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

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Stratégie Industrielle
et d'Innovation
Horizon 2035



Stratégie Industrielle et d'Innovation 2035

Livrable 5
Stratégie et Plan d'action

Tunis, juillet 2022

TABLEAU DES MATIÈRES

INTRODUCTION **6**

STRATÉGIE INDUSTRIELLE ET D'INNOVATION **8**

1. CHAPITRE1: SITUATION DE L'ECONOMIE TUNISIENNE ET DE SON ECOSYSTEME **10**

1.1. Évolution de l'économie tunisienne 11

1.2 L'écosystème et l'environnement des affaires en Tunisie 30

1.3 Conclusions 36

2. CHAPITRE 2 : PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR INDUSTRIEL **38**

2.1. Performance des industries manufacturières 38

2.2. Investissements 54

2.3. Infrastructure industrielle 61

2.4. Analyse SWOT de l'industrie tunisienne 65

2.5. Conclusions 66

3. CHAPITRE 3 : Évaluation Rétrospective des politiques industrielles **68**

3.1 Tendances et mutations profondes dessinées par l'off-shore et l'exportation 72

3.2 Revue synthétique des impacts des politiques industrielles en matière de productivité et de transformation structurelle 77

3.3 Evaluation rétrospective de certains instruments de la politique industrielle 84

3.4 Conclusions 135

4. Chapitre 4 : ORIENTATIONS STRATEGIQUES **137**

4.1. Défis et opportunités de l'industrie manufacturière 137

4.2. L'économie et l'industrie tunisiennes après le COVID-19 : : la nécessité de s'adapter aux grandes mutations du contexte international 140

4.3. Tirer parti de la « régionalisation » géopolitique en s'affirmant comme un pont entre l'Europe et l'Afrique 144

4.4. Stratégies de pays comparables à la Tunisie 151

4.5. Orientations stratégiques à l'horizon 2025 et 2035 162

PLAN D'ACTION **188**

1. Gouvernance de la stratégie et son exécution **192**

2. Levier A - Mettre en place un environnement favorable au développement des investissements et des activités économiques **193**

2.1. Encourager l'investissement par une fiscalité nationale incitative et une nouvelle approche du développement industriel régional 194

2.2. Rationaliser et simplifier le rôle de l'Etat et la réglementation 196

2.3. Assurer une concurrence saine sur le marché intérieur 203

2.4. Faciliter l'accès des PME aux financements 205

2.5. Développer des services logistiques et des zones industrielles performantes 207

3. Levier B - Encourager l'innovation et les transitions numÉrique et Écologique de l'industrie **212**

3.1 Développer constamment les ressources humaines 213

3.2 Soutenir l'innovation à fort potentiel et collaborative 218

3.3 Soutenir la transformation numérique de l'industrie 220

3.4 Promouvoir le développement d'une industrie verte 221

4. Levier C - Donner un nouvel élan à l'internationalisation des entreprises **222**

4.1 Faire évoluer et exploiter les accords de libre-échange avec l'Europe et l'Afrique 223

4.2 Promouvoir davantage les exportations et les implantations sur les marchés extérieurs 226

4.3 Soutenir les nouveaux projets d'Investissements Directs Etrangers 228

5. Levier D-Développer de nouvelles spécialisations verticales 228

5.1 Encourager le développement de l'industrie dans les créneaux porteurs 229

5.2 Développer des projets collaboratifs dans des filières d'excellence 231

5.3 Développer des opportunités de reconquête compétitive du marché intérieur et des spécialisations régionales 233

6. LEVIER E- Développer une image attractive de la Tunisie (actions à detailler dans le livrable 6 dédié à la communication) 234

7. PLAN OPERATIONNEL 236

7.1. Modalités de mise en œuvre de la stratégie industrielle 2035 et du plan d'action et planning de réalisation 236

7.2. Unité de gestion et de mise en œuvre de la stratégie industrielle et du plan d'action 237

7.3. Prérogatives et profils des cadres de l'UGP Stratégie industrielle 2035 et plan d'action 239

ANNEXE 1 246

A.1. MARCHÉS CIBLES ET SECTEURS PORTEURS 248

A.2. FILIÈRES PORTEUSES 249

A.3. SECTEURS INDUSTRIELS PORTEURS 250

A.4. SERVICES INDUSTRIELS PORTEURS 259

ANNEXE 2 : Proposition d'un Budget pour l'UGP (en Euros) 262

ANNEXE 3: DÉmarrage de la StratÉgie 2035 et du Plan d'action : Chronogramme des activités 263

Annexe 4 : chronogramme du plan d'action 264

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Principaux agrégats macroéconomiques : 1990 - 2020 10
Figure 2 : Évolution du taux de croissance du PIB 10
Figure 3 : Taux de croissance du PIB réalisé et estimé à prix courants et prix constants 2011-2020 11
Figure 4 : Évolution du PIB (en PPP) par rapport aux pays à revenus moyens-élevés 11
Figure 5 : Comparaison de la Valeur Ajoutée de la Manufacture et des Exportations de haute Technologie parmi les pays analysés 12
Figure 6 : Comparaison des contributions de l'industrie dans le PIB 13
Figure 7 : Évolution de l'exportation de marchandises (en % PIB) 14
Figure 8 : Endettement total 15
Figure 9 : Echéancier de l'Etat en 2021 16
Figure 10 : Évolution budgétaire par rapport aux taux de croissance prévisionnels 17
Figure 11 : Emploi et salaires publics 18
Figure 12 : Financement et paiement du déficit budgétaire 18
Figure 13 : Endettement de l'état en % du PIB 19
Figure 14 : Évolution de la notation du risque souverain de la Tunisie (2010-2019) 20
Figure 15 : Investissement et épargne en % du PIB 23
Figure 16 : Indicateur Synthétique de l'infrastructure, 2018 25
Figure 17 : Indice de développement régional, 2018 25
Figure 18 : Référentiel d'Indicateurs de Développement Régional 31
Figure 19 : Évolution du classement de la Tunisie dans l'Indice Doing Business 31
Figure 20 : Indicateurs d'innovation, compétitivité et liberté économique 32
Figure 21 : Le taux de croissance du PIB à prix constant 38
Figure 22 : Comparaison internationale du PIB par tête (PPP) 38
Figure 23: Part de l'industrie manufacturière dans le PIB 39
Figure 24: Taux de croissance du PIB du Secteur manufacturier (prix constant) 2010-2018 40
Figure 25 : part des branches de l'industrie manufacturière dans le PIB total (prix constant 2010) 40
Figure 26 : Exportations de la Tunisie par secteur (en % des exportations totales) 41
Figure 27 : Exportations commerciales de la Tunisie par secteur (en % des exportations totales) 42
Figure 28 : Top 20 des produits exportés en 2020 43
Figure 29 : Poids des Entreprises offshore en Tunisie (année 2018) 44
Figure 30 : Répartition des exportations tunisiennes sous les régimes offshores et général 44
Figure 31 : Répartition sectorielle des exportations commerciales tunisiennes sous le régime offshore 45
Figure 32 : Solde commercial tunisien par régime (offshore / général) 45
Figure 33 : Taux de chômage 46
Figure 34 : Distribution des emplois de 2008 à 2018, par secteur économique 47
Figure 35 : Emploi par secteurs industriels (en milliers) 47
Figure 36: Evolution de la valeur ajoutée du secteur des industries manufacturières (En MTND) 48
Figure 37: Croissance de la valeur ajoutée des Industries Manufacturières (en % - PIB Réel) 48
Figure 38 : VA par secteur 48
Figure 39 : Participation amont / aval aux CVM, Maroc et Turquie, 2005-2015 50
Figure 40 : Participation aux CVM de la Tunisie Vs Maroc et Turquie, 2005-2015 50
Figure 41 : Participation et Position aux CVM de la Tunisie VS Maroc et Turquie, 2005-2015 51
Figure 42 : évolution de la participation et de la position dans les CVM, 1990-2013 51
Figure 43 : Le taux d'investissement a baissé depuis le début des années 2000 53
Figure 44 : Taux d'investissement en Tunisie et dans certains pays concurrents 54
Figure 45 : Évolution de la Formation Brute de Capital Fixe par agent et secteur 54
Figure 46: Investissements en MD 55
Figure 47 : Flux d'IDE par secteur 56
Figure 48 : Evolution des IDE (IDE/ PIB) 56
Figure 49: Investissement direct étranger par habitant (en dollars) 57
Figure 50 : Evolution des IDE en (M€) 57
Figure 51 : Structure des IDE en % 58
Figure 52 : Investissements réalisés par projets industriels 2010-2020 58
Figure 53 : IDE par secteur 2010-2020 59
Figure 54 : Evolution des flux entrants d'IDE dans les industries manufacturières en MD 59
Figure 55 : Indice de performance logistique (IPL) de la Tunisie 61
Figure 56 : Positionnement de la Tunisie par rapport aux pays africains selon l'IPL 2018 62
Figure 57 : IDE/PIB sur la période 1970-2019 71
Figure 58 Inversion secteur des hydrocarbures vers l'Industrie et Inversion ITH vers IME 72
Figure 59 : Valeur Ajouté Industrielle/PIB 72
Figure 60 : Participation amont et aval aux chaines de valeurs mondiales 74
Figure 61 : Indice de position (Aval/Amon) dans les chaines de valeurs mondiales 74
Figure 62 : Part (%) du régime Off-shore dans les exportations 74
Figure 63 : Répartition des entreprises et des emplois par tranche d'emplois en Tunisie 79
Figure 64 : Répartition des entreprises et des emplois dans l'industrie par tranche d'emplois en 2019 . 80
Figure 65 : Evolution de l'emploi salarié du secteur privé en général entre 2003 et 2019 81
Figure 66 : Taux de croissance annuel moyen de l'emploi dans le secteur privé en général 81
Figure 67 : Emploi dans le secteur industriel par tranche et selon la nationalité de l'entreprise. 81
Figure 68 : Entreprises industrielle et emplois 82
Figure 69 : Effectif employé par entreprise 82
Figure 70: Intervenants publics dans le soutien à l'entreprenariat et la création d'entreprises 88
Figure 71 : Renouvellement des dossiers au titre de la mise à niveau 96
Figure 72 : Primes cumulées dans le cadre du programme de mise à niveau et de l'ITP 98
Figure 73 : Investissements soutenus dans le cadre du Programme de mise à niveau 98
Figure 74 : Primes dans le cadre du programme de mise à niveau et de l'ITP selon le régime 99
Figure 75 :Primes dans le cadre du programme de mise à niveau selon le régime et par secteur 99
Figure 76 : Ratio Primes/Investissement dans le cadre du programme de mise à niveau selon le régime et par secteur 99
Figure 77 : Récapitulatif des objectifs et des réalisations du PMN selon l'ITCEQ (2017) 101
Figure 78 : Le système des centres techniques sectorielles en Tunisie 118
Figure 79 :Taux d'exploitation des lots dans les zones industrielles aménagées par l'AFI 124
Figure 80 : Superficies mises à la vente 125
Figure 81 : Système des technopôles, pôles de compétitivité et complexes industriels et technologiques 128
Figure 82 :Occupation publique/ privée dans les technolopoles 130

INTRODUCTION

Sur la base d'une analyse des évolutions récentes de l'économie tunisienne et en particulier du secteur industriel, ainsi que des politiques industrielles mises en œuvre et de leurs résultats, le présent rapport vise la proposition d'orientations pour la Stratégie industrielle et d'innovation à horizon 2035 de la Tunisie, qui permettent de relever les défis et saisir les occasions qui se présentent. Ces orientations sont déclinées dans un ensemble d'actions structurantes, intégrées dans un plan d'action qui implique l'existence d'une gouvernance forte dans le cadre de la politique industrielle.

Le **premier chapitre** présente l'évolution du contexte macroéconomique, notamment en considérant les effets de la révolution de 2011 et de la crise du COVID-19. L'économie tunisienne a montré de forts signes de régression de sa croissance, avec une baisse de l'investissement, une aggravation du déficit budgétaire et de la dette publique, et l'aggravation des disparités régionales dans le développement des infrastructures. L'existence d'un climat des affaires qui n'est pas favorable à la dynamique d'investissement pose en premier plan la considération du rôle central de l'État dans la création d'un environnement concurrentiel qui favorise l'initiative privée en tant que moteur de croissance, qui est un élément clé de la nouvelle stratégie industrielle.

Le Chapitre 2 se concentre sur l'analyse du secteur manufacturier en Tunisie, dont la croissance et la contribution au PIB avaient décru au cours de la dernière décennie. A l'exception de certains secteurs, comme les industries mécaniques et électriques métallurgie ou l'agroalimentaire, son évolution ne contribue pas au développement du pays. L'industrie manufacturière tunisienne, propulsée par ses exportations, peine à décoller car elle continue d'être tributaire de ses marchés traditionnels. Bien que le régime offshore ait été un atout notable en raison de son poids dans les exportations et la création d'emplois, le régime général a vu ses résultats se détériorer en termes de création de valeur et de développement de son tissu commercial. Le défi de passer à des activités plus productives qui créent plus d'emplois qualifiés nécessitera la création et le développement d'entreprises plus modernes, innovantes dans des secteurs tels que la santé, la mobilité ou les énergies renouvelables et capables de s'intégrer avantageusement dans les chaînes de valeur mondiales. Pour cela, l'urgence d'améliorer les infrastructures existantes est également nécessaire, tant dans le rattrapage des retards enregistrés dans les réalisations des projets, des réseaux, l'adaptation des espaces industriels que dans ceux de nature logistique, en particulier les ports.

L'évolution des politiques industrielles est l'objet du **Chapitre 3**, où on souligne les grands changements produits par les politiques d'ouverture du commerce extérieur et d'attraction des investissements étrangers initiées dans les années soixante-dix, et qui ont reçu un grand élan dans les années quatre-vingt-dix avec des accords d'intégration dans l'économie mondiale. D'autre part, cependant, il est à souligner son impact limité sur le développement du secteur productif local et ses niveaux de productivité, de création d'emplois qualifiés et d'innovation.

Ce chapitre 3 présente une analyse de la conception, de l'application et des résultats des principaux instruments de politique industrielle pour la promotion de l'investissement et de la création d'entreprises, leur modernisation ainsi que l'innovation dans le tissu industriel, tout comme la création d'infrastructures pour soutenir la promotion et l'articulation d'un tissu industriel innovant.

Basé sur l'analyse des défis (désindustrialisation, fragmentation, adaptation au contexte post-covid) et des opportunités (localisation géostratégique, redéploiement international des chaînes de valeur, ressources humaines, développement du marché intérieur) auxquels est confrontée l'industrie tunisienne, le **Chapitre 4** souligne la nécessité de s'adapter aux grands changements du contexte international, en identifiant les besoins des marchés européens et régionaux et en positionnant la Tunisie comme une destination d'investissement stable et à proximité. Tout cela dans le cadre de la nécessaire transition tant dans le domaine numérique ainsi que dans les plans écologique, énergétique et alimentaire.

Un benchmarking de l'industrie tunisienne par rapport à celle de cinq autres pays, sélectionnés pour avoir un niveau similaire d'industrialisation et de défis de développement, permet la comparaison de la logique de ses approches stratégiques dans les principaux axes de spécialisation industrielle, contexte d'affaires, innovation et internationalisation.

L'élément central de ce Chapitre 4 consiste en la formulation de la Stratégie industrielle et d'innovation on tunisienne à l'horizon 2035, visant à réaliser « Une industrie compétitive et technologiquement avancée pour une croissance solide, inclusive et durable ». À cette fin, et en conjonction avec les objectifs de développement du pays, trois grands objectifs stratégiques sont définis :

- Augmenter la part de l'industrie manufacturière dans le PIB national.
- Accélérer la croissance des exportations manufacturières.
- Créer de plus en plus d'emplois (qualifiés en particulier).

dont la réalisation sera atteinte par l'activation d'un ensemble de leviers structurés comme suit:

A. Mettre en place un environnement favorable au développement des investissements et des activités économiques ;
B. Encourager l'innovation dans les entreprises
C. Donner un nouvel élan à l'internationalisation des entreprises
D. Renforcer de nouvelles spécialisations verticales
E. Développer une image attractive de la Tunisie à travers une communication professionnelle continue de la nouvelle stratégie industrielle.

Tandis que les trois premiers leviers (A, B et C) ont un caractère horizontal, le quatrième levier (D) développe, avec un regard à long terme, la partie verticale de la stratégie tunisienne, pour appliquer une modalité d'actuation stratégique mixte. A cette fin, 35 secteurs ou créneaux porteurs (Annexe 1) ont été initialement identifiés, sur la base de l'analyse des avantages comparatifs révélés et du potentiel de développement de chaque secteur. Son horizon de développement est à long terme (2035), contrairement aux actions précédentes, dont le déploiement doit s'effectuer d'ici à 2025.

Aux quatre leviers mentionnés il faut également compter tout de suite avec un autre (Levier E) adressé à « développer une image de marque attractive de la Tunisie à travers une communication professionnelle continue de la nouvelle stratégie industrielle. Ce levier fera l'objet d'un document indépendant qui constitue le Livrable 6 (L6) de la Stratégie industrielle et d'innovation à l'horizon 2035.

Chacun des 4 leviers proposés est formé par une série d'axes d'action qui donnent lieu à un total de 25 actions stratégiques. Cet ensemble d'actions donne lieu au Plan d'action (**Chapitre 5**) qui intègre les priorités, le phasage et les mesures ou stratégies de mise en œuvre.

Enfin, une section (**Chapitre 6**) est incorporée dans ce document pour proposer une définition des modalités de mise en œuvre de la Stratégie industrielle et d'innovation 2035 et du Plan d'action.

L'ensemble de ce Livrable 5 rejoint ainsi les livrables précédemment présentés au Comité de pilotage présidé par le MIEM (les livrables L1, L2, L3 et L4, plus six documents relatifs à l'innovation et à son financement), et auxquels s'ajoutera prochainement le L6 susmentionné sur la stratégie Marketing et communication, qui complétera le résultat de la mission de préparation de la Stratégie industrielle et d'innovation à horizon 2035.

Stratégie Industrielle et d'Innovation

STRATÉGIE INDUSTRIELLE ET D'INNOVATION

1. CHAPITRE1: SITUATION DE L'ECONOMIE TUNISIENNE ET DE SON ECOSYSTEME

La révolution de 2011 et la crise COVID19- 2020-2021 ont entrainé une profonde cassure dans le cours de l'histoire. Un ralentissement de la mondialisation et une nouvelle économie en gestation annoncent des ruptures qui nécessitent de redéfinir le nouveau rôle de l'Etat, y compris en Tunisie, ses attributions ainsi que les modalités de collaboration entre les différents acteurs et plus particulièrement entre le secteur privé et le secteur public.

L'élaboration de la « Stratégie Industrie et Innovation à l'horizon 2035 », objet de la présente mission, est un important levier pour concevoir et introduire les changements permettant le renforcement de la structure productive ainsi que du positionnement de la Tunisie en tant qu'espace attractif d'investissement et de coproduction de biens et de services avec des industriels nationaux et internationaux.

Cette stratégie industrielle est élaborée dans un contexte de ruptures et de disruptions occasionnées, d'un côté par une accélération sans précédent des innovations technologiques et les transformations digitales qu'elles ont déclenchées, et par la pandémie COVID 19 et les changements qu'elle a imposés à toutes les sociétés pour s'adapter aux contraintes sanitaires au niveau planétaire.

Outre cette situation en changement perpétuel au niveau mondial, la Tunisie fait face à ses propres défis, qui sont pour la plupart une émanation de la révolution de 2011 et d'une mauvaise gestion de la transition politique qu'elle a provoquée dans la mesure ou les questions économiques et sociales ont été délaissées au profit d'une focalisation excessive sur les questions politiques et les tactiques de domination et d'accaparement du pouvoir. Parmi les défis les plus saillants, on pourra citer :

- L'instabilité de la gouvernance du pays : dix gouvernements en dix ans ce qui atteste d'une grande volatilité de la politique économique et des institutions du pays ;
- La faiblesse et parfois le délitement de l'Etat avec des conséquences négatives sur l'application de la loi et des règles en général ;
- L'émergence de pouvoirs économiques parallèles (économie informelle) et de groupes d'influence et de lobbies favorisant la corruption et la recherche de rente au détriment de l'investissement productif et des pratiques concurrentielles ;
- Le rôle et le poids du secteur privé et particulièrement des PME et des OSC amoindris par les alliances et positions oligopolistiques;
- Le changement de paradigmes et la recherche d'un nouveau modèle économique intégrant le savoir, l'innovation et permettant l'inclusion des sans-emplois et notamment les 250 000 diplômés du supérieur et des régions en retard de développement.

Ce chapitre présente dans une première section le contexte macroéconomique passé et présent et les contraintes qu'il pourrait imposer quant aux moyens que l'État pourrait déployer et donc au contenu d'une nouvelle stratégie industrielle et d'innovation et les politiques de leur mise en œuvre à l'horizon 2035.

En seconde partie, sera présentée l'évolution de l'écosystème et l'environnement des affaires et les défis et enjeux qu'ils comportent pour les ruptures nécessaires au développement de la nouvelle stratégie industrielle à l'horizon 2035. Le positionnement de la Tunisie sera présenté à travers une lecture des notations émises par les institutions internationales ainsi que les avis et appréciations ressentis par les opérateurs et le suivi des organismes nationaux d'études prospectives et de veille.

1.1. Évolution de l'économie tunisienne

1.1.1. Des signaux de détresse dans l'économie

Ce développement rappelle l'évolution de l'économie tunisienne su cours des 3 dernières décennies tout en mettant l'accent sur les réalisations de la dernière décennie depuis 2011.

Figure 1 : Principaux agrégats macroéconomiques : 1990 - 2020

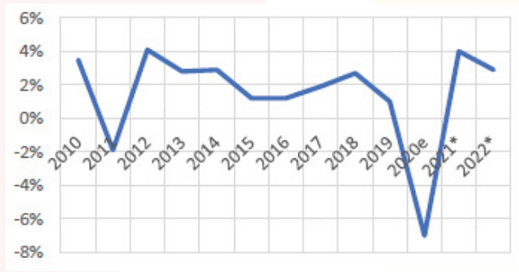
	1990	2000	2010	2020
PIB ($ US courants) (milliards)	12.29	21.47	44.05	39.24
Croissance du PIB (% annuel)	7.9	4.7	3.5	-8,6
Inflation, déflateur du PIB (% annuel)	4.5	3.3	3.8	4.9
Agriculture, sylviculture et pêche, valeur ajoutée (% du PIB)	16	10	8	12
Industrie (y compris construction), valeur ajoutée (% du PIB)	30	27	29	22
Exportations de biens et services (% du PIB)	44	40	49	49
Importations de biens et services (% du PIB)	51	43	55	59
Formation brute de capital (% du PIB)	27	26	26	18

Source : Banque mondiale. Base de données des Indicateurs du développement dans le monde

Au cours de la période 1990 - 2010, le taux moyen de croissance du PIB (en réel) était de 5%. Entre 2001 et 2010, le taux moyen de croissance économique était de 4,1 %. Cette croissance s'est effondrée à 1,7 % en moyenne avec une récession économique enregistrée dès 2011 (-1,9%)[1]. Les progrès enregistrés se sont traduits par une amélioration sensible au niveau de vie par habitant de 3 % supérieur à celui des pays arabes qui était de 1,4 % (Algérie 1,4 %, Maroc 2, 2 %). Ce taux moyen pour les pays asiatiques était de 5 %.

La pandémie COVID, les confinements avaient fortement ralenti l'activité économique et s'est traduite par une chute des taux de croissance en 2020 à -8,8 %.

Figure 2 : Évolution du taux de croissance du PIB



Source : Banque Mondiale

[1] FMI

Figure 3 : Taux de croissance du PIB réalisé et estimé à prix courants et prix constants 201-20201

	Réalisations (%)				
	2011 - 2015	2016	2017	2018	2016 - 2018
Taux de croissance PIB courant	6,3	6,1	7,6	9,8	7,8
Taux de croissance PIB constant	1,6	1	1,9	2,6	1,8

Source : Trabelsi et al. « *Évaluation du plan de développement* 2016-2020 », Solidar Tunisie, 2019

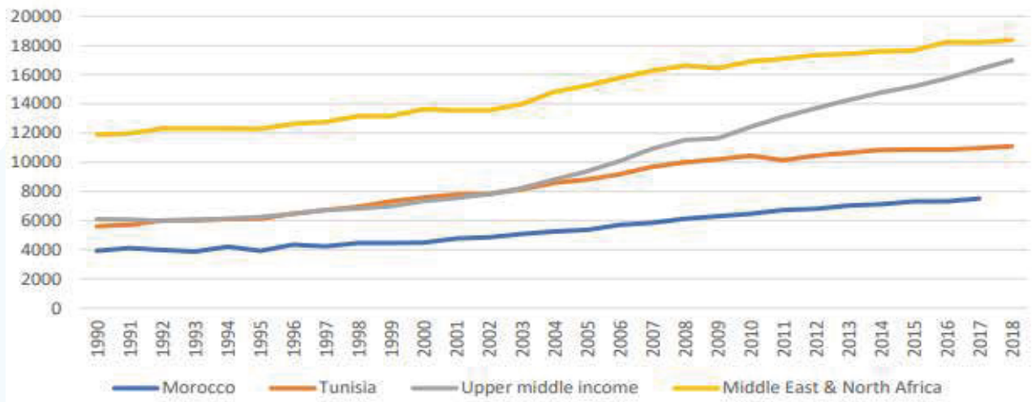
La croissance économique au cours des années 2011-2020 n'a cessé de se dégrader. Elle se situe à un niveau nettement en deçà des attentes suscitées par la croissance démographique et les besoins d'amélioration du niveau de vie. Un faible taux de croissance limité à une moyenne de 1,5 % sur la décennie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

Depuis 2020, la situation a été exacerbée par les retombées de la crise COVID-19 et les contraintes économiques qu'elle a imposées.

L'année 2020 a été marquée par une profonde récession (-8,8 %) due aux effets de la pandémie COVID 19. L'économie mondiale a subi une récession de (-3,3%). Dans la zone Euro la crise a été plus profonde (6,6%). L'impact sur la Tunisie a été une régression sans précédent. La crise a été quasi-généralisée pour l'ensemble des secteurs à l'exception de l'agriculture et la pêche qui avaient enregistré une performance (hausse des produit arboricoles, de l'huile d'olive et des dattes).

Au cours des trois dernières décennies l'évolution du PIB en parité de pouvoir d'achat, (PPP) par tête de la Tunisie par rapport à celui des pays à revenus moyens-élevés montre que malgré une évolution similaire jusqu'à 2004, un écart s'est creusé conduisant à un niveau inférieur de 35% en 2018.

Figure 4 : Évolution du PIB (en PPP) par rapport aux pays à revenus moyens - élevés



Source : Trabelsi et al. « *Évaluation du plan de développement* 2016-2020 », Solidar Tunisie, 2019

Les perspectives de croissance du PIB pour 2021 étaient estimées à 3,8% (FMI, BCT). Le second trimestre 2021 avait enregistré un taux négatif de -2%. La projection initiale FMI/BCT est exposée à des risques à la baisse du fait de l'incertitude et la durée de la pandémie. Les perspectives à moyen terme seront tributaires dans une large mesure des politiques budgétaires, des réformes structurelles et de la gouvernance.

Pour les prochaines années, les taux de croissance seraient limités à 2 ou 2,5% du fait des difficultés de relance et des capacités limitées d'investissement. Si la Tunisie souhaite enouer avec une forte croissance et reprendre le chemin du développement social, le quinquennat 2021-2025 devrait être dédié aux réformes structurelles et à la mise en place d'un écosystème favorable à des niveaux d'investissement élevés.

Envisager l'augmentation de la participation des activités industrielles dans le PIB est devenu un objectif clé pour les pays en quête d'une position plus « centrale » dans l'économie mondiale. Cependant cet objectif n'est pas facile à atteindre, comme le montre l'évolution depuis 2000 dans les pays du benchmark réalisé.

Figure 5 : Comparaison de la Valeur Ajoutée de la Manufacture et des Exportations de haute Technologie parmi les pays analysés

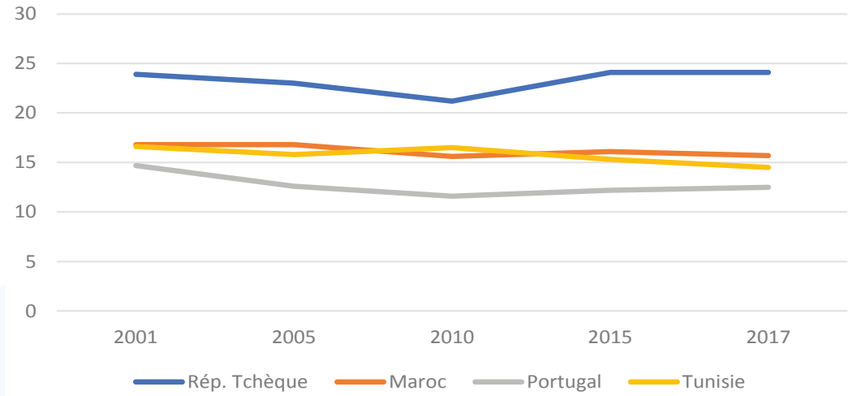
	Chili	République Tchèque	Pologne	Portugal	Maroc	Tunisie
Manufacture, valeur ajoutée comme % du PIB (2017)	10,5	24,1	18,1 (2016)	12,5	15,7	14,5
Exportations de Haute Technologie comme % des exportations de manufactures (2017)	6,4	17,9	10,9	6,0	3,8	7,4

Source: World Development Indicators. https://databank.banquemondiale.org/home.aspx

L'évolution de l'importance **relative de l'industrie manufacturière**[132] dans les pays analysés montre une **tendance positive** dans les pays européens étudiés, tandis qu'en **Tunisie**, les **activités manufacturières** ont **perdu du poids** dans l'ensemble de l'économie. Il en est de même avec **la variation de la valeur ajoutée industrielle** (y compris la construction) par salarié.

En **Tunisie**, **la tendance est à la baisse** au cours de la dernière décennie et **contraste** avec celle des autres pays. Cela souligne la nécessité d'accorder une attention particulière aux **politiques publiques tunisiennes pour éliminer les obstacles au développement industriel.**

Figure 6 : Comparaison des contributions de l'industrie dans le PIB



Source : Banque Mondiale

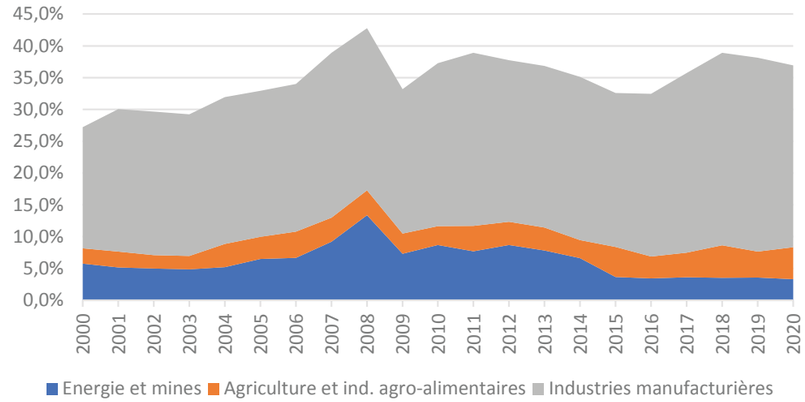
Dans le cas de la Tunisie, en dépit des programmes de mise à niveau et des projets d'appui, les activités économiques ne se sont pas renouvelées, ni montées (exceptés les cas liés à des marchés export) sur des créneaux et produits à plus forte valeur ajoutée. Depuis 2000, les politiques avaient plutôt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

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

Les exportations de produits industriels ont suivi une ligne à forte croissance depuis 2000 jusqu'à 2008 où elles ont atteint 42% du PIB, notamment comme conséquence de la montée dans les produits miniers et énergétiques. Au cours des années 2010 elles ont suivi une trajectoire oscillante et plutôt prometteuse pour les manufactures hors agroalimentaire : elles ont monté jusqu'à 30,5% du PIB en 2019 par rapport à 19,1% en 2000.

Les industries mécaniques et électriques ont joué à cet égard le rôle principal, tandis que le textile-habillement s'est bien porté durant toute la période malgré les difficultés dérivées des modifications des conditions de la concurrence internationale.

Figure 7 : Évolution de l'exportation de marchandises (en % PIB)



Source : INS. Élaboration propre.

1.1.1 Dégradation des finances publiques et endettement

Assailli par les protestations et l'instabilité politique depuis la révolution de 2011, la Tunisie a pâti d'une décennie de faible croissance économique et de hausse du chômage.

Les dépenses publiques se sont accrues au taux moyen de 10 % par an, ont toujours dépassé les recettes, et la dette publique représentait près de 100 % du produit intérieur brut en fin 2021.

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

Les effectifs pléthoriques de l'administration publique (690 000 fonctionnaires en 2018 contre 435 000 en 2010) et les augmentations fréquentes des salaires ont porté la masse salariale à des niveaux très élevés (environ 17 % du PIB en 2019) par comparaison à des pays similaires (Maroc) ou ce même ratio est inférieur à 13%. Sur 100 personnes, la Tunisie compte 14 personnes dans l'administration (Au Maroc 12 ; en France 11). En 2017, le rapport de la fonction publique en Tunisie révélait que les effectifs des fonctionnaires avaient augmenté de 45 % en 8 ans. La masse salariale qui était de 6,8 milliards de dinars en 2010 est passé à plus de 18 milliards de dinars en 2020. De 2011 à 2019 le dérapage des salaires avait coûté aux contribuables 23 Milliards de dinars ce qui correspond à plus de 50 % du déficit budgétaire.

Les déclins et arrêts des productions d'hydrocarbure, de phosphates ajoutés à la crise du tourisme avaient privé l'Etat de ressources importantes. Ainsi, aux difficultés des finances publiques, d'autres pressions se sont ajoutées: (1) Arrêts de la Production des phosphates de la CPG et répercussions graves sur les activités chimiques de transformation en aval ; (2) Fermeture répétées des vannes des champs pétroliers et blocage des productions ; (3) Crises financières graves des entreprises publiques avec un total d'endettement dépassant les 1000 millions de DT en fin 2020 ; (4) Les répercussions des recrutements injustifiés dans la fonction publique et les mesures d'augmentations salariales entraînant un accroissement de la masse salariale de plus de 250 % en 8 ans.

Les charges salariales perçues par les employés de l'Etat entre 2010 et 2017 avait progressé de 10,89 % en moyenne par an pour une croissance moyenne du PIB de 1,5 %. Ces évolutions ont été paradoxalement accompagnées par une dégradation des services publiques. Depuis une décennie, es recettes de l'Etat ne couvrent même pas les besoins courants hors remboursement e la dette. Ces déficits primaires se poursuivront en absence de réformes structurantes des dépenses publiques.

En fait, au cours des dernières années, à la suite de la crise et des distorsions engendrées par les politiques sociales, le recul des revenus des secteurs énergétiques, miniers, touristiques ; la Tunisie a engagé des mesures budgétaires pour atténuer les impacts de risques économiques et de la crise sanitaire.

Ces mesures ont entrainé des dépenses additionnelles pour l'Etat aggravant les déficits : un plan d'urgence de 2,5 milliards de dinars (2 % du PIB) a été amorcé depuis 2020. Des appuis fiscaux et financiers : report des paiements des taxes et cotisations sociales, exonération de la TVA, rééchelonnement des dettes et consolidation des liquidités des entreprises ont été accordés aux entreprises afin de sauvegarder leurs activités et maintenir les emplois. Des filets de sécurité sociale et de soutien aux ménages démunis et aux couches vulnérables ont été mis en œuvre et se sont traduits par la mobilisation de transferts de 150 millions de dinars. Par ailleurs 300 millions de dinars ont été alloués au soutien des chômages temporaires suite aux retombées de la crise et du COVID.

Durant la période 2011- 2019, le total des subventions aurait coûté 33,4 milliards de DT soit 4,3 % du PIB.

Le niveau des subventions durant la décennie précédente 2002 -2010 ne dépassait pas 2,2 % du PIB et un montant cumulé de 16 milliards de DT.

Subventions en Milliards de DT	2002 - 2010	2011-2019
Produits de bases	4 538	13 357
Carburants	3 477	17 637
Transports	1 382	3424
Total	9 367	33 418
Ratio par rapport au PIB	**2,22 %**	**4,28 %**

Sources : données INS et Budget de l'Etat

D'autres mesures ont eu des impacts sur les équilibres des finances publiques, (i) création de la Caisse des Dépôts et consignations (pour une mise de fonds de 1,5 milliards de dinars, (ii) d'un fonds d'investissement relais pour les PME de 500 millions de dinars pour le renforcement des fonds propres, (iii) l'activation d'un mécanisme permettant à l'Etat de couvrir la différence entre le taux directeur et le taux d'intérêt effectif sur les prêts d'investissement dans une limite de 3%. Ceci s'est traduit par un déficit budgétaire primaire (net de dons) de 10,6 % du PIB en 2020. Ce déficit était de 3,9 % en 2019.

Figure 8 : Endettement total

Indicateurs	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Endettement total (E.T)	106427	117007	133108	156975	178955	180771
Etat	38455	45130	53462	66146	78720	79175
Autres agents économiques non financiers	67972	71877	79646	90829	100235	101596
Endettement intérieur (E.I)	74723	80584	89430	101158	108979	113300
Etat	15531	17755	20557	23441	24155	25490
Autres agents économiques non financiers	59192	62829	68873	77717	84824	87810
Auprès du système financier	71015	77157	85887	97566	105533	109762
Etat	11955	14435	17127	19939	20805	22134
Autres agents économiques non financiers	59060	62722	68760	77627	84728	87628

Indicateurs	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Sur les marchés de capitaux	3708	3427	3543	3592	3446	3538
Marché monétaire	47	21	23	15	15	14
Etat	0	0	0	0	0	0
Autres agents économiques non financiers	47	21	23	15	15	14
Marché obligataire	3661	3406	3520	3577	3431	3524
Etat	3576	3320	3430	3502	3350	3356
Autres agents économiques non financiers	85	86	90	75	81	168
Endettement extérieur	31704	36423	43678	55817	69976	67471
Etat	22924	27375	32905	42705	54565	53685
Autres agents économiques non financiers	8780	9048	10773	13112	15411	13786

Sources : BCT, Ministère de l'économie et des Finances et Conseil du marché Financier

Les engagements antérieurs de la Tunisie conduisent à payer 2 milliards de dollars par an en remboursements divers (FMI, Financements multilatéraux, bilatéraux et émissions obligataires) et tout au long de la période 2022- 2026 avec un Pic de 3,3 milliards de $ en 2024.

La part du budget de l'État pour l'année 2021 allouée au remboursement de la dette sera de 30%. Il est illustré par le tableau suivant :

Figure 9 : Echéancier de l'Etat en 2021

	Échéance	Devises	Montant	Local / Etranger	Montant en MDT ge	Taux de change
BTA - 2021-I	Janv.-21	TND	700,5 MDT	Local	700,5	-
Tranche du crédit Qatari	Avr.-21	USD	250 M$	Etranger	695,0	2,78
BTCT (52 semaines)	Mai -21	TND	2 435,4 MDT	Local	2435,4	-
BTA – 2021- II	Juin- 21	TND	425 MDT	Local	425	-
Tranche de la souscription nationale	Juin – 21	TND	166,6 MDT	Local	166,6	-
1ére tranche Crédit marché monétaire	Jui. – 21	USD	500 M$	Etranger	1390,0	2,78
2ème tranche Crédit marché monétaire (garantie US)	Août– 21	USD	500M$	Etranger	1390,0	2,78
Tranche crédit syndiqué en devises	Sep. - 21	EUR	203 M€	Etranger	671, 9	3,31
Tranche crédit syndiqué en devises	Sep. - 21	USD	52 MDT	Etranger	144,6	2,78
BTA – 2021- III	Nov. – 21	TND	376,7 MDT	Local	376,7	-
Besoins de financement pour remboursement durant 2021	2021	TND	-	-	8395,7	-

Source : Données MinEcoFinAppInv.

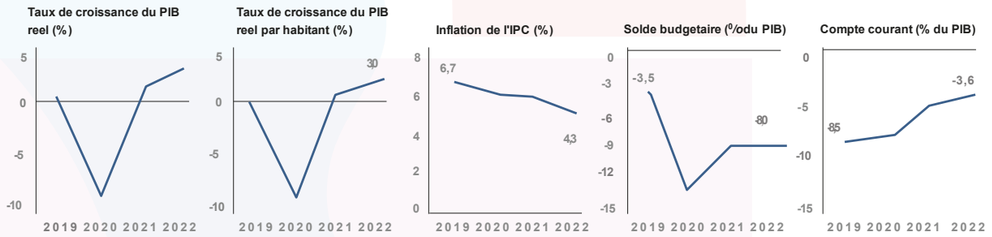
Ainsi, le remboursement de la dette extérieures pour 2021 est estimé à (8395,7 milliards de TND). Pour l'année 2021, l'Etat serait à la recherche de 9,5 millards de dinars soit l'équivalent de 3,5 milliards de $.

La dette publique tunisienne estimée à 41 milliards de dollars, dont 70 % est une dette extérieure, serait de 90 % du PIB en 2020 et dépasserait les 100% du PIB en 2021. En 2011, elle était près de deux fois moins importante en pourcentage du PIB. La Tunisie est vulnérable aux chocs exogènes, principalement aux risques de change, en raison de la forte concentration de la dette extérieure dans la dette totale.

Le coût du service de la dette absorbe environ 28% du budget, aux dépens des dépenses de développement nécessaires pour améliorer les infrastructures et la compétitivité à long terme du pays.

Les difficultés financières des institutions et entreprises publiques sont une autre source d'inquiétude. À la fin 2019, la dette des entreprises publiques représentait 13 % du PIB. Cependant, l'analyse récente par le FMI de la soutenabilité de la dette extérieure a conclu que la dette de la Tunisie était soutenable, car une grande partie de celle-ci est concessionnelle et le portefeuille comporte des échéances relativement longues. Les graphiques suivants de la BAD "perspectives économiques en Tunisie 2021" illustrent la situation de l'évolution budgétaire par rapport aux taux de croissance prévisionnels.

Figure 10 : Évolution budgétaire par rapport aux taux de croissance prévisionnels

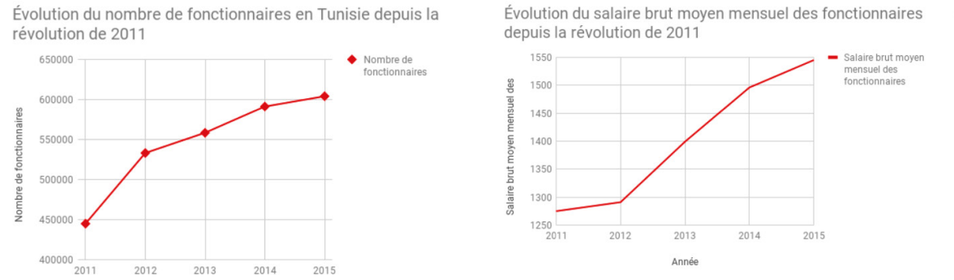


Source : BAD, « Perspectives économiques en Tunisie », 2021

Cette situation de surendettement structurel, spirale infernale résultant de la priorité donnée aux recrutements excessifs de près de 250 000 fonctionnaires entre 2011 et 2013, la charge salariale additionnelle (multipliée par 2,8 en 8 ans) les allocations de contingence des ressources pour préserver les emplois et la stabilité sociale, s'ajoutant à la Pandémie COVID 19, **n'ont pas permis de réaliser des investissements et le développement d'activités productives et générer de nouvelles richesses.**

En fin 2020, les ressources de l'Etat s'élevaient à 47,227 millions de TND. 72 % des dépenses de gestion (du budget) vont aux salaires et autres rémunérations (+ de 650 000 fonctionnaires). En 2021 les salaires des fonctionnaires s'élèvent à 20,118 milliards de TND contre 19 milliards en 2020. Ces surcharges avaient privé l'Etat de ressources à allouer pour les investissements productifs et la maintenance / développement des infrastructures de base telles que la santé, l'éducation.

Figure 11 : Emploi et salaires publics



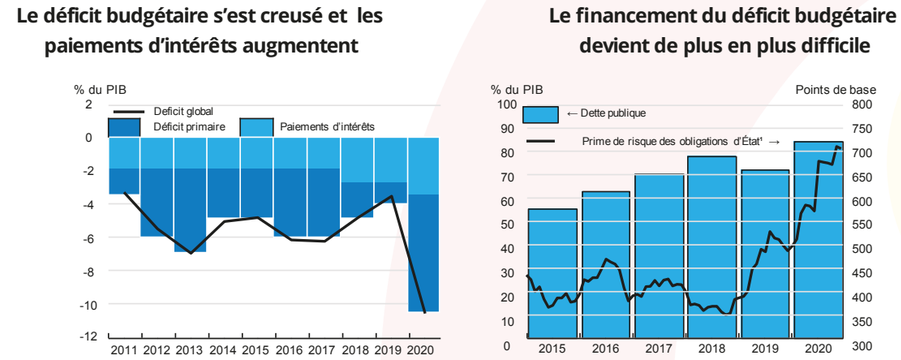
Source : INS

Ces difficultés se sont accumulées et aggravées au cours des dernières années 2015 -2020. Elles ont entraîné une dégradation de la notation souveraine de la Tunisie de rating Moody's à B3 (en février 2021) avec des perspectives négatives.

Cette notation avait régressé à Caa1 avec perspectives négatives (14 octobre 2021).

Abstraction faite de la situation sanitaire, la montée des tensions politiques et des troubles sociaux fait planer un risque sérieux sur la reprise. Étant donné les besoins de financement, estimés à quelque 18 % du PIB en 2021, un plan à moyen terme crédible de réduction du déficit budgétaire, ainsi que des progrès dans le domaine des réformes structurelles, ont une importance critique pour éviter toute nouvelle détérioration de la confiance des investisseurs et pour permettre aux bailleurs de fonds multilatéraux d'aider le pays à refinancer une dette publique élevée. L'endettement de l'État auprès des banques (plus de 23 milliards de DTN en 2020) et les tensions inflationnistes ont provoqué la mise en place d'une politique monétaire relativement restrictive par la BCT : augmentation du taux directeur sans toutefois limiter la liquidité pour ne pas assécher le marché et éviter les effets d'éviction . Ajouté à l'absence de stabilité et un climat d'affaires peu propice à l'investissement ceci a provoqué une tension sur la liquidité des marchés et les taux a rendu encore plus difficile l'accès des entreprises au financement devenu plus coûteux ce qui a ralenti les investissements et la croissance**. Il est urgent que les réformes soient mises en place pour gagner la confiance des investisseurs et permettre une reprise – relance des activités économiques.**

Figure 12 : Financement et paiement du déficit budgétaire



Source : CEIC ; Ministère tunisien de l'Economie, des Finances.

Ces faibles performances de l'économe tunisienne avaient détérioré la notation souveraine de la Tunisie par Moody's à B2 en la plaçant sous revue à la baisse (avril 2020).

Figure 14 : Évolution de la notation du risque souverain de la Tunisie (2010-2019)

Notation du Risque Souverain de la Tunisie (2010-2019)

Agences	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MOODY' S	Baa2 Perspectives stables	Baa3 Perspectives négatives (19 Janvier	Baa3 Perspectives négatives (28	Ba3 Perspectives négatives (25 Novembre	Ba3 Perspectives négatives (4 Juin 2014)	Ba3 Perspectives stables (25 Mai 2015)	Ba3 Perspectives négatives (22 Novembre	B1 Perspectives négatives (18 Aout 2017)	B2 Perspectives négatives (16 Octobre	
Fitch	BBB Perspectives stables	BBB- Perspectives négatives (2 Mars 2011)	BB+ Perspectives négatives (12	BB- Perspectives négatives (30 Octobre 2013)	BB- Perspectives négatives (24 Octobre	BB- Perspectives stables (25 Septembre	BB- Perspectives négatives (26 Aout 2016)	B+ Perspectives stables (17 Novembre	B+ Perspectives négatives (11 Décembre 2018)	B+ Perspectives négatives
(R&I)	A- Perspectives stables	BBB Perspectives négatives (7 Septembre	BBB- Perspectives stables (1 Novembre	BBB- Sous surveillance avec des implications	BBB- Perspectives négatives (15 Octobre	BB+ Perspectives négatives (24 Décembre	n.d	BB Perspectives stables (01 Mai 2017)	BB Perspectives négatives (18 Octobre 2018)	BB Perspectives négatives (4 Septembre
(S&P)	BBB Perspectives stables	BBB - Perspectives négatives (28 Juillet	BB Perspectives stables (23 Mai 2012)	B Perspectives négatives (16 Aout 2013)	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	

Source : Ministère des Finances, Rapport sur la dette publique 2019

En Février 2021, cette notation souveraine a baissé de B2 à B3 tout en maintenant les perspectives de cette notation à "négatives". **La notation Moody's** pour la Tunisie a encore régressé à Caa1 en octobre 2021.

Cette régression de la note est motivée par **les craintes liées à la capacité de la Tunisie de poursuivre le processus de réformes dans les domaines de l'assainissement budgétaire et la restructuration du secteur public. S'ajoutent également l'incertitude quant à la capacité du gouvernement à mobiliser des ressources de financement externes ou de recourir aux marchés financiers internationaux à des conditions acceptables.**

Au vu de l'affaiblissement de la gouvernance et l'incertitude croissante quant à la capacité du gouvernement à mettre en œuvre des mesures qui assurent un accès renouvelé au financement en réponse à des besoins élevés au cours des prochaines années, Moody's Investors Service a abaissé (le 14 octobre 2021) la note de crédit souverain de la Tunisie de « B3 » à « Caa1 » et a maintenu la perspective négative.

- L'agence a noté qu'il existe un risque que, si un financement important n'est pas garanti, une pression élevée sur les liquidités puisse conduire à un défaut.
- D'un autre côté, les perspectives négatives reflètent les risques à la baisse liés à d'éventuels retards prolongés dans les réformes et le financement dépendant des réformes qui éroderaient les réserves de change par le biais de prélèvements pour les paiements du service de la dette, exacerbant ainsi le risque de balance des paiements.

En 2021 et au cours des prochaines années, la Tunisie sera confrontée à un resserrement des conditions sur les marchés financiers internationaux qui se traduirait par un risque élevé d'accès au financement sur une période relativement longue. Cette difficulté majeure et un Crédit Default Swap (CDS) qui a dépassé les 834 points de base en juillet 2020 figurent parmi les risques les plus élevés pour la région MENA. Le recours à des ressources internes additionnelles de financement est difficile voire impossibles du fait de l'épuisement des possibilités limitées d'émettre des emprunts pouvant pénaliser le financement de l'économie et du secteur privé.

L'amélioration des perspectives est tributaire d'un ajustement profond des dépenses publiques et des recettes de l'État (rationalisation et amélioration du rendement de la fiscalité) et d'un programme de réformes structurelles d'envergure pour remettre l'économie du pays sur une trajectoire de croissance soutenue, stabiliser les finances publiques et commencer à ramener la dette publique à des niveaux plus soutenables pour le pays.

En fait ces notations "Moody's" et Fitch rating évaluent les effets des politiques économiques sur les performances du pays et traduisent la capacité incertaine du pays à faire face à ses obligations. Ces notations adressent également un message de nature politique aux décideurs et responsables et les investisseurs et financiers concernés afin de rectifier les politiques. Les gouvernements et partenaires économiques du pays s'appuient en partie sur ces notations afin de pouvoir orienter leur choix en matière d'investissement, de concours financiers et de coopération.

Cette notation avec des perspectives négatives est concentrée sur la capacité des autorités tunisiennes à gérer la crise et le choc économique sans précédent aggravé par la COVID 19. Les tensions politiques liées aux concertations et blocages pour la formation du gouvernement, le retard accusé dans la conclusion d'un nouveau programme d'appui par le FMI après suspension de l'ancien mécanisme élargi de crédit, le recours aux DTS, l'ampleur des besoins de financement bruts, le resserrement des conditions de financement au niveau mondial, les perspectives négatives

Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie
Stratégie Industrielle et d'Innovation Horizon 2035
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

Attendue de la croissance post-Covid -19 et la fragilité de la position extérieure.

Pour Fitch Rating, la notation souveraine de la Tunisie en février 2020 à B+ avec perspectives négatives a été dégradé à B avec perspectives stable en mai 2020. La note de crédit de Fitch pour la Tunisie a été publiée pour la dernière fois à B- en juillet 2021 avec une perspective négative. En général, une notation de crédit est utilisée par les fonds souverains, les fonds de pension et d'autres investisseurs pour évaluer la solvabilité de la Tunisie, ce qui a un impact important sur les coûts d'emprunt du pays.

En Février 2022, Fitch Ratings a abaissé la note de la dette souveraine de la Tunisie de B- à CCC, reflétant des risques accrus en matière de fiscalité et de liquidité externe en raison des retards dans la conclusion d'un nouvel accord avec le FMI. Le gouvernement a déclaré le mois dernier qu'il espérait parvenir à un accord en avril.

SelonMorganStanleyetdansune :"Leschances de la Tunisie sont minimes de conclure un programme de prêt avec le Fonds monétaire international cette année (2022), l'opposition politique aux réformes fiscales augmentant le risque que le gouvernement finisse par faire défaut sur sa dette".

Dans une note de recherche, la Banque d'investissement Morgan Stanley poursuit que : « En supposant que la Tunisie s'en sorte en 2022 et sans réformes substantielles, cela augmente la probabilité d'un défaut en 2023 en raison des besoins de financement élevés ». Elle a déclaré que la pression croissante pousserait probablement le gouvernement à finaliser un nouvel accord avec le FMI en 2023, bien que cela puisse être trop tard pour éviter une restructuration de la dette.

Ces notations des agences internationales entraîneront des conséquences pour les financements extérieurs par émissions obligataires. Les écarts de rendement des obligations souveraines ont nettement augmenté pour la Tunisie. **Les resserrements des conditions financières constituent une difficulté majeure et la prime de risque souverain de la Tunisie figure parmi les plus élevées de la région MENA.**

1.1.2 Chute des investissements et de l'épargne

Le taux d'investissement (Formation Brute de Capital Fixe, FBCF) a varié entre 22% et 24.5% du PIB au cours de la décennie 2000. Même s'il est plus faible que celui observé dans de nombreux pays à revenu moyen à haut (30% au Maroc, 35% en Chine, et plus de 28% dans la plupart des pays de l'Asie de l'Est), un tel niveau d'investissement est jugé satisfaisant dans la mesure où il a permis au pays de réaliser une croissance du PIB d'un peu moins de 5.0% en moyenne et de la productivité globale des facteurs de 2.5% par an en moyenne.

D'apparence, l'investissement public a été maintenu à environ 6% du PIB. Une analyse plus fine du contenu de ce poste budgétaire et des taux de réalisation montre qu'en réalité, l'investissement public n'est que d'environ 3.5 à 4.0 % du PIB. En même temps, au cours de cette décennie de la révolution, le taux d'épargne nationale a chuté d'une façon vertigineuse pour atteindre environ 8.0% en 2018 par contraste à la décennie précédente où il s'est maintenu à un niveau raisonnable situé entre 20 et 22% du PIB selon les années. Il est important de noter que cette baisse de l'épargne nationale concerne en premier lieu celle de l'État qui a chuté d'environ 5% du PIB par an entre 2000-2010 à des niveaux négatifs en raison d'augmentations continues des déficits du budget de l'Etat et ce depuis 2011 (voir ci-après).

Il est clair qu'avec une épargne nationale aussi faible, un flou économique sans précédent, et une gouvernance volatile, on ne peut espérer des investissements importants et donc une croissance élevée. Ceci explique aussi pourquoi la croissance potentielle du pays pour les

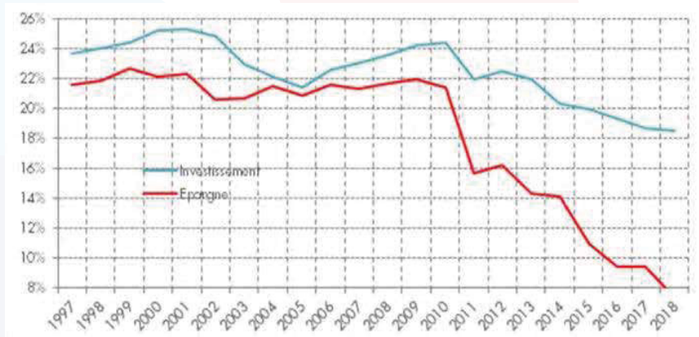
années avenir ne pourrait pas dépasser 2.8% par an (estimation INS 2018).

L'investissement privé a lui aussi reculé y compris celui des entreprises non financières : le FBCF des sociétés non financières privées est passé de 9,5% du PIB en 2000 à 6,0% en 20162.

Par ailleurs, il y eu faible création de valeur du fait de la prédominance d'activités à VA limités. Les ressources collectées pour financer le budget de l'Etat étaient orientées vers les rémunérations de sureffectifs des fonctionnaires (plus de 650 000) dans l'administration publique, les subventions, les transferts sociaux…. La Tunisie a connu des années de forte inflation qui seraient normalement favorables aux investisseurs.

Néanmoins d'autres facteurs liés à l'imprédictibilité et l'instabilité de l'écosystème avaient freiné tout élan d'investissement.

Figure 15 : Investissement et épargne en % du PIB



Source : BCT

Les investissements directs étrangers (IDE) ont aussi baissé depuis 2011 pour atteindre un taux moyen du PIB de 2,4 % contre 4,2 % entre 2002 et 2010 et ce pour les mêmes raisons indiquées auparavant. Ces mêmes causes ont affecté.

Le classement de la Tunisie aux regards de la plupart des indicateurs globaux traduisant la détérioration du climat d'investissement dans le pays et ses notations par les majeurs instituts de notation.

Dans un contexte d'imprédictibilité économique et d'instabilité institutionnelle qui perdure depuis une décennie, on relève un attentisme et une frilosité des investisseurs tunisiens et étrangers. Les réformes structurelles tant attendues n'ont pas été engagées, un climat d'affaires délétère, une économie excessivement administrée, une bureaucratie lourde et peu efficace, une faible concurrence sur le marché intérieur aggravée par un secteur informel florissant (estimé entre de 40 % et 50 %) autant de facteurs qui freinent les initiatives, l'innovation et la dynamique économique du pays.

A ces éléments, s'ajoutent les impacts économiques récents liés à la crise du COVID-19 qui commencent à se matérialiser dans les projections macroéconomiques avec notamment un taux de croissance négatif de -8% de PIB pour l'année 2020 et qui s'est traduit par une perte de 130 mille postes d'emploi supplémentaires venant s'ajouter aux 650 mille chômeurs actuels (dont 30% de jeunes). Cette perte de croissance, qui devrait générer un manque important dans les ressources publiques de l'Etat, est le résultat de la panne

[2] Étude Économique de l'OCDE, Tunisie 2018

des moteurs principaux de croissance, à savoir l'investissement, la consommation et l'export et ce dans tous les secteurs : tourisme, industries aéronautiques, agriculture, industrie automobile, textile-habillement, industries manufacturières, services…

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

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

En conclusion, le manque de visibilité économique et politique, l'instabilité des politiques fiscales et budgétaire, le déséquilibre grandissant et continu des finances publiques (déficits), et la volatilité de la gouvernance du pays sont à l'origine de la dégradation de l'investissement et donc de l'économie du pays.

Aucune stratégie industrielle, aussi intelligente soit-elle, ne pourrait réussir si une telle situation du pays venait à perdurer à l'avenir. Voilà une contrainte majeure que les gouvernants du pays devraient éliminer rapidement.

Entre 2011 et 2020, le taux moyen de l'épargne nationale brute n'a pas dépassé les 10 % du Revenu National Disponible contre 21,5 % durant la décennie 2000 -2010. La baisse s'est encore aggravée pour l'année 2020 du fait de la contraction des activités à cause de la pandémie et le taux d'épargne du RNDP se situe à 4,6 %.

La contraction des activités touristiques, de production d'énergie et des phosphates et le recul des activités manufacturières et la perte de parts de marchés de l'UE ajouté à l'absence d'une bonne gouvernance et de gestion de crise sont à l'origine de cet important déclin. Tous ces facteurs avaient entraîné une aggravation du taux de chômage pour atteindre près de 20 % en 2020 alors qu'il était de 16 % en moyenne au cours de la période 2010 -2019 et à 15 % avant 2010.

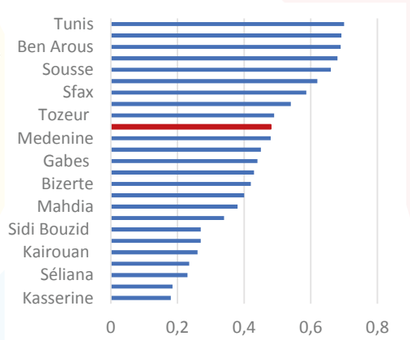
1.1.3 Retard et disparités régionales dans le développement des infrastructures

Le développement des infrastructures dans les régions intérieures a souffert un net retard, ce qui a contribué aux difficultés dans la recherche d'un équilibre territorial avec des lourdes conséquences pour le développement régional et la diminution des disparités régionales, manifestées notamment dans les taux de chômage et les indices de pauvreté qui, même s'ils se sont ont améliorés après 2000 gardent fortes différences entre les régions côtières et celles du Sud et Centre-Ouest :

- La dualité entre les niveaux d'infrastructure entre les régions est confirmée par Le recensement général de la population et de l'emploi de l'INS, les études de l'ITCEQ du MDICI « Indicateur de Développement Régional : méthodologie et résultats Notes et analyses de l'ITCEQ n°1/2018 » et les analyses de l'ITES, confirment la dualité entre les niveaux d'infrastructure entre les gouvernorats.
- Sur l'ensemble du pays, 9 gouvernorats du littoral plus Kairouan soit 10 sur les 24 auraient un indice d'infrastructure supérieur à la moyenne nationale. Les 13 autres gouvernorats de l'Intérieur et l'Ariana ont un indice inférieur à la moyenne.
- Les retards en matière d'infrastructures et de connectivité ont des retombées sur l'attractivité des territoires et expliquent le faible intérêt que portent les investisseurs à

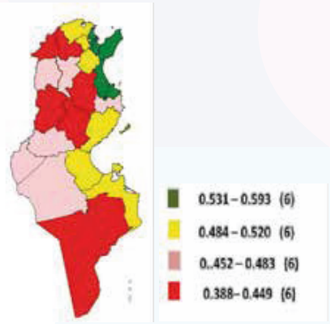
des implantations dans les régions de l'intérieur.

Figure 16 : Indicateur Synthétique de l'infrastructure, 2018



Source : CGDR et ITCEQ, Indice de Développement Régional (IDR) 2018

Figure 17 : Indice de développement régional, 2018



Source : CGDR et ITCEQ, 2018

De fortes disparités régionales de l'Indice de Développement Régional (IDR):

- L'IDR établi par l'ITCEQ est une synthèse de 4 indices partiels suivants : Commodités de vie, Socio-démographique, Capital humain et Envergure du marché de l'emploi.
- Les gouvernorats les plus marginalisés appartiennent à la zone de l'intérieur du pays : gouvernorats de Kairouan, de Kasserine, de Jendouba, de Sidi-Bouzid et de Siliana, en particulier. Ils n'ont pas bénéficié de la croissance économique et des implantations industrielles pouvant contribuer à la résorption du chômage et la réduction de la pauvreté ; ce qui explique les disparités et inégalités entre les différentes régions du pays.
- Les zones qui sont relativement développées elles sont constituées essentiellement par des gouvernorats de la côte. La répartition des délégations les plus développés fait apparaître que 95.5% sont des délégations côtières appartenant aux gouvernorats de Tunis, l'Ariana, Ben Arous la Manouba, Bizerte, Nabeul, Sousse, Monastir, Mahdia et Sfax alors que les moins développés des délégations appartiennent aux délégations de l'intérieur.
- Cela explique la faible attractivité des régions pour les implantations industrielles en tant que levier de valorisation des ressources et de création d'emplois décents.

Un recul de l'Indice de Développement Régional (IDR): Le niveau moyen de l'IDR a connu une diminution passant de 0,502 en 2015 à 0,486 en 2018, et ce, malgré la stabilité relative dans le classement des gouvernorats les plus favorisés ainsi que ceux en bas de la liste. (Source l'ITCEQ 2018). Ces indices sont en fait le résultat des d'investissement des 5 dernières décennies.

Des données objectives relatives aux agrégats macroéconomiques, des spécifications du scénario de crise ont été résumées par la note stratégique de l'ITES d'Avril 2021 comme suit :

- Absence de ressources identifiées et sécurisées pour combler le gap des besoins de financement du budget de l'Etat ;
- Faiblesse de l'Etat et incapacité à corriger la mauvaise gouvernance et à implémenter des mesures urgentes de sortie de crise ;
- Absence d'un programme de restructuration de la dette des entreprises publiques et de leurs besoins de financement ;
- Absence d'accord pour un nouveau programme avec le FMI ;

- Blocage du moteur de l'investissement privé, : non activation des avantages financiers de la loi transversale (20 % de l'investissement avec un plafond de 5 MDT et 30 MDT en cas 'un projet d'intérêt nationale ;
- Non opérationnalisation du dispositif du PPP ;
- Lenteur de l'Etat dans le recouvrement des créances fiscales ;
- Absence de relance de la production de ressources naturelles (hydrocarbures et phosphates) ;
- Non activation de la loi d'urgence économique ;
- Report de l'adoption du projet de loi en cours de discussion sur la dynamisation de l'activité économique (avec amnistie de changé) ;
- Détérioration des transferts courants nets ;
- Lenteur dans l'endiguement de la crise pandémique et effets incrémentaux négatifs sur les principaux secteurs économiques.

1.1.4 Effets de la guerre d'ukraine sur l'économie tunisienne

La Tunisie est déjà fragilisée par la dette et l'impact de la Covid-19. L'effet de la guerre en Ukraine aura de répercussions certaines sur son économie.

- L'intervention militaire a alimenté les craintes quant à l'approvisionnement en hydrocarbures, notamment en provenance de Russie, provoquant une flambée des cours de l'or noir. La Russie est le deuxième exportateur de pétrole brut au monde.
- Les cours du pétrole sont repartis à la hausse après la décision des pays exportateurs de l'OPEP+, sous la conduite de l'Arabie Saoudite et de la Russie, de ne pas augmenter davantage leur production, accentuant ainsi la pression inflationniste dans plusieurs pays.
- Le Brent de la mer du Nord, en hausse de à 120 dollars (début Mars 2022), son plus haut niveau depuis 2014. La tendance haussière se poursuit pour atteindre des niveaux encore plus élevés, 130 dollars le baril, mardi 7 mars 2022.
- Les cours du pétrole ne sont pas les seuls à s'être emballés au rythme de « l'opération militaire spéciale » de la Russie en l'Ukraine ; ceux du blé ont également explosé.
- L'emballement du marché des matières premières agricoles s'explique par le poids de la Russie et de l'Ukraine dans la production mondiale de blé. Ces deux pays représentent à eux seuls près de 30% de la production mondiale de blé. La Russie est le 1er producteur mondial de blé tendre, l'Ukraine est le quatrième et représente environ 12% des exportations mondiales de blé. Le prix de plusieurs biens de première nécessité pourrait exploser dans les mois à venir.
- Le 24 février, jour du déclenchement du conflit russo-ukrainien, le cours du blé avait déjà battu son record historique sur le marché européen, plafonnant à 450,50 dollars (316,50 euros) la tonne sur l'échéance de mars 2022.
- Affolé par la crise russo-ukrainienne, le prix du blé meunier a clôturé, le lundi 28 février, à un nouveau record sur le marché européen, à 459 dollars (322,50 euros) la tonne, sur l'échéance de mars 2022.

La Tunisie, dépendante des importations de céréales

- Selon les données publiées sur le site du ministère tunisien du Commerce, portant sur la répartition géographique des exportations et des importations, la Tunisie importe des produits d'une valeur de 1498,3 millions de dinars de Russie (511,1 millions de dollars, soit 2,4% du total des importations) et de 1382,5 millions de dinars

de l'Ukraine (471,6 millions de dollars, soit 2,2% du total de ses importations).

- Ainsi, la Tunisie est très dépendante des importations de céréales. Celles-ci devraient atteindre une moyenne de 3,7 millions de tonnes au titre de l'année commerciale 2021-2022.
- Le blé représente près de la moitié du total des céréales importées par la Tunisie qui proviennent principalement de deux fournisseurs, à savoir : l'Ukraine et la Russie.
- Le pays a produit 1,6 million de tonnes de céréales au cours de l'année écoulée, soit moins de la moitié de ses besoins nationaux. En 2019, les importations ukrainiennes représentaient, près de 47,7% des importations tunisiennes en blé, celles de la Russie étaient de 3,97%.

Répercussions négatives

La crise russo-ukrainienne aura inévitablement des répercussions négatives, aux niveaux commercial, économique et financier. Selon l'économiste Aram Belhadj :

- « la hausse des prix du pétrole, - avec le Brent qui culmine à plus de 110 dollars -, aura des répercussions sur le budget de l'État et sur l'enveloppe globale allouée à la subvention, et ce, malgré l'augmentation des prix de vente des carburants à la pompe décidée par le gouvernement tunisien et celles qui vont suivre prochainement ».
- « Le déficit de la balance commerciale de la Tunisie va se creuser davantage en valeur, étant donné que le pays importe une bonne partie de ses besoins en énergie.
- La rupture des flux logistiques à travers la mer Noire et le défaut de livraison, ont affolé les marchés, entraînant à la hausse les prix de l'or noir et de l'or jaune.

Envol des prix

- « Tant que le conflit perdure, il entraînera l'envol des prix de l'or noir ainsi qu'une demande croissante de pétrole, et partant, un déficit budgétaire qui devrait se creuser davantage au risque de devenir particulièrement handicapant ». Les répercussions à long terme du conflit sur les finances publiques de la Tunisie seront assez conséquentes, même après l'arrêt des hostilités en Ukraine.

- Sur le marché des devises, l'effondrement du rouble (unité monétaire de la Russie) par rapport au dollar américain, va entraîner une nouvelle appréciation du $ sur le marché des changes par rapport aux autres monnaies, profitant de son statut de « valeur refuge » dans un marché inquiet.

- Le gouverneur de la Banque centrale de Tunisie (BCT), Marouane Abassi, avait déclaré, mardi 1er mars, que l'intervention militaire russe en Ukraine n'avait pas de répercussions sur le taux de change dans le pays pour le moment. Cependant, avec une dépréciation du taux de change du dinar tunisien de 7% par rapport à la monnaie américaine (Un dollar est échangé à 2,904 dinars, à la date du 27 janvier 2022, alors qu'il valait, à la même date de l'année 2021, 2,709 dinars) et la poursuite du conflit en Ukraine, la demande de dollars américains va augmenter, ce qui induit de facto une nouvelle dépréciation du dinar tunisien, du moins par rapport au billet vert.

Croissance affectée

- Sur le plan économique, le rythme de la croissance sera affecté par le conflit. Un ralentissement de la croissance en Europe et une hausse du taux directeur de la Banque centrale européenne, au vu de la poussée inflationniste qui s'est accentuée de manière significative, finiront par impacter la Tunisie.
- « Le rythme de la croissance soutenue va être interrompu. De ce fait, le taux de croissance pourrait enregistrer une baisse pour s'établir à 3,5%, alors qu'il est de 5,5% actuellement.

Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie
Stratégie Industrielle et d'Innovation Horizon 2035
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

- Le ralentissement de la croissance en Europe va avoir des répercussions sur l'économie et les finances tunisiennes, l'inflation va encore accélérer et la BCT sera obligée d'augmenter également son taux directeur », souligne Belhadj.

- Le gouvernement sera obligé de revoir à la hausse les prix du carburant, afin d'amortir la compensation des hydrocarbures, qui représente environ 40% de l'enveloppe allouée à la subvention. Toute augmentation de 1 dollar par baril, engendre des besoins supplémentaires de financement de l'ordre de 130 millions de dinars.
- Selon Hassine DImassi. « Si le prix moyen du baril se maintient à 100 dollars pour l'année 2022, la Tunisie risque d'avoir des charges financières supplémentaires dans son budget qui dépassent les 4 milliards de dinars (1,36 milliard de dollars), surtout que le gouvernement avait tablé sur un prix moyen du baril de l'ordre de 75 dollars dans le budget de l'Etat 2022 »

Pouvoir d'achat laminé

- Cette augmentation des coputs de l'énergie se traduira par des répercussions socio-économiques négatives. La situation est d'autant plus critique en prévision d'autres augmentations des prix des hydrocarbures au cours de cette année.

- S'agissant du volet économique, Dimassi évoque un effet domino, étant donné que toute hausse des prix du carburant entraînera une augmentation des coûts de production pour les entreprises, lesquelles vont à leur tour, imposer une augmentation sur les prix de leurs produits.

- Sur le plan social, l'ex-ministre parle du cas concret de l'effet de la hausse des prix de vente des carburants à la pompe sur les moyens de transport privés et publics, «Cette augmentation induit de nouvelles charges pour le citoyen, qui devrait faire face à une éventuelle augmentation des tarifs des transports privés et publics, alors que son pouvoir d'achat est déjà laminé ».

Pas d'inquiétude sur le blé

- Au niveau de l'approvisionnement en blé, Le Directeur général des Etudes et du Développement agricole au ministère tunisien de l'Agriculture, des Ressources hydrauliques et de la Pêche, a assuré que la Tunisie a déjà acheté son blé auprès de ses fournisseurs, et pourra subvenir aux besoins nationaux (les besoins nationaux en céréales varient entre 28 et 30 millions de quintaux par an), jusqu'à la prochaine récolte céréalière, qui commence vers le début du mois de juin.

- La Tunisie dispose d'un stock stratégique de deux mois qui reste intouchable, et un autre stock qui sert à couvrir les besoins nationaux quotidiens.

- Par ailleurs, s'ajute aussi l'éventualité que la Russie fasse de la rétention de l'or jaune pour conserver ses propres stocks, et que les infrastructures (réseau ferroviaire, routes) en Ukraine subissent d'importants dégâts, ce qui risque d'entraver l'acheminement du blé du centre du pays jusqu'au port d'Odessa, où il sera chargé à bord des navires en partance pour le reste du monde.

- La Tunisie importe 95% du blé tendre utilisé dans la fabrication du pain, et ne produit localement que 5% (500 mille quintaux). Pour ce qui est du blé dur, utilisé dans la fabrication des pâtes, 80% de la consommation sont assurés par la production locale, selon le groupement national des agriculteurs de la Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie (CONECT AGRI).

1.2 L'écosystème et l'environnement des affaires en Tunisie

1.2.1 Un climat d'affaires peu propice à l'investissement

Le recul des investissements s'explique par des multiples facteurs :

- Un climat des affaires peu propice pour une relance et une dynamique entrepreneuriale : Le gouvernement est conscient de ces enjeux. Des réformes et des ruptures avec les paradigmes des dernières décennies sont nécessaires afin de permettre au secteur privé de devenir un relais efficace de croissance et de création d'emploi.
- Avec ses engagements politiques nationaux et internationaux, notamment l'initiative "Compact with Africa", le gouvernement a engagé plusieurs réformes touchant au climat des investissements. Ces réformes marquent une rupture avec le modèle courant pour l'émergence de nouveaux paradigmes qui peinent toutefois à se concrétiser du fait de l'existence d'intérêts catégoriels ou socioéconomiques.
- Une faible productivité des opérations logistiques et des lourdeurs administratives.
- Les déficits continus et le poids des entreprises publiques sur l'économie (asséchement de crédits disponibles et garantie souveraine).
- L'Instabilité du cadre fiscal et l'absence de mesures pour une politique de résilience et de relance.
- Les difficultés d'accès et les coûts élevés du financement pour les entreprises (cadre contraignant pour la microfinance, politique de contrôle des capitaux, cartellisation bancaire, etc…
- Des difficultés croissantes à se financer sur les marchés internationaux (y compris auprès des IFIs).

A ces éléments, s'ajoutent les impacts économiques récents liés à la crise COVID-19 avec notamment un taux de croissance de -8% de PIB pour l'année 2020 et une perte de 130 mille postes d'emploi supplémentaires qui s'ajoutent aux 650 mille chômeurs actuels (30% de jeunes).

Cette perte de croissance qui se traduit par une régression importante des ressources de l'Etat, résulte de la panne des leviers de croissance à savoir l'investissement, la consommation et l'export et ce dans plusieurs secteurs clés tels que le tourisme, les industries aéronautiques, l'export, les composants automobile, le textile-habillement, les industries manufacturières, l'artisanat. Les barrières au commerce et le manque d'intégration dans les chaines de valeur constituent également un autre obstacle aux IDE. Les entretiens ainsi que l'enquête menée auprès des acteurs économiques avaient soulevé les questions liées à la gouvernance, les réponses révèlent que les conditions et l'environnement des affaires sont caractérisés par plus d'obstacles à l'activité des entreprises que des facilitations ; obstacles liés à :

- La "situation politico-économique peu rassurante", ce jugement s'est répété à plus de 80 % des entretiens. L'appréciation de la criticité de la situation politique aggravée par le COVID et les retombées socio-économiques négatives ont marqué les entretiens et les échanges au cours de la période post COVID et à partir de Mars 2020.
- Aux comportements liés à une propension forte de contrôle et de l'administration de l'économie, une logique de gouvernance héritée des années 60' et 70' du siècle dernier mais persistante dans les relations et surtout dans la logistique. Ceci se traduit par des "entraves et intrusions de l'administration dans les décisions de l'entreprise", l'entrepreneur, le chef d'entreprise se sent "sous-tutelle" et traité en incapable et / ou "délinquant" sollicitant autorisations, avis, contrôle et intervention des administrations nationale et régionales, des banques… " laissons-nous travailler et créer des richesses" leitmotiv répété dans tous les ateliers, les industriels sollicitent plus de confiance et un encadrement et des appuis répondant à leurs préoccupations.
- La complexité des formalités et procédures administratives (douanes, contrôle des changes, accès aux mécanismes d'appui techniques et instruments dédiés à l'exportation…) se traduisant par des allocations de ressources et des temps d'attente improductifs tout en accablant l'administration de tâches à faibles rendements.
- Les politiques formulées par l'accumulation de textes juridiques, traduites par des procédures et des pratiques administratives multiples incoordonnées ne correspondent pas aux attentes réelles des entreprises. Elles sont source de contrôle et d'implications administratives inappropriées sans valeur ajoutée à l'entreprise.
- Il y a souvent des écarts entre les règlements officiels et ce qui est réellement appliqué. Les dialogues et entretiens menés avaient révélé des dissonances entre l'esprit des textes d'encouragement et de promotion de l'investissement et les complications pratiques et les longs délais et/ou la non-application et mise en œuvre des dispositions prévues par les textes.
- Les réponses des entreprises indiquent des surcoûts transactionnels et des délais excessifs peu propices à l'investissement à la prise de risques et l'innovation. De multiples intervenants interférent pour justifier leur statut et souvent sans aucun apport pour l'industriel… (pour les opérateurs oléicoles 42 vis-à-vis ont été répertoriés). Les impacts économiques de la mise en œuvre des textes d'encadrement de l'investissement sont rarement évalués. *"On se sent au service de l'administration au lieu que l'administration nous appuie et nous facilite nos activités" nous ont relaté les industriels.*

Le cadre macroéconomique et règlementaire en plus de la fiscalité "instable" sont aussi des domaines qui freinent le développement des entreprises notamment dans les régions les moins développées. Ajoutés à ces facteurs, la situation sociale et les difficultés d'accès aux financements bancaires qui représentent des contraintes structurelles et ont des répercussions négatives sur le développement du secteur privé et l'attractivité des investissements pour le secteur manufacturier.

La mobilisation des potentialités réelles des régions reste tributaire d'un environnement propice pour l'investissement, une infrastructure développée, un cadre de vie attractif et des cadres hautement qualifiés. Les projets et initiatives doivent être fondés sur l'innovation et des ancrages réels valorisant les ressources, les savoir-faire et le potentiel de chaque territoire.

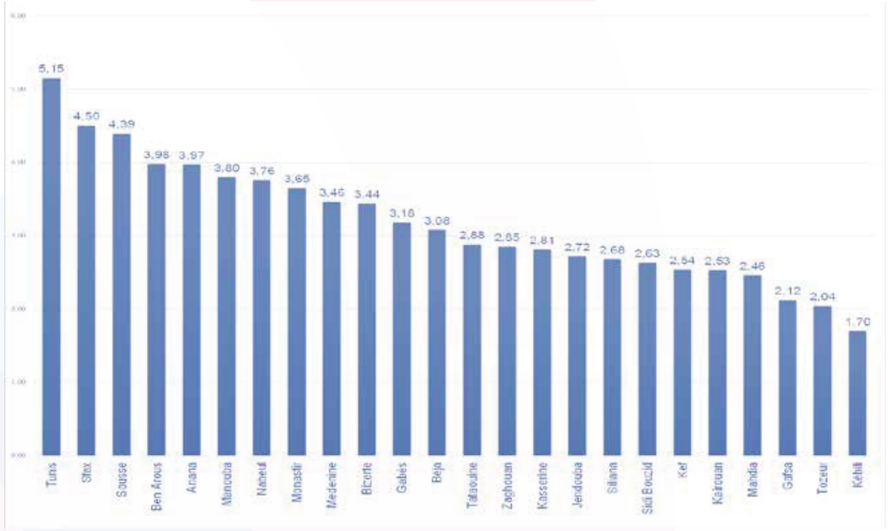
Depuis 10 ans, de multiples études, des comités, des initiatives sont engagées et/ou programmées pour la digitalisation des services de l'administration, la revue des procédures en vue de les simplifier afin de promouvoir un environnement administratif et institutionnel propice aux industries manufacturières et à leur expansion. Les réalisations sont en deà des attentes. Ces chantiers gagneraient à intégrer les études, les réflexions, les remarques et propositions émises par les fédérations et associations professionnelles, les milieux d'affaires et le Centre d'Analyses Economiques.

En ce qui concerne l'indice général du climat d'affaires au niveau régional

- Le climat des affaires au niveau local est jugé moyennement favorable donc « peu satisfaisant »
- L'indice calculé varie de 5.15 pour le gouvernorat de Tunis à 1.7 pour le gouvernorat de Kébili.
- L'indice moyen s'élève à 3.2. Il s'explique principalement par le niveau relativement élevé des indices du « marché du travail » et

des indices relatifs à aux « institutions et gouvernance » et à « l'inclusion financière » qui s'élèvent successivement à 4.12 et 3.88.

Figure 18 : Référentiel d'Indicateurs de Développement Régional



Source : L'Observatoire des territoires tunisiens, RIDER, 2017

1.2.2 Évolution de l'écosystème et de l'environnement des affaires 1995 -2020

La position de la Tunisie dans le classement des rapports d'institutions internationales tels que l'indice Global d'innovation, le classement de «Doing Business » sur le climat des affaires et l'indice de compétitivité et de la liberté économique sont des indicateurs suffisants pour renseigner sur l'évolution et la qualité de l'environnement de l'investissement en Tunisie et son niveau d'attractivité économique. Comme illustré ci-après, ces quatre indicateurs sont en recul depuis 2010.

Figure 19 : Évolution du classement de la Tunisie dans l'Indice Doing Business

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

Source : DB. Élaboration propre

Le classement du pays dans le Doing Business, référence consultée par les investisseurs nationaux et internationaux, est fort instructif quant à son évolution (fig 14). On observe une régression avec un classement passant de la 55ème position en 2011, à la 88ème position en 2018 ; 80éme en 2019 et 78 en 2020. Le recul de la position tunisienne dans le classement DB en Tunisie, a été négativement marqué par les problèmes d'instabilité politique et sociale vécue depuis 2011. Il se caractérise par des mouvements sociaux assez fréquents, une instabilité politique et de gouvernance du pays, une bureaucratie assez lourde et une persistance de la corruption. L'ensemble des critères retenus de l'indicateur Doing Business montre que le climat des affaires en Tunisie s'est bien détérioré au cours des 10 dernières années.

Des mesures de relance concernant notamment l'amélioration du climat des affaires, des infrastructures, la revue et la simplification de la loi sur l'investissement, l'allégement sinon l'élimination des diverses autorisations exigées pour l'investissement, l'amélioration de l'accès au financement surtout pour les micro et les petites entreprises, la promotion de la concurrence dans toutes les activités économiques et le bannissement des rentes etc. sont autant de mesures à prendre rapidement sans lesquelles aucune stratégie ne peut aboutir .

Figure 20 : Indicateurs d'innovation, compétitivité et liberté économique

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Indice Global de l'Innovation	-	66	59	70	78	76	77	74	78	70	65
Indice de Compétitivité mondiale	32	40	-	83	87	87	92	95	87	87	-
Liberté économique	96	100	95	109	109	114	115	123	103	130	128

Source : Élaboration propre à partir des données et rapports disponibles

La figure 19 ci-dessus, montre les indicateurs de compétitivité, de liberté économique et d'innovation. Ils attestent tous d'un recul manifeste de la capacité de l'économie du pays reflétant la détérioration de l'environnement des affaires en Tunisie au cours de la dernière décennie.

- Une chute brutale de la **compétitivité** et de l'économie Tunisienne. D'une économie relativement compétitive en 2010 (32ème) elle passe au rang des pays moyennement à faiblement compétitif. Au cours des années 2015 -2020, le Taux d'investissement n'a pas dépassé les **20 %du PIB** comparé à des taux de 30 à 35 % du PIB dans les pays émergents[3].

- L'indice de liberté économique qui n'était pas satisfaisant en 2010 (96ème place), en raison d'un État omniprésent et d'une bureaucratie trop tatillonne, s'est dégradé encore reléguant le pays parmi les nations les plus fermées à l'initiative privée et au libre exercice d'une activité économique (128ème en 2020)
- C'est au niveau de **l'innovation** que le pays a réussi à préserver sa position d'il y a une décennie malgré les variations continues observées d'une année à l'autre au cours de la décennie 2010-2020. (65ème place en 2020 contre la 66ème en 2011).

- Tous ces indicateurs se traduisent une faible attractivité de la Tunisie et de ses régions. Les retards en matière d'infrastructures et de décentralisation, la détérioration de l'environnement des affaires au cours des dernières années avaient engendré unnrecul du classement de la TUnisie. En effet, **l'indice « Doing Business (DBI)** » en Tunisie (référence pour les intentions d'IDE)

[3] Banque Mondiale.

marque une régression du classement de la 55ème position en 2011 vers la 78ème en 2020 (elle était à la 88ème place en 2018), confirmée aussi par l'indice du **climat des affaires** réalisé par l'IACE en 2018, qui traduit les faiblesses des 5 variables clés : **(1) institutions, (2) gouvernance, (3) infrastructures, (4) marché de travail et (5) innovation .**

Cet environnement déavorble à l'investissement et donc au développement économique fait que la Tunisie fonctionne au ralenti et bien en deçà de ses potentialités malgré les nombreux atouts dont le pays dispose : emplacement géographique et proximité de grands marchés porteurs (Europe et Afrique subsaharienne), expérience et savoir faire des opérateurs privés, une population relativement éduquée, disponibilité de cadres et d'une main d'œuvre qualifiée à des coûts compétitifs, etc.

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

A ces indicateurs, s'ajoutent les résultats et données des enquêtes et rapports sur l'attractivité des régions développée par les rapports de l'IACE / CIPE sur le climat des affaires dans les régions et l'enquête ITCEQ 2020. D'après le rapport de l'IACE, **l'indice moyen du climat des affaires en Tunisie ne dépasse pas** les **3,2/10, en 2018**. Toutes ces publications sont édifiantes quant au climat des affaires et la faible attractivité de la Tunisie et des territoires pour les investisseurs.

Avec 11 gouvernements successifs en 10 ans et depuis 2011, dont 5 depuis 2015, avec l'bsence d'une vision économique et sociale, 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 la gouvernance des institutions de l'Etat. Ce manque de confiance s'explique aussi par la perte d'autorité de l'Etat, la non-application de la loi et un déficit d'action et de prises de décisions audacieuses de la part des hauts responsables et de la perception générale des citoyens de la domination des intérêts individuels (partis politiques et personnes) au détriment de l'intérêt général.

De plus, l'absence de redevabilité, 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 les changements fréquents des équipes gouvernementales ont ainsi conduit à la quasi-paralysie de l'administration tunisienne.

Pour les ressources humaines, les retards accumulés pour la mise en œuvre des réformes des systèmes éducatifs et des dispositifs de formation sont pénalisants pour l'économie. L'indice de développement humain (IDH) des nations unis classe la Tunisie au 81 position sur 181 pays en 2010. Ce rang s'est encore dégradé pour la position 95 / 181 pays en 2020.

Les compétences qui quittent l'administration ne sont pas systématiquement 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 public est en surcapacité numéraire alors que la digitalisation des services publics n'avance pas.

Sur un autre plan, les insuffisances des politiques au niveau des régions est lisible au niveau des indices d'attractivité de ces régions pour les investissements et les implantations productives. Sur une échelle de 1 à 10, l'indice moyen d'atractivité pour le pays s'élève à 3,2. L'indice général du climat d'affaires local varie de 5,1 pour le gouvernorat de Tunis à 1,7 pour le gouvernorat de Kébili. Il s'explique principalement par le niveau relativement élevé des indices du « marché du travail » et des indices relatifs aux « institutions et gouvernance» et à « l'inclusion financière » qui s'élèvent successivement à 4,12 et 3,88. Le climat des affaires au niveau local est jugé moyennement favorable et «peu satisfaisant».

1.2.3 Le rôle de l'Etat et la nouvelle économie

En fait de nombreux obstacles avaient limité les résultats espérés des politiques mises en œuvre. Le modèle de développement tunisien n'a pas suivi les évolutions et mutations nécessaires à un développement soutenu sans cesse ni permis le renouveau / régénération du tissu industriel. La transition qui devrait accompagner la troisième révolution industrielle des années 90' et 2000' n'a pas été engagée.

Un blocage idéologique réside dans l'administration de l'économie selon des logiques et des procédures déconnectées des marchés et des règles de saine compétition.

Le rôle central de l'Etat dans la construction d'environnements concurrentiels, favorables en misant sur l'efficience de l'initiative privée comme moteur de croissance complément nécessaire aux investissements publics n'a pas été clairement défini. Cet héritage du modèle des années 70' à connotation socialiste-administrative de l'économie avait dominé les politiques des 4 dernières décennies et privé le Tunisie d'un déploiement soutenu des différents secteurs économiques, industrie, tourisme, agriculture, services et nouvelles technologies…

Cette logique a également conditionné le secteur privé et limité ses élans de développement. La revue des analyses récentes de l'ITES, de l'ITCEQ, les investigations, les entretiens menés auprès des acteurs, les notations des agences internationales, avaient relevé qu'il y a « trop d'administration sans valeur ajoutée ».

Les principaux constats définissant les freins et blocage se situent au niveau des volets suivants :

- La gouvernance, la centralisation et l'absence de redevabilité,
- Les retards dans la mise en œuvre des réformes et la numérisation des services de l'administration,
- Les rigidités administratives et le manque de compétences dans l'administration peu attractive pour les qualifications de haut niveau,
- Les retards dans les infrastructures, les coûts élevés de la logistique et l'absence de vision et d'investissements technologiques structurants,
- L'inadéquation des systèmes de formation aux besoins du système économique et productif,
- La déconnexion de la Recherche et Développement de la sphère économique, de l'innovation et du monde industriel et économique,
- Des politiques sectorielles peu structurées autour du développement de la technologie et l'ouverture sur l'international.
- Ces défaillances sont perceptibles lors de l'examen de la régression des performances économiques du pays. L'analyse de l'évolution économiques et des performances enregistrées au cours des 25 dernières années montre que l'économie tunisienne avait opéré en deçà de son potentiel et des opportunités qui lui sont accessibles du fait de la vague néolibérale internationale, des accords préférentiels

avec l'UE, les pays du Maghreb et les pays africains.

- Longtemps la Tunisie a fonctionné sur un mode Top-Down, où l'État et les différents ministères prennent des décisions sans véritable concertation avec les acteurs, le monde réel et les parties prenantes (secteur industriel, entrepreneurs, institutions financières, centres de recherche, chercheurs etc..). Sous l'impulsion de l'ensemble des acteurs privés et des best practices internationales, la Tunisie gagnerait à opter vers une approche Bottom-up dans laquelle les décideurs de la sphère socio-économique réelle soient totalement impliqués et constituent une force de propositions.
- Un blocage principal se situait au niveau d'une position anachronique et rigide, des rôles de l'Etat et du secteur privé. Les politiques avaient de **fortes propensions d'administrer l'économie et d'entretenir des positions de monopole sur certains activités concurrentielles et de "contrôle" de l'initiative économique en général.**
- La politique économique était centralisée et menée à travers des systèmes d'autorisations, d'agréments, de permis, de cahiers des charges, d'accords de privilèges, de quotas… et d'accès à des programmes et des facilités de financement… Ces logiques et ces systèmes développaient des situations de rente et de clientélisme peu enclines à l'innovation et la compétitivité.

1.3 Conclusions

Pour la Tunisie, les premières décennies du XXIème siècle seront marquées par une transition fondamentale de la production de masse à des méthodes de production plus agiles, plus flexibles et les économies d'échelle seront sapées par l'incertitude croissante des marchés et des distorsions technologiques.

- **Les études récentes confirmées par les entretiens avec les industriels et les référents montrent que les stratégies industrielles centrées sur les économies de variétés l'emportent.**
- Ainsi, l'émergence de nouvelles chaînes de valeur et de plateformes de production favorisant les efforts collectifs et la complémentarité entre producteurs en réseau serait la règle.
- Le développement des niveaux d'échanges intra – branche et intra – entreprises marqueraient la nouvelle économie industrielle. Cette nouvelle donne impose le développement de clusters regroupant les PME sur des chaînes de valeur et des espaces économiques favorisant la collaboration et l'innovation.
- L'incertitude qui entoure le climat politique freine l'investissement privé. Les grandes réformes structurelles devraient toutefois progresser du fait du dialogue amorcé récemment avec les partenaires sociaux, tandis que la confiance des investisseurs devrait se redresser graduellement vers la fin de 2022.
- Une amélioration de la situation sanitaire chez les principaux partenaires commerciaux de la Tunisie soutiendra les exportations de biens et de services au cours du premier semestre 2022. L'emploi et la consommation privée se redresseront lentement avec la levée progressive des restrictions et l'ouverture du marché libyen.
- Compte tenu d'une demande intérieure en demi-teinte et d'un chômage élevé, les tensions inflationnistes resteront contenues, mais devraient s'exacerber en 2022, sous l'effet de la reprise et de la réduction des subventions à la consommation d'énergie.

Les lois de finance (Loi complémentaire pour 2021 et la Loi pour 2022) doivent adresser les facteurs de blocage résultant d'une absence

d'une vision à court et moyen terme et une stratégie globale, cohérente de sortie de crise et de relance économique.

Les priorités pour ces Lois de Finance se situent au niveau de :

- La mobilisation des ressources pour combler les besoins de financement du budget de l'Etat,
- L'amélioration de la gouvernance et la mise en œuvre de mesures urgentes de sortie de crises,
- L'amélioration de la confiance et des conditions d'investissement et de création de richesses,
- La restructuration de la dette des entreprise publiques,
- L'adoption d'une loi d'urgence économique et la dynamisation des avantages financiers pour les investissements structurants et d'intérêt national,
- L'actualisation et l'ajustement du cadre institutionnel du Partenariat Public Privé…,

Les réformes structurelles sont la clé de la stabilité macroéconomique. Il est crucial, pour réduire les déséquilibres macroéconomiques et les risques qu'ils entraînent, que le dialogue national soit à la hauteur en matière de réformes structurelles.

Toute amélioration de l'efficience de la dépense publique devrait passer par une réforme de l'emploi dans la fonction publique et l'assinissement des situation des entreprises publiques et un redéploiement des ressources vers les investissements nécessaires dans l'éducation, la santé et les infrastructures.

La suppression d'un certain nombre d'exonérations d'impôts, un meilleur respect des obligations fiscales, le règlement des arriérés de l'Etat et des entreprises publiques au profit des entreprises et secteurs productifs pourraient permettre de lever plus de recettes fiscales, dans des conditions de plus grande équité.

Le remplacement progressif de subventions énergétiques, régressives et inefficaces, par un soutien ciblé des revenus en faveur des ménages vulnérables, permettrait d'atténuer l'impact négatif de l'ajustement budgétaire.

Enfin, la suppression de certains obstacles administratifs à la création et au développement des entreprises, le renforcement de l'application du droit de la concurrence, la levée de certains obstacles aux échanges et de meilleures infrastructures portuaires dynamiseraient l'investissement et la création d'emplois dans le secteur formel.

2 CHAPITRE 2 : PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR INDUSTRIEL

2.1. Performance des industries manufacturières

Optant depuis les années 1970 pour un modèle de croissance industrielle tiré par l'exportation, la Tunisie est devenue un partenaire de l'Union européenne avec 31.1 milliards de dinars d'exportations industrielles en 2019, soit 75% des exportations totales du pays[4], avec un tissu industriel de 5 334 entreprises (en 2019), employant 10 personnes et plus, dont 44% exportatrices.

Dans le présent rapport, nous évoquerons souvent les secteurs qui composent l'industrie manufacturière Tunisienne :

- Le secteur des Industries Agro-Alimentaires (IAA)
- Le secteur des Industries du Textile, de l'Habillement et du Cuir (ITHC)
- Le secteur des Industries Mécaniques et Electriques (IME)
- Le secteur des Industries Chimiques (IC)
- Le secteur des Industries des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre (IMCCV)

Principales locomotives des exportations industrielles nationales, les industries Mécanique & Electrique (IME) les industries Textiles, Habillement et Cuir (ITHC) et les industries Agroalimentaires (IAA) représentent plus de 70% du total des exportations du secteur industriel et concentrent 66% des IDE et 76% des emplois industriels.

Toutefois, si bien 48% du total de la production manufacturière tunisienne est orienté à l'exportation, où les secteurs ITHC et IME dont 90% de leur production est exportée, il ne faut pas oublier que les marchés internes absorbent plus de 80% de la production des filières agroalimentaire (IAA) et des matériaux de construction (IMCCV), ainsi que 60% des produits de la plupart des autres secteurs de l'industrie.

La contribution des industries manufacturières au PIB qui était de près de 30 % au début des années 90' et 27% en 2008, a chuté à 18 % en 2017. Avec un parc moyen de 5.200 entreprises (5.765 en 2009 et 5.516 en 2018) et un effectif autour de 600.000 emplois stables, les divers secteurs industriels ont connu un niveau de mortalité peu compensée par de nouvelles créations. Depuis 2010 près de 1.200 entreprises ont cessé leurs activités dont 367 entreprises totalement exportatrices.

Dans ce qui suit, nous présentons l'évolution de l'industrie manufacturière durant les 10-20 dernières années (selon la disponibilité des statistiques) : PIB, Valeur ajoutée (VA), Emplois, Exportations, Chaine de valeur mondiale (CVM), Investissement et les IDE.

2.1.1. Contribution du secteur manufacturier au développement du pays

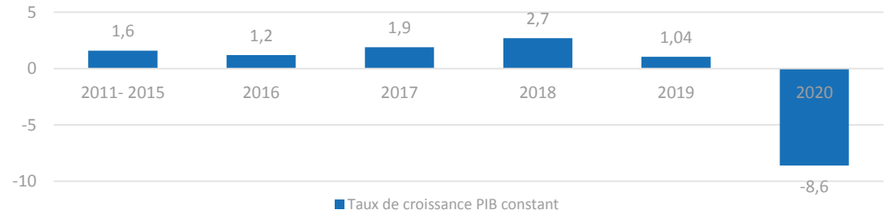
Au cours de la décennie 2000, la Tunisie a connu une croissance économique avoisinant les 5% en moyenne et un PIB par tête dépassant les 6.000 dinars en 2010 lui permettant ainsi de se placer parmi les pays à revenu intermédiaire élevé. Une telle croissance a été essentiellement tirée par certains secteurs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

Toutefois, la période après révolution a été marquée par une croissance lente pour la

4 INS, APII. 2020

période 2011- 2015 et bien au-dessous des attentes du plan de développement 2016-2020 pour la période 2016-2018. Le taux de croissance moyen du PIB à prix constant réalisé est de 1,8% entre 2016 et 2018, soit une légère amélioration par rapport à la période 2011-2015 (1,6 %), alors que ce taux est bien en deçà de celui projeté à 3,1 % pour la même période et à 4 % pour toute la période du plan 2016- 2020.

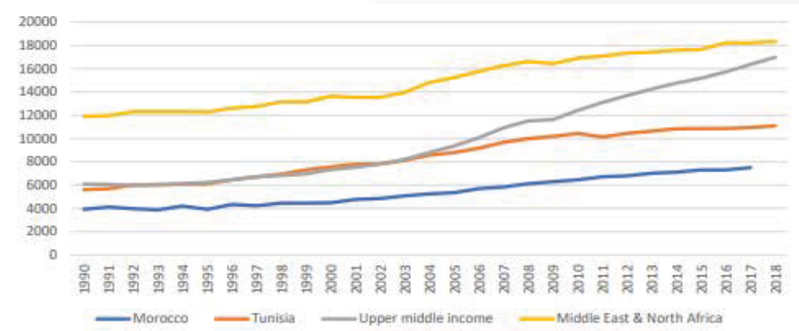
Figure 21 : Le taux de croissance du PIB à prix constant 5



Source : Compilation de l'auteur (Données : Plan de développement 2016-2020 et rapport d'évaluation du plan de développement 2016-2020)

Au cours de la période postrévolutionnaire, la croissance est bien au-dessous du potentiel du pays. La comparaison du PIB par tête (en PPP : *Purchasing Power Parity*) avec celui des pays à revenus moyens élevés (fig. 2), dont fait partie la Tunisie, montre que malgré une performance comparable voire identique avec ces pays jusqu'en 2004, un écart de plus en plus important s'est creusé à partir de 2005. En 2018, le PIB par tête en Tunisie ne représente plus qu'environ 65% de celui de ces pays alors qu'il a été en parité au cours de toute la période 1990-2004 :

Figure 22 : Comparaison internationale du PIB par tête (PPP) 6



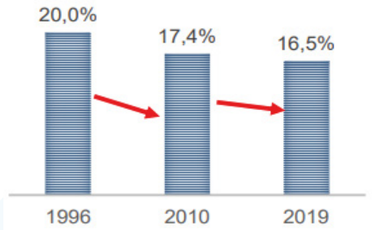
Source : WB - WDI

Par ailleurs, la part de l'industrie manufacturière dans le PIB total (à prix constant) est en baisse lente mais certaine. Ce ralentissement de la croissance de la valeur ajoutée du secteur manufacturier est lié essentiellement à une faible productivité de ces activités et aux perturbations sociales qui ont fortement caractérisé la période 2011-2015, une légère

5 Solidar – Tunisie : EVALUATION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT 2016-2020
6 Solidar – Tunisie : EVALUATION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT 2016-2020

reprise en 2017-2018, comme le montre la figure 3 ci-après :

Figure 23: Part de l'industrie manufacturière dans le PIB

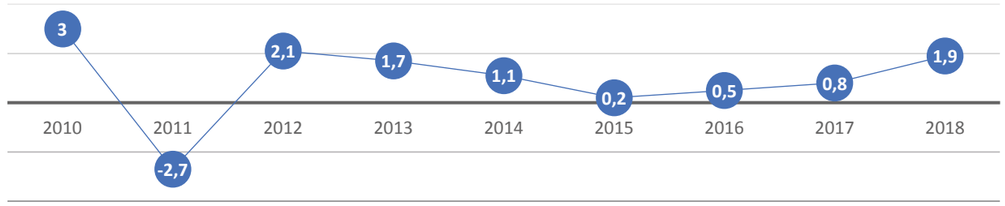


Source : INS

Avec une contribution de plus en plus faible de l'industrie au PIB depuis la fin des années 1990 à nos jours, on constate un ralentissement du processus de développement industriel et une tendance à la désindustrialisation du pays. Reste à voir ceci dans les détails ultérieurement et notamment par secteur de l'industrie manufacturière.

On voit d'avantage ces tendances dans le graphique suivant .

Figure 24: Taux de croissance du PIB du Secteur manufacturier (prix constant) 2010 - 2018 [7]



Source : Compilation de l'auteur. Données : Rapport évaluation du plan 2018 et Plan du développement 2016-2020

Si on affine l'évolution de la croissance de l'industrie manufacturière par les secteurs qui la composent :

Figure 25 : part des branches de l'industrie manufacturière dans le PIB total (prix constant 2010) [8]

Source : Rapport évaluation du plan 2018 et Plan du développement 2016-2020

Nous arrivons à cette première conclusion, qu'en dépit de quelques exceptions sectorielles (IME, IAA) qu'on verra davantage en détails ultérieurement, et avec des chiffres globalement en recul sur les dix dernières années (notamment pour le secteur ITHC en lent déclin), l'industrie manufacturière, tout comme les autres secteurs économiques a été très affecté par les mouvements sociaux et politiques qui ont accompagné révolution depuis 2010 et se trouve de ce fait en difficulté de croitre et de contribuer comme par le passé au développement économique du pays.

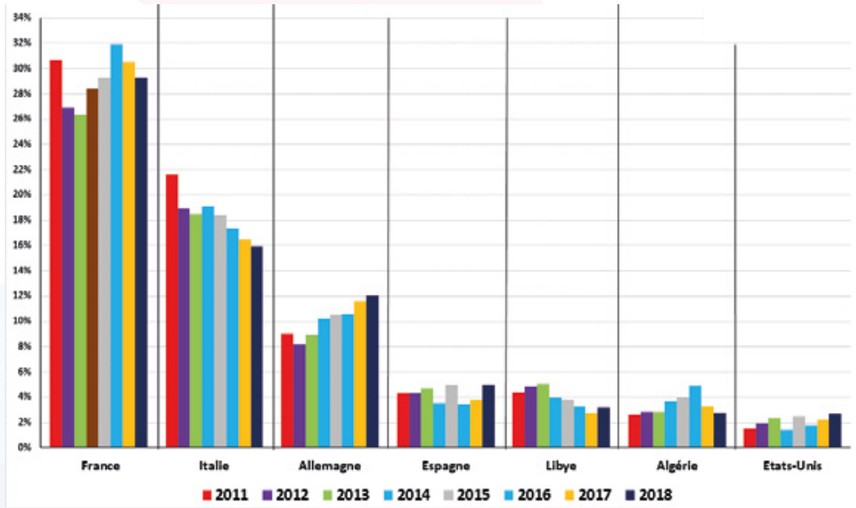
2.1.2. Exportations industrielles

Les exportations tunisiennes exprimées en % du PIB ont suivi une tendance haussière durant la décennie 2000 (sauf durant la crise de 2009) puis ont fléchi à partir de la Révolution de 2011, avant de repartir à la hausse récemment (2017 puis 2018), et retrouver en 2018 leur niveau de 2011 (38,8% du PIB en 2018)

Les exportations tunisiennes demeurent fortement concentrées vers certains Etats membres de l'Union Européenne (UE) :

7 Solidar TUNISIE : évaluation-du-plan-de-développement
8. https://www.solidar-tunisie.org/sites/default/files/fichiers/publications/evaluation-du-plan-de-developement.pdf

Figure 26 : Exportations de la Tunisie par secteur (en % des exportations totales) [9]



Source : Service Economique Regional Ambassade de France en Tunisie

L'UE a absorbé 73,4% des exportations tunisiennes en 2018, soit 30,1 Mds TND (9,6 Mds EUR), une part relativement stable cette dernière décennie. Il s'agit principalement de la France, de l'Italie, de l'Allemagne et de l'Espagne.

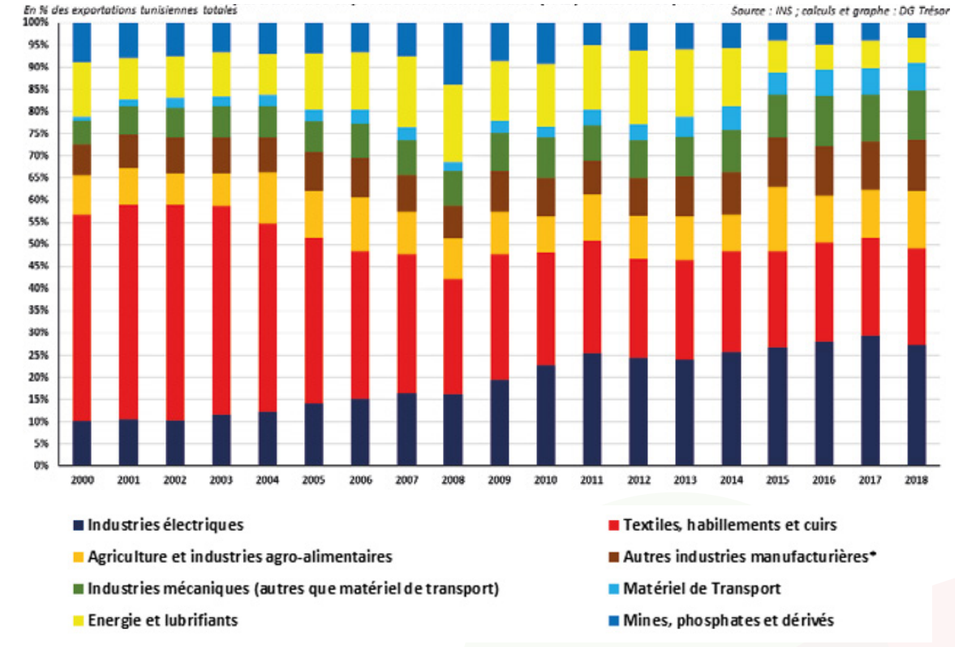
Avec seulement 7,4% en 2018, les exportations de la Tunisie vers les pays du Maghreb demeurent limitées en dépit de la proximité géographique.

La volonté affichée de diversifier ses marchés d'exportation vers l'Afrique subsaharienne ne s'est pas véritablement traduite dans les faits pour le moment : 3,1% des exportations totales du pays, contre 2,8% 10 ans plus tôt. Enfin, les relations commerciales entre la Tunisie et les pays du Golfe apparaissent marginales : elles ne représentaient que 0,8% des échanges commerciaux de la Tunisie en 2018.

Si on analyse les exportations au niveau sectoriel durant les 20 dernières années, on retrouve les tendances baissières pour les secteurs ITHC ou Energie et Mine, et haussières pour secteurs IME et IAA.

9 Service Économique Régional Ambassade de France en Tunisie

Figure 27 : Exportations commerciales de la Tunisie par secteur (en % des exportations totales) [10]



Source : Sevice Économique regional Ambassade de France en Tunisie

La composition sectorielle des exportations tunisienne a donc évolué depuis le début des années 2000 : Le secteur des produits électriques est en forte croissance, jusqu'à devenir le premier secteur exportateur de Tunisie (de 10,15% en 2000 à 27,2% en 2018, soit un montant de 11,1 Mds TND sur l'année, en hausse de +9,5% par rapport à 2017). Il s'agit essentiellement de « fils et câbles électriques » (12,6% des exportations totales de la Tunisie en 2018, soit 5,1 Mds TND) destinés à l'industrie automobile européenne.

Comme conséquence, les ITHC ont vu leur part décroître de façon drastique (de 46,6% en 2000 à 21,9% en 2018), pour devenir le 2ème secteur exportateur du pays.

Le 3ème secteur exportateur est celui de l'agriculture et des IAA (plus forte hausse sectorielle en 2018 à +45,2% en valeur). Le secteur représentait 13,2% des exportations de la Tunisie en 2018.

En 2020, le contexte pandémique du Covid-19 marqué par le manque de vitalité des échanges internationaux, la Tunisie a vu ses exportations baisser de près de 12% en 2020 pour s'établir à 38,7 milliards de dinars. Ce repli a touché la majorité et principaux produits exportés comme le sel (-38%), les dattes (-6%) mais aussi la confection (-19%) et le fils et câbles électriques (-19%).

En revanche, nos ventes de l'huile d'olive ont affiché une envolée de 66% pour atteindre les 2.3 milliards de dinars. De même nos exportations de tissus et des produits raffinés ont respectivement progressé de 42% et 13%.

10 AMBASSADE DE FRANCE EN TUNISIE SERVICE ÉCONOMIQUE REGIONAL DE TUNIS

Figure 28 : Top 20 des produits exportés en 2020

Rang	Produits	Exportations (en millions de dinars)	Variation (2020/2019)
1	Fils et câbles électriques	4.686	-19%
2	Confection	4.046	-19%
3	Huile d'olive	2.300	66%
4	Pétrole brut	1.500	-17%
5	Bonneterie	1.349	-17%
6	Ouvrages en plastique	1.199	-9%
7	Tissus	1.103	42%
8	Transformateurs	956	-1%
9	Châssis et pièces détachées	902	-20%
10	Dattes	732	-6%
11	Produits raffinés	691	13%
12	Chaussures	666	-22%
13	Poissons, crustacés et mollusques	405	-14%
14	Acide phosphorique	360	-26%
15	DAP (engrais phosphatés)	337	-9%
16	Tiges de chaussures	316	-20%
17	Huiles essentielles et parfumerie	220	-35%
18	Ouvrages en cuir	217	-28%
19	Produits pharmaceutiques	206	-7%
20	Ciments	180	-28%

Source : Revue ILBOURSA

En conclusion, l'industrie manufacturière tunisienne orientée et tirée par les exportations, a certes été résiliente lors de la dernière décennie mais peine à décoller car toujours tributaire des marchés traditionnels. Au niveau sectoriel, l'ITHC perd de la vitesse et continue à régresser en raison d'une concurrence internationale de plus en plus forte sur les marchés traditionnels (Europe). En revanche, les IAA et les IME demeurent potentiellement les plus promoteurs. Il y a là une approche sous-sectorielle à analyser pour en tirer davantage d'enseignements.

2.1.3. Régime offshore

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

Figure 29 : Poids des Entreprises offshore en Tunisie 11 (année 2018)

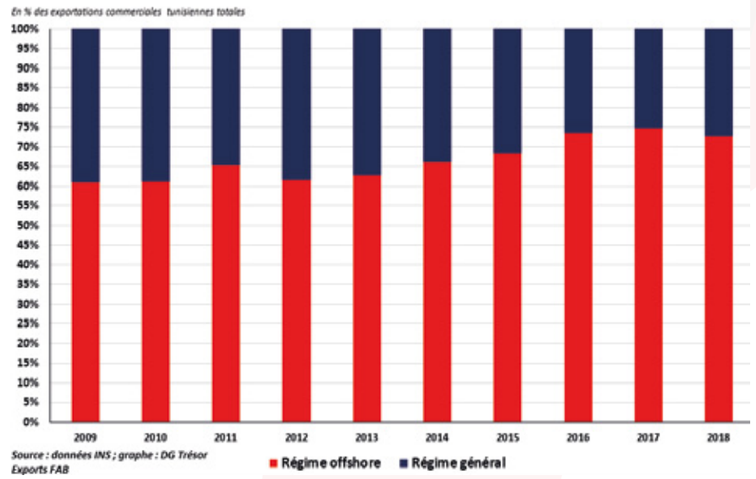
	Intensité de la présence des entreprises off-shore	Intensité de la présence des entreprises exportatrices	Emploi offshore en % de l'emploi salarié total	Intensité d'exportation moyenne [2]	Taille moyenne des entreprises		Part des entreprises avec (+) de 20 salariés	
	Offshore	Offshore	Offshore	Total	Offshore	Onshore	Offshore	Onshore
Tunisie	14.7%	43.4%	56.1%	16.3%	246.5	58.6	90.8%	59.4%

Source : OCDE - Insertion de la Tunisie dans les chaines de valeur mondiales et rôle des entreprises offshore, 2018

Les exportations tunisiennes sont pour l'essentiel le fait des entreprises offshore et c'est de plus en plus le cas (72,8% des exportations commerciales du pays en 2018 contre 61% en 2009). Elles proviennent principalement du secteur des industries électriques (36,5% des exportations offshore en 2018), et de celui des ITHC (21,9% en 2018). Les importations commerciales tunisiennes sous le régime offshore représentaient 32,8% des importations commerciales totales du pays en 2018 (une part globalement stable). En effet, elles importent notamment des intrants puis réexportent le produit fabriqué (assemblé) en Tunisie, avec une valeur ajoutée supplémentaire (induisant des exportations d'un montant supérieur à celui des importations).

Le régime offshore, davantage exportateur que le régime général, a vu cette situation se confirmer au cours de la dernière décade :

Figure 30 : Répartition des exportations tunisiennes sous les régimes offshores et général

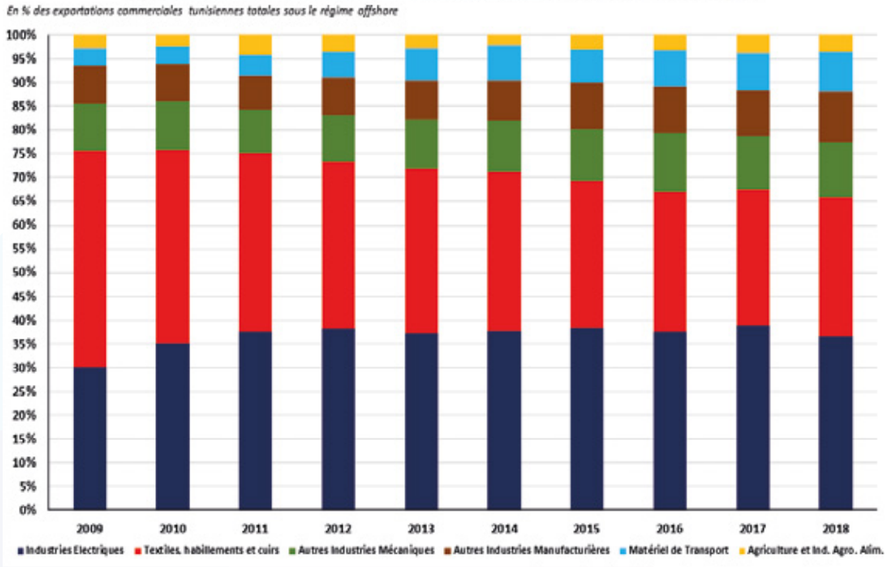


Source : Service Économique Regional - Ambassade de France en Tunisie

Sans surprise, les secteurs industriels classiques ont les parts prépondérants dans les exportations du régime offshore avec confirmation des tendances haussières pour IME et IAA et baissière pour ITHC :

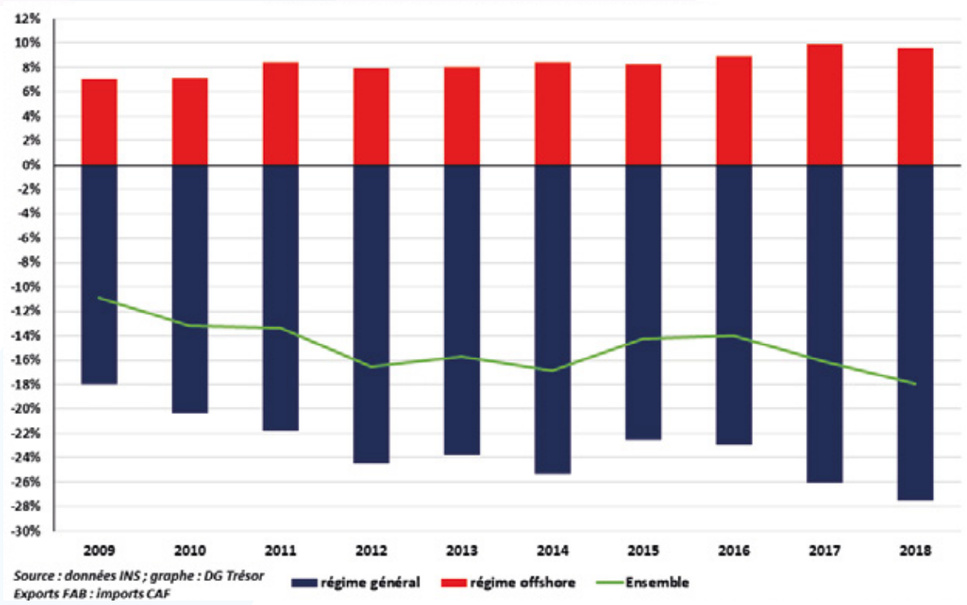
11 OCDE, Insertion de la Tunisie dans les chaines de valeur mondiales et rôle des entreprises offshores, 2018

Figure 31 : Répartition sectorielle des exportations commerciales tunisiennes sous le régime offshore



Source : Service Économique Regional - Ambassade de France en Tunisie

Figure 32 : Solde commercial tunisien par régime (offshore / général)



Source : Service Économique Regional - Ambassade de France en Tunisie

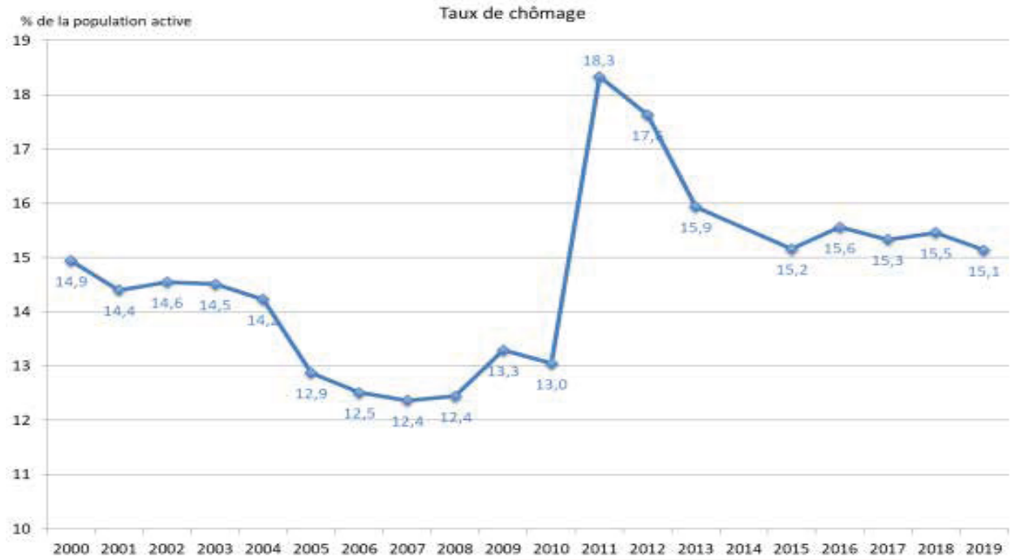
Le solde commercial de la Tunisie sous le régime offshore est structurellement positif (excédent commercial sous ce régime de 9,6% du PIB en 2018), alors que les échanges commerciaux sous le régime général sont déficitaires.

En conclusion, le régime off-shore demeure un atout pour l'économie tunisienne avec l'excédent commercial qu'il génère et l'emploi qu'il occupe. Toutefois, il y a une inquiétante situation pour l'autre régime général dont les performances en création de valeur (emplois, solde commercial, taille des entreprises) sont faibles et en constante détérioration.

2.1.4. Emplois du secteur industriel

La Révolution a fait exploser le taux du chômage en Tunisie, qui a bondi de 13,0% de la population en 2010 à 18,3% en 2011. Alors qu'il a rapidement baissé de 2011 à 2015 (15,2%), il a ensuite quasi-stagné jusqu'en 2019 (15,1%), et reste plus élevé que durant la décennie 2000 :[12]

Figure 33 : Taux de chômage



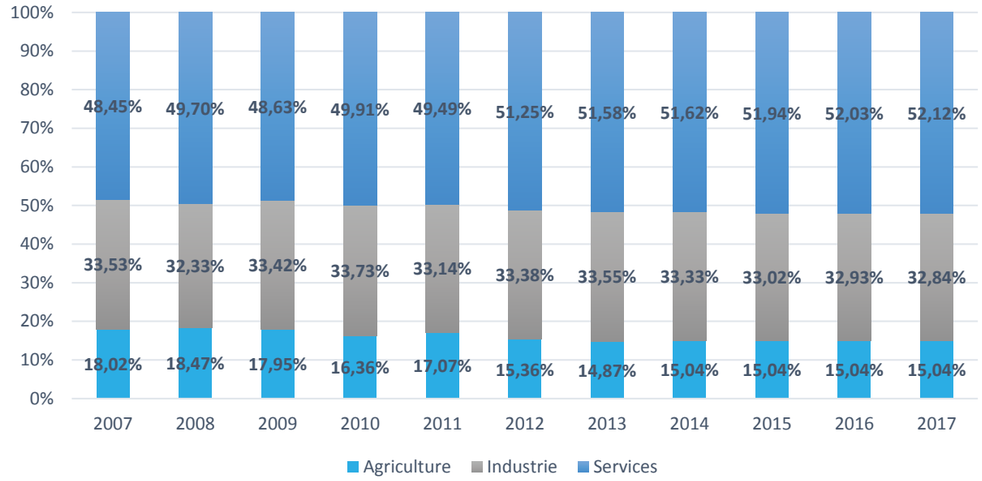
Source : INS

La crise du Covid-19 frappe de plein fouet une économie tunisienne avec pour conséquences la chute des activités économiques avec des conséquences négatives sur la viabilité des entreprises et la pérennité de l'emploi. Selon l'INS, le taux de chômage est passé de 15,1% de la population active au 4e trimestre 2019 à 16,2% au 3e trimestre 2020 et 18,5 % en fin 2021.

Pour ce qui concerne notre présente étude, l'industrie occupe environ le tiers du total des employés depuis 2007 :

[12] enquête de l'INS

Figure 34 : Distribution des emplois de 2008 à 2018, par secteur économique



Source : Statista

Selon une étude réalisée par l'ETF « Marché du travail, dynamique des compétences et politiques d'emploi en Tunisie », les industries manufacturières (16 à 17 % des emplois) compte 10% d'encadrement et 90 % d'emplois d'une main-d'œuvre peu qualifiée.

Figure 35 : Emploi par secteurs industriels (en milliers) [13]

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Population active occupée	3.171	3.256	3.369	3.414	3.402	3.437	3.480	3.508	3.566	3.512
Industries manufacturières	573	603	631	634	632	625	633	653	657	639
IAA	68	81	90	80	87	91	92	93	104	103
IMCCV	37	37	35	44	43	38	39	40	37	31
IME	124	117	141	150	152	150	154	160	159	152
IC	28	34	32	26	29	31	30	28	29	33
ITHC	228	245	251	253	235	233	237	232	234	232
Autres industries	87	90	82	81	87	84	87	88	93	87

Source : ETF - Marché du travail, dynamique des compétences et politiques d'emploi en Tunisie

Avec les chiffres de cette figure 15, on conclut que l'industrie manufacturière emploie près de 60.000 « cols blancs ». Quand on sait que la Tunisie produit environ 6000 à 8000 ingénieurs par an. On peut regretter que la contribution de l'industrie à l'emploi des jeunes qualifiés soit restée faible en raison probablement de son cantonnement dans les activités à faible valeur ajoutée.

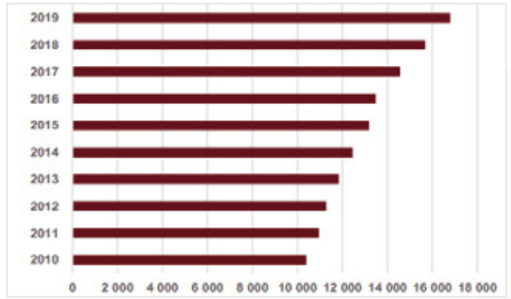
Il y a nécessité de faire évoluer les chaînes de valeur pour passer à des activités plus productives et nécessitant plus de main-d'œuvre qualifiée. Le défi concerne la mise en œuvre, qui va exiger le développement de nouvelles entreprises plus modernes et plus grandes capables d'offrir des emplois formels plus attractifs.

13 INS, « Enquête national sur la population et l'emploi »

2.1.5. Evolution de la VA des secteurs industriels

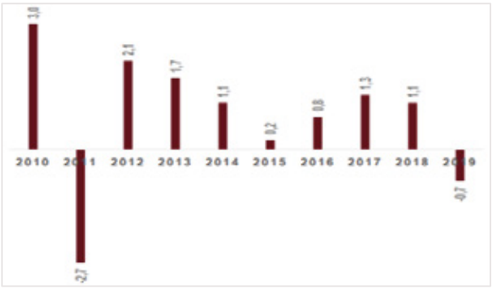
La valeur ajoutée de l'industrie manufacturière Tunisienne a certes augmenté entre 2010 et 2019, mais sa part dans le PIB a régressé depuis 2010 :

Figure 36 : Evolution de la valeur ajoutée du secteur des industries manufacturières (En MTND) [14]



Source : économie tunisienne 2020 : état des lieux et perspectives

Figure 37: Croissance de la valeur ajoutée des Industries Manufacturières (en % - PIB Réel) [15]



Source : économie tunisienne 2020 : état des lieux et perspectives

La VA des industries manufacturières en 2019 s'est établie à 16 793 MTND, soit 14,7% du PIB nominal, avec une croissance nominale annuelle moyenne de 5,5% sur 2010-19.

Pour mieux comprendre ces évolutions, nous allons passer en revue les performances des principaux secteurs industriels :

Figure 38 : VA par secteur [16]

		2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
Industries manufacturières (MTND)		10 390	10 955	11 278	11 839	12 458	13 190	13 484	14 563	15 685	16 793
IAA	VA (MTND)	1 804	1 949	2 051	2 148	2 239	2 582	2 726	2 944	3 243	3 349
	%	17,4	17,8	18,2	18,1	18	19,6	20,2	20,2	20,7	19,9
IMCCV	VA (MTND)	881	886	914	893	1 241	1 315	1 338	1 309	1 388	1 486
	%	8,5	8,1	8,1	7,5	10	10	9,9	9	8,8	8,8
IME	VA (MTND)	3 145	3 484	3 715	3 292	4 273	4 277	4 476	5 270	5 506	5 933
	%	30,3	31,8	32,9	27,8	34,3	32,4	33,2	36,2	35,1	35,3
IC	VA (MTND)	1 370	1 372	1 110	1 457	1 136	1 235	1 236	1 201	1 236	1 416
	%	13,2	12,5	9,8	12,3	9,1	9,4	9,2	8,2	7,9	8,4
ITHC	VA (MTND)	1 958	2 105	2 178	2 190	2 233	2 293	2 232	2 312	2 684	2 878
	%	18,8	19,2	19,3	18,5	17,9	17,4	16,6	15,9	17,1	17,1

Source : PBR Rating - Economie tunisienne 2020 : état des lieux et perspectives

14 Economie tunisienne 2020 : état des lieux et perspectives
15 Economie tunisienne 2020 : état des lieux et perspectives
16 Economie tunisienne 2020 : état des lieux et perspectives

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

Le secteur ITHC, un secteur longtemps important de l'économie tunisienne, en raison du nombre d'employés (234 000 personnes), et de sa contribution à la réduction du déficit de la balance commerciale (en 2019, l'excédent s'est élevé à 1 938 MTND). Néanmoins, ce secteur ITHC marque le pas depuis plusieurs années et n'arrive plus à croitre ou à se restructurer pour gagner en compétitivité et monter dans la chaine des valeurs ajoutées.

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

Sur les autres secteurs phare, le secteur des IME a affiché une croissance annuelle moyenne de la VA sur la période 2010-19 de 7,3%. Ceci provient essentiellement d'une forte croissance de la demande extérieure (exportations) avec 20 427 MTND en 2019, soit 46,5% de toutes les ventes libellées en devises par l'économie tunisienne vers l'Union Européenne. Les IME sont devenues la colonne vertébrale (le tiers) des industries manufacturières (33,2% en moyenne sur 2010-19) et représente 5,1% en moyenne du PIB (sur 2010-19).

Avec des chiffres plus modestes en vente et emplois, La VA du secteur des IC (Industries Chimiques) n'a progressé que de 0,3% en moyenne sur 2010-19, très faible, dû certainement à la faible diversification de ce secteur et son manque de compétitivité avec des exportations de 2 995 MTND en 2019 pour 29 200 emplois.

Le secteur des IMCCV a bien progressé durant la période 2010-19, affichant une croissance annuelle moyenne de la VA de 5,9%, pour atteindre en 2019 près de 37.000 emplois et 774 MTND d'exportations

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

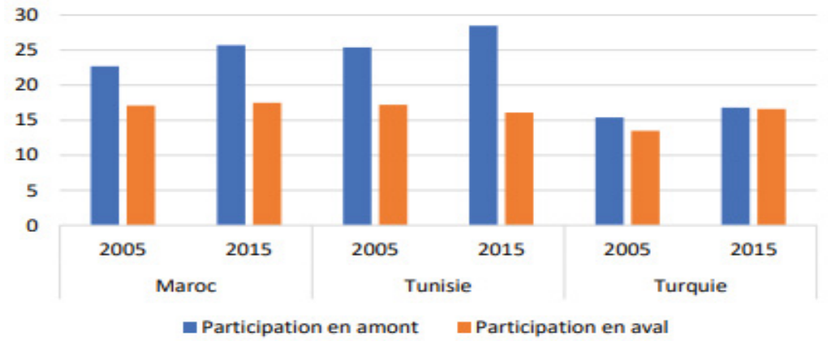
2.1.6. L'industrie Tunisienne et les chaînes de valeur mondiales

Deux indicateurs sont utilisés pour mesurer le degré de participation d'une économie aux CVM :

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

La figure 19 montre que la Tunisie et le Maroc sont plus intégrés en amont des CVM plutôt qu'en aval, avec un taux supérieur à la moyenne des pays en développement (21,4%). Les données reflètent aussi la tendance accélérée d'intégration en amont des CVM au Maroc et en Tunisie.

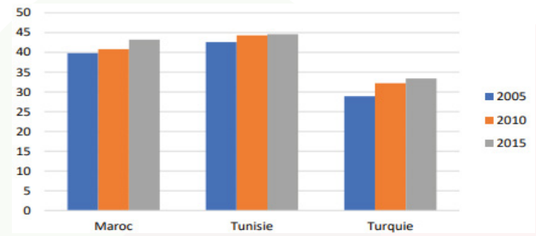
Figure 39 : Participation amont / aval aux CVM, Maroc et Turquie, 2005-2015 [17]



Source : Participation du Maroc aux Chaînes de Valeur Mondiales et Implications sur le Commerce Extérieur

En combinant la participation en amont et la participation en aval, il devient possible de mesurer le degré de participation de la Tunisie aux CVM. La figure 20 représente l'indice de participation aux CVM de la Tunisie, du Maroc et de la Turquie. En 2015, la Tunisie affiche un taux de participation (44,6%) légèrement supérieur à celui du Maroc (43,2%). Ces deux pays restent bien situés par rapport à la moyenne des PED dont le taux de participation est de 41,4%. La Turquie demeure insuffisamment intégrée vu que son taux de participation ne dépasse pas (33,4%) mais son rythme d'intégration est le plus dynamique. En effet, entre 2005 et 2015, l'indice de participation de la Turquie a crû de 8,4% par an alors que celui du Maroc a augmenté de 6,1% (inférieur à la moyenne des PED : 6,5%) et de la Tunisie de 2%.

Figure 40 : Participation aux CVM de la Tunisie Vs Maroc et Turquie, 2005-2018 [18]

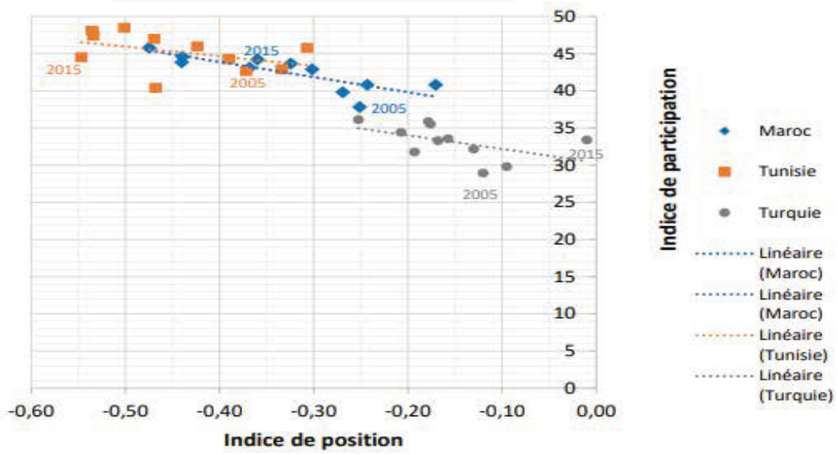


Source : Participation du Maroc aux Chaînes de Valeur Mondiales et Implications sur le Commerce Extérieur

Pour analyser les changements dans le processus d'intégration aux CVM, Koopman (2010) ont proposé l'indice de position pour vérifier si un pays a tendance à s'intégrer de plus en plus en amont ou en aval. En poursuivant la méthode de Aslam et al. (2017), la combinaison des résultats de l'indice de position avec ceux de l'indice de participation :

17 Participation du Maroc aux Chaînes de Valeur Mondiales et Implications sur le Commerce Extérieur
18 Participation du Maroc aux Chaînes de Valeur Mondiales et Implications sur le Commerce Extérieur

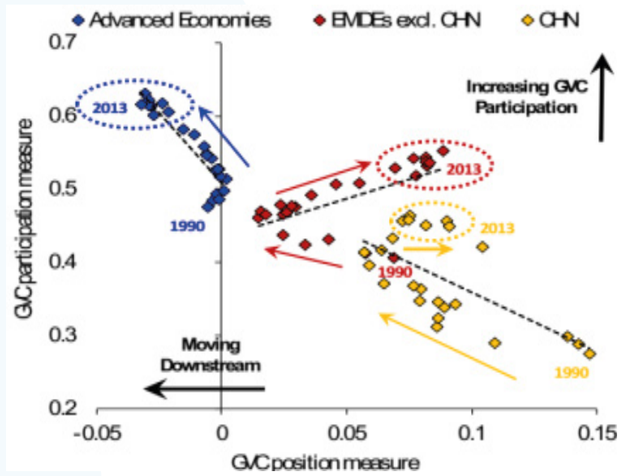
Figure 41 : Participation et Position aux CVM de la Tunisie VS Maroc et Turquie, 2005 -2015 [19]



Source : Participation du Maroc aux Chaînes de Valeur Mondiales et Implications sur le Commerce Extérieur

La figure 21 permet de constater que les trois pays ont en moyenne continué à améliorer leur participation dans les CVM au fil du temps. Toutefois, si le Maroc et la Tunisie ont commencé à se déplacer davantage en aval, suivant ainsi la tendance des pays avancés (Cf. figure 22), la participation de la Turquie aux CVM semble se déplacer davantage en amont, suivant ainsi la tendance de la Chine et des EMDE (Cf. figure 22).

Figure 42 : évolution de la participation et de la position dans les CVM, 1990 -2013 [20]



Source : Participation du Maroc aux Chaînes de Valeur Mondiales et Implications sur le Commerce Extérieur

19 Participation du Maroc aux Chaînes de Valeur Mondiales et Implications sur le Commerce Extérieur
20 Participation du Maroc aux Chaînes de Valeur Mondiales et Implications sur le Commerce Extérieur

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

Cette notion de CVM est très employée par les analystes de l'Industrie au vu de la globalisation galopante de l'économie mondiale. Notre jeune industrie manufacturière a grandement intérêt à s'intégrer dans la CVM, notamment dans les grands secteurs en plein boom tels que la mobilité, la santé ou les énergies renouvelables ; Il y a d'importants gisements de création de valeur pour le développement de nos entreprises et l'emploi qualifié de nos diplômés.

2.1.7. Impact COVID

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

Pour les industries manufacturières, les effets sont plus nuancés avec une résilience constatée des IAA et des IME à la notable exception du sous-secteur de l'industrie Aéronautique de (-30%)[21] qui a été très sévèrement touché en raison des risques qu'a fait planer l'arrêt quasi total des transports aériens dans le monde.

Une autre conséquence fondamentale de la pandémie est la crise macroéconomique et sociale, et le creusement des finances et de l'endettement publics suite aux augmentations sans précédents des dépenses publiques (de 2% à 15% du PIB selon les pays) pour faire face aux besoins de la population et des entreprises (surtout les PME) pendant de longues périodes de confinement (aides sous diverse formes surtout pour atténuer l'impact du sous-emploi et préserver les capacités productives des pays). La croissance économique en 2020 a été partout négative (ex : -8.8% en Tunisie) et les niveaux de chômage ont sensiblement augmenté. Les pays en développement, généralement ayant des marges fiscales très limitées et des capacités d'endettement très faibles, n'ont pas pu apporter le soutien financier nécessaire pour limiter les effets négatifs sur la population (surtout les couches vulnérables) et sur les entreprises et plus particulièrement les PME de ses pays. La Tunisie n'a pas fait exception dans le concert des en développement et la situation postpandémie aussi bien des finances publiques que des entreprises est extrêmement préoccupante.

Sur un plan un peu plus positif, la pandémie a généré des opportunités en production et innovation dans les secteurs pharmaceutique, biologique, médical et dans une large mesure l'écologie et l'environnemental en général. Par ailleurs, elle a révélé les risques d'une forte interdépendance des pays, ou globalisation intense, surtout pour des produits de première nécessité pour la santé et la survie des populations. La réaction politique ne s'est pas fait attendre donnant la voie aux opposants à une globalisation effrénée et appelant à un redéploiement de la production de biens et services pour se rapprocher le plus possible des centres de consommation. Cet appel, soutenu par les politiques et les populations mais suspecté par les entreprises et les investisseurs, pourrait se traduire par des relocalisations de la production de certains produits manufacturés par des entreprises européennes de l'Asie vers d'autres régions/pays plus proches ou carrément européens. Dans cette perspective, cela pourrait constituer une opportunité pour les pays de la région, dont la Tunisie, d'attirer une partie de ces entreprises pour s'installer à proximité des marchés européens et africains. Il

21 Gitas

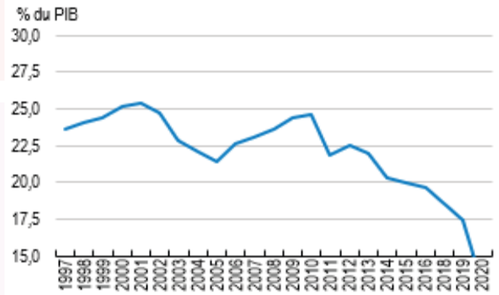
faut donc savoir se positionner pour saisir ces opportunités, en offrant, entre autres : un environnement stable politiquement et socialement, des conditions règlementaires et institutionnelles stables et favorables à l'investissement et au développement des affaires, une gouvernance exempte de corruption et de bureaucratie tatillonne et inefficace, des ressources humaines bien formées et attachées au travail et à l'effort, et enfin des services publics de bonne qualité surtout en infrastructure et services de logistique.

2.2. Investissements

2.2.1. Une panne qui perdure

Depuis le début des années 2000, le taux d'investissement est orienté à la baisse accélérée à partir de la révolution de janvier 2011. Si la Tunisie n'est pas le seul pays à avoir enregistré une telle baisse, certains pays ont su maintenir le taux d'investissement sur une courbe ascendante – la Turquie et la Malaisie sont deux exemples notables. En Tunisie, la formation brute de capital fixe (ou investissement) a atteint des niveaux relativement élevés dans les années 90 (entre 22 et 25% du PIB). Toutefois, à partir du milieu des années 2000, celui-ci a commencé à régresser, certes lentement mais la tendance à la baisse s'est confirmée à partir de la crise financière internationale en 2008/2009. Cette régression s'est accélérée suite à la révolution de janvier 2011 de sorte que le FBCF s'est établi à 20 % en 2016 pour chuter encore davantage à 13.3% en 2020 en raison du COVID mais aussi à cause de l'instabilité de gouvernance du pays et du manque de visibilité pour les acteurs économiques : Plus de 9 gouvernements en 10 ans ; Un tel niveau d'investissement est trop faible pour espérer un redressement rapide de l'économie et une réduction conséquente du chômage endémique dans le pays.

Figure 43 : Le taux d'investissement a baissé depuis le début des années 2000 [22]

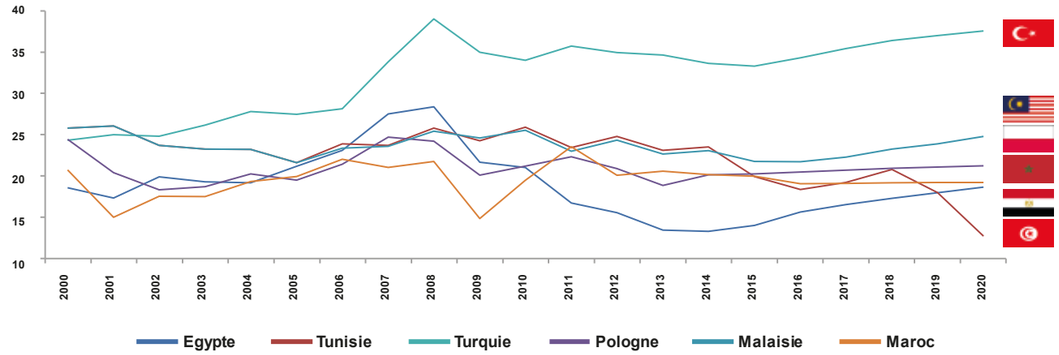


Source : INS

La dégradation des principaux indicateurs macroéconomiques est, certes, sans pareille depuis 2011, mais il faut préciser que la situation avant 2010 annonçait des fragilités importantes de l'économie du pays. Le taux d'investissement est resté largement en-dessous de la moyenne des pays émergeants (24,6% en Tunisie en 2010 et environ 18% en moyenne entre 2011-2019, contre plus de 30% dans certains pays émergents) et le taux de croissance enregistré était toujours insuffisant pour pouvoir inverser la courbe du chômage.

[22] INS ; Base de données des perspectives économiques de l'OCDE n° 102 ; FMI, base de données des Perspectives de l'économie mondiale

Figure 44 : Taux d'investissement [23] en Tunisie et dans certains pays concurrents [24]



Source : ITCEQ

Une baisse sensible de l'effort d'investissement durant la période post révolution traduisant un malaise profond des investisseurs nationaux et étrangers. Cette situation est amplifiée par les effets défavorables du covid sur l'activité économique tant sur le plan interne qu'au niveau mondial avec une baisse de 28.8%.[25]

Si on analyse de plus près la distribution de l'investissement en Tunisie entre secteurs public et privé ou entre divers secteurs économiques selon la figure 25 :

Figure 45 : Évolution de la Formation Brute de Capital Fixe par agent et secteur [26]

Formation brute de capital fixe (FBCF)	2000 (en % du PIB)	2010 (en % du PIB)	2000-16[1] (en % du PIB)	Écart 2000 - 16[1] (points de pourcentage de PIB)	Écart 2010 - 16[1] (points de pourcentage de PIB)
FBCF totale	25.2	24.6	19.2	-6.0	-5.4
FBCF de sociétés non-financières dont :	14.0	12.2	8.8	-5.2	-3.4
Privées	9.5	8.1	6.0	-3.5	-2.0
Publiques	4.5	4.1	2.8	-1.7	-1.3
FBCF de certains secteurs :					
Pétrole, gaz naturel et produits bitumeux	0.9	3.0	1.5	0.6	-1.5
Industries manufacturières	3.1	3.2	2.0	-1.1	-1.2
Textile, habillement et cuir	0.9	0.3	0.2	-0.7	-0.1

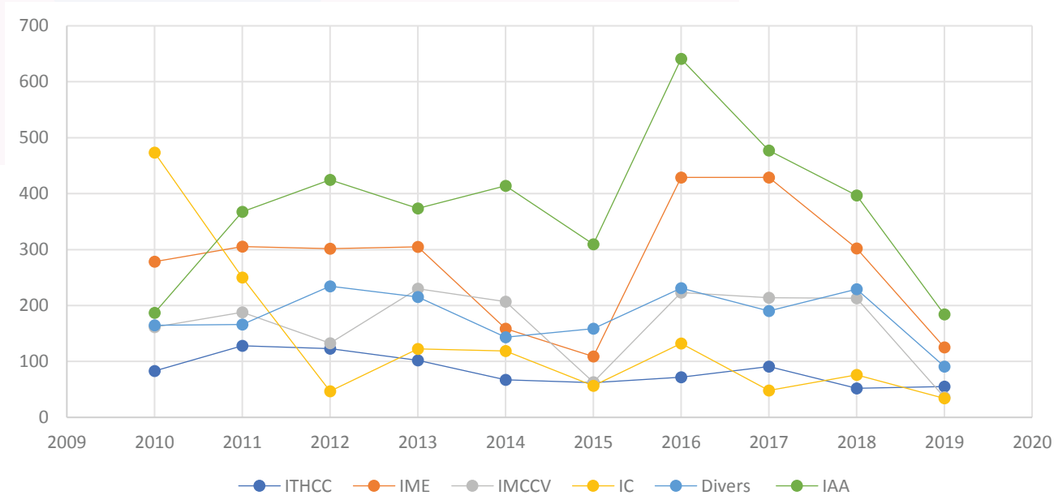
[23] Investissement = FBCF + Variation de stocks
[24] http://www.itceq.tn/files/tableaux-de-bord/competitivite/tbord-competitivite-dec-2020.pdf
[25] FIPA
[26] Calculs de l'OCDE basés sur les données de l'INS

Formation brute de capital fixe (FBCF)	2000 (en % du PIB)	2010 (en % du PIB)	2000-16[1] (en % du PIB)	Écart 2000 - 16[1] (points de pourcentage de PIB)	Écart 2010 - 16[1] (points de pourcentage de PIB)
Industries mécaniques et électriques	0.5	0.5	0.5	0.0	-0.1
Tourisme (hôtellerie et restauration)	1.1	0.7	0.3	-0.8	-0.4
Transports	3.8	3.3	2.3	-1.5	-1.0
Logement	3.6	4.0	3.5	0.0	-0.4

Source : Calculs de l'OCDE basés sur les données de l'INS

L'investissement public a baissé de 1.7% mais encore plus grave est que l'investissement privé, déjà faible, a baissé de plus de 3.5 points de PIB depuis 2000, pesant sur les gains de productivité, la création d'emplois, la croissance et la compétitivité de l'économie. Il est important de constater qu'à partir de 2015, tous les secteurs manufacturiers ont été très sévèrement affectés et les investissements dans ces secteurs ont fortement reculé. La situation est réellement préoccupante et appelle à un sursaut rapide et déterminé pour sauver le tissu industriel tunisien et les milliers d'emploi qu'il occupe.

Figure 46 : Investissements en MD



Source : Compilation de l'auteur- Données : FIPA

La répartition sectorielle des investissements révèle que les parts des secteurs des industries manufacturières s'avèrent les plus faibles durant la période 2000- 2016. Cette situation est préoccupante compte tenu du fait que le secteur manufacturier se trouve au cœur des politiques d'incitations aux investissements depuis les années 70.

En conclusion, on peut affirmer que l'investissement avant la révolution s'est maintenu à des niveaux acceptables mais pas aussi élevés qu'on le souhaite (en moyenne 24%/an du PIB) ; par contre, il s'est effondré après la révolution perdant plus de 6 points entre 2010 et 2016 et encore davantage puisqu'il est encore moindre en 2019. Malheureusement la crise du Covid-19 a accentué cette baisse en

2020, mais présente un potentiel de relocalisation des IDE à suivre par les décideurs.

2.2.2. A propos des IDE

Les investissements directs de l'étranger (IDE) ont connu une baisse durant la période post révolution pour atteindre un taux moyen par rapport au PIB de 2.4% (contre 4.2% entre 2000-2010).:

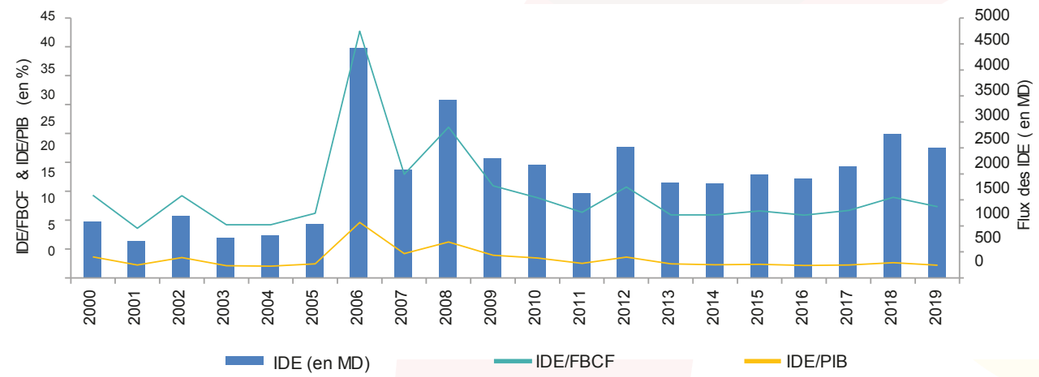
Figure 47 : Flux d'IDE par secteur

	2002	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Flux d'IDE (en MD)	1167	1016	2165	1616	2504	1814	1806	1967	1901	2132	2742	2479
Structure des IDE (en %)												
Indust. Manuf.	21,9	32,2	26,5	20,5	21,2	28,0	25,2	28,8	42,1	45,7	41,2	50,4
Energie	36,6	38	60,8	65,8	35,4	59,4	49,4	49,3	41,9	38,0	33,2	36,7
Agriculture	0,9	0,7	0,1	0,1	0,2	0,6	0,4	0,5	1,2	1,2	2,8	0,5
Services et autres	40,6	29,1	12,6	13,6	43,2	12,0	25,0	21,4	14,8	15,1	22,8	12,2
Investissement de portefeuille en MD	23,8	72,5	252,7	102,4	83,4	179,6	160,5	401	87,8	116,2	124,1	169,1
IDE/FBCF (en %)	14,3	11,3	14	11,5	15,8	11.0	11,0	11,7	10,9	11,8	14,0	12,4
IDE/PIB (en %)	3,5	2,4	3,4	2,5	3,6	2,4	2,2	2,3	2,1	2,2	2,6	2,2
Stock des IDE (en M$)	13861	16840	31374	31757	34059	33772	31562	31772	28940	29171	26781	29542
Indice de restrictivité des IDE(1)	...	...	0,205	0,205	0,205	0,205	0,205	0,205	0,205	0,178	0,178	0,174
Degré d'ouverture	85,3	90,3	104,1	104,5	106,5	103,4	100,9	91,0	90,8	100,0	109,9	109,4

Source : ITCEQ

A l'exception de 2 pics en 2002 et 2012 à plus de 3.5% (privatisations ?), on note que les IDE constituent environ 2.2% à 2.6% du PIB, et un stock autour de 30 M$ (milliards) avec un tiers pour l'énergie, entre 10-20% pour les services et le reste (40-50%) pour l'industrie manufacturière.

Figure 48 : Evolution des IDE (IDE/ PIB) [27]

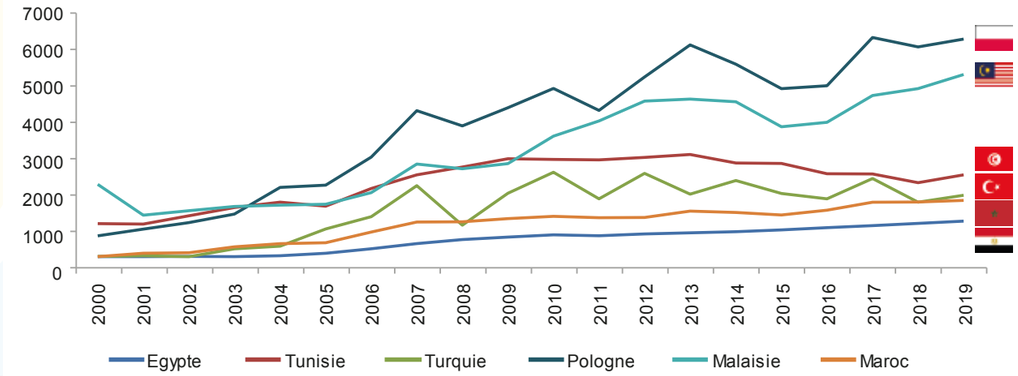


Source : ITCEQ

27 http://www.itceq.tn/files/tableaux-de-bord/competitivite/tbord-competitivite-dec-2020.pdf

Il est utile de comparer ces IDE en Tunisie avec des pays comme le Maroc, Malaisie, Pologne… pour savoir si le niveau des IDE est haut ou bas ou moyen et avoir une idée sur l'attractivité du pays

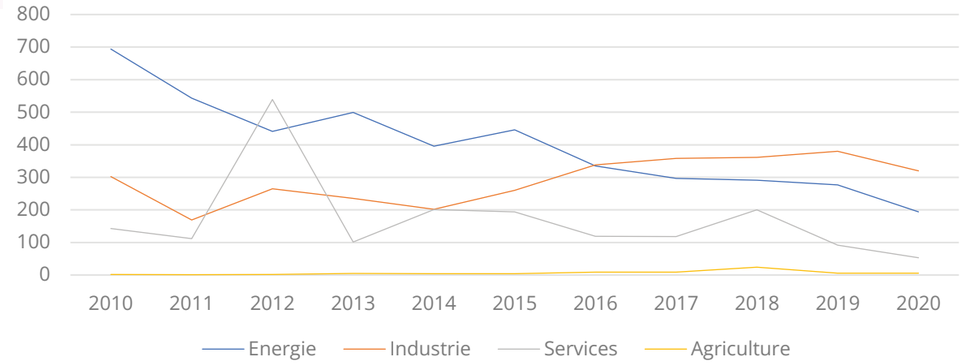
Figure 49: Investissement direct étranger par habitant (en dollars)



Source : ITCEQ

Jusqu'à présent tous les statistiques et chiffres collectés ont été exprimé en dinar courant, il serait bon notamment pour les IDE de voir leurs évolutions en devise étrangère comme indiqué ci-dessous en Euros :

Figure 50 : Evolution des IDE en (M€)

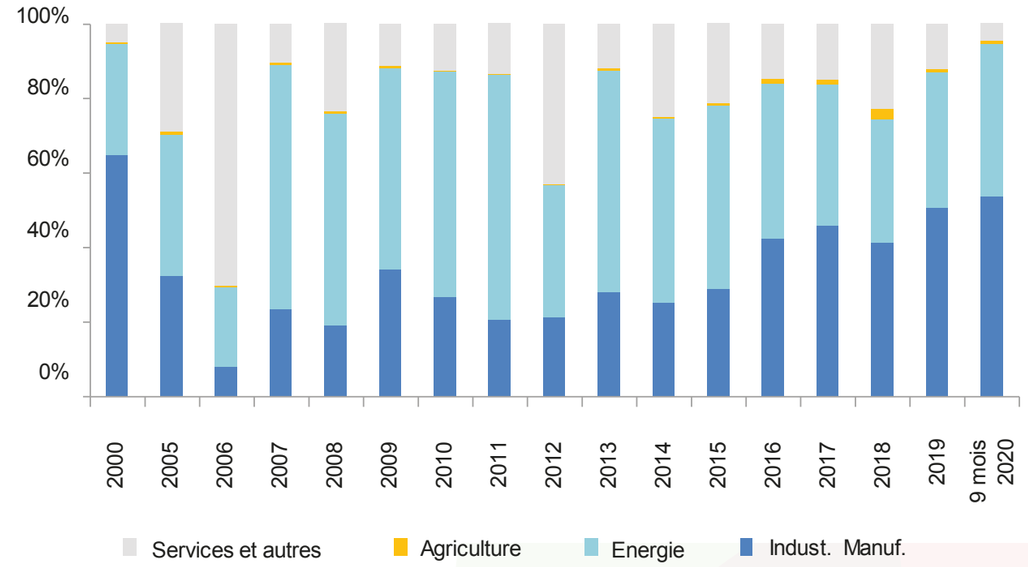


Source : APII – APIA – ONTT – Douane – BCT – DGE – CMF - BVMT

La part des IDE investis dans le secteur manufacturier est variable (voir fig 31), il faut distinguer deux périodes : avant et après 2014 car la part de l'industrie manufacturière a changé radicalement !! probablement en raison de la part de l'énergie qui a suivi une courbe inverse à celle de l'industrie… . Cette variabilité s'est réduite entre 2011 et 2020 pour se situer entre 29 % en 2015 et environ 50 % en 2020/2019. En réalité l'augmentation de la part de l'industrie manufacturière n'est qu'une réflexion de la baisse de la part du secteur des hydrocarbures (dus à une radicalisation des mouvements sociaux et de nouvelles exigences souverainistes qui font fuir les investisseurs). En effet, la part du secteur de l'énergie représentait 36 % du total des flux reçus par la Tunisie en 2019, contre plus de 50 % au cours de la période

2013-2015 et au cours des années 2000. Les activités de services sont passées de 15 % en 2017 à 12 % en 2019 :

Figure 51 : Structure des IDE en % [28]



Source : ITCEQ

Par ailleurs, il est intéressant d'analyser dans les flux entrants d'IDE réalisés entre 2010 et 2020 la part des nouveaux projets industriels par rapports aux investissements d'extension (figure 31), ainsi que la valeur moyenne d'un investissement industriel :

Figure 52 : Investissements réalisés par projets industriels 2010 -2020

Année	2010	2011	2012	2013	2014		2015	2016	2017	2018	2019	2020	Moyenne
% IDE (Création)	24%	20%	34%	35%	22%		15%	9%	13%	3%	6%	6%	17%
Montant /projet (MD)	1,49	1,54	2,66	1,40	1,54		1,58	2,14	1,94	2,34	2,37	2,27	1,93

Source : FIPA

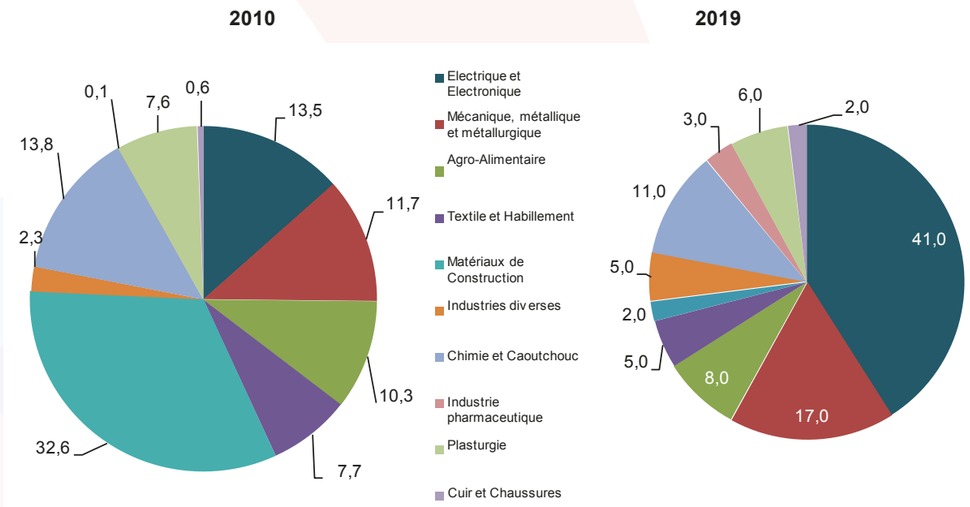
Sur les 10 dernières années, la part des nouveaux projets (green field) est relativement modeste (environ 17% des parts en moyenne)., Ceci est certainement due au déficit d'image ou à l'inactivité des décideurs pour démarcher les investisseurs ; Cette tendance est d'autant plus inquiétante que les dernières années on tombe à moins de 10% (sans Covid en 2019) ; A contrario, on peut estimer que les IDE déjà présents continuent à investir par des extensions de leurs activités.

La répartition des IDE par secteur est présenté ci-après. On observe que l'essentiel (58%) des IDE en 2019 se sont faits dans les IME et

28 http://www.itceq.tn/files/tableaux-de-bord/competitivite/tbord-competitivite-dec-2020.pdf

principalement dans la branche Electrique-Electronique (41%), soit un peu plus que le double des IDE par rapport à 2010 dans ce même sous-secteur des IME. Le secteur des textiles perd de son attractivité et n'attire plus qu'environ 5% des IDE

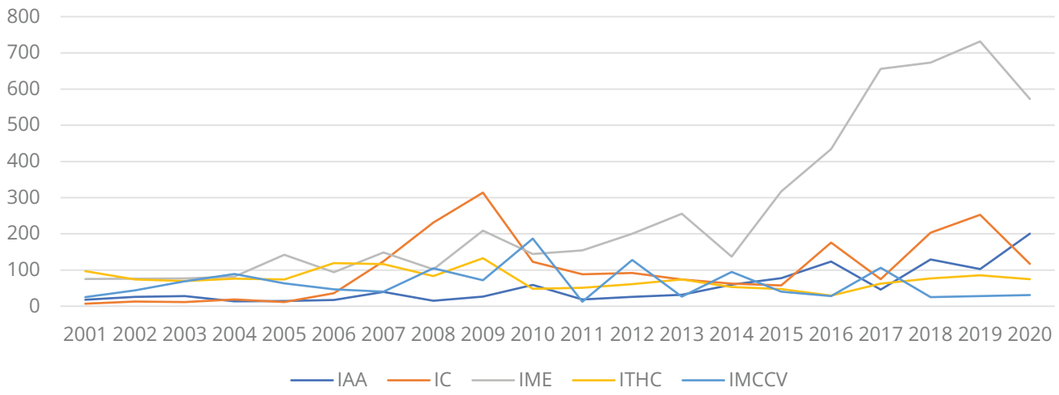
Figure 53 : IDE par secteur 2010 -2020



Source : ITCEQ

Le graphe suivant confirme la part grandissante des IME dans les flux d'IDE reçus ces dernières années, les autres secteurs attirant des flux bien inférieurs (entre 50 et 200 MD) et l'on peut se demander s'ils demeurent compétitifs dans la chaine de valeur mondiale actuelle et à venir

Figure 54 : Evolution des flux entrants d'IDE dans les industries manufacturières en MD



Source : Compilation de l'auteur – Données : FIPA

En conclusion, les IDE sont volatiles. Ils varient entre 2 et 2.5% du PIB pour tous les secteurs et moins de 1% du PIB (exactement 0.6%) est investi dans l'industrie manufacturière. Les IDE sont restés à un niveau très modeste tant au niveau national (moins de 3% du PIB/an) qu'au niveau sectoriel (moins de 0.6% du PIB sont investi dans l'industrie manufacturière. Comparer à d'autres pays (fig. 29), et vue sa proximité de l 'Europe et ses atouts propres la Tunisie ne semble pas avoir pu attirer suffisamment des IDE et exploité les opportunités que de tels investissements apporteraient : transfert de technologie et de savoir-faire, montée et intégration dans la chaine des hautes valeurs ajoutées, emplois des compétences, etc. La politique poursuivis pour attirer les IDES ne semble avoir réussi que très partiellement. La révolution et les diverses instabilités et risques qu'elle a provoqués ne semblent avoir affecté les flux des IDE que partiellement ; par contre, leur distribution sectorielle a bien changé en faveur du secteur industriel au détriment du secteur de l'énergie. La nouvelle stratégie industrielle du pays ne devrait compter sur l'apport des IDE que si les décideurs changent sérieusement les politiques et les approches pour attirer d'une façon plus massive des IDE de qualité, c'est à dire, usage de nouvelles technologies, innovateurs et faisant appel à des ressources humaines de qualité pour se donner des avantages compétitifs solides par rapport aux autres pays. Comme auparavant, cela exige de la Tunisie : une stabilité politique et sociale à toute épreuve, une gouvernance de première ordre exempt de corruption et de bureaucratie, un cadre règlementaire très favorable à l'investissement et exempte de tracasseries administratives, une infrastructure et des services publics de très bon niveau, des ressources humaines d'excellentes qualités et enfin une politique de communication (marketing industriel) très efficaces basé sur le contact direct et le démarchage continu des investisseurs partout et surtout par du personnel hautement qualifié et non par des bureaucrates.

2.3. Infrastructure industrielle

La Tunisie dispose actuellement de 152 zones industrielles aménagées réparties sur tout le pays. De nouvelles zones industrielles sont régulièrement planifiées.

Toutefois, plusieurs études[29] ont souligné le fait que la plupart des zones industrielles en Tunisie présentent de lourds handicaps en termes d'attractivité et de fonctionnalité. Selon la GIZ « Nouvelle approche, nouvelles zones industrielles » l'aménagement des zones industrielles en Tunisie a toujours souffert d'une approche classique qui appréhende ces zones comme de simples opérations de lotissements sans aucun rapport avec les activités qui y sont programmées et les besoins des industriels qui vont s'y installer ; En d'autres termes, la plupart des zones industrielles sont déconnectées de leur contexte et ne tirent pas profit des avantages que peuvent offrir leur lieu d'accueil. Il faut que la conception des ZI s'adapte à la demande et non l'inverse. Le deuxième élément majeur à intégrer dans les opérations d'aménagement c'est le développement durable et finalement c'est la « territorialisation » des interventions : Selon le livrable 3 de cette présente étude : 58 ZI n'ont pas de groupement de maintenance et de gestion / 23% des ZI ne sont pas raccordées au réseau d'assainissement 57 % des ZI ne sont pas raccordées au réseau de gaz naturel / 70% des ZI ne sont pas connectées au réseau de fibre optique. 25% des ZI ne sont pas adaptées aux plans de circulation / 50% des ZI (moins de 20ha) n'ont pas de routes à l'intérieur de la zone. Problèmes de transport, sécurité, parking, pas espaces verts, routes dégradées.

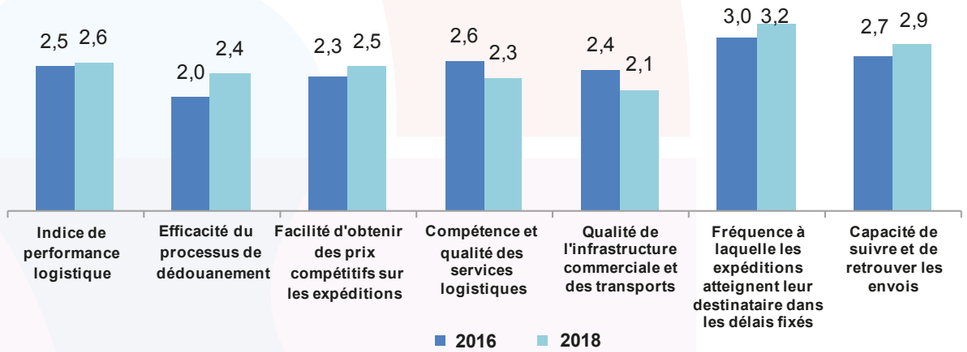
La Tunisie doit S'orienter dans la mesure du possible vers l'amélioration des infrastructures existantes (Zones industrielles peu exploitées et

29 Etude sur les Infrastructures des Zones industrielles en Tunisie. GIZ/GIC Tunisie, Novembre 2012 Etude sur les raisons de non fonctionnement des groupements de maintenance et de gestion, GIZ Juillet 2011 Etude sur la non-création des GMG. GIZ, Septembre 2010

sous-aménagées) avant de s'engager dans l'aménagement de nouveaux parcs ou complexes industriels etc…tout en tenant compte du PAT.

Malgré le taux d'échanges extérieurs (exportations et importations), la position de la Tunisie en matière de performance logistique demeure modeste, bien qu'elle ait connu une légère amélioration en 2018 (105ème sur 160 pays et 15ème en Afrique avec un indice en 2018 de 2.6/5). Certes, des améliorations sont relevées au niveau de la majorité des facteurs à l'exception de la « compétence et qualité des services logistiques » et de la « qualité de l'infrastructure commerciale et des transports », mais elles restent insuffisantes pour hisser le classement de la Tunisie à un rang supérieur :

Figure 55 : Indice de performance logistique (IPL) de la Tunisie [30]

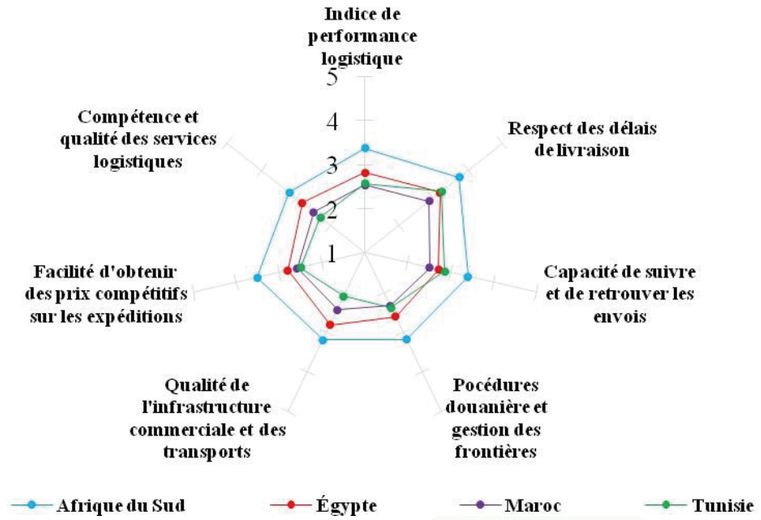


Source : Le service du transport maritime en Tunisie – ITCEQ

Dans une optique de comparaison, la Tunisie est mal classée par rapport aux autres pays africains comme l'Afrique du Sud (33ème mondiale et 1ère continentale), l'Egypte (67ème mondiale et 4ème position continentale) et le Maroc (109ème mondiale).

[30] Le service du transport maritime en Tunisie – ITCEQ

Figure 56 : Positionnement de la Tunisie par rapport aux pays africains selon l'IPL 2018



Source : Le service du transport maritime en Tunisie – ITCEQ

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

Par ailleurs, la majorité des échanges commerciaux passent par voie maritime à travers les huit ports de marchandises : Radès, la Goulette, Bizerte, Sousse, Sfax, Skhira, Gabès et Zarzis. Les services de ces ports et les facilitations ne fonctionnent pas bien de l'avis de tous les observateurs externes et internes. En particulier, le fonctionnement du Port de Radès par qui passe plus des 2/3 des échanges du pays est catastrophique

A vrai dire, le port de Radés est l'épine dorsale des flux du commerce maritime en Tunisie : 1er terminal à conteneurs en Tunisie qui assure « 25% du trafic national global, 87% du tonnage des marchandises conteneurisées, 79% du tonnage des marchandises chargées dans des unités roulantes, 90% du trafic de conteneurs en EVP, 82% du trafic des unités roulantes et 20% du trafic de navires enregistré dans l'ensemble des ports de commerce Tunisiens »

En outre, l'infrastructure portuaire tunisienne n'est pas adaptée aux standards européens (100 Ha de surface nécessaires pour traitement de 500.000 conteneurs EVP). En effet, le port de Rades qui assure plus de 70% du transport de marchandises, occupe seulement une surface de 50ha pour le traitement de plus de 400.000 conteneurs EVP (soit 62.5% des besoins). De ce fait, avec l'espace de stockage disponible il est indispensable d'avoir des services de manutention rapide, et des facilitations douanières simplifiées et dématérialisée afin d'éviter la complication de la gestion dans les ports, l'allongement des délais et donc des surcoûts des échanges commerciaux. !!

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

performances de Rades. Certains experts ont proposé la mise en concession de Radès

D'autre part, le transport par camions, plus adapté à notre tissu de PM E, reste le phénomène prédominant en matière de transport interne des marchandises, puisque le transport ferroviaire ne représente qu'un faible volume du total des marchandises transportées. D'où l'importance du renforcement de l'infrastructure routière et autoroutière pour désenclaver les régions intérieures du pays, et rapprocher les industriels actuels (ou à venir) des ports suscités.

En Conclusion, les infrastructures et la qualité de la logistique sont de niveau inadéquat, en particulier dans le secteur portuaire et notamment le principal port de Rades ; La réalisation de projets d'infrastructures tels que les ports (nouveau ou de mise à niveau de l'existant) dans le cadre "PPP", ont connu d'importants retards, doivent être remis sur la table pour avancer et faciliter la participation de nos entreprises industrielles aux chaines de valeurs mondiales.

2.4. Analyse SWOT de l'industrie tunisienne

Au vu de tout ce qui a été développé précédemment dans le présent 2ème chapitre, nous récapitulons ci-après les Forces, Faiblesses, Opportunités & Menaces de l'industrie manufacturière Tunisienne :

FORCES	FAIBLESSES
• Présence d'acteurs de renommée internationale • IDE focalisés sur l'industrie manufacturière et principalement les IME • RH tunisiennes reconnues par les investisseurs étrangers. • Diversification des activités/métiers • Flexibilité des entreprises, conformité aux standards internationaux. • Emplacement géographique intéressant pour intégration dans les CVM • Coût du facteur travail compétitif • Secteur IME en poupe • Secteur IAA prometteur • Facilité logistique (proximité des points d'accès ports et aéroports).	• Impact limité du secteur industriel, malgré l'existence de plusieurs unités industrielles. • Déclin du secteur ITHC • Baisse régulière du PIB industriel • Faible investissement national dans l'industrie manufacturière • Monopole STAM improductif pour le Port de Radès • Formation professionnelle peu en phase avec les besoins des industriels. • Promotion : la Tunisie ne s'est pas positionnée pour l'après crise sanitaire • Forte présence d'institutions de l'Etat dans le quotidien des entreprises, avec peu d'efficience • Transition politique lente et fastidieuse, discontinuité récurrente sur des sujets structurants • Zones industrielles mal aménagées
OPPORTUNITÉS	**MENACES**
• Avantages comparatifs importants, par rapport à des pays concurrents, pouvant favoriser la Tunisie. • Communiquer vis-à-vis des entreprises implantées en Tunisie. • Amélioration du taux d'intégration avec des activités à plus forte VA. • Mise à niveau des Centres de Formation dans le cadre d'un PPP • Crise COVID-19 : Relocalisation de productions européennes depuis l'Asie sur notre région • Montée en gamme les secteurs industriels historiques de la Tunisie : ITHC, IAA, IME et ICC	• • Dégradation de l'environnement d'ensemble : politique, économique, social et environnemental. • Accentuation de la concurrence pour l'attraction des IDE vers d'autres destinations. • Perte d'attractivité due au manque de personnel formé. • Dépendance des donneurs d´ordre s européens. • Absence de vision et de soutien des entreprises sur les marchés africains. • Maintien d'activités en perte de vitesse et positionnement sur des marchés où la Tunisie n'est plus compétitive.

2.5. Conclusions

L'industrie manufacturière Tunisienne se trouve à la croisée des chemins, avec ses forces intrinsèques et ses faiblesses frustrantes. Les menaces d'une désindustrialisation programmée (ou pas) sont là, mais des opportunités existent bel et bien pour continuer à jouer son rôle de locomotive économique et sociale majeure.

Nous assistons à une lente désindustrialisation du pays dans plusieurs secteurs, au vu du recul ou la stagnation ou de faible hausse de leurs principaux indicateurs : investissements, création de VA, exportations, emplois. Ceci est dû à des facteurs exogènes au pays de marché, notamment celui récent du Covid-19, mais aussi endogènes dus à une certaine inaction durant les dix (voire vingt) dernières années. Heureusement que certains secteurs tels que les IME tirent leur épingle et continuent à attirer des investissements et créer de l'emploi, mais est-ce suffisant ?

La dynamique de création et de croissance des entreprises est entravée par une productivité stagnante, une faible création d'emplois et faible positionnement dans les CVM – attestant d'une insuffisance de la politique industrielle.

En dépit de quelques exceptions sectorielles (IME, IAA), et avec des chiffres globalement en recul sur les dix dernières années (notamment pour le secteur ITHC en lent déclin) avec en sus la récente crise sanitaire mondiale, l'industrie manufacturière peine à croitre et contribuer au développement économique du pays :

- L'industrie manufacturière tunisienne orientée et tirée par les exportations, a certes été résiliente lors de la dernière décennie mais peine à décoller car toujours tributaire des marchés traditionnels. Au niveau sectoriel, l'ITHC perd de la vitesse et continue à régresser en raison d'une concurrence internationale de plus en plus forte sur les marchés traditionnels (Europe). En revanche, les IAA et les IME demeurent potentiellement les plus promoteurs.
- La VA de l'Industrie manufacturière en Tunisie a légèrement progressé (en Dinars), mais sa part dans le PIB recule où on relève la baisse de la VA de l'ITHC, une forte croissance de la VA des secteurs des IME et IAA, et la stagnation voire la marginalisation de la contribution des autres secteurs (IC, IMCCV, etc.).
- Il y a nécessité de faire évoluer les chaînes de valeur pour passer à des activités plus productives et nécessitant plus de main-d'œuvre qualifiée. Le défi concerne la mise en œuvre, qui va exiger le développement de nouvelles entreprises plus modernes et plus grandes capables d'offrir des emplois formels plus attractifs.
- Se pencher sur quelques sous-secteurs pour voir comment les booster davantage ; exemples non exhaustifs : l'huile d'olive conditionnée, le textile technique, l'électronique médicale, la voiture électrique, etc. Pourtant, il y aurait un gisement de croissance important avec montée en gamme de la valeur ajoutée et une meilleure intégration dans la chaîne de valeur mondiale de ces sous-secteurs.
- Le régime off-shore demeure un atout pour l'économie tunisienne avec l'excédent commercial qu'il génère et l'emploi qu'il occupe. Toutefois, il y a une inquiétante situation pour l'autre régime général dont les performances en création de valeur (emplois, solde commercial, taille des entreprises) sont faibles et en constante détérioration.
- Cette notion de CVM (chaine de valeur mondiale) est très employée par les analystes de l'Industrie au vu de la globalisation galopante de l'économie mondiale. Notre jeune industrie manufacturière a grandement intérêt à s'intégrer dans la CVM, notamment dans les secteurs en plein boom tels que la mobilité, la santé ou les énergies renouvelables ; Il y a d'importants gisements pour le développement de nos entreprises et l'emploi qualifié de nos diplômés.
- L'investissement avant la révolution s'est maintenu à des niveaux acceptables.
- La révolution et les diverses instabilités et risques qu'elle a provoqués ne semblent avoir affecté les flux des IDE que partiellement ; en revanche, leur distribution sectorielle a bien changé en faveur du secteur industriel au détriment du secteur de l'énergie.
- Après la révolution, l'investissement dans les secteurs public et privé, tous secteurs de l'industrie manufacturière confondus s'est effondré. La crise du Covid-19 a amplifié ceci et freiné le début d'embellie de 2018-2019.
- La Tunisie présente des handicaps d'attractivité dus à la concurrence d'autres pays à économies similaires sur des secteurs piliers de l'industrie tunisienne. L'offre tunisienne reste peu visible à l'international et son image de marque est encore basée sur un pays low-cost.
- La pandémie a révélé les risques d'une forte interdépendance des pays, ou globalisation intense, surtout pour des produits de première nécessité pour la santé et la survie des populations. Ceci pourrait se traduire par des relocalisations de la production de certains produits manufacturés et pourrait constituer une opportunité la Tunisie, d'attirer une partie des entreprises pour s'installer à proximité des marchés européens et africains. Il faut donc savoir se positionner pour saisir ces opportunités.

Pour finir, la stratégie industrielle de la Tunisie pour les prochaines années doit s'organiser autour de trois axes qui décomposent la chaîne de valeur pour les entreprises qui y développent ou implantent de nouvelles activités :

Booster l'investissement national / Mise à niveau de l'infrastructure logistique / Attraction ciblée de nouveaux IDE

Ces trois composantes sont actionnables/actionnées par des politiques publiques ciblées, fiscales, sectorielles et infrastructurelles volontaristes, dans une combinaison spécifique à la situation de leurs secteurs historiques ou de pointe, tout ceci dans le cadre d'un indispensable climat politique et social favorable aux affaires.

3 CHAPITRE 3 : ÉVALUATION RETROSPECTIVE DES POLITIQUES INDUSTRIELLES

Le modèle de développement économique en Tunisie a connu un tournant important vers l'économie libérale surtout depuis 1972. Rappelons que la première loi sur l'investissement connue sous le nom de loi 72, visait à attirer les investisseurs étrangers grâce à un arsenal d'incitations fiscales. Celles-ci comprenaient des exonérations de taxes et de droits de douane sur les importations utilisées dans le processus de production des produits exportés et l'exonération des taxes sur les salaires sur une période de 5 ans, semant les graines de la dichotomie économie onshore/off-shore qui a caractérisé jusqu'à une date récente l'économie tunisienne.

Le désengagement de l'Etat investisseur-producteur est consommé dès 1985 et l'Etat devient alors incitateur et l'adoption en 1986 du Plan d'ajustement structurel consécutif à la dégradation des équilibres macro-économiques issue de l'émergence d'une économie d'endettement, va permettre d'engager le pays dans une transition vers une économie de marché de plus en plus ouverte sur l'extérieur et de le propulser dans une logique de sujétion au système économique mondialisé. Dans ce contexte, le gouvernement a créé le FOPRODI[31] premier instrument de capital risque lancé par l'Etat (Fonds de Promotion et de la Décentralisation Industrielle), un fonds visant à fournir des concours de l'Etat sous forme de dotation en capital et des incitations aux petites et moyennes entreprises et à promouvoir la diversification régionale, l'Agence de Promotion Industrielle API et le Centre de promotion des exportations CEPEX.

C'est ainsi que durant les années 70, l'industrie (manufacturière et non manufacturière) a été le secteur à la croissance la plus rapide de l'économie tunisienne soit un taux de croissance annuel moyen qui s'élève à 6,4% sur la période 1970-1981 et une contribution à environ 40% de la croissance du PIB[32]. De plus, au cours des deux décennies qui ont suivi le début des années 1970, la Tunisie a réalisé une diversification significative des exportations de produits de base et de produits manufacturés à base de ressources vers des exportations de faible technologie. Le ratio des exportations de marchandises hors combustibles au PIB est passé de 9,2 % en 1970 à 27,8 % en 1995. La part du secteur manufacturier dans le PIB est passée de 8,4% en 1970 à 19% en 1995. Néanmoins, le secteur manufacturier est resté concentré dans quelques domaines de production, tels que les vêtements, les textiles et la maroquinerie

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

[31] Loi N° 73-82 (1973)
[32] The World Bank, 1985. "Tunisia: Industrial Policy Report", Report No. 5665-TUN, July 1985, Washington, DC

activités. Initialement lentes, les éliminations tarifaires se sont accélérées après 2000.

L'abolition progressive des barrières commerciales est de nature à accroitre la pression sur les industries locales et c'est dans ce contexte que le gouvernement a conçu une batterie de programmes, projets, instruments, réglementation avec l'aide de bailleurs de fonds dans l'objectif de renforcer la résilience du secteur industriel et de rehausser la compétitivité de la Tunisie. Force est de constater, que ces politiques ne ciblaient aucun secteur ou activité spécifique, mais plus largement l'environnement des affaires et quelques objectifs politiques «horizontaux » principalement : l'emploi, les exportations et le développement régional (Ghali et Rezgui, 2015).

En parallèle, la politique industrielle a été dessinée par l'initiation de programmes d'appui et de soutien directs aux entreprises industrielles et à un soutien indirect en faveur de l'écosystème d'appui qui comprends les agences, les zones industrielles, les centres techniques, les bureaux de conseil et d'expertise, etc.

Parmi les programmes les plus importants et qui s'est installé dans la durée, le Programme de Mise à Niveau (PMN) des entreprises industrielles qui a démarré en 1996 et qui est toujours opérationnel représente l'instrument le plus significatif de la politique industrielle sur les 25 dernières années. D'autres programmes promus et financés par les bailleurs de fonds ont supporté l'effort de l'Etat dans différents domaines. C'est en particulier le programme de modernisation industrielle avec l'appui de la communauté européenne clos fin décembre 2009 et le PCAM (le Programme d'appui à la Compétitivité des entreprises et à l'Amélioration de l'accès aux Marchés) qui a pris le relais du PMI, depuis 2010. Ces programmes d'envergure ont couvert aussi bien les moyens et process de production (PMN) que les investissements immatériels nécessaires à la modernisation des entreprises industrielles (Programme Qualité, introduction des TIC, modernisation de la gestion des activités, prise en charge par le PMI et le PMN). Plusieurs autres programmes de moindre envergure ont été également lancés au profit du secteur industriel : économie d'énergie, dépollution, formation, encouragement et promotion des exportations outre le lancement des réformes institutionnelles et législatives destinées à accompagner ces programmes et à améliorer le climat des affaires.

L'une des lacunes constatées de la politique industrielle tout au long de la période 1996-2010 concernent la lenteur du développement technologique et la faible contribution de l'industrie à la création d'emplois qualifiés et les tendances ont eu comme aboutissement en 2008 à une révision de la politique industrielle et la proposition d'une nouvelle stratégie à l'horizon 2016. L'un des objectifs de cette stratégie était d'orienter l'industrie vers les créneaux à forte intensité de savoir et à forte valeur ajoutée. Cette stratégie met plus en avant des arguments de qualité : Environnement R&D, respect de la propriété intellectuelle, qualité des ressources humaines, et mise en œuvre de clusters. La stratégie identifie le textile, l'agroalimentaire et les industries mécaniques, électriques et électroniques en tant que secteurs prioritaires et a ajouté deux secteurs tertiaires à cette liste historique: l'Information et la Communication (TIC) et l'externalisation des processus métiers (BPO). Donc à la lecture synthétique de la stratégie, le gouvernement annonce clairement la volonté de passer à **un nouveau cap pour le positionnement industriel qu'est l'innovation et la création de la valeur ajoutée.**

Après la révolution, aucune autre stratégie à un horizon de long terme n'a été réellement initiée. Ce n'est qu'en 2018 que le conseil d'analyse économique a initié un plan de relance de l'économie à un horizon de court terme. Comme précisé dans le document de relance

économique[33], *« la politique économique sur laquelle repose ce plan de relance comporte, outre des mesures horizontales, fiscales et non fiscales, un grand nombre d'instruments, sectoriels et spécifiques qui devraient être consignés, de façon exhaustive, dans des « Pactes de compétitivité » à établir entre, d'une part l'Etat, qui s'engage sur la mise en œuvre d'une série de mesures et d'autre part le secteur privé qui s'engage sur la réalisation d'objectifs d'investissement, d'exportation et de création d'emplois ».*

C'est dans ce cadre que depuis 2019 le CAE a contribué à l'élaboration de 6 pactes sectoriels pour 6 secteurs de l'économie dont les 4 principaux secteurs industriels (Textiles Habillement et Chaussures, Industries agro-alimentaires et en amont l'agriculture, Industries des composants automobiles, Industries pharmaceutiques) en plus des secteurs des TIC et des énergies renouvelables.

Dans ce chapitre, nous proposons de faire une évaluation rétrospective des politiques industrielles en Tunisie moyennant un diagnostic-évaluatif du niveau d'atteinte des objectifs explicitement ou implicitement annoncés par le gouvernement depuis les années 90. Sur le plan méthodologique, contrairement aux évaluations prospectives, les évaluations rétrospectives disposent généralement de si peu d'informations qu'il est difficile de déterminer si le programme ou la politique a été mis en œuvre avec succès. Pour la politique industrielle en Tunisie, les objectifs globaux sont souvent quantitatifs et les objectifs des programmes, projets, dispositifs de mise en œuvre ne s'insèrent pas dans une démarche de suivi-évaluation objective.

Les programmes et projets ne se réfèrent pas à des cadres logiques clairs sauf pour ceux soutenus et fiancés par les bailleurs de fonds internationaux qui exigent systématiquement un cadre logique avec des indicateurs prédéfinis, une situation de référence et une cible. En l'absence de cadre logique claire des programmes et dispositifs censés atteindre les objectifs explicitement ou implicitement annoncés par le gouvernement, la faisabilité d'une évaluation rétrospective devient problématique.

Pour pallier ces insuffisances, et en vue de reconstituer un cadre logique de la politique industrielle, nous avons établi un état des grandes orientations du gouvernement, en ce qui concerne le positionnement du secteur productif industriel et sa contribution à la croissance et à l'emploi. Par ailleurs, nous avons combiné plusieurs sources d'informations pour faire une synthèse des évaluations antérieures qui n'ont jamais porté sur la politique industrielle dans son ensemble mais sur les instruments, dispositifs, programmes, institutions d'appui, initiés et soutenu par le gouvernement pour la mise en œuvre de la politique industrielle. Les sources d'informations sont diverses et comprennent :

- D'abords une revue des documents et rapports divers (Banque Mondiale, OCDE, BAD, DUE, Cour des comptes, APII, ITCEQ, etc..) dont des rapports de diagnostic et d'évaluation de certains instruments de la politique industrielle.
- Les documents administratifs et les statistiques les plus récentes lorsqu'elles ont disponibles (Zones industrielles, technopôles, centres techniques, programme de mise à niveau,... etc.) qui renseignent sur les niveaux de mise en œuvre et l'atteinte de certains objectifs.
- Les entretiens en profondeur avec plusieurs parties prenantes administratives et du secteur privé pour relever d'une part les appréciations et perceptions de la politique industrielle en général et l'appréciation du rendement de certains instruments, dispositifs, institutions d'appui, d'autre part.

[33] Conseil d'analyse Economique (2018) : Plan de Relance Economique 2019-2020

Ainsi, pour élaborer l'évaluation rétrospective des politiques industrielles antérieures, nous avons structuré ce chapitre en 3 grandes sections :

La première section portera sur un exposé sommaire les grandes mutations dessinées par les exportations et l'off-shore depuis les années 90 qui ne sont que les prolongements d'une politique d'ouverture et d'attractivité de l'investissement direct étranger depuis les années 70. Nous insisterons sur les grands traits de cette politique : développement de l'export et de l'IDE mais une forte exposition à la conjoncture des marchés européens, faible impact en amont sur l'ensemble du secteur productif local.

La deuxième section , traite du niveau d'atteinte des objectifs annoncés implicitement ou explicitement par les pouvoirs publics dans le cadre de la mise en œuvre de cette politique industrielle. Nous insisterons sur deux dimensions importantes et mesurables des impacts attenus. Ces dimensions sont liées les unes aux autres et leur analyse permet de renseigner objectivement sur les impacts réels de la politique industrielle en Tunisie :

- La première dimension se réfère à l'évolution de la productivité et donc à l'accélération du rythme de la transformation structurelle souhaitée pour promouvoir la compétitivité du secteur productif industriel sous la pression concurrentielle étrangère consécutive à l'engagement de la Tunisie dans un processus d'intégration plus accélérée à l'économie mondiale (accords de l'OMC (1994), zone de libre-échange avec l'Union Européenne à partir de 1995)
- La deuxième dimension, liée à la première porte sur la dynamique du tissu productif industriel, l'évolution de l'investissement et le développement des entreprises en tant que principaux leviers de la transformation structurelle. Théoriquement, l'objectif de l'amélioration de la productivité devrait en principe être accompagné dans le moyen long terme par une réallocation du facteur travail vers les secteurs les plus productifs. Mais ce n'était pas le cas en Tunisie et le secteur productif en général et le secteur productif industriel en particulier est resté piégé structurellement dans une trappe de faible productivité. Les conséquences de cette lenteur de la transformation structurelle sont inéluctables en matière d'aggravation du chômage en général et celui des diplômés du supérieur en particulier.

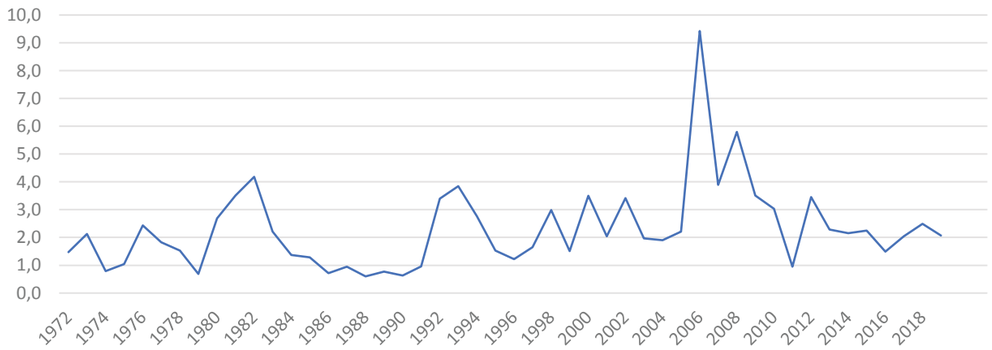
La troisième section tentera de faire un diagnostic évaluation des principaux instruments de la politique industrielle. Nous proposons de présenter les points forts de ces mesures et instruments et surtout les arguments explicatifs des insuffisances à l'origine d'une faible performance pour l'atteinte de certains objectifs notamment l'amélioration de la productivité, la transformation structurelle et la création d'emplois pour les diplômés du supérieur. Il s'agit de présenter sommairement les dispositifs et programmes et de faire une analyse évaluative de leur mise en œuvre et de leur performance. Nous insisterons en particulier sur leurs pertinences et sur les contraintes réglementaires, institutionnelles et de coordination qui représentent, de notre point de vue les obstacles majeurs à une meilleure performance de la politique industrielle. Pour ce faire, nous analyserons successivement les cinq principales composantes suivantes : l'appui à la création d'entreprise et la promotion de l'investissement, la modernisation et la mise à niveau de l'entreprise industrielle, le soutien à l'innovation et l'appui techniques aux entreprises et le développement de l'infrastructure industrielle et du système technopolitain.

3.1 Tendances et mutations profondes dessinées par l'off-shore et l'exportation

Comme précisé plus haut, le schéma du développement industriel depuis les années 90 s'insère dans une vision globale d'intégration de l'économie mondiale moyennant l'ouverture de l'économie nationale en vue de poursuivre l'effort d'exportation initié depuis les années 70. L'engagement du gouvernement dans une stratégie d'ouverture a permis de dessiner de nouvelles tendances pour le tissu productif industriel. En effet, tout au long de la période 1990-2010 et jusqu'à la période actuelle, l'industrie tunisienne a déjà entamé de profondes mutations tirées par l'Investissement Direct Etranger et l'exportation. L'accord d'association avec l'union européennes a joué un rôle important dans l'ouverture de l'économie tunisienne, du moins sur le plan quantitatif avec un taux d'ouverture qui a presque doublé entre 1986 et 2008 atteignant 126% du PIB. Trois secteurs industriels constituaient les locomotives quant au niveau des exportations totales de biens, de la création de valeur ajoutée et de l'emploi Il s'agit principalement du secteur du Textile Habillement et Cuir-Chaussures, du secteur des industries mécaniques, électriques et électroniques et du secteur des industries agroalimentaires. Ces mêmes secteurs continuent à se positionner comme étant les principaux contributeurs à la croissance parmi les secteurs industriels.

Globalement, les données montrent que cette ouverture de l'économie a été caractérisée par une part des exportations dans le PIB en constante croissance sur la période suggérant ainsi une plus grande aptitude à exporter des biens et des services sur les marchés étrangers internationaux. Dans le même temps, l'accord d'association a également ouvert la voie à d'importants IDE en provenance de l'UE. Les IDE tout secteur confondu, se sont maintenus à environ 1 à 4 % du PIB entre 1986 et 2005 et ont augmenté après la mise en œuvre de la politique européenne de voisinage pour se maintenir à près de 2% en moyenne sur la dernière décennie.

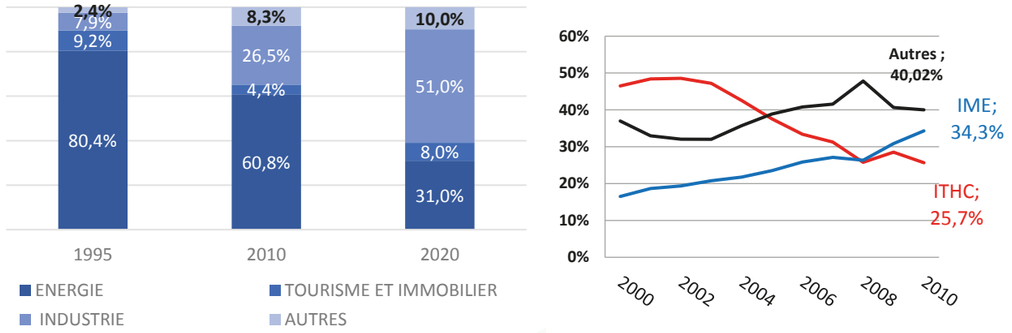
Figure 57 : IDE/PIB sur la période 1970-2019



Remarquons par ailleurs que la structure des IDE a changé depuis 1995 mettant en évidence une plus grande participation du secteur industriel dans l'attractivité des IDE. En effet, les IDE dans l'industrie qui ne représentaient que 7,9% de l'ensemble des IDE en 1995 étaient dominés par le secteur des hydrocarbures (80,4%) et ont évolué pour atteindre 26,5% des IDE en 2010. Aujourd'hui l'industrie accapare plus de 50% des IDE en raison d'un repli des IDE dans le secteur des hydrocarbures devenu la cible des conflits politiques et sociaux après la révolution. Par ailleurs, au sein du secteur industriel, une inversion de l'IDE du secteur

textiles et habillement vers le secteur IME s'est opérée depuis 2008 mettant en évidence une plus forte dynamique de production, d'IDE et d'exportation de ce secteur stratégique pour la Tunisie. La part de l'IME dans les IDE industriels de près de 15% en 2000 est passé à 34,3% en 2010 et à près de 40% en 2020 alors que pour le secteur textiles habillement, la part dans les IDE industriels est passé de plus de 45% en 2000 à 25,7% en 2010 et à seulement 21% en 2020.

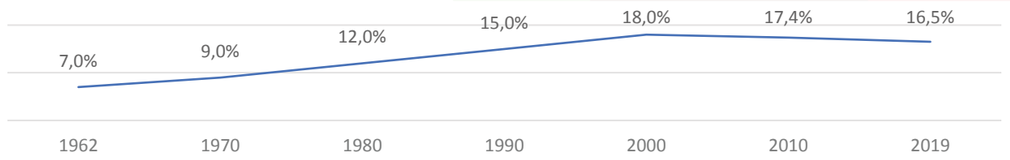
Figure 58 Inversion secteur des hydrocarbures vers l'Industrie et Inversion ITH vers IME



Source : Traitement IDOM (Données INS – APII - FIPA)

En se référant aux données de l'INS, ce dynamisme de l'industrie tiré par l'exportation et l'IDE, s'est traduit par une croissance de la valeur ajoutée industrielle sur les 30 dernières années et une plus grande part de l'industrie dans le PIB (17,4% en 2010 contre 15% en 1990 et 9% en 1970). Toutefois, la contribution de l'industrie au PIB a stagné entre 2000 et 2010 et a même baissé tout au long de la dernière décennie (16,5% en 2019).

Figure 59 : Valeur Ajouté Industrielle/PIB



Bien que la Tunisie ait réussi à développer son secteur industriel, son orientation en matière d'ouverture, en tant que pilier de l'amélioration de la productivité et de la compétitivité et donc de la transformation structurelle, tant pensée et voulue par le gouvernement n'est pas sans limites. Plusieurs études[34] empiriques montrent que la Tunisie, peine à se positionner sur les marchés internationaux de produits et services à haute valeur ajoutée, mais elle perd aussi des parts de marché mondiales sur des marchés internationaux traditionnels de faible valeur ajoutée au sein desquels elle est historiquement fortement spécialisée (Textiles habillement).

[34] Revue de la Politique de Développement en Tunisie 2014, Structural transformation in Egypt, Morocco and Tunisia: Patterns, drivers and constraints, Rim Ben Ayed Mouelhi and Monia Ghazali, Economics of Transition and Institutional Change, 2021, vol. 29, issue 1, 35-61

3.1.1 Forte exposition à la conjoncture des marchés européens

Force est de constater que la stratégie d'intégration de la Tunisie s'est concentrée sur le renforcement des liens avec l'Europe la rendant particulièrement vulnérable à un ralentissement européen. Au fil du temps, l'économie tunisienne est devenue fortement dépendante de l'Union européenne[35] avec une forte concentration des exportations en particulier vers un petit nombre de pays (France et Italie) et donc une forte dépendance de la conjoncture dans ces pays. Par ailleurs, les deux secteurs qui tirent les exportations industrielles en Tunisie (Textiles habillement et cuir et le secteur électrique et électronique) sont certes fortement intégrés aux chaines de valeurs mondiales mais avec les mêmes lacunes et risques. Ces secteurs subissent une concurrence agressive des prix et une forte pression de la compétitivité coûts au niveau mondial ce qui représente une source de vulnérabilité supplémentaire et un risque significatif de perte de compétitivité du site Tunisie bien que, pour l'instant ces secteurs ont démontré une relative capacitée de résilience malgré les chocs internes et externes (révolution en 2011, la pandémie du Covid-19 depuis mars 2020).

3.1.2 Performance du secteur exportateur et de l'off- shore mais avec de faible impact sur le secteur productif

La dichotomie du secteur exportateur et de off-shore par rapport à l'onshore est une réalité en Tunisie qui a longtemps caractérisé le système productif industriel. L'un des constats se rapporte à la performance de ce secteur en matière d'exportation et de création d'emplois mais avec de faibles retombées sur le secteur productif local. Le régime exportateur en général et l'off-shore en particulier, se positionnent souvent dans la faible valeur ajoutée avec un contenu étranger élevé dans les exportations. L'indice de position dans les chaines de valeurs mondiales demeure donc faible outre le fait que les activités de production sont concentrées sur un petit nombre de produits. En effet, bien que la participation aux chaines de valeurs mondiales a augmenté entre 1995 et 2011, la participation aval qui renseigne sur la création de la valeur ajoutée locale dans les biens intermédiaires exportés demeure faible par rapport à la participation amont qui renseigne sur la valeur ajoutée étrangère intégrée dans les biens intermédiaires produits localement et exportés à l'étranger.

[35] 76% des exportations, 90% des envois de fonds, 73% des investissements étrangers directs et 83% des recettes touristiques provenaient de l'Union européenne.

Figure 60 : Participation amont et aval aux chaines de valeurs mondiales

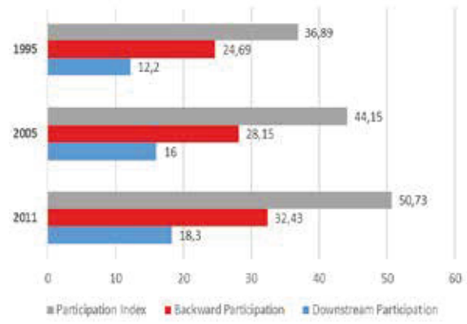
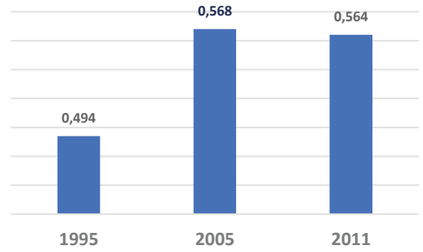


Figure 61 : Indice de position (Aval/Amon) dans les chaines de valeu rs mondiales



Source : Traitement IDOM à partir de la base de données TIVA (OCDE)

Ces secteurs se caractérisent également par une faible demande pour la main d'œuvre qualifiée vue que l'intérêt porté principalement sur les ouvriers non qualifiés pour l'exécution des fonctions de base, limitant ainsi le transfert de technologie et générant un climat de frustration pour les ouvriers qualifiés.

Rappelons que la quasi-totalité des exportations manufacturières tunisiennes s'effectuent sous le régime off-shore et ces tendances se sont confirmés davantage récemment en raison de l'effondrement des exportations de ressources naturelles depuis la révolution de 2010/2011. Mais ces chiffres tendent à montrer des volumes artificiellement importants d'exportations "off-shore" et une mesure plus appropriée consiste à ne prendre que les exportations nettes du régime off-shore (exportations – importations). Selon Ghali et Nabli (2021), la part des exportations de produits manufacturés du régime off-shore était d'environ 36 à 37 % du total exports off-shore et est passée à plus de 50 % récemment. En effet, une caractéristique fondamentale du régime "off-shore" est la possibilité d'importer en franchise de droits tous les biens intermédiaires et d'équipement nécessaires à la fabrication. Les produits sont réexportés après transformation.

Figure 62 : Part (%) du régime Off -shore dans les exportations

	1995	2000	2005	2010	2017
Exportation des indus manufacturières / Total exports	66.07	66.01	64.83	65.10	75.07
Exportation off-shore indus manufacturières / Total exports	63.77	63.62	63.68	61.06	74.68
Exportations nettes de l'off-shore / Total exports	34.45	35.53	36.98	33.02	52.41

Source : Ghali et Nabli (2021

Bien que le régime off-shore soit contributif à la croissance et la création d'emplois, la dichotomie off-shore on-shore s'est traduite par une divergence en termes de performance productive entre les deux régimes due en grande partie aux problèmes liés au climat d'investissement sur le marché local (lourdeur des formalités, problèmes d'accès au financement, étroitesse du marché, fiscalité, infrastructure et logistique….). Le gouvernement, bien qu'il a facilité l'attractivité de l'investissement étranger en général et l'off-shore en particulier moyennant une batterie de

mesures fiscales et douanières[36], il ne s'est pas attaqué aux vrais problèmes de l'investissement intérieur. La politique industrielle n'a pas créé les conditions nécessaires au renforcement des liens dynamiques entre le marché local et le secteur de l'export que ce soit des entreprises résidentes ou non résidentes ce qui a maintenu le secteur on-shore dans une trappe de faible productivité et dans l'incapacité de réussir le changement structurel tant attendu comme nous le montrerons plus loin.

Pourtant, certaines opportunités caractérisent les secteurs off-shore orientés vers l'export. D'abord la proximité aux marchés (l'Europe, mais aussi les pays arabes et africains subsahariens) en comparaison avec les produits asiatiques, bien que la recherche par la Chine de plateformes industrielles en Afrique soit susceptible de créer une nouvelle concurrence. Ensuite l'existence en Tunisie d'une masse critique d'entreprises ayant acquis une bonne position sur la courbe de l'expérience représente aussi une vraie opportunité pour développer davantage l'off-shore dans une autre direction tirée par l'intégration de la course à l'innovation. Enfin, malgré que la main d'œuvre qualifiée est encore hors du système productif de l'off-shore sauf exception, son potentiel est là et peut encore contribuer à l'amélioration de ces industries qui demeurent tout de même un pilier incontournable de l'industrie tunisienne.

3.1.3 Accentuation du déséquilibre régional malgré la politique de compensation en faveur des régions de l'intérieur

La politique industrielle, et son instrument fondamental qu'est le Code d'Investissement, tournée essentiellement vers la promotion des exportations, a encouragé encore davantage les entreprises à s'installer près des infrastructures logistiques situées sur le littoral ce qui exprime une forme de rationalité des agents économiques. Ceci a contribué à accentuer le dualisme du secteur productif en Tunisie : un dynamisme du secteur d'exportation dans les régions côtières et le faible rattrapage des régions intérieures moyennant les externalités économiques longtemps attendues susceptibles d'impacter le développement des régions à la traine. C'est dans ce contexte et en vue d'atténuer les inquiétudes socio-territoriales que l'Etat a souvent opté pour des politiques de compensation sociale et régionale limitées aux maigres allocations budgétaires spécifiques (PDUI, PRD, PDI, etc..) et avantages à la décentralisation (industrielle) sans pour autant, réussir à réduire les tendances lourdes des disparités régionales moyennant l'attractivité de l'investissement malgré l'effort de l'Etat en matière d'investissement dans les infrastructures publiques dans les régions de l'intérieur notamment les zones industrielles qui demeurent faiblement exploitées comme nous le montrerons plus loin. Ces politiques admettent implicitement que l'équité socio-spatiale s'exerce à travers le saupoudrage territorial des investissements et non à travers le choix de points d'appui régionaux de développement. Elles ignorent que la viabilité

[36] Précisons que par opposition aux entreprises on-shore, les entreprises orientés vers l'exportations en général et celle de l'off-shore en particulier, ont toujours bénéficié, jusqu'à une période récente, d'une exonération fiscale de leurs revenus. De plus , elles bénéficient de l'exonération de la TVA sur l'importation et sur les achats sur le marché local. Par ailleurs, le régime permet aux entreprises off-shore d'éviter les procédures douanières et autres procédures administratives auxquelles doivent faire face les autres importateurs qui vendent des biens sur le marché local. Ce régime a bénéficié aussi des mesures de facilitation du commerce extérieur ainsi que des réformes des modes de gestion portuaire.

« impactante » de l'entreprise (localement et/ou régionalement) dépend de l'existence d'un minimum de proximités utiles[37] que la taille des villes de l'intérieur et du Sud, démographiquement encore peu affirmées, ne sont encore en mesure de produire.

3.2 Revue synthétique des impacts des politiques industrielles en matière de productivité et de transformation structurelle

Après avoir présenté sommairement les grandes orientations des politiques industrielles sur les 25 dernières années, nous proposons dans cette section d'évaluer les impacts de ces politiques en partant d'un diagnostic évaluatif rapide sur le niveau d'atteinte des objectifs annoncés explicitement ou implicitement par l'Etat. Rappelons, comme mentionné ci-dessus que dans le court moyen terme, l'objectif de la politique industrielle menée depuis les années 90 était principalement l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises tunisiennes pour réussir d'une part une meilleure participation au commerce international et une plus grande contribution du commerce international à la croissance économique et à la création d'emplois d'autre part. A moyen long terme, le gouvernement visait une transformation structurelle qui devrait s'opérer par une réallocation du travail des secteurs les moins productifs vers les secteurs les plus productifs et à plus forte valeur ajoutée et ce pour soutenir la croissance économique et contribuer au développement économique et social du pays notamment moyennant l'offre d'emplois en général et l'offre d'emplois qualifiés en particulier pour résorber le chômage des jeunes diplômés du supérieur. Cet objectif est clairement explicité surtout dans la stratégie industrielle élaborée en 2008 bien que l'horizon de la stratégie se situait dans le moyen terme (2016).

En vue d'analyser le niveau d'atteinte de ces objectifs, nous insistons dans cette section sur 2 dimensions importantes et mesurables pouvant caractériser les impacts limités de la politique industrielle en Tunisie :

- Faiblesse de la productivité et lenteur de la transformation structurelle : L'évolution de la productivité d'une manière générale et dans l'industrie en particulier en mettant en évidence un problème structurel piégeant le secteur productif en général et l'industrie manufacturière en particulier dans une trappe de faible productivité bloquant la transformation structurelle.
- Faiblesse de l'investissement privé et stagnation structurelle des entreprises à l'origine de la lenteur de la transformation structurelle qui devrait être tirée par la réallocation de l'emploi vers des secteurs plus productifs. En conséquence une aggravation du chômage des jeunes conjuguées à une explosion du nombre des diplômés du supérieur

Les problèmes de la faiblesse de la productivité, de la lenteur de la transformation structurelle et du chômage ne sont pas caractéristiques uniquement de l'industrie manufacturière mais de l'ensemble des secteurs productifs tunisiens sauf exception. Il est donc pertinent de présenter, pour chaque dimension, les tendances générales du secteur productif en se focalisant dans un deuxième temps sur la spécificité des secteurs industriels.

[37] Tels que clients, fournisseurs, sous-traitants, infrastructures de transport, centre de qualification professionnelle et d'autres services à l'entreprise.

3.2.1 Faiblesse de la productivité et lenteur de la transformation structurelle

Diverses études montrent que la croissance en Tunisie a été tirée principalement par l'amélioration de la productivité à l'intérieur de certains secteurs économiques. Mais il convient toutefois de noter que les contributions relativement élevées de certains secteurs économiques, notamment dans les services marchands, ne reflètent pas nécessairement un dynamisme industriel. En effet, la performance de certains secteurs en matière de génération de valeur ajoutée peut s'expliquer par des distorsions de marché persistantes liées à la régulation du marché des services (Banque Mondiale 2014 ; Dee et Diop, 2010) malgré les réformes structurelles entreprises en faveur du secteur privé dès la deuxième moitié des années 1990. Ces gains sont concentrés dans certains secteurs monopolistiques et protégés tels quel le secteur du transport et des télécommunications qui ont longtemps bénéficié de rentes permettant aux entreprises existantes de pratiquer des prix élevés auprès des consommateurs. De plus, certains secteurs comme celui du commerce ont largement été protégés par des barrières à l'entrée réglementaire. D'autres secteurs à l'instar du secteur public a connu aussi une augmentation de la valeur ajoutée qui ne reflète en aucun cas une amélioration productive mais d'une augmentation de la masse salariale. En revanche, la contribution du secteur manufacturier à la croissance a été faible, faute de croissance de la productivité et de l'emploi. Selon la Banque Mondiale[38], la croissance de la productivité dans le secteur manufacturier était en moyenne de 2 % entre 2000 et 2010. La croissance de la productivité du secteur manufacturier n'a contribué que de 6 % à la croissance du PIB par habitant de la Tunisie et sa contribution structurelle était seulement de 3,7 %. Sa contribution à l'emploi a été négative, en grande partie due aux suppressions d'emplois dans le secteur textile qui peinait à rester compétitif après la suppression progressive de l'accord multifibres en 2005. Bien que la croissance du secteur manufacturier ait été limitée, certains secteurs manufacturiers ont contribué quoi que marginalement à la croissance. Il s'agit de l'électronique et de la mécanique- machines de bureau, les pièces automobiles et les équipements mécaniques. Les performances de croissance de ce secteur en termes de productivité, d'exportations et d'emploi au cours des dernières années ont réduit la dépendance de la Tunisie vis-à-vis du secteur textile.

Dans un article récent[39], portant sur l'analyse de la transformation structurelle en Tunisie, le Maroc et l'Égypte sur une longue période (1960-2010), l'examen de l'évolution de la productivité du travail et la contribution du changement structurel à la croissance de la productivité a permis d'analyser la contribution des différents secteurs économiques au changement structurel. Les résultats suggèrent que la Tunisie (le Maroc et l'Egypte aussi), a initié et réalisé des progrès dans la transformation structurelle au cours des années 1970, 1980 et au début des années 1990 mais ce processus a stagné est resté inachevé et la désindustrialisation s'est produite à un stade précoce de développement contrairement à ce qui a été observé dans les pays développés et émergents.

[38] Revue de la Politique de Développement en Tunisie 2014.
39 Structural transformation in Egypt, Morocco and Tunisia: Patterns, drivers and constraints, Rim Ben Ayed Mouelhi and Monia Ghazali, Economics of Transition and Institutional Change, 2021, vol. 29, issue 1, 35-61

3.2.2 Faiblesse de l'investissement et stagnation des entreprises à l'origine de la lenteur de la transformation structurelle et l'aggravation du chômage

La lenteur de la transformation structurelle en Tunisie trouve ses origines dans le sous-investissement qui caractérise le tissu productif en général et le tissu industriel en particulier[40] En effet, l'accumulation du capital devrait être à l'origine d'une plus grande capacité de production future et est normalement l'élément principal qui déclenche l'efficacité de la réallocation de l'emploi. En Tunisie, malgré les opportunités offertes par l'ouverture commerciale pour stimuler (théoriquement), les transformations structurelles et impulser l'investissement pour accroitre les capacités de production et satisfaire la demande étrangère, l'investissement matériel et immatériel, pourtant soutenu par le Gouvernement (notamment par les programmes de mise à niveau, le programme de modernisation industrielle), demeure faible et ne permet pas aux entreprises, même avec un potentiel de compétitivité d'augmenter leur taille et leur productivité. Evidemment, outre l'investissement, la qualité et la disponibilité du capital humain est un préalable important et dont l'impact sur le changement structurel est significatif. Mais, la rigidité du marché du travail, comme le remarquent certains chercheurs, représente également une entrave la transformation structurelle[41].

La dynamique limitée de l'économie au niveau macroéconomique suggère que la performance des entreprises tunisiennes du secteur privé en termes de création d'emplois, de productivité et de croissance des exportations est faible. Cette performance demeure limitée tant que les contraintes au développement de l'investissement et donc des entreprises ne sont pas résolues. Rappelons que le secteur privé repose principalement sur une nébuleuse de micro-entreprises implantées essentiellement sur le Littoral Est dont plus de 99% comptent moins de 10 employés. Il est encore plus fascinant de constater que la majorité des entreprises sont des entreprises unipersonnelles. L'explosion du nombre d'entreprises de très petite taille, s'explique en partie, par la législation fiscale en Tunisie qui a encouragé la constitution d'entreprises de type "personne physique", éligibles aux avantages fiscaux (régime forfaitaire). C'est ainsi, qu'en 2019, les entreprises de ce type représentaient 87% de l'ensemble des entreprises. Seulement 0,4% des entreprises, comptaient plus de 100 travailleurs en 2003, et la tendance s'est aggravée depuis 2010. Aujourd'hui, seulement 0,2% des entreprises emploient plus de 100 travailleurs. Ces entreprises de grande taille, représentent, cependant, plus du tiers de tous les emplois en Tunisie (en considérant l'auto emploi). Si on considère seulement les emplois salariés en dehors de l'auto emploi, les entreprises de grandes taille, qui ne représentent que 0,2% des entreprises soit un peu plus que 1900 entreprises, totalisent ensemble plus de 55% de l'emploi. La comparaison avec les pays développés montre que le secteur privé est excessivement concentré dans des entreprises relativement petites. En d'autres termes, la rareté des grandes et moyennes entreprises semble être une explication clé du faible niveau de création d'emplois. En fait, le manque de dynamisme industriel caractérisé notamment par la sous-représentation des moyennes et grandes entreprises en Tunisie explique en partie la faible création d'emplois dans le pays.

[40] Revue de la Politique de Développement (2014), Rim Ben Ayed Mouelhi and Monia Ghazali, (2021)
[41] Rim Ben Ayed Mouelhi and Monia Ghazali, (2021)

Ainsi, la Tunisie connait un sérieux problèmes de stagnation structurelle[42] avec la faiblesse de la création nette d'emplois et la faiblesse des entrées d'entreprises. L'inertie et la distribution de la taille des entreprises est de plus en plus biaisée en faveur des petites entreprises et la création d'emplois demeure tirée par l'auto-emploi et les tendances se sont aggravées après la révolution. Comme mentionné dans le tableau suivant, la dynamique de création d'emplois demeure concentrée dans les entreprises unipersonnelles. Entre 2003 et 2010, plus deux nouveaux emplois nets sur 5 créés sont des travailleurs indépendants et sur la période 2010-2019 c'est plus de 50% des nouveaux emplois. En revanche, la création d'emplois par les grandes entreprises, qui représentait près de 33% des créations d'emplois sur la période 2003-2019, ne représente plus que 25% de nouveaux emplois crées entre 2010 et 2019.

Figure 63 : Répartition des entreprises et des emplois par tranche d'emplois en Tunisie

Tranche emploi	Entreprise					
	2003	2010	2019	% en 2003	% en 2010	% en 2019
0	373515	516794	679770	85,2%	86,5%	86,9%
1 à 2	36884	46294	59311	8,4%	7,7%	7,6%
3 à 5	12952	15824	21192	3,0%	2,6%	2,7%
6 à 9	5155	6646	8301	1,2%	1,1%	1,1%
10 à 19	4161	5113	5944	0,9%	0,9%	0,8%
20 à 49	2989	3481	4007	0,7%	0,6%	0,5%
50 à 99	1335	1642	1676	0,3%	0,3%	0,2%
100 à 199	947	977	958	0,2%	0,2%	0,1%
200 et +	714	826	956	0,2%	0,1%	0,1%
TOTAL	**438652**	**597597**	**782115**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**
Tranche emploi	**Emplois**					
	2003	2010	2019	% en 2003	% en 2010	% en 2019
1 à 2	40139	49231	65015	5,0%	5,0%	5,7%
3 à 5	44112	53887	72761	5,5%	5,4%	6,4%
6 à 9	35398	45344	56549	4,4%	4,6%	4,9%
10 à 19	54547	66289	77489	6,8%	6,7%	6,8%
20 à 49	91510	104533	120818	11,3%	10,5%	10,6%
50 à 99	93181	113447	115559	11,6%	11,4%	10,1%
100 à 199	132406	135439	133521	16,4%	13,7%	11,7%
200 et +	315442	423773	502503	39,1%	42,7%	43,9%
TOTAL	**806734**	**991942**	**1144215**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Source : Traitement Idom à partir des données du Registre National des Entreprises

Cette inertie, associée au fait que les entrants commencent modestement, contribue à expliquer pourquoi la distribution selon la taille des entreprises est devenue de plus en plus biaisée en faveur de l'emploi à petite échelle dans des entreprises relativement jeunes. Après l'entrée, cependant, les petites entreprises sont les moins performantes en termes de création d'emplois, même si elles survivent. Dans l'ensemble le tissu économique en Tunisie se caractérise par un sérieux problème de stagnation structurelle avec une mobilité extrêmement limitée et très peu d'entreprises parviennent à se développer même si l'on considère un horizon de long terme.

Ces évolutions du tissu productif dans son ensemble caractérisent en particulier le secteur industriel qui suit la même tendance avec seulement 1,2% des entreprises employant plus de 100 travailleurs. Ces grandes entreprises totalisent plus de 65,5% des emplois en ne considérant que l'emploi salarié (auto-emploi exclu).

[42] Bob Rijkers* Hassen Arrouri+ Caroline Freund*Antonio Nucifora*. Structural Stagnation, Firm-level Evidence on Job creation in Tunisia, February, 2013.

Figure 64 : Répartition des entreprises et des emplois dans l'industrie par tranche d'emplois en 2019

Catégorie	Tranche emploi	Nombre d'entreprises	% entreprise	% entreprise	Nombre d'emplois	% emplois	% emplois
Auto emploi	0	68 980	77,3%	77,3%			
Moins de 10	[1-2]	7 677	8,6%	16,2%	8 852	1,6%	7,4%
	[3-5]	4 539	5,1%		15 814	2,9%	
	[6-9]	2 262	2,5%		15 585	2,9%	
Entre 10 et 100	[10-19]	1 958	2,2%	5,2%	25 784	4,8%	27,0%
	[20-49]	1 743	2,0%		54 245	10,0%	
	[50-99]	952	1,1%		66 031	12,2%	
Plus de 100	>=100	1 079	1,2%	1,2%	354 137	65,5%	65,5%
	TOTAL	89 190	100%	100%	540 448	100%	100%

Source : Traitement Idom à partir des données du Registre National des Entreprises

Ces chiffres montrent que la dynamique industrielle de l'économie tunisienne est marquée par des taux d'entrée et de sortie d'entreprises réduits au sein des différents secteurs économiques ce qui limite le processus de destruction créatrice indispensable pour la transformation structurelle. Par ailleurs, comme démontré dans plusieurs travaux[43], le lien entre productivité, rentabilité et création d'emplois est très faible, pointant vers de graves faiblesses dans le processus de réallocation mis en évidence plus haut. Les entrées et sorties d'entreprises sont très réduites, et la mobilité est extrêmement limitée et peu liée à la productivité et la rentabilité. En principe, des entreprises productives et plus rentables développent l'emploi plus rapidement et développent aussi l'investissement. Mais, il semble que cette relation entre la productivité, la rentabilité et la création d'emploi est faible en Tunisie[44]. Autrement dit, des entreprises plus productives et plus rentables ne se développent pas moyennant des investissements pour créer davantage d'emplois sauf exception. Les entreprises n'optent souvent pas pour des investissements de développement pour croitre et recruter sauf dans l'off-shore ou quelques entreprises de l'onshore tournées vers l'importation dans des secteurs protégés de la concurrence moyennant les autorisations et les licences.

Ces constats sont révélés dans les données de l'évolution de l'emploi dans l'off-shore et l'onshore dans l'industrie et dans l'économie en général. Dans l'ensemble de l'économie, le taux de croissance annuel moyen de l'emploi salarié dans le secteur privé s'élevait à 3% entre 2003 et 2010. Sur cette période, l'évolution de l'emploi dans l'off-shore est de 5,5% annuellement contre seulement 1,9% dans l'onshore. Une différence plus significative si on retient la nationalité des entreprises avec un taux de croissance annuel moyen de l'emploi de 10,2% dans les entreprises étrangères contre seulement 1,8% dans les entreprises tunisiennes. Après 2010, le rythme d'évolution de l'emploi a baissé aussi bien pour l'onshore que l'offshore mais le choc était plus significatif pour l'offshore et surtout pour les entreprises étrangères (une évolution de 2,2% annuellement sur la période 2010-2019 contre 10,2% annuellement sur la période 2003-2010)

[43] Revue de la politique de Développement (2014), Rim Mouelhi (2021), Mohamed Ali Marouani et Moulehi (2015), etc.
[44] Selon la Revue de la Politique de Développement (Banque Mondiale 2014, chapitre-3), le doublement de la production par travailleur est associé uniquement à 1 à 5% de plus de croissance d'emplois. De même, monter d'un décile dans la répartition de rentabilité (par secteur et par an) est associé à une accélération de la croissance de l'emploi d'environ 1 à 2% uniquement.

Figure 65 : Evolution de l'emploi salarié du secteur privé en général entre 2003 et 2019

Nationalité	2003	2010	2019	Régime	2003	2010	2019
Tunisienne	715975	812757	920934	Onshore	581241	664818	747023
Etrangère	90759	179186	223281	Offshore	225493	327124	397192
TOTAL	806734	991942	1144215	TOTAL	806734	991942	1144215

Source : Traitement IDOM à partir des données du Registre National des Entreprises

Figure 66 : Taux de croissance annuel moyen de l'emploi dans le secteur privé en général

Nationalité	2010/ 2003	2019/ 2010	2019/ 2003
Tunisienne	1,8%	1,3%	1,5%
Etrangère	10,2%	2,2%	5,4%
TOTAL	3,0%	1,4%	2,1%

Régime	2010/ 2003	2019/ 2010	2019/ 2003
Onshore	1,9%	1,2%	1,5%
Offshore	5,5%	2,0%	3,4%
TOTAL	3,0%	1,4%	2,1%

Source : Traitement IDOM à partir des données du Registre National des Entreprises

Dans l'industrie, et selon la base de données de l'APII 2019, la taille des entreprises étrangères ou à participation majoritairement étrangère (plus de 2/3 du capital) est relativement plus importante que les entreprises tunisiennes. En effets, plus de 66% des entreprises étrangères emploient plus de 50 employés contre seulement 32% des entreprises tunisiennes. Les entreprises de plus de 100 emplois représentent 42% des entreprises étrangères contre seulement 14% des entreprises tunisiennes. Remarquons que les entreprises mixtes ne sont pas nombreuses, elles totalisent seulement 620 entreprises industrielles soit 10,8% de tout le tissu industriel employant plus de 10 emplois.

Figure 67 : Emploi dans le secteur industriel par tranche et selon la nationalité de l'entreprise.

Tranche emplois	Etrangère non résidente		Mixte non résidente		Mixte résidente		Tunisienne		Total	
De 10 - 50	338	33%	104	42%	176	47%	2766	68%	3384	59%
de 50 à 100	249	24%	47	19%	65	17%	729	18%	1090	19%
Plus de 100	430	42%	96	39%	132	35%	592	14%	1250	22%
Total	1017	100%	247	100%	373	100%	4087	100%	5724	100%

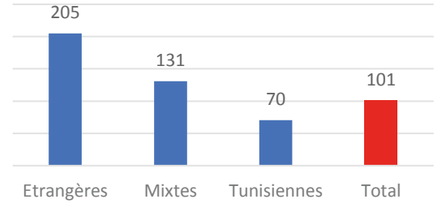
Source : Traitement IDOM à partir de la base de données APII 2019

Le calcul de l'effectif employé par entreprise sur des données récentes de l'APII montre que les entreprises étrangères qui représente 18% de toutes les entreprises industrielles accaparent 37% de l'emploi. En revanche, les entreprises tunisiennes qui représente 71% des entreprises industrielles accaparent 49% de l'emploi. Les calculs suggèrent que l'entreprise étrangère crée en moyenne presque 3 fois plus d'emplois que l'entreprise Tunisienne. Cette différence est très nette dans le secteur des industries électriques et électroniques et le secteur du textile, habillement et cuir.

Figure 68 : Entreprises industrielle et emplois

	Entreprises		Emplois	
Etrangères	917	18%	188025	37%
Mixtes	555	11%	72635	14%
Tunisiennes	3615	71%	254281	49%
Total	5087	100%	514941	100%

Figure 69 : Effectif employé par entreprise



Source : Traitement IDOM à partir des données du site APII (consulté août 2021

En somme, le manque de création d'emplois nette reflète l'entrée limitée, surtout des grandes entreprises, et un manque de mobilité des entreprises de petite taille reflétant une faible croissance des entreprises. Le tissu productif industriel, n'a pas réellement évolué pour l'entreprise tunisienne depuis plus de 3 décennies. Ces tendances mettent en évidence l'existence de sévères restrictions à l'accès au marché et des barrières à la concurrence à l'origine d'une lente création de nouvelles entreprises et d'un blocage de la croissance des entreprises existantes. Ceci se reflète dans la faiblesse des investissements. La suppression de diverses barrières au marché et d'autres distorsions et imperfections génèrerait plus d'opportunités d'emplois à court terme, mais aiderait à générer plus d'emplois à moyen terme dans la mesure où les entreprises jeunes connaissent normalement une croissance plus rapide que les entreprises plus anciennes moyennant leurs investissements de développement.

Le résultat de ces tendances lourdes est une forte concentration de l'emploi dans les secteurs à faible productivité. Jusqu'en 2010, 77 % de la main-d'œuvre tunisienne était employée dans des secteurs à faible productivité et la part des travailleurs dans les secteurs à faible productivité est élevée par rapport à d'autres pays en développement[45]. Aujourd'hui les tendances sont maintenues voir même aggravées. Pis encore, le secteur public est de loin le plus gros employeur en Tunisie (près de 19% de l'emploi) et le principal employeur des diplômés du supérieur. L'agriculture et le commerce sont le deuxième et le troisième secteur le plus important en termes d'emploi. Ces trois secteurs absorbent près de 50% de l'emploi. Dans l'industrie, le secteur du textile, de l'habillement et du cuir absorbe le plus gros de l'emploi soit environ 45% des employés du secteur manufacturier et 7,7% de tous les travailleurs étaient employés dans le secteur textile. Les secteurs de services à haute productivité, tels que la banque et l'assurance ainsi que les transports et les télécommunications n'ont absorbé que 7,7% de l'emploi total. Aujourd'hui, les tendances sont les mêmes : l'agriculture, le commerce et le secteur public absorbe près de 45% de l'emploi. Ainsi, la Tunisie n'a pas réussi la transformation structurelle tant souhaitée c'est-à-dire, une capacité à opérer une réallocation intersectorielle de l'emploi tirée par la productivité (Marouani (2015)). Les secteurs et les entreprises qui créent le plus d'emplois ne sont pas ceux qui sont caractérisés par la croissance de la productivité la plus élevée ce qui met en évidence la faiblesse de la

[45] La part moyenne des travailleurs dans les secteurs à faible productivité de 7 pays d'Amérique latine (Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica, Mexique et Venezuela) était de 66% en 2005, allant de 53% au Mexique à 81% au Venezuela. En Asie, la part des travailleurs dans le secteur à faible productivité était élevée en Inde, s'élevant à 84%, mais nettement plus faible dans les pays dotés d'une base manufacturière solide comme la Malaisie (64%), Taïwan (56%) – Source Revue de la Politique de Développement en Tunisie (2014)

contribution du changement structurel à la croissance de la productivité.

Dans ce contexte, l'accroissement du dynamisme industriel en Tunisie à travers un processus de destruction créatrice soutenu par l'innovation et marqué par des taux soutenus d'entrée et de sortie d'entreprises, une réallocation dynamique des ressources faiblement productives vers les ressources plus productives ainsi qu'une croissance soutenue des nouvelles entreprises (Brandt, 2004 ; Vivarelli, 2007; Li et Rama, 2013) est essentiel pour promouvoir une forte croissance de la productivité du travail de l'économie tunisienne en vue d'améliorer la faible compétitivité actuelle des entreprises sur les marchés internationaux, et enfin accroître la création d'emplois qualifiés nécessaire pour absorber le flux important de diplômés de l'enseignement supérieur (World Bank, 2014).

3.3 Evaluation rétrospective de certains instruments de la politique industrielle

Comme développé plus haut, l'économie tunisienne semble coincée dans une trappe de faible productivité qui est reflétée dans la création limitée d'emplois et de faible qualité. Bien que la politique industrielle, moyennant une batterie d'instruments et mesures a réussi à développer les exportations, sa contribution à la création de la valeur ajoutée demeure insuffisante et ceci appelle à une révision de cette politique.

Dans ce cadre, nous présentons dans les prochaines sous-sections, une évaluation sommaire des principaux instruments et mesures qui représentent les piliers de la politique industrielle. Nous analysons successivement les cinq principales composantes suivantes en vue de ressortir les points forts et les insuffisances notamment en termes de pertinence et d'efficacité mais aussi en termes de gouvernance et de montage institutionnel. Des pistes et orientations seront proposées pour alimenter la réflexion sur le rôle de l'Etat dans le cadre de la nouvelle stratégie industrielle et d'innovation. Les composantes étudiées dans ce chapitre sont :

- L'appui à la création d'entreprise et la promotion de l'investissement
- La modernisation et la mise à niveau de l'entreprise industrielle
- Le soutien à l'innovation et à la R&D
- L'appui technique aux entreprises industrielle
- Le développement de l'infrastructure industrielle et du système technopolitain

3.3.1 L'Appui à la création d'entreprises et à la promotion de l'investissement

Le souci d'améliorer l'environnement des affaires en Tunisie remonte à la crise financière du milieu des années 1980, lorsque le Gouvernement de l'époque avait décidé d'engager un "Plan d'ajustement structurel" en 1986, accompagné d'une politique de facilitation de la création d'entreprises pour relancer les investissements. En effet, consciente du rôle crucial de l'entrepreneuriat dans le développement économique, la Tunisie a mis en place, depuis les années soixante-dix, un établissement public à caractère non administratif, **l'agence de promotion des investissements (API)** , chargé de la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de promotion du secteur industriel ainsi que d'assister les promoteurs des projets d'investissements pour la constitution des dossiers de demandes d'agrément et d'avantages. Devenue, en 1987, Agence de promotion de l'industrie, puis en 2010, Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (APII), l'APII, est, aujourd'hui, l'acteur national clé pour soutenir la création d'entreprises et promouvoir l'investissement industriel bien qu'une nouvelle instance a été créée depuis 2017, la TIA et qui s'est dotée d'une légitimité et

une compétence supranationale pour promouvoir l'investissement dans l'ensemble du pays et dans tous les secteurs.

Perçue comme la meilleure parade contre le chômage des jeunes, la promotion de la création d'entreprises est placée au centre des réformes économiques lancées en Tunisie. La politique de l'Etat s'était alors attaquée, jusqu'au milieu des années 1990, au phénomène bureaucratique pour simplifier les procédures administratives à caractère économique et faciliter les formalités du processus de création des entreprises par l'instauration du guichet unique de création d'entreprises. C'est ainsi que l'APII à travers ses directions régionales, s'est donné comme objectif de faciliter les formalités de création d'entreprises sur l'ensemble du territoire. En parallèle un réseau d'accompagnement des porteurs de projets a été mis en place pour soutenir la création d'entreprise (réseau de **pépinières, centres d'affaires et d'espaces entreprendre)**. Ce réseau couvre l'ensemble du territoire en ce qui concerne les pépinières et plusieurs gouvernorats en ce qui concerne les espaces entreprendre et les centres d'affaires. En plus des acteurs étatiques tels que les offices de développement interviennent également pour accompagner les promoteurs de projets et les investisseurs.

Malgré l'existence de plusieurs instruments et mécanismes d'appui à la création d'entreprise et à la promotion de l'investissement, les porteurs de projets et les investisseurs demeurent confronter à plusieurs obstacles de différentes natures. Selon une étude sur les problématiques de création et de pérennisation des entreprises en Tunisie[46], plus de 7500 projets industriels déclarés entre 2005 et 2015 dont les montants d'investissement est supérieur à 100 milles dinars n'ont pas été réalisés. Le nombre des Projets Non Réalisés (PNR) a connu une augmentation significative en passant d'une moyenne de l'ordre de 600 PNR/an au cours de 2005-2009 à plus de 900 PNR/an en 2010-2012 . De même, plus récemment il ressort de l'analyse du suivi des projets par l'APII (2020) que seulement 56,9% des entreprises ont réalisé ou ont commencé à réaliser leurs investissements déclarés sur les 5 dernières années. Pour les investissements réalisés, les montants investis ne représentent que 31,2% des montants déclarés et la création effective d'emplois s'élève à 31% des emplois déclarés. Il est par ailleurs important de constater que les projets de création représentent 50.3% du nombre de projets réalisés ou en cours de réalisation, mais seulement 27% du montant réalisé et 36% des emplois. Les projets de développements totalisent près de 63% des montants investis et 64% des emplois créés.

Les études montrent que la majorité des promoteurs des projets non réalisés que l'accès au financement et les procédures administratives constituent les principales difficultés rencontrées dans la phase de préparation du projet. Le délai de réponse pour l'obtention de l'accord de financement est jugé très long et constitue une difficulté majeure de même en ce qui concerne les exigences excessives des banques en matière de sûretés et de garantie. Mais le plus critique ce sont les procédures administratives et autorisations qui constituent aussi une grande difficulté et qui sont à l'origine d'une faible exécution des projets déclarés. Ces problèmes se sont aggravés après la promulgation de la nouvelle loi de l'investissement en 2017 avec des formalités plus contraignantes et des problèmes au niveau de la nomenclature des activités surtout celle adopté dans la nouvelle loi de l'investissement et qui n'est pas compatible avec celle utilisée par les services du ministère des finances pour la déclaration d'existence et l'obtention d'un identifiant fiscal. Ceci pose un problème pour

[46] APII, Juin 2017

toutes les administrations et agences intervenant dans la prestation de ce service (TIA, APII, APIA, etc.). Aussi, outre les problèmes de nomenclatures, les porteurs de projets sont souvent confrontés aux problèmes des autorisations et des cahiers des charges encadrant l'exercice de certaines activités. En effet les conditions d'exercice des activités économiques sont établies en se référant au décret 2018- 417 du 11 Mai 2018 relatif à la révision des autorisations de l'exercice des activités économiques, dont la date d'entrée en vigueur est fixée au 1er juillet 2018. La multitude des délais, des procédures et des intervenants prévus par le décret sus mentionné le rend compliqué, difficile à comprendre par les investisseurs et à appliquer par l'administration en particulier les agences de l'investissement. Les services administratifs chargés des déclarations se trouvent confrontés à des problèmes majeurs avec les promoteurs désirant investir dans des activités qui étaient classées comme activité nécessitant une autorisation et qui ne le sont plus avec la nouvelle loi mais qui nécessite le respect des clauses des cahiers des charges qui ne sont toujours pas élaborés par les ministères concernés alors que d'autres semblent être plus compliqués à appliquer.

Dans cette section, nous présentons dans ce qui suit une analyse synthétique du dispositif d'appui à la création d'entreprises et la promotion de l'investissement en insistant sur les problèmes de coordination dus à un foisonnement des dispositifs institutionnels qui sont à l'origine des principales difficultés rencontrés aussi bien par les nouveaux promoteurs qui souhaitent entreprendre que par les investisseurs qui souhaitent développer leurs activités. Outre les problèmes d'accès au financement, les problèmes de gouvernance du dispositif de soutien à la création d'entreprise et d'appui à l'investissement seraient à l'origine de la faiblesse de l'investissement privé en Tunisie.

3.3.1.1 Un foisonnement de dispositifs institutionnels avec centralisation excessive et une déconcentration fictive

La cartographie des acteurs chargés de l'entreprenariat, la création d'entreprise, l'accompagnement et l'encadrement à travers les textes juridiques qui les régissent, met en évidence une complexité de l'intervention. Cette complexité se manifeste de deux façons, d'une part, dans la pluralité des acteurs et des instruments qui interviennent et, d'autre part, dans la répartition des compétences entre les différents acteurs en présence. La configuration actuelle du système national d'encadrement et d'assistance des investisseurs implique un spectre élargi de niveaux d'interventions et d'acteurs : décideurs nationaux, relais étatiques, établissements publics, organismes de forme associative, collectivités locales. Cette multiplicité, bien qu'elle soit porteuse d'une pluralité de logiques et de valeurs, complexifie le champs des interactions et génère des coûts économiques élevés (coûts physiques (locaux, matériels et équipements..), ressources humaines à mobiliser etc..)

En ce qui concerne les intervenants étatiques il convient de distinguer l'administration centrale et l'administration déconcentrée. L'Etat Central et ses administrations régionales sous-tutelle de plusieurs ministères et agences (Ministère de l'Industrie (Réseau des pépinières, APII, Centres d'affaire, ...), Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi (avec les espaces entreprendre dans les régions), Ministère de l'Economie, des Finances et d'Appui à l'Investissement (avec les offices de développement dans les régions et plus récemment, en 2017 l'Instance Tunisienne de l'Investissement), etc... Toutefois, force est de constater que la multitude des acteurs étatiques et leurs services déconcentrés dans les régions souffrent d'un sérieux problème d'autonomisation. En effet, il est important de noter que les marges de manœuvre des acteurs

au niveau régional sont réduites, ce qui limite l'efficacité de leurs interventions (Pépinières, centre d'affaires, directions régionale de l'APII)..). En plus des acteurs institutionnels publics, d'autres acteurs de la société civile ainsi que certaines collectivités locales (Gouvernorat, Municipalité) disposent aussi d'instrument d'aide et d'appui à l'entreprenariat.

Tous ces acteurs institutionnels intervenant en matière de création d'entreprises, entreprenariat et d'encadrement des porteurs de projets et investisseurs, n'ont pas la même nature juridique. Cette diversité de statuts implique que les différentes catégories d'acteurs ne se voient pas appliquer un régime juridique identique (en ce qui concerne le personnel, le régime financier, les achats et approvisionnements, etc...). Non seulement il importe de pouvoir identifier clairement tous les acteurs institutionnels chargés de l'encadrement des porteurs de projets mais aussi, les règles juridiques qui leur sont applicables, il convient également de savoir exactement qui fait quoi et comment coordonnent-ils ensemble.

La répartition des compétences en matière d'encadrement des investisseurs est particulièrement complexe. Tout d'abord, parce que la notion même d'encadrement des investisseurs n'est pas clairement définie. Ensuite, parce que les compétences exercées par les acteurs de l'investissement sont susceptibles de varier. La première difficulté réside dans le fait qu'il n'existe pas de définition législative ou réglementaire des compétences liées à l'encadrement des investisseurs. Ces compétences recouvrent des activités très diverses car la matière est très transversale. Certaines compétences sont spécifiques à l'investissement (ex : Octroi des avantages), d'autres s'inscrivent dans un cadre qui dépasse le seul investissement (formation des promoteurs, prospection des projets, statistiques et études...). Ce problème d'identification est, dans certains cas, accentué par le fait que les compétences attribuées à certains d'acteurs peuvent varier ou sont parfois exercées sans fondement juridique solide. En outre, il est frappant de constater combien, dans le domaine de la promotion de l'investissement et de l'assistance aux promoteurs de projets, le cadre juridique applicable est généreux dans l'attribution des compétences et responsabilités. Il en découle - de façon guère surprenante – « la désorientation » du porteur du projet et un enchevêtrement des compétences déresponsabilisant sur le terrain. En premier lieu, il existe un risque de contradiction dans les informations fournies aux bénéficiaires potentiels par leurs interlocuteurs, selon leur degré de professionnalisme et de connaissance des prestations ou des circuits administratifs en la matière car, interroger le représentant de tel ou tel organisme sur le droit que l'on pense avoir à un avantage financier par exemple, n'a rien de commun avec la sollicitation d'un service de montage d'un projet et.., à multiplier les sources d'information, l'allocataire potentiel pourrait bien voir sa situation se brouiller davantage au lieu de s'éclaircir.

Deuxièmement, il ne faut pas négliger le **risque d'une forme de concurrence,** parfois **inconsciemment entretenue**, entre des intervenants, différents par leur statut et leur objet, chacun se drapant dans sa légitimité propre: d'une part, les organismes de promotion de l'investissement qui sont les principaux opérateurs du système, se prévalent qu'ils sont seuls détenteurs de la «véritable» information et dotés de pouvoirs de décision et de contrôle, d'autre part, les services des collectivités locales par exemple, mettant en avant leur proximité et leur accessibilité ou, encore, les « espaces entreprendre (Ministère de la Formation professionnelle et de l'emploi), les centres d'affaires (Ministère de l'Industrie), se prévalant, pour leur part, de leurs valeurs, de leur savoir-faire –mais également enclins, dans certains cas, à cultiver une relation privilégiée avec des potentiels investisseurs, en vue de conserver un

statut d'interlocuteur incontournable dans le domaine de l'assistance .

Inversement et en troisième lieu, **la raréfaction des moyens disponibles,** qui vaut pour l'ensemble de la sphère publique –étatique, et locale– peut avoir pour conséquence un **mouvement de défausse généralisée des acteurs les uns sur les autres.**

Nous présentons, ci-dessous un état des lieux sommaire des pépinières et des centres d'affaires

- **Les pépinières :**

Pour la création d'entreprise, les pépinières d'entreprises par exemple, sont dans la plupart des cas des coquilles presque vides implantées dans les campus mais dont les activités sont complètement déconnectées des campus qui les hébergent sauf exception. Le budget alloué est très limité et les procédures de la dépense sont très complexes limitant la motivation, le dynamisme et la proactivité. Par ailleurs, les conditions matérielles sont parfois limitées (connexion internet parfois problématique, équipement des bureaux vieillot, faibles parfois inexistence de services à offrir aux hébergés, …) et les locaux dégradés avec impossibilité d'entretenir en l'absence de budget dédié à l'entretien – clause non clarifiée dans les conventions entre APII et établissement universitaire d'accueil. De nombreuses pépinières sont désertées, certaines sont fermées !!

L'étude du repositionnement de l'APII (2019) a relevé une démotivation et un sentiment de frustration de la part de la majorité des responsables des pépinières en l'absence de programme de renforcement de capacités alors qu'on exige des pépinières d'assurer un spectre large de services (formation, incubation, hébergement, etc.) avec des ressources très limitées.

Par ailleurs, force est de constater la rigidité du fonctionnement de ces pépinières dépendant de l'administration centrale de l'APII avec des marges de manœuvre très limitées au niveau régional. **En matière de services offerts, les pépinières peinent à trouver des candidats à la formation**. Dans certaines régions de l'intérieur l'offre de formation par les différents intervenants dépasse la demande. **Beaucoup de pépinières ne sont plus opérationnelles même sur le grand Tunis** ; Ce manque d'attractivité est due à la multitude d'intervenants autres que les pépinières (Centres d'affaires, espaces entreprendre, incubateurs privés, associations, etc..) à un ciblage des profils non adapté et non optimisé (manque d'assiduité des candidats avec un taux de décrochage relativement élevé dans certaines pépinières) et à la qualité des formations offertes par ces pépinières.

En matière d'incubation, force est de constater que le processus souffre d'un manque d'innovation et l'accompagnement au sein des pépinières n'a qu'une seule finalité : l'élaboration d'un plan d'affaires. L'absence de services de facilitation et surtout de soutien à la recherche de financement et l'absence de services post- création ont conduit à une détérioration de l'image de certaines pépinières ayant accompagné et même hébergé des entreprises qui n'ont pas pu se développer durant la phase post-création. Globalement, le rendement du dispositif est très faible.

La faible attractivité des pépinières dans un contexte de concurrence montante du secteur privé au niveau de tous les maillons du soutien et de l'appui à la création d'entreprise appelle à une révision en profondeur du réseau des pépinières, leur dispositif institutionnel, leur déploiement et surtout leurs missions et leur positionnement dans le processus de création d'entreprise, d'appui et d'accompagnement des porteurs de projets tout en tenant compte du rôle des autres acteurs tels que les espaces entreprendre et les centres d'affaires et les incubateurs privés et associatifs. Il faut dire que

l'APII, est déjà engagée dans ce processus de réformes.

- **Les centres d'affaires :**

Rappelons que les centres d'affaires d'intérêt public économique au nombre de 19 centres avec un effectif employer de 2 à 3 personnes en moyenne par centre, sont des personnes morales dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière qui offrent aux promoteurs et investisseurs des services visant à impulser l'initiative privée dans les régions concernées par leurs activités.

Globalement, les centres d'affaires[47] exercent les mêmes activités au niveau des régions dans lesquelles elles sont installées que les services de l'APII notamment celles concernant le renseignement et l'information des porteurs de projets et des investisseurs sur les procédures de création d'entreprises, les avantages et incitations qui leur sont destinés, les opportunités d'investissement et de partenariat. De même en ce qui concerne l'accompagnement des promoteurs dans les différentes phases de démarrage et de suivi de la réalisation de leurs projets et notamment dans la phase d'élaboration des études de faisabilité et de la finalisation du schéma de financement au même titre que les espaces entreprendre et les pépinières de l'APII. Ils se caractérisent par ailleurs par la diversité de leurs activités : formations gratuites avec une certaine flexibilité pour les apprenants et l'intervention de plusieurs profils d'intervenants (animateurs, experts, coachs..) pour l'accompagnement dans les plans d'affaires et dans le financement des projets. Le centre est aussi ouvert aux autres structures de formation et d'appui (centres de formation, centres techniques sectoriels, espaces entreprendre, etc..). Leurs capacités de réseautage est un avantage en raison de la multiplicité des partenariats conclus avec différentes structures opérant dans le domaine de l'entreprenariat. Le réseau du centre permet de faciliter l'accès au financement des projets accompagnés.

Le diagnostic évaluatif[48] a permis de conclure sur une appréciation positive du positionnement des centres d'affaires surtout dans la phase animation et assistance aux promoteurs en matière de recherche de financement pour leurs projets. Toutefois, le chevauchement de certaines de leurs activités avec celles des pépinières et des espaces entreprendre méritent une révision pour assurer plus de complémentarités entre les 3 acteurs.

Figure 70: Intervenants publics dans le soutien à l'entreprenariat et la création d'entreprises

	Formation	Accompagnement / prestations
Centres d'affaires (Ministère de l'Industrie)	Gratuite dans tous les secteurs	Informations, coaching et facilitation d'accès aux financements moyennant le réseautage Mise à disposition de bureaux à prix attractifs Animation, organisations de séminaires, ateliers,

[47] Loi n° 2005-57 du 18 juillet 2005 et Décret n° 2005-2611 du 24 septembre 2005 relatif à l'approbation du statut type des centres d'affaires d'intérêt public économique

[48] Nous ne disposons pas d'informations détaillées sur les ressources, les dépenses, l'effectif employé, ainsi que les activités de chaque centre pour pouvoir apprécier le rendement de ces centres.

	Formation	Accompagnement / prestations
Pépinières (APII)	Gratuite dans tous les secteurs en partenariat avec : • L'ordre des experts comptables • Les établissements d'enseignement supérieur • Les centres techniques	Incubation de certains se limitant à la préparation d'un plan d'affaires. Dans certains cas hébergement à prix très attractifs
Espaces Entreprendre (ANETI)	Gratuite dans tous les secteurs et donne même le droit à une bourse : • CEFE (idées de projets) / CREE (porteurs de projets) /Formations complémentaires de gestion (Promoteurs installées depuis + de 2 ans ou ayant un accord de financement)	Accompagnement qui donne le droit à une bourse (200 DT ou 100 DT) pendant 2 ans Facilitation d'accès aux financement

En matière de gouvernance, rappelons que ces centres sont créés en vertu d'un contrat constitutif passé entre les organisations professionnelles, les structures publiques d'appui au développement et les personnes physiques et morales exerçant des activités économiques et financières. Cet acte est approuvé par arrêté du ministre de l'Industrie. Ces centres créés sans capital et ne peuvent avoir pour but la réalisation de bénéfices ce qui limite l'engagement de ces centres dans la prestation de services payants pourtant ils sont soumis, dans l'exercice de leur activité, aux dispositions du code de commerce et à l'obligation d'inscription au registre du commerce. Leur cadre institutionnel pose ainsi un problème sur le plan juridique.

Leurs ressources sont constituées principalement des subventions allouées par l'Etat alors que les revenus provenant des prestations de services qu'ils rendent demeurent dérisoires. Les subventions sont souvent très limitées ce qui handicape les activités de ces centres. Le budget global des 19 centres s'élève à 1,8 Millions de dinars et près de 65% du budget est alloué aux salaires et seulement 20% pour le financement des activités (formation, coaching…) et le reste (15%) pour les autres dépenses de fonctionnement.

Le centre d'affaires est dirigé par un conseil d'orientation dont le président et les membres sont désignés par arrêté ministériel sur une période de 3 ans parmi les membres du contrat constitutif et sur leur proposition. Le président et les membres exercent leurs fonctions gratuitement (article 11 - Décret n° 2005-2611 du 24 septembre 2005) mais la gestion administrative, financière et technique est attribuée à un responsable désigné par le conseil d'orientation qui exerce sa fonction à temps plein dans la gestion du centre. Ce dispositif de gouvernance semble ne pas fonctionner efficacement. Plusieurs problèmes ont été relevés en particulier la non-implication effective du conseil d'orientation. Souvent le conseil ne se réunit pas ce qui limite l'efficacité de l'intervention sur le terrain.

Le diagnostic évaluatif a permis de ressortir une **superposition des missions** et une **interférence dans certaines composantes de l'appui à la création d'entreprise.** Aujourd'hui **le candidat à la création d'un projet est orienté souvent en même temps par le réseau des pépinières, les centres d'affaires, la direction régionale de l'APII** qui relèvent du Ministère de l'Industrie et par d'autres intervenant sous-tutelle d'autres Ministères.

L'espace entreprendre qui relève du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi,

les offices de développement sous-tutelle du Ministère de l'Economie, etc. La panoplie de services est diversifiée : informations, actions de formation, coaching, incubation ou encore des actions d'accompagnement post création voire même d'hébergement. **Plusieurs se disent « perdus dans les programmes et prestations offerts par les uns et les autres »**[49]. Le positionnement de chaque intervenant dans des secteurs d'activités dédiés et dans tel ou tel maillon du processus d'appui n'est pas délimité de façon optimale pour une meilleure efficience et efficacité d'ensemble du dispositif.

Ainsi, bien que le dispositif d'appui à la création d'entreprises couvre la quasi-totalité du territoire, il présente aujourd'hui un certain nombre de **limites en matière de gouvernance** entravant ainsi son efficacité. Comme précisé plus haut, le constat général est que ce dispositif se caractérise par des **interférences** mais aussi de la **redondance dans les services assurés par différents intervenants: pépinières d'entreprises, centre d'affaires, espace entreprendre, offices de développement, proposent tous des services divers qui se chevauchent.**

3.3.1.2 Une forte concentration des mécanismes d'appui et d'encadrement des investisseurs dans la gestion des avantages et complexité des dispositifs dédiés

En ce qui concerne le dispositif d'appui et d'encadrement des investisseurs force est de constater que la fonction suivi et encadrement des investisseurs post création est quasiment inexistante. Le **plus gros des prestations se situent en amont, dans les formalités administratives liées à la création d'entreprises** qui sont dans un grand nombre de pays complètement digitalisés. L'autre, composante porte sur **la gestion des avantages dans le cadre du code de l'investissement** (Loi de l'investissement depuis 2017).

Depuis l'entrée en vigueur de cette loi de l'investissement, comme pour le cas des déclarations et la constitution juridique des sociétés, la gestion des avantages se caractérise désormais par un nouveau dispositif en cours de mise en œuvre. Ce dispositif est en même temps caractérisé par la volonté de centraliser la gestion des avantages au niveau de la nouvelle instance TIA mais aussi par la déconcentration des certaines compétences des agences historiques au niveau régional. En effet, selon les dispositions transitoires relatives à la mise en application de la nouvelle loi de l'investissement, l'APII n'est autorisée à traiter que les dossiers de demande de bénéfices de primes et d'avantages des projets d'investissement de moins de 15 millions de Dinars et c'est la TIA qui se charge des projets de plus de 15 millions de dinars et des projets prioritaires nationaux en coordination avec les structures concernées. En même temps, il est prévu que pour les petits projets au-dessous d'un certain seuil à savoir 1 millions de dinars, la gestion du dossier de demande d'avantages relève des compétences des commissions régionales en cours de constitution alors que le déblocage des primes relève toujours des compétences de l'APII au niveau central.

D'une manière générale, force est de constater que la **nouvelle loi de l'investissement,** avec l'intervention de la TIA s'est traduite par la **multiplication des inte** rvenants aussi bien au niveau central que régional. Avec l'entrée en vigueur de la nouvelle loi de l'investissement**, on est passé de 51 commissions** soit 3 commissions nationales (APII, APIA, et ONTT) et 48 commissions régionales (CRDA et APIA) **à 76 commissions** dont 72 commissions régionales et 4 commissions nationales. Ceci pose un **sérieux problème de coordination et de mise en cohérence** dans l'application des manuels

[49] Etude de repositionnement de l'APII 2020.

des procédures en ce qui concerne la composante évaluation et gestion des dossiers de demandes d'avantages mais aussi de leur suivi. **Le nouveau dispositif se caractérise par la multiplicité de configurations qui nécessitent des protocoles clairs de coordination entre les intervenants.** Autant de ressources humaines et financières et de paperasses administratives pour accorder des avantages à quelques centaines d'entreprises.

3.3.2 Orientations pour le dispositif d'appui à l'entreprenariat et la création d'entreprises :

Le Ministère de l'Industrie en particulier, par son réseau des pépinières qui relèvent de l'APII et des Centres d'Affaires qui relèvent directement du Ministère représente l'un des principaux acteurs du dispositif d'appui qui nécessite une révision aussi bien en matière de positionnement qu'en matière de gouvernance. Des référentiels de bonnes pratiques et des leçons tirés des succès des réseaux européens et nord-américains en matière de gouvernance et de pilotage des institutions et programmes d'appui à l'entrepreneuriat peuvent inspirer les nouvelles mesures et restructurations que nécessite le dispositif actuel (voir EBIC, NBIA…). Le positionnement devrait aussi tenir compte de l'intervention d'autres acteurs qui ne relèvent pas du Ministère de l'Industrie et qui interviennent dans le domaine du soutien à l'entreprenariat à l'instar des espaces entreprendre qui relèvent du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi. En effet, autant la répartition et la mutualisation des efforts est une bonne chose pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la politique d'appui à la création d'entreprises, autant l'absence d'organisation d'une telle répartition est contre-productive. Pour le Ministère de l'industrie, les réformes devraient cibler d'une part le réseau des pépinières que les centres d'affaires. Nous présentons ci-après quelques orientations en faveur d'une meilleure efficience et efficacité du dispositif.

3.3.2.1 Les pépinières : Un rôle plus actif dans l'incubation et la création d'entreprises en partenariat avec le secteur privé

Pour les pépinières, le diagnostic évaluatif du dispositif des structures de soutien à la création d'entreprises élaboré dans le cadre de l'étude sur le repositionnement de l'APII (2020) a permis de dégager une nouvelle vision du rôle de ces structures en raison de la faible performance du système actuel comme nous l'avons synthétisé plus haut. La faible attractivité des pépinières dans un contexte de concurrence montante du secteur privé au niveau de tous les maillons du soutien et de l'appui à la création d'entreprises, appelle à une révision en profondeur du réseau des pépinières, leur dispositif institutionnel, leur déploiement et surtout leurs missions et leur positionnement dans le processus de création d'entreprise, d'appui et d'accompagnement des porteurs de projets tout en tenant compte du rôle des autres acteurs tels que les programmes d'entrepreneuriat dans les institutions universitaires, les espaces entreprendre, les technopôles, les programmes menés par les ONG de développement et les centres d'affaires et les incubateurs privés et associatifs.

Dans l'objectif de mieux accompagner les jeunes dans la création d'entreprise, le réseau des pépinières devrait recentrer son intervention principalement en aval de la formation entrepreneuriale et ce en raison de la multiplicité des acteurs et des chevauchements et interférences de leurs missions surtout dans le domaine de la formation (Espaces entreprendre sous tutelle du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'emploi, Centres d'affaires sous tutelle du Ministère de l'Industrie, autres acteurs associatifs et privés…)

Le Ministère, via l'APII devrait se positionner davantage dans l'animation du dispositif de pépinières par l'implication des incubateurs et accélérateurs du secteur privé. L'offre, consisterai à mettre à la disposition des jeunes promoteurs, le réseau des pépinières pour lancer des programmes d'incubations périodiques dans les grandes régions dans l'objectif d'incuber plusieurs cohortes de start-up / entreprises par an.

Toutefois, malgré son réseau de 28 pépinières, l'APII ne dispose pas aujourd'hui des ressources nécessaires et l'expertise suffisante pour assurer l'incubation de nouveaux projets et la création d'entreprise (voir étude sur le repositionnement de l'APII 2020). L'orientation serait de faire un meilleur ciblage des porteurs de projets potentiellement compétitifs et performants.

L'une des orientations recommandées serait **d'opter pour l'appel à concurrence** aussi bien du côté des jeunes porteurs de projets qu'auprès des incubateurs et accélérateurs privés ayant l'expertise dans le domaine du soutien et de l'accompagnement pour la création d'entreprises. Il est important, dans un premier temps de faire un programme pilote dans une grande région auquel participeraient les jeunes porteurs de projets.

Le Ministère par l'intermédiaire de son agence de mise en œuvre (l'APII) s'inscrira dans une approche appel à la concurrence auprès de deux cibles : d'une part les jeunes promoteurs et d'autre part les incubateurs :

- **Un appel d'offre pour la prestation de services par les incubateurs et accélérateurs** privés ou associatifs qui ont les moyens techniques et la capacité d'offrir des prestations d'incubation des projets présélectionnés. La sélection de l'incubateur / accélérateur sera basée sur des critères d'éligibilité, d'expériences, et de ressources humaines et logistiques du prestataire. Elle aboutira à un contrat d'objectifs précisant les prestations à offrir par l'incubateur et par l'APII et les résultats à atteindre.
- **Un appel à proposition auprès des jeunes porteurs de projets** qui souhaitent se lancer dans l'entrepreneuriat. La pré-sélection devrait être participative impliquant principalement des experts et des professionnels.

Pour chaque cohorte de projets présélectionnés pour l'incubation et/ou accélération, l'offre de l'APII en partenariat avec les incubateurs et accélérateurs privés et associatifs peut prendre plusieurs formes à identifier selon le cas :

- Prise en charge financière de l'incubation par l'APII externalisée auprès des incubateurs et accélérateurs privés et/ou associatifs (coaching, mentoring, soutien technique, etc..)
- Hébergement des projets sélectionnés dans les pépinières de l'APII ou par d'autres acteurs d'hébergement selon le cas ;
- Prise en charge financière de certaines prestations de services post-création (prospection commerciale, droits de propriété,…..) assurées par un réseau d'experts et coach et accompagnement au quotidien par un « start-up manager », chargé d'identifier leurs besoins prioritaires et d'y répondre, en lien avec les institutions et services publics partenaires.
- Appui financier moyennant les fonds de soutien prévues dans le cadre de la Loi de l'Investissement pour les nouveaux et jeunes promoteurs.
- Accélération moyennant des fonds d'amorçage ou autres fonds (privés ou publics) s'il s'agit d'un projet innovant.

3.3.2.2 Les centres d'affaires : Une mission à renforcer pour un accompagnement des porteurs de projets dans la phase de levée de fonds et de prospection commerciale

Pour les centres d'affaires, le positionnement actuel devrait être consolidé davantage ver les **phases de levée de fonds et de prospection commerciale** et moins dans les phases en amont portant sur l'idéation, le plan d'affaires

etc…pour lesquelles d'autres acteurs le font dans toutes les régions (les espaces entreprendre en particulier). Outre le positionnement, il est fortement recommandé d'apporter des réformes de fonds concernant la gouvernance de ces centres. Les axes de réformes devraient se décliner autour :

- Révision de la gouvernance institutionnelle des centres d'affaires pour plus de souplesse et d'efficacité dans la gestion.
- Ouvrir le recrutement du directeur du centre d'affaires à des managers confirmés.
- Pour plus d'efficacité et en concertation avec les nouvelles tendances budgétaires allégeant le contrôle a priori, il est recommandé de réduire le contrôle préalable des autorités de tutelle et se contenter d'un contrôle à posteriori.
- Aussi ne plus soumettre les conventions et les marchés conclus par les centres à la règlementation relative aux marchés publics
- Gouvernance stratégique : Etablissement de Contrats d'Objectifs (feuille de route stratégique sur 4 ans) avec des indicateurs.
- Le pilotage d'un centre d'affaires nécessite une vision partagée entre les parties de la gouvernance, Le Contrat d'Objectifs (CO) est une feuille de route pour la gouvernance du centre à partir de laquelle le responsable du centre d'affaires, inscrit son action stratégique conformément aux lignes directrices en la déclinant annuellement en budget et en programme d'actions. Cette réforme conforte les réformes des textes réglementaires dans l'optique de la responsabilisation des différentes parties de la gouvernance.
- La réforme est donc d'instaurer pour chaque Centre d'affaires un Contrat d'Objectifs pour des périodes de 4 ans.
- Le Contrat Objectif sera signé par les trois parties prenantes, à savoir : la Profession (via le Président du Conseil d'Orientation), le Ministre de l'Industrie et la Direction du Centre d'affaires. Un ensemble d'indicateurs de moyens et de résultats fait partie intégrante du Contrat d'Objectifs. Le responsable du centre d'affaires est chargé de la mise en œuvre et assure le reporting auprès du Conseil d'Orientation.

3.3.3 La modernisation et la mise à niveau de l'entreprise industrielle

Rappelons que depuis 1970, la transition vers des politiques industrielles plus libérales, incarnée par la loi 72, s'est accompagnée de la création du FOPRODI (Fonds de promotion et de décentralisation industrielles). Par ailleurs, les politiques en faveur d'une croissante intégration internationale de l'économie tunisienne après 1990 ont créé un besoin de modernisation des entreprises, et depuis 1995, un vaste programme de modernisation et de restructuration de l'industrie, financé par le budget tunisien ainsi que par l'Union Européenne, l'ONUDI, et d'autres institutions internationales a été mis en place. Ces deux programmes, FOPRODI et PMN, menés par le Ministère de l'industrie, ont jusqu'à présent été les plus importants à l'égard des ressources destinés à promouvoir l'investissement, l'entrepreneuriat et la modernisation du tissu industriel tunisien. En même temps, un appui a été apporté aux centres techniques et aussi à des réseaux d'experts pour accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de leurs plans de mise à niveau. Bien que plusieurs programmes aient été initiés depuis 1995, le programme de mise à niveau qui est toujours opérationnel représente l'instrument le plus significatif de la politique industrielle en Tunisie en raison de son importance et surtout de l'engagement financier de l'Etat pour soutenir ce programme sur une période de plus de 25 ans.

D'autres programmes, fonds et projets limités sur des périodes plus ou moins longues et financés par les bailleurs de fonds internationaux ont par ailleurs appuyé l'effort de l'Etat dans la mise en œuvre de sa politique industrielle. C'est le cas du PMI **(Programme de**

modernisation industrielle 2005 - 2010) et le PCAM **(Programme d'appui à la Compétitivité des entreprises et à l'Amélioration de l'accès aux Marchés)** qui a pris le relais du PMI depuis 2010, le **projet d'efficacité énergétique dans le secteur industriel (PEEI), le Programme National de la Qualité et le Fonds d'Accès aux Marchés d'Exportation (FAMEX 1 & 2).** Outre ces programmes, le système des centres techniques initié depuis les années 60, représente également l'un des piliers de la politique industrielle en Tunisie dont la mission a été renforcée pour accompagner la mise à niveau à partir des années 90.

Il ne s'agit pas ici de faire un diagnostic évaluatif de tous ces programmes[50], mais de se limiter aux principaux d'entre eux à savoir le programme de mise à niveau et le programme de modernisation industrielle pour lesquels nous disposons de données et ou documents d'évaluations complétés par les constats et appréciations relevés lors des entretiens en profondeur avec les différentes parties prenantes.

3.3.3.1 Le programme national de Mise à niveau

- **Descriptif sommaire du programme de mise à niveau et de son mode opératoire**

Créé par le décret n° 95-916 du 22 Mai 1995 fixant les attributions du Ministère de l'Industrie, le Bureau de Mise à Niveau s'est vu confier la définition, la mise en œuvre de la politique du gouvernement dans le cadre de la mise à niveau de l'industrie et la coordination dans ce domaine. Les objectifs qui ont été assignés au PMN sont[51] :

- D'améliorer le positionnement compétitif des entreprises et de leur capacité d'adaptation.
- De doter les entreprises de moyens leur permettant de résister à la concurrence, aussi bien sur le marché local qu'au niveau des marchés cibles.
- De contribuer à l'effort d'exportation déployé par des entreprises.
- De permettre aux entreprises de moderniser leurs moyens de production, de s'adapter aux nouvelles technologies et de développer leurs ressources humaines

En d'autres termes, le PMN de l'industrie tunisienne est un mécanisme dont le but est de hisser aussi bien la compétitivité que la productivité pour mieux affronter la concurrence aussi bien sur le marché local qu'à l'export.

Précisons, que le modèle du PMN est basé sur le volontariat de l'adhésion des entreprises. Le soutien est accordé selon le principe de l'adhésion « premier arrivé, premier servi » et de ce fait il ne fonctionne pas sur une base concurrentielle (appels à projets). En matière de ciblage des entreprises bénéficiaires, bien que les critères ne soient pas explicitement renseignés, une certaine orientation est mentionnée implicitement dans l'objet même du PMN :

« il est accordé une attention particulière au développement de l'export et à la diversification des produits. La simple extension de la capacité de production n'est pas retenue dans un plan de mise à niveau. Les investissements de rénovation ne sont pas éligibles à la mise à niveau »[52].

A priori il y donc une priorisation et une exclusion. La priorité c'est l'export et l'exclusion c'est l'extension de la capacité de production à moins que l'extension se justifie par le développement de l'exportation. L'autre exclusion porte sur les investissements de

[50] Le FOPRODI a fait l'objet d'un diagnostic évaluatif détaillé dans le livrable 2.
[51] www.pmn.tn
[52] Source : http://www.pmn.nat.tn/instruments-de-la-mise-a-niveau/pmn/adhesion-pmn

rénovation. La compétitivité est donc, à priori, réduite principalement à la compétitivité sur les marchés étrangers ce qui explique d'ailleurs la prédominance des secteurs orientés vers l'exportation dans les statistiques des entreprises bénéficiaires. Les petites entreprises en revanche tournées vers le marché intérieur et qui souhaitent renforcer leurs capacités de production sur le marché local ne sont pas prioritaires. Celles qui veulent renforcer, rénover leurs investissements pour confronter la pression concurrentielle de produits importés, ne sont pas non plus éligibles au PMN.

Tous ces critères restent tributaires au jugement du comité de pilotage[53]. Ces critères d'éligibilité des investissements et les règles de gestion des programmes PMN et ITP sont inscrits dans un manuel de procédures et une jurisprudence. Selon le BMN, l'évaluation des dossiers et des investissements est basée essentiellement sur le plan d'action et l'impact attendu du projet PMN (export, emploi, encadrement, innovation, environnement, responsabilité …).

Généralement, les entreprises adhérentes et qui demandent l'appui du PMN, bénéficient d'abord, d'un diagnostic préalable dont la finalité est de positionner l'entreprise dans son environnement interne et externe, d'identifier ses forces et faiblesses et de dégager les actions à mener pour renforcer sa compétitivité dans les secteurs cibles. Ensuite une subvention à l'investissement matériel (20% du coût de l'investissement s'il s'agit d'un investissement sur fonds propres et 10% s'il s'agit d'un investissement financé par des crédits) et/ou immatériel (70% du coût de l'investissement) pour inciter les entreprises à moderniser leur technologie d'une part et à faire appel, d'autre part, à l'expertise et au conseil pour les aider à mettre en application les actions requises. Enfin, une incitation au renforcement des fonds propres de l'entreprise et une subvention, mise en place, pour le recrutement de cadres expérimentés dans des fonctions spécifiques. De plus les entreprises peuvent aussi bénéficier d'une prime au titre des investissements technologiques à caractère prioritaire (ITP) et ce pour financer l'achat de matériels ou pour le financement d'une assistance technique, certification, brevets, etc.

- **Niveau de mise en œuvre du programme et situation des fonds alloués**

Précisons d'abord que les actions du programme de mise à niveau sont financées sur le FODEC (Fonds de Développement de la Compétitivité). Ce fonds est mobilisé par le gouvernement pour financer le Programme de mise à niveau et d'autres interventions en faveur des institutions d'appui tels que les centres techniques. Il est alimenté par la taxe parafiscale due sur certains produits aux seuls stades de la production industrielle et de l'importation (1% du Chiffre d'affaires hors taxe, valeur en douanes des biens importés). Cette taxe se superpose à la TVA et vient augmenter le taux réel des impositions indirectes des entreprises[54].

Force est de constater que le FODEC a toujours enregistré des excédents ce qui suggère une sous-**utilisation des fonds dédiés à appuyer la compétitivité des entreprises** et à soutenir les structures d'appui soit en raison d'une faible demande d'adhésion pour des motifs divers (manque d'intérêt, lenteur administrative, difficulté de financement, retard dans les plans de réalisation) soit en raison d'un sur dimensionnement par rapport aux besoins. Selon la cour des comptes, en 2018, l'excédent s'élève à 174,856 millions de dinars. D'ailleurs, en 2018, la dégradation des finances publiques a poussé le gouvernement à procéder à un prélèvement de 114 millions de dinars au bénéfice du titre 1 du budget de l'Etat (Budget de fonctionnement dont l'essentiel est affecté aux

[53] http://www.pmn.nat.tn/cadre-du-pmn/cadre-institutionnel#lt-span-style-color-000000-gt-le-comite-de-pilotage-lt-span-gt
[54] http://www.profiscal.com/Etudiants/TCA/tca_ch11_06.htm

paiements des salaires des fonctionnaires). Les prélèvements n'ont pas concerné seulement le FODEC mais tous les autres fonds du trésor au nombre de 1. Le total des prélèvements s'élève à près de 1300 millions de dinars.

En termes de réalisation d'investissements, depuis son lancement en 1995, le PMN a contribué moyennant le système de primes au financement des investissements matériels et immatériels. Selon les données récentes (Août 2021), le montant des primés cumulés **depuis 1995 s'élèvent à 1581,5 MD de dinars au titre de la mise à niveau et 233,3 MD au titre des investissements technologiques à caractère prioritaire.** Ces primes ont contribué respectivement à des investissements matériels et immatériels d'un montant global de 11789 MD pour la mise à niveau et 736,1 MD. Globalement le ratio Prime/investissement est de 13,4% pour la mise à niveau et 31,7% pour l'ITP. Pour la mise à niveau et l'ITP, force est de constater que la majorité des primes a ciblé les investissements matériels soit près de 73% des investissements pour la Mise à niveau et 52% des investissement au titre de l'ITP.

Force est de constater également que l'éligibilité au PMN n'est pas limitée dans le sens que l'entreprise peut bénéficier plusieurs fois du programme. Les données récentes partagées par le BMN en août 2021 montrent qu'une entreprise sur 4 a bénéficié plus d'une fois du programme de mise à niveau et 8% des entreprises ont bénéficié plus de 2 fois. La seule condition d'un renouvellement du PMN est de justifier la clôture de l'ancien programme ou le cas échéant demander sa clôture anticipée bien que l'administration vérifie au niveau du comité certains critères tels que la non-éligibilité pour un même type d'investissement dont a bénéficié l'entreprise ou encore pour des investissements de capacités qui peuvent se traduire, selon nos interlocuteurs par un abus de position oligopolistique sur le marché nuisant à la concurrence.

Figure 71 : Renouvellement des dossiers au titre de la mise à niveau

Secteur	Nombre de dossiers PMN			%	
	Un seul PMN	Plus d'un PMN	Total	Un seul PMN	plus d'un PMN
IAA	559	180	739	76%	24%
ICC	279	62	341	82%	18%
ICH	227	123	350	65%	35%
ID	612	286	898	68%	32%
IMCCV	226	107	333	68%	32%
IME	611	257	868	70%	30%
IS	236	37	273	86%	14%
ITH	2024	539	2563	79%	21%
TOTAL	4774	1591	6365	75%	25%

Source : Traitement IDOM à partir des données du Bureau de Mise à niveau (Août 2021)

Ainsi, le PMN n'est pas limité dans le temps et il est cumulables avec les avantages prévus dans le cadre du Code d'Investissement (actuellement Loi de l'Investissement depuis 2017) avec des restrictions plafonnant les primes à un maximum de 20% des investissements souhaités par l'entreprise.

Précisons par ailleurs que ces primes ont ciblé principalement les deux principaux secteurs tournés à l'exportation l'ITH et l'IME qui totalisent ensemble 45% des primes et 38,3% des investissements au titre de la mise à niveau et c'est le même constat en ce qui concerne les primes au titre de l'ITP. Ceci reflète le poids de ces deux secteurs dans la stratégie de l'Etat vu l'importance du tissu productif dans ces deux secteurs (nombre d'entreprises ; potentiel de création d'emploi et effort à l'exportation).

Figure 72 : Primes cumulées dans le cadre du programme de mise à niveau et de l'ITP

	Montant des primes en MD		Montant des investissements en MD	
	1 581,5	233,3	11 789,2	736,1
	Mise à niveau	ITP	Mise à niveau	ITP
IAA	16,2%	12,3%	18,4%	12,0%
ICC	2,6%	3,3%	2,3%	2,9%
ICH	8,7%	7,0%	9,7%	6,3%
ID	14,8%	10,8%	14,3%	10,9%
IMCCV	10,2%	3,5%	15,3%	3,7%
IME	23,3%	17,2%	21,6%	17,7%
IS	2,3%	8,1%	1,7%	9,3%
ITH	21,9%	37,9%	16,7%	37,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Traitement IDOM à partir des données du Bureau de Mise à niveau (Août 2021)

Bien que ces deux secteurs tournés vers l'exportation demeurent les plus important en tant que cible du PMN, leur importance relative a changé au fil du temps. Alors que le secteur du textile et de l'habillement était le principal bénéficiaire depuis le lancement du programme jusqu'au début des années 2000 (2001-2005), l'industrie mécanique et électrique est devenue le principal bénéficiaire au cours de la dernière fin des années 2000 et jusqu'à la période actuelle. Mais d'autres secteurs orientés vers le marché intérieur ont également bénéficié d'un soutien important tels que le secteur des industries agro-alimentaires et le secteur des matériaux de construction bien que ce dernier secteur a connu une baisse de sa part dans les investissements soutenus par le PMN.

Figure 73 : Investissements soutenus dans le cadre du Programme de mise à niveau

Secteur	2001-2005	2011-2015
IAA	13,5%	19,0%
ITH et CC	24,2%	14,3%
ICH	8,8%	9,3%
ID	14,8%	14,3%
IMCCV	20,6%	14,3%
IME	16,4%	26,1%
IS	1,7%	2,7%
Total	100%	100%

Source : Ghali et Nabli 2021

Par ailleurs, force est de constater que 27% des primes ont bénéficié aux entreprises non-résidentes tournées à l'export et la part des primes aux entreprises non résidentes pour les deux principaux secteurs orientés vers l'exportation à savoir l'ITH et l'IME est relativement plus importante que la moyenne soit respectivement 45,7% et 37% des primes pour des parts respectives de 44,3% et 35,7% des investissements réalisés dans chaque secteur avec le soutien du programme de mise à niveau.

Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie
Stratégie Industrielle et d'Innovation Horizon 2035
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

Figure 74 : Primes dans le cadre du programme de mise à niveau et de l'ITP selon le régime

	Entreprises non-résidentes			Entreprises résidentes		
	Dossiers	Investissements	Prime	Dossiers	Investissements	Prime
Mise à niveau	28%	23%	26%	72%	77%	74%
ITP	24%	28%	28%	76%	72%	72%
Total	26%	24%	27%	74%	76%	73%

Source : Traitement IDOM à partir des données du Bureau de Mise à niveau (Août 2021)

Figure 75 :Primes dans le cadre du programme de mise à niveau selon le régime et par secteur

	Entreprises non résidentes			Entreprises résidentes		
	Dossiers	Investissements	Primes	Dossiers	Investissements	Primes
IAA	13,7%	6,7%	7,8%	86,3%	93,3%	92,2%
ICC	43,7%	49,2%	53,5%	56,3%	50,8%	46,5%
ICH	10,9%	6,3%	7,5%	89,1%	93,7%	92,5%
ID	18,0%	13,4%	14,8%	82,0%	86,6%	85,2%
IMCCV	17,1%	18,4%	17,0%	82,9%	81,6%	83,0%
IME	33,4%	35,7%	37,0%	66,6%	64,3%	63,0%
IS	24,9%	32,1%	27,6%	75,1%	67,9%	72,4%
ITH	36,9%	44,3%	45,7%	63,1%	55,7%	54,3%
Total mise à niveau	**28,5%**	**23,4%**	**26,5%**	**71,5%**	**76,6%**	**73,5%**

Source : Traitement IDOM à partir des données du Bureau de Mise à niveau (Août 2021)

De plus, comme le montre le tableau suivant, le ratio prime/investissement pour la mise à niveau est relativement plus élevé pour les entreprises non-résidentes soit 15,2% contre 12,9% pour les entreprises résidentes. Ce différentiel est toujours en faveur des entreprises non-résidentes pour tous les secteurs sauf pour l'IMCCV et l'IS (Services aux entreprises).

Figure 76 : Ratio Primes/Investissement dans le cadre du programme de mise à niveau selon le régime et par secteur

Secteurs	Mise à niveau			ITP		
	Total	Résidente	Non résidente	Total	Résidente	Non résidente
IAA	11,8%	11,7%	13,7%	32,5%	32,7%	26,2%
ICC	15,1%	13,9%	16,5%	36,1%	38,5%	33,2%
ICH	12,0%	11,8%	14,2%	35,5%	34,9%	44,2%
ID	13,9%	13,6%	15,4%	31,2%	30,3%	39,1%
IMCCV	9,0%	9,1%	8,2%	29,6%	28,0%	45,8%
IME	14,4%	14,1%	15,0%	30,9%	30,5%	31,8%
IS	18,6%	19,8%	16,0%	27,6%	27,7%	27,0%
ITH	17,7%	17,2%	18,2%	32,2%	33,6%	30,7%
Total	13,4%	12,9%	15,2%	31,7%	31,8%	31,5%

Source : Traitement IDOM à partir des données du Bureau de Mise à niveau (Août 2021)

- **Constats généraux sur le Programme de Mise à Niveau**

Bien qu'il soit ouvert aux projets de R-D et d'innovation industrielle, le PMN est caractérisé par des procédures administratives trop lourdes en matière de sélection de déblocage des fonds . En outre, le PMN ne peut financer que les entreprises en activité depuis au moins deux années, excluant de facto de nombreuses jeunes entreprises innovantes.

Par ailleurs, force est de constater que le PMN se superpose avec l'ITP pour accorder des primes pour des investissements matériels et immatériels qui se chevauchent pour certaines composantes mais avec une approche différente. Pour le PMN il faut passer par l'étape du diagnostic préalable de l'entreprise candidate à l'adhésion alors que pour l'ITP il suffit de présenter les devis pour les investissements matériels et les CV et devis pour les investissements immatériels lorsqu'il s'agit d'une prestation d'assistance technique. Ainsi, quand bien même l'ITP est un mécanisme de mise à niveau au même titre que le PMN et qu'il partage le même comité de pilotage interministériel (COPIL du PMN) pour l'approbation des dossiers, il se distingue toutefois du PMN par des procédures administratives plus souples. Ainsi, les entreprises doivent ne justifier que d'une seule année d'exercice effectif pour être éligible au titre de l'ITP au lieu de deux pour le PMN. Ensuite, le recours à l'ITP ne nécessite pas la réalisation d'un diagnostic préalable. Enfin, les conditions de déblocage des primes sont moins contraignantes dans la mesure où la certification des bilans n'est pas obligatoire et la restructuration financière n'est pas exigée.

Donc pour la mise à niveau, le PMN suppose que le niveau de compétence et de sophistication est relativement faible chez l'entreprise dans le sens qu'on considère que l'entreprise qui veut adhérer au programme de mise à niveau n'est pas à la base capable de faire son propre diagnostic et c'est l'Etat qui l'oriente et l'assiste pour faire son diagnostic pris en charge en partie par l'Etat et réalisé aussi dans certains cas par l'Etat via les centres techniques. Alors que pour les investissements technologiques à caractère prioritaire, on ne fait aucun diagnostic technique et on suppose que l'entreprise est dans la capacité d'identifier ses besoins en matière d'investissement matériels et immatériels dans le domaine technologique. Rappelons que les mêmes entreprises peuvent demander des primes au titre de la mise à niveau et des primes au titre de l'ITP. Malgré cette plus grande souplesse de l'ITP par rapport au PMN en matière d'éligibilité, de formulation des demandes et de mise en œuvre des dossiers, l'ITP présente certains défauts de conceptualisation. Ces défauts tiennent à la rigidité des actions soutenues, ne couvrant pas toutes les dimensions du processus de R-D et d'innovation, et aux plafonds limités des primes. En outre, l'ITP ne peut contribuer à toutes les phases de développement des entreprises innovantes dans la mesure où seules celles en activité depuis au moins une année sont éligibles.

- **Evaluation de l'impact du Programme de Mise à Niveau**

Pour faire une évaluation d'impact d'un programme de l'envergure du PMN initié depuis 1995, il est important de mener une analyse approfondie de la performance des entreprises bénéficiaires en se référant aux objectifs du programme. La mesure d'impact devrait porter sur les dimensions citées dans les objectifs du programme à savoir le positionnement compétitif et la capacité de confronter la concurrence, l'effort d'exportation, la productivité et le développement des ressources humaines. Il n'est pas question ici de faire cette évaluation qui nécessite la mobilisation de ressources importantes et l'implication de plusieurs parties prenantes, mais d'exposer un certain nombre d'indicateurs susceptibles de renseigner sur l'atteinte des objectifs sur longue période.

D'abords, précisons que sur le plan quantitatif, seuls les objectifs d'adhésion et d'approbation

de dossiers au titre du PMN figurent dans certains plans de développement quinquennaux. Les objectifs en matière de création d'emploi, d'exportation, d'augmentation de la valeur ajoutée ne sont pas explicités. Une étude de l'ITCEQ (2017) montre qu'en matière d'adhésions au PMN, l'indicateur varie selon les sous-périodes. Sur la période 1996-2010, le taux d'adhésion s'élève à 86% et il est de 96% si on considère toute la période 1996-2015. S'agissant des approbations, il oscille entre 70% et 83% pour la période avant 2010 et elle dépasse 100% si on considère toute la période 1996-2015. Dans l'ensemble, la moyenne s'élève à 300 dossiers d'adhésions au PMN/an et près de 200 approbation/an.

Figure 77 : Récapitulatif des objectifs et des réalisations du PMN selon l'ITCEQ (2017)

Réalisations en matière d'adhésions

Période	Objectifs (dossiers)		Réalisations		Taux de réalisation
	Par an	Cumul	Par an	Cumul	
1996-2006	300	3600	237	2846	79%
1996-2010	300	4800	257	4118	86%
1996-2015	300	6300	289	6079	96%

Réalisations en matière d'approbations

Période	Objectifs (dossiers)		Réalisations		Taux de réalisation
	Par an	Cumul	Par an	Cumul	
1996-2006	300	3600	206	2473	69%
1996-2010	263	4200	218	3485	83%
1996-2015	248	5200	254	5344	103%

Par ailleurs, le PMN a réussi a accompagné plus de 2000 entreprises dans leurs certifications selon les normes internationales. En 1995, seules 6 entreprises étaient certifiées.

En ce qui concerne l'impact du PMN, d'abords, force est de constater que les seuls diagnostics faits par l'administration se réfèrent à des enquêtes satisfaction en 2010 et en 2017. Selon ces deux enquêtes, pilotées par l'ITCEQ, les résultats du PMN demeurent mitigés.

Les enquêtes de l'ITCEQ ont été menées auprès de deux échantillons : un échantillon principal composé d'entreprises bénéficiaires du PMN et un échantillon témoin composé d'entreprises non bénéficiaires qui ont, à priori, les mêmes caractéristiques que les entreprises bénéficiaires avant d'adhérer au PMN. Rappelons que sur le plan méthodologique, ces enquêtes sont tachées de biais liés d'abords à l'échantillonnage aussi bien dans sa dimension temporelle (moment de l'enquête par rapport à l'année d'adhésion et l'année d'approbation et d'exécution du projet par l'entreprise) que dans sa dimension de représentativité (représentativité sectorielle, régionale, etc.) mais aussi au choix de l'échantillon témoin. La spécificité même de l'information collectée qui est principalement perceptuelle pose aussi un problème.

L'enquête de l'ITCEQ en 2010 a mis en évidence une contribution satisfaisante du PMN à la performance en matière d'exportation. Selon l'enquête, plus de 60% des entreprises de l'échantillon qui travaillaient exclusivement pour le marché local avant leur mise à niveau, sont devenues exportatrices. Pour celles qui étaient déjà partiellement exportatrices, la part moyenne de leur chiffre d'affaires à l'export dans le chiffre d'affaires total qui représentait 25% avant le PMN est passée à près de 35% après le PMN.

Ainsi, bien que certains résultats soient satisfaisants (en se référant à la perception des entreprises), le rapport de l'ITCEQ (2010) a conclu sur l'importance d'améliorer le rendement du PMN en indiquant que :

- Les entreprises n'ont pas été assez incitées par le PMN à avoir une attitude plus offensive vis-à- vis de leurs concurrents (leur objectif étant surtout de préserver leurs parts de marché tout en continuant à œuvrer dans des secteurs non porteurs et à faible contenu technologique),
- L'impact du PMN sur l'efficacité productive apparaît relativement faible
- Le PMN n'a pas exercé d'effet significatif sur l'amélioration de la qualification des Ressources et la gestion du personnel.
- Le PMN n'a pas exercé un effet sur l'innovation

Quant au rapport plus récent de l'ITCEQ (2017), certains résultats devraient être interprétés avec beaucoup de précaution, car l'étude de satisfaction a pris comme référence les années 2014-2015 (des années de récession post-révolution et donc à interpréter avec beaucoup de précaution). Selon le rapport, 45% des entreprises qui travaillaient exclusivement pour le marché local avant leur mise à niveau, sont devenues exportatrices et 55% des entreprises déclarent avoir diversifié leurs marchés et 60% des entreprises déclarent avoir diversifié leurs produits.

Toutefois, selon ce même rapport, « globalement sur le marché local ou sur le marché à l'export les entreprises déclarent que le renforcement du positionnement compétitif reste relativement modeste surtout vis-à-vis des concurrents étrangers »[55].

Ainsi, bien que les résultats ne soient pas en faveur d'un impact conséquent du PMN sur la compétitivité et la productivité, le PMN semble avoir joué un rôle important dans la modernisation et la pérennité de l'industrie tunisienne mais nécessite des améliorations importantes en matière de ciblage et de mode opératoire. Pour un souci d'efficacité et d'impact, le PMN devrait en principe soutenir les entreprises dans de vrais projets et s'orienter davantage vers l'approche projet en parallèle avec l'approche de subvention à la demande comme nous le développerons plus loin dans les orientations proposées. Le gouvernement a récemment emprunté une réflexion dans ce sens avec une nouvelle génération de Programme de mise à niveau orienté vers la promotion de l'innovation : le PMN innov (voir partie sur l'innovation).

- III.2.2. Le programme de Modernisation industrielle
- Descriptif sommaire du programme et de sa mise en œuvre

Ce programme est financé par l'Union Européenne pour un budget de 50 millions d'Euros. Il a été lancé en 2003 et vise à soutenir l'action tunisienne de mise à niveau de son tissu industriel en vue de préparer les entreprises à l'instauration de la zone de libre-échange avec l'UE. Ce programme, qui devrait s'étaler sur 5 ans jusqu'à 2008, a été prolongé jusqu'à mars 2010 en raison du non-démarrage des plans opérationnels dans les délais prévus lancé en 2003[56]. L'objectif de ce programme est d'encourager l'entreprise à **promouvoir l'esprit d'innovation,** à renforcer ses **capacités technologiques et à maîtriser la qualité, les méthodes et procédés de production** ainsi qu'à développer son environnement à travers l'élaboration d'un cadre juridique, des normes et des instruments adéquats, rendant le secteur industriel à même de promouvoir la qualité de ses produits en vue de son intégration dans le commerce mondial

[55] Enquête PMN (ITCEQ 2017), page 9.
[56] Ce retard est imputable à l'installation des structures de gestion qui a nécessité un délai de 15 mois à compter de la signature de l'accord de financement.

Ce programme comporte cinq composantes :

- Création d'entreprises et développement par l'Innovation ; dont l'objet est de soutenir la création et le développement d'entreprises innovantes, faciliter l'exploitation des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) par les entreprises tunisiennes, fournir une assistance aux organismes de recherches et d'appui à l'industrie, …
- Qualité, Métrologie et amélioration de la compétitivité ; qui consiste à fournir des services d'assistance et d'expertise visant à mettre en place les outils de management de la qualité et de métrologie et à fournir diverses prestations contribuant à l'amélioration de la compétitivité des entreprises.
- Assistance directe aux entreprises industrielles et de services à l'industrie ; cette assistance vise à introduire de nouvelles approches se rapportant à l'organisation de la production, la gestion commerciale et financière, la GRH, …
- Etude et appui institutionnel, ce volet comporte des expertises visant à réaliser des diagnostics d'entreprises, à mener des études générales et à fournir une assistance aux bureaux d'études et d'autres organismes privés et publics d'appui ou de financement de l'industrie.
- Normalisation et propriété industrielle ; qui englobe des prestations d'assistance aux entreprises et aux institutions pour renforcer les droits de propriété industrielle, pour introduire et développer des nouvelles normes… Même si le PMI ne comporte pas de composante spécifique à l'environnement, cette préoccupation se retrouvera particulièrement sur le second axe, traitant de la qualité, où des actions d'assistance à la mise en place de management environnemental sont prévues.

Selon un rapport de la cour des comptes[57] publié en 2009, les interventions du programme ont couvert 1416 entreprises et ont porté, en particulier, sur l'instauration du système qualité et le coaching technique et financier, l'amélioration des méthodes de travail des services en charge de la propriété industrielle et la mise en place des instruments qui permettent d'améliorer les performances des structures du Registre de commerce, et de dynamiser le rôle de la Société tunisienne de garantie (SOTUGAR) et de la Banque de financement des petites et moyennes entreprises (BFPME).

- **Performance du PMI et son impact sur l'entreprise industrielle**

En l'absence d'une évaluation objective du PMI[58], on s'est référé au rapport de la cour des comptes publié en 2009 pour résumer la performance du PMI. Dans l'ensemble, des résultats concrets du PMI en matière d'impact sur la productivité, la compétitivité et l'innovation demeurent mitigés Il a été relevé par ledit rapport que ce programme a réalisé des acquis importants qui auraient pu être bien meilleurs, si les insuffisances constatées notamment aux niveaux du coaching technique et financier avaient pu être évitées pour atteindre des résultats plus concrets et impactant en matière de compétitivité et de productivité des entreprises bénéficiaires.

b1 - Faible rendement qualitatif du coaching technique :

Selon le rapport, le résultat n'était satisfaisant que sur le plan quantitatif mais le résultat qualitatif en matière d'impact est mitigé. En

[57] Rapport de la cour des comptes (2009)
[58] Bien que l'enquête menée par le Ministère en collaboration avec les services de l'Union Européenne, pour évaluer le degré de réalisation des objectifs attendus au sein des entreprises et des structures bénéficiaires de l'intervention du PMI montre que 84 % des entreprises ont apprécié l'impact positif du programme, les résultats concrets en matière d'impact sur la productivité, la compétitivité et l'innovation demeurent mitigés

effet, les opérations menées dans le cadre du programme national de coaching, intégré dans le PMI, ont permis de dépasser les objectifs se rapportant au nombre d'entreprises bénéficiaires. Toutefois, certaines opérations, relatives à l'amélioration du rendement des entreprises bénéficiaires, principalement celles du secteur du textile, n'ont pas atteint les objectifs escomptés en raison de l'incapacité des centres techniques à mener les opérations d'encadrement programmées.

b-2. Le rendement du coaching financier est insatisfaisant :

Selon la cour des comptes, le rendement du PMI en matière de restructuration financière nécessaire pour la mise à niveau est insatisfaisant. Le PMI a prévu la réalisation d'opérations de coaching financier au profit de 100 entreprises dans le but de les aider à financer leurs investissements auprès des institutions financières. Les opérations réalisées dans ce cadre, dont l'essentiel a concerné le secteur du textile, ont rencontré des difficultés empêchant d'atteindre les objectifs escomptés dont, principalement, le passage de la sous-traitance au partenariat. Bien que la majorité des opérations ait atteint ses objectifs suite à la validation des dossiers des entreprises bénéficiaires par le Comité de pilotage du Programme national de mise à niveau, il a été relevé, à fin avril 2009, que la plupart de ces entreprises n'a pas finalisé les étapes de financement et n'a pas procédé, par conséquent, à sa restructuration financière. Une telle situation n'est pas de nature à permettre aux entreprises bénéficiaires de se convertir de la sous-traitance au partenariat dans les meilleurs délais et de s'adapter aux innovations.

b-3. Faible adhésion au programme d'encadrement des structures d'appui notamment dans le domaine de l'innovation et très faibles retombées concrètes en matière d'innovation

Le rapport de la cour des comptes a conclu sur une e faible adhésion et un impact non significatif en raison d'un faible niveau de préparation des structures bénéficiaires. En effet, le taux de consommation du budget réservé au renforcement des liens entre la recherche scientifique et l'industrie, d'une valeur de 1,4 million d'euros, n'a pas dépassé 18,2%. Les interventions du programme se sont limitées à l'élaboration d'une étude portant sur la création d'une Agence Nationale de Promotion de la Recherche qui a été effectivement créée le 4 août 2008. Les unités publiques de recherche n'ont pas cherché à bénéficier des interventions du programme en raison de leur préférence pour le financement d'équipements de recherche. Dans l'ensemble, le rapport conclut qu'en raison de leur manque de préparation pour bien profiter des avantages de ce programme et l'indisponibilité des Centres techniques sectoriels, absorbés par les tâches d'encadrement des entreprises, seulement 25% des opérations programmées en leur faveur ont pu être réalisées.

b-4. La qualité : un effort louable mais un manque d'impact réel sur les entreprises

Le PMI est parvenu à réaliser ses objectifs quantitatifs en encadrant 416 entreprises parmi lesquelles seulement 99 ont obtenu la certification de leur système qualité. Les résultats obtenus s'expliquent, notamment, par le nombre réduit des entreprises ayant obtenu la certification de la norme relative au développement des logiciels et par la focalisation sur l'instauration des systèmes de gestion de la qualité « ISO 9001 » au détriment des normes de qualité sectorielles qui ont un impact plus important sur l'amélioration de la compétitivité. Il a été, également, relevé que les opérations d'instauration de systèmes qualité ne s'inséraient pas toujours dans un processus global et graduel permettant aux entreprises de bien maîtriser ces systèmes et de répondre aux exigences des marchés extérieurs.

Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie
Stratégie Industrielle et d'Innovation Horizon 2035
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

De même, la période d'exécution des opérations n'est pas toujours adaptée à la taille de l'entreprise et à la diversité de son processus de production. Plus encore, certaines entreprises bénéficiaires n'ont pas achevé les procédures nécessaires pour l'obtention du certificat de conformité et le suivi assuré par les structures d'appui est insuffisant.

b-5. Les accords de reconnaissance mutuelle

Le PMI a réservé un budget d'environ 1,6 million d'euros, pour la réalisation d'opérations d'encadrement au profit des structures intervenant dans le domaine de la certification de conformité. Certaines opérations ont pu atteindre leurs objectifs alors que d'autres ont enregistré des difficultés au niveau de leur exécution.

L'harmonisation des textes relatifs au secteur des industries électriques n'a pas été finalisée en raison de l'insuffisance du budget alloué et de la difficulté de se doter des compétences requises. Les textes relatifs à l'hygiène alimentaire, visant à faciliter l'exportation de produits alimentaires agricoles et industriels, n'ont pas été publiés jusqu'à fin août 2009. S'agissant du renforcement de l'infrastructure de la certification de conformité, le PMI a appuyé les efforts de l'Institut national de normalisation et de la propriété industrielle (INNORPI) pour la publication des normes et a contribué à l'obtention, par le Conseil national d'accréditation, de la reconnaissance mutuelle avec le Groupement international d'accréditation des laboratoires, en juin 2008. Toutefois, le rythme de réalisation de certaines opérations et la mise en œuvre de leurs résultats par les structures concernées ou les industriels, n'ont pas atteint le niveau escompté, notamment dans le domaine de la valorisation du savoir-faire acquis et l'accélération de la cadence d'instauration des normes.

3.3.3.2 Quelles orientations pour les programmes de soutien et de promotion de l'investissement ?

D'une manière générale, et comme souligné dans plusieurs travaux[59], gouvernements devraient plutôt jouer deux principaux rôles dans la promotion de la croissance et de la transformation industrielle. D'abords développer et encourager ex-ante l'esprit d'entreprise et l'investissement dans de nouvelles activités à forte productivité et créatrices de valeur ajoutée mais évincer ex post les entreprises et les secteurs improductifs et ne plus les soutenir pour éliminer tout élément de rente et de profit indu. Ceci exige que le soutien aux entreprises inefficaces soit suspendu et donc de revoir le programme de mise à niveau et les autres programmes de soutien à l'investissement aussi bien sur le plan conceptuel que sur le plan du ciblage, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation.

La réforme devrait tenir compte de l'ensemble des instruments mis en œuvre par l'Etat, y compris le PMN pour soutenir l'investissement et l'innovation. La consolidation de tout l'arsenal de mesures financières en faveur de l'entreprise devrait être revu et repensé. Par souci de cohérence et d'efficacité, ces mesures financières directes doivent être regroupées au sein d'un même programme en faveur de toutes les entreprises y compris les petites à potentiel de développement important, ce qui n'empêche en rien de disposer de sous-programmes visant des objectifs spécifiques notamment pour promouvoir l'innovation et la R&D dans des secteurs prometteurs (voir partie sur l'innovation.).

Pour un souci d'efficacité et d'impact, ce programme unique devrait combiner l'approche par la demande et celle fondée sur une base concurrentielle (appel à projets). Cette deuxième méthode a pour but d'encourager

[59] Hausmann et Rodrik (2003), Banque Mondiale (Revue de la Politique de Développement 2014)

l'innovation et/ou l'adoption de nouvelles technologies ou de pénétration de nouveaux marchés des entreprises relativement proches des frontières technologiques et disposant de potentiel de croissance que le PMN aiderait à exploiter. Ainsi ce programme devrait fonctionner :

- A la demande en respectant une batterie de critères en se référant à la Loi de l'Investissement. Mais cette dernières nécessite plus de Simplification, clarification, etc..
- Appel à projets pour des créneaux spécifiques (créneaux porteurs, filières spécifiques innovation, R&D (voir ci-dessous) et en se référant à des études de veille et de prospection. Seuls les projets qui répondent le mieux aux critères de sélection prédéfinis recevront des subventions en vue de concrétiser les objectifs de la politique industrielle.

Ce programme de Modernisation Industrielle et d'Innovation devrait être géré par une seule agence, l'APII. L'APII assurera aussi l'écoute, le conseil et le coaching post création. Evidemment, ceci supposera une révision du statut de l'APII et une modification de certains textes réglementaires notamment ceux qui se rapportent à l'organigramme, le statut du personnel et sa motivation etc.. (voir étude repositionnement de l'APII 2020)

Ce programme couvrira aussi bien la gestion des avantages et des primes dans le cadre de la Loi de l'Investissement que les primes dans le cadre du Programme de mise à niveau ou encore le nouveau programme de mise à niveau orienté innovation. Cette orientation devrait être accompagnée par :

- Le repositionnement du Bureau de Mise à Niveau dans le sens d'une fusion au sein d'une même unité qui gère tous les avantages et les primes au sein de l'APII ;
- La mise en place d'une seule commission pour la sélection : fusion entre l'actuelle commission de gestion des avantages dans le cadre de la Loi de l 'Investissement et du Comité de Pilotage du Programme de Mise à Niveau ;
- La révision de la composition de cette commission : Commission ouverte à l'expertise de haut niveau (innovation, industrie) en dehors de l'administration ;
- La mise en place d'un système de veille et de suivi-évaluation des avantages et primes.

3.3.4 Les mesures de soutien à la R&D et l'innovation

Aujourd'hui, en Tunisie, l'effort national en matière de R-D et d'innovation est largement insuffisant pour permettre à la Tunisie d'élever d'une manière significative sa performance en vue d'accroître sa productivité du travail. Ce faible effort national en matière de R-D et l'innovation s'explique en grande partie par le retrait des entreprises en Tunisie de l'exécution et du financement de la R-D et de l'innovation, alors que le secteur des entreprises occupe une place prépondérante dans l'exécution et le financement de la R-D dans les pays développés. La faible participation de l'industrie tunisienne à la R-D et la faible proportion d'innovations pour le marché international peuvent expliquer en partie le faible degré de sophistication du tissu industriel de la Tunisie, la relative contre-performance des entreprises en matière de productivité et de compétitivité sur de nombreux marchés internationaux de haute valeur ajoutée. Précisons par ailleurs, que la recherche appliquée en Tunisie est peu développée alors même que le pays accuse un retard économique certain et qu'il est pris dans le piège des pays à revenus intermédiaires. La recherche publique est trop axée sur la recherche de base pure dispersée entre de nombreux champs scientifiques eu égard à la taille, aux ressources, et aux impératifs de développement du pays. Pourtant le système national de recherche et d'innovation dispose des principales

institutions[60] permettant en théorie d'assurer la traduction des grands objectifs en priorités plus précises, en programmes, et en mise à disposition des ressources nécessaires pour soutenir l'innovation et la R&D. Le système est également doté d'organes de consultation et de coordination permettant d'appuyer les fonctions d'orientation et de programmation (Conseil consultatif national de la recherche scientifique et de la technologie, Conseil supérieur de la recherche scientifique et de l'innovation technologique, encore du Conseil de haut niveau pour la science et la technologie). L'Etat a également exprimé depuis les années 90 son engagement pour soutenir la R&D et l'innovation. Rappelons en effet, que c'est dans un contexte de réformes structurelles engagés depuis 1990 que les premiers instruments en faveur de la R-D et de l'innovation industrielle sont apparus. La loi n° 90-111 du 31 décembre 1990 relative à la création du fonds de promotion et de maîtrise de la technologie (FOPROMAT) marque déjà la volonté des pouvoirs publics de s'engager dans un processus de modernisation par une meilleure appropriation technologique. Ce fonds a pour objectif la contribution au financement des opérations relatives à l'acquisition de la technologie et de sa maîtrise, recommandées par les centres techniques au profit des petites et moyennes entreprises industrielles en vue de les moderniser. Quatre ans après, ce fonds fusionne avec le Fonds de développement de la compétitivité industrielle (FODEC), le fonds sur lequel repose notamment le financement du Programme de mise à niveau (PMN) ainsi que d'autres instruments tels que l'investissement technologique à caractère prioritaire (ITP). Comme mentionné dans la section sur la mise à niveau, ce fonds a été conçu pour contribuer au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité des produits industriels et au financement des opérations de restructuration industrielle, de financer les études sectorielles stratégiques, et d'entreprendre toutes autres actions visant à développer la compétitivité industrielle[61]. Mais la promulgation du Code d'incitations aux investissements par la loi n° 93-120 du 27 décembre 1993 a mis fin à la plupart des incitations sectorielles et instaure des incitations horizontales destinées à tous les secteurs d'activité à l'exception des mines, de l'énergie, du commerce intérieur, et du secteur financier (APII, 2012 ; World Bank, 2000).

Si parmi les mesures financières directes toujours en vigueur, seuls la PIRD, le PNRI, l'ITP, et le RIICTIC n'étaient destinés lors de leur création qu'au financement de la R-D et de l'innovation industrielle, d'autres mesures financières directes non conçues au départ dans cette perspective participent à cet effort public de financement en faveur du secteur des entreprises. L'implication demeure toutefois variable. Par exemple les investissements en innovation et développement technologique dans le cadre du FOFRODI sont éligibles à une prime spécifique couvrant des investissements matériels (par exemple, équipements R-D, équipements informatiques, stations CAO, DAO, GPAO, etc.) et des investissements immatériels (par exemple, assistance technique, système qualité et création, brevets et frais de dépôt de marques, études, recrutement de deux cadres en qualité et process, applications informatiques). Ces primes, comme celles accordées par la plupart des autres instruments, comme l'ITP et la PIRD sont basées sur un principe de cofinancement avec les bénéficiaires

Pour faire une évaluation synthétique des différents dispositifs de soutien à la R&D et à l'innovation en faveur de l'entreprise en Tunisie on se réfère ici à un cadrage des politiques publiques de soutien de l'innovation employés dans les économies avancées. Les modalités de

[60] Directions générales des ministères horizontaux et verticaux impliquées directement dans la R-D, agences de programmation telles que l'ANPR, l'APII, et autres agences de soutien telles que FIPA et l'INNORPI)
[61] Loi n° 94-127 du 26 décembre 1994,

soutien se réfèrent souvent à trois grandes catégories d'instruments (European Commission, 2003) qui visent à soutenir l'innovation et la R&D des entreprises établies dans des secteurs de faible, moyenne, et haute intensité de technologie ou de connaissances, mais également pour soutenir la création et le développement d'entreprises innovantes à forte croissance. Chacun des instruments a ses propres objectifs et sa logique propre de mise en œuvre. Il s'agit des mesures financières publiques directes, des mesures fiscales indirectes, et des mesures financières à effet catalyseur (Annexe)

En se référant à ces 3 grandes catégories de mesures, force est de constater que la Tunisie n'a pas utilisé de mesures fiscales indirectes pour soutenir la R-D et l'innovation industrielle au cours de ces dernières décennies[62] à l'instar du crédit d'impôts pour la R&D. Pourtant ces mesures sont les plus fréquemment employés dans les pays développés (OECD, 2012, 2013)[63] en combinaison avec les mesures financières directes. Depuis 2017, avec la nouvelle Loi de l'investissement[64], pour les entreprises réalisant des investissements dans tous les secteurs (sauf exception[65]) permettant le développement de la technologie ou sa maîtrise et des investissements d'innovation et aussi pour les entreprises totalement exportatrices, les revenus et les bénéfices réinvestis dans la souscription au capital initial ou à son augmentation sont totalement déductibles et dans la limite du revenu ou du bénéfice soumis à l'impôt.

En parallèle, la Tunisie a eu recours excessif et non coordonné surtout depuis le milieu des années 90 à une multitude de mesures financières directes et quelques mesures financières à effet catalyseur. En matière d'efficience, il n'est pas possible de dire, en l'absence de preuves empiriques robustes, si les ressources allouées principalement les mesures financières directes en faveur de la R-D et de l'innovation industrielle sont employées efficacement, si les coûts sont raisonnables en relation à l'ampleur des bénéfices générés, s'il existe des approches alternatives à ces mesures pouvant générer des bénéfices équivalents à moindres coûts, ou encore si le soutien public financier direct a conduit à un effet d'éviction ou à un effet d'aubaine. Mais en matière d'impact, quand bien même il n'existe pas d'évaluation d'impact compréhensive sur les mesures financières directes en faveur de la R-D et de l'innovation industrielle, il est toutefois raisonnable de penser que l'impact de certaines d'entre elles sur le tissu industriel tunisien est actuellement marginal en raison du faible nombre de dossiers approuvés ou d'interventions (Boubaya, 2014 ; Léchevin et Boubaya, 2011). En effet, les statistiques disponibles auprès du ministère montrent de faibles pourcentages de réalisation effective (primes débloquées) pour la PIRD et le PNRI malgré des budgets alloués bien inférieurs à ceux du PMN (y compris l'ITP) et du FOPRODI. Ces statistiques sont confirmées aussi dans les enquêtes de perception qui montrent comme nous le soulignerons ci-dessous un faible intérêt

[62] Seules existent les exemptions restrictives prévues par l'article 42 du Code d'incitations aux investissements : Article 42: Les investissements réalisés dans le domaine de la recherche-développement par les entreprises opérant dans le secteur de l'industrie, de l'agriculture et de la pêche donnent lieu au bénéfice : 1) De l'exonération des droits de douane et des taxes d'effet équivalent de la suspension de la taxe sur la valeur ajoutée et du droit de consommation au titre des équipements importés qui n'ont pas de similaires fabriqués localement et qui sont nécessaires à la réalisation de ces investissements et de la suspension de la taxe sur la valeur ajoutée sur les équipements fabriqués localement. Les conditions de bénéfice de cet avantage sont fixées par décret. 2) D'une prime dont le montant et les modalités d'octroi sont fixés par décret.

[63] À titre d'exemple, 27 pays de la zone OCDE en 2013 accordent un traitement fiscal préférentiel pour soutenir la R-D et l'innovation industrielle en combinaison de mesures financières directes (OECD, 2013).

[64] Article 74 de la Loi n° 2017-8 du 14 février 2017, portant refonte du dispositif des avantages fiscaux.

[65] L'exception des investissements dans le secteur financier et les secteurs de l'énergie, autres que les énergies renouvelables, des mines, de la promotion immobilière, de la consommation sur place, du commerce et des opérateurs de télécommunication.

et une faible notoriété de ces instruments auprès des entreprises.

Mais avant de présenter la portée de ces différentes mesures en faveur de l'innovation, nous présentons sommairement une lecture de la gouvernance du système dans son ensemble en insistant sur la diversité des intervenants et le manque de coordination ainsi que sur la faible performance des structures d'interfaçage.

3.3.4.1 La gouvernance et l'interfaçage

Le cadre institutionnel actuel de la gouvernance verticale du système de recherche et d'innovation en Tunisie souffre de nombreuses défaillances. Bien qu'existant toujours, les organes de consultation et d'organisation rattachée au premier Ministère avant la révolution ne sont plus actifs. Il en résulte un manque de directions politiques pour le système national de recherche et d'innovation impulsées au plus haut niveau de gouvernance (la Présidence du Gouvernement). Les deux principaux ministères horizontaux impliqués directement dans la R-D et l'innovation, à savoir le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et le Ministère de l'Industrie et des PME, ont tendance à trop se focaliser sur la fonction de programmation au détriment de la fonction d'orientation, accentuant le manque de directions politiques.

Le système ne dispose pas d'une structure permanente et effective au plus haut niveau pour assurer la coordination horizontale entre les principaux ministres impliqués directement ou indirectement dans la R-D et l'innovation et la cohérence du système dans son ensemble. Il n'existe pas de mécanismes de coordination formels entre les représentants du MESRS, du MIPME et des ministères sectoriels impliqués directement dans la R-D. De tels mécanismes n'existent pas non plus entre les agences de programmation, notamment l'ANPR et l'APII.

Par ailleurs, l'intervention les structures d'interfaçage et d'intermédiation à l'instar des centres techniques et des pôles de compétitivités, et des technopoles demeurent timide. Comme nous l'avons déjà mentionné, les centres techniques disposent de missions trop diverses au regard de leurs moyens et leurs activités sont essentiellement impulsées par l'État, les rôles des entreprises et des autres parties prenantes étant limités. En moyenne, ils ne répondent que peu à la demande effective des entreprises et leur autofinancement est faible. Enfin, ils sont caractérisés par des lourdeurs administratives pour mener à bien leurs activités. Mais il y a lieu de s'intéresser aux évolutions possibles de la mission des CTS et à leur positionnement dans le système national de recherche et d'innovation en Tunisie.

Depuis 2007, la Banque mondiale a recommandé dans son diagnostic une participation accrue des CTS aux activités de R-D et d'innovation, à l'instar du système français des centres techniques industriels (Réseau CTI, 2005), dans la mesure où ces activités constituent un moteur essentiel de croissance des entreprises (World Bank, 2007). L'investissement renforcé des CTS dans le domaine de l'innovation est d'ailleurs soutenu par le ministère de l'Industrie moyennant la participation des CTS à certains projets dans le cadre du PNRI (programme nationale de recherche et innovation) bien que le dimensionnement du PNRI soit limité comme nous le développerons plus loin. Du surcroît, inspirés par le modèle français, certains centres de ressources technologiques (CRT) sont en cours de création par le ministère de tutelle au niveau régional, au sein de technopôles, afin de favoriser les interactions entre les différents exécutants de la R-D et d'innovation et le ministère a délégué leur gestion aux centres techniques. Aujourd'hui, 2 CRT sont déjà implantés dans le pôles de compétitivité (IME) à Sousse et dans le pôle de compétitivité Textiles à Monastir-El Feiga et un autre en phase finale

de création dans le pôle de compétitivité des industries agro-alimentaires à Bizerte.

Toutefois, il est important de noter que leur vocation est différente dans la mesure où ils sont des ateliers et des unités de prototypage qui permettront aux entreprises industrielles de développer leur production. Leur positionnement est plutôt dans l'interfaçage dont l'objectif est d'entreprendre des activités de transfert technologique en tentant de faciliter le rapprochement entre la recherche publique conduite au sein des universités et des centres de recherche et les activités des entreprises.

Cette orientation accrue des CTS vers plus d'activités de R-D et d'innovation industrielle au service des entreprises tunisiennes en favorisant notamment les interactions entre le secteur public de la recherche et le secteur industriel est a priori fondée compte tenu des faibles capacités d'innovation de ce dernier et des échanges de connaissances entre ces deux secteurs[66]. Néanmoins, il est important de s'attaquer en priorité aux problèmes institutionnels et de gouvernance pour que ces structures publiques puissent jouer leurs rôles d'autant plus qu'elles sont hébergées au sein des technopoles dont certains sont gérés en PPP avec le secteur privé majoritaire. Aujourd'hui il ressort de nos entretiens avec les DG des technopoles, que les CRT sont loin de jouer leurs rôles et qu'une refonte institutionnelle devrait clarifier leur positionnement. Selon nos interlocuteurs, ces entités bien qu'elles existent physiquement dans les technopoles, et bien qu'elles sont relativement bien équipées, leur système de gouvernance actuelle ne permet pas d'établir de vrais projets collaboratifs impliquant l'entreprise, les centres de recherche et les centres de ressources technologiques et ce en raison des insuffisances dont souffrent déjà les centres techniques même dans l'exercice de leurs missions classiques. La gestion d'un centre de ressources technologiques nécessite des expertises métiers et des qualifications autres que celles disponibles au sein des centres techniques.

3.3.4.2 La portée des principales mesures en faveur de l'innovation

L'ensemble des différentes mesures financières directes en faveur de la R-D et de l'innovation industrielle n'a pas fait l'objet d'évaluations portant sur les besoins précis auxquels elles devraient répondre, leur conceptualisation, leur implémentation, leurs résultats et impacts, et leur efficience. Il existe toutefois quelques évaluations publiques abordant certaines de ces questions, avec un degré de détail variable, pour les mesures consistant en des primes et dotations remboursables[67].Un survol synthétique de ces différentes évaluations complétées par les entretiens avec les parties prenantes du secteur public et privé nous a permis de dégager les principales insuffisances du dispositif d'appui et de soutien de l'innovation.

- D'abords, il est important de souligner que le tissu productif en Tunisie se caractérise par l'absence d'une tradition dans le domaine de l'innovation au sein des entreprises sauf exception et ce en raison de plusieurs difficultés telles que le manque d'expérience, le manque de soutien technique qualifié pour l'accompagnement des PME dans ces activités, la faiblesse des moyens financiers et des aides et l'insuffisance des ressources humaines qualifiées pour ces activités. Ces problèmes représentent de vrais obstacles pour la PME d'identifier et de faire émerger des projets d'innovation et de R&D surtout dans un système caractérisé par la faiblesse des synergies et des traditions de partenariats entre le monde des entreprises et celui des institutions de formation et de recherche ;
- Ensuite, force est de constater, qu'il existe une certaine hétérogénéité de toute la batterie de mesures en matière de soutien à la R&D et à l'innovation et aussi une faible notoriété de ces mesures et des critères d'éligibilité auprès des entreprises. À titre d'exemple, alors que les entreprises du secteur de l'agriculture et de la pêche sont éligibles au titre de la PIRD ou du PNRI, elles ne le sont pas au titre du PMN et de l'ITP. De plus, les objectifs de chaque mesure financière directe ne sont pas explicitement définis et ce en raison de l'absence d'une identification précise à la fois des besoins spécifiques que ces mesures doivent s'attacher à répondre, du secteur cible et de la population cible voir même de la définition même de la R&D et de l'innovation (produits, procédé, organisationnelle).
- Par ailleurs, en l'absence de guichet unique, ces mesures sont gérées par différentes institutions publiques (Ministère de l'Industrie, Bureau de Mise à Niveau, Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation) sans compter l'intervention d'autres acteurs tels que les banques conventionnées pour l'intervention du FOPRODI par exemple. L'absence d'objectifs clairs, l'interférence entre les mesures, la diversité et l'instabilité des critères d'éligibilité, l'absence d'un système d'évaluation sont autant de facteurs dissuasifs pour les entreprises potentiellement innovatrices.

La no- visibilité des mesures ainsi que le chevauchement des instruments dont la mise en œuvre est piloté par des structures différentes sans une réelle coordination sont à l'origine d'une inefficacité de l'intervention. **En somme, la politique de soutien à la R&D et à l'innovation** a été guidée par la volonté de faire de l'innovation par tous les moyens dans l'objectif d'améliorer la compétitivité et soutenir l'entreprise pour confronter la pression ce concurrentielle. En même temps, la capacité d'absorption et d'appropriation de ces instruments par le secteur productif privé en général et le secteur industriel en particulier n'était pas au RDV. L'implémentation de la plupart de mesures présente, à des degrés divers, des défaillances en raison de lourdeurs administratives, du manque d'informations fournies aux bénéficiaires potentiels, du manque de transparence dans la sélection des projets, etc.

Conscient de la faible performance des outils et instruments en faveur de la R&D et de l'innovation, le gouvernement semble s'orienter plus récemment (depuis 2018), vers une approche projet avec une nouvelle génération de Programme de mise à niveau orientée vers l'Innovation. Le PMN Innov s'inscrit dans cette perspective pour s'orienter davantage vers l'innovation en général et l'innovation collaborative en particulier. Tel que mentionné dans le rapport du PMN Innov, l'objectif global du PMN Innov est :

« d'accroitre la compétitivité accrue du secteur industriel tunisien pour contribuer à la réalisation d'une série d'objectifs (emploi, exportations, exportations, croissance économique accrue, réduction des disparités régionales internes, etc. .). Les objectifs spécifiques portent sur l'encouragement de l'innovation. Il s'agit d'identifier et de sélectionner, au travers d'un processus compétitif, les projets innovants intégrés les plus susceptibles d'augmenter au maximum la compétitivité d'un nombre significatif d'entreprises tunisiennes par un processus de réplication. L'objectif de l'instrument est d'encourager l'innovation pour accroître la

[66] Des institutions publiques ou semi-publiques de recherche et de technologie, voire des institutions privées à but non lucratif dans des pays développés poursuivent certaines missions analogues à celles des CTI français, sur lesquels reposent les CTS tunisiens. Il s'agit par exemple du TNO aux Pays-Bas, du VTT en Finlande, des Instituts Fraunhofer en Allemagne, ou encore des Centros Tecnológicos en Espagne (Réseau CTI, 2005).

[67] Boubaya,2014 ; Khanfir et Boubaya, 2012 ; Léchevin et Boubaya, 2011 ; Institut tunisien de la compétitivité et des études quantitatives, 2010 ; Institut El Amouri, 2014).

valeur ajoutée» Source Rapport PMN Innov[68]

Le PMN-Innov cible les entreprises les plus avancées, capables de se développer de manière significative et de comprendre les problèmes qui les empêchent de le faire. Elles sont capables de diagnostiquer leurs propres problèmes et de définir un projet pour surmonter ces problèmes.

Les principes clé de cette nouvelle génération de PMN sont les suivants :

- Transparence
- Le programme est mis en œuvre par le biais d'appels à propositions de projets largement diffusés.
- Chaque « Appel à propositions de projet » comporte une période spécifique au cours de laquelle les candidatures peuvent être soumises et une date limite claire. Le financement total disponible pour un appel spécifique, est publié.
- Toutes les subventions accordées au cours d'un exercice financier seront publiées chaque année dans le respect des exigences de confidentialité et de sécurité.
- Non-cumulation : aucun bénéficiaire ne peut recevoir plus d'une subvention financée par le Programme pour un projet donné.
- Non rétroactivité : les subventions ne peuvent couvrir que les coûts encourus après la date de référence

Bien que la conception du PMN-innov soit pertinent en termes d'orientation vers l'innovation, il est important que les critères d'éligibilité se rapportant au candidat, à l'activité éligible et la nature des coûts pouvant être pris en compte soient bien délimités en tenant compte des autres instruments (PMN, Avantages dans le cadre de la nouvelle loi de l'investissement,). Cette nouvelle génération devrait être alignée à la nouvelle stratégie industrielle et aux recommandations proposées notamment en ce qui concerne le regroupement de l'ensemble des incitations et mesures financières en faveur de l'entreprise y compris celles prévue dans le cadre de la loi de l'investissement comme nous l'avons développons ci-après tout en s'inscrivant dans une approche de regroupent des instruments en faveur de la promotion de l'investissement en général et de l'innovation en particulier.

3.3.4.3 Pistes et orientations pour promouvoir l'innovation et la R&D

Le bilan mitigé de la politique suivie en termes de soutien à la R&D et à l'innovation suggère que le gouvernement devrait s'orienter à court moyen terme vers la mise en place de dispositif permettant d'investir plus et mieux dans R&D et l'innovation. Dans ce cadre, il est fortement recommandé de développer un policy-mix en faveur de la R-D privée et de l'innovation industrielle et le mettre au cœur d'une politique industrielle « intelligente ». Le policy-mix couvrira le soutien du côté offre et du côté demande et ce en raison de la faiblesse de la participation privé à la R&D et à l'innovation. Mais ce policy mix ne peut atteindre des objectifs concrets que si l'Etat œuvre pour solutionner les problèmes de gouvernance d'ensemble du système national d'innovation tout en activant les structures d'intermédiation et d'interfaçage.

- **Une gouvernance institutionnelle plus efficace du système national d'innovation**

Il importe de souligner qu'il est urgent de rendre la gouvernance institutionnelle du système national de recherche et d'innovation plus efficace. Il est fortement recommandé de créer un Conseil National de l'Innovation auprès de la présidence du gouvernement ou mieux encore une Haute Autorité de la science, de la technologie, et de l'innovation qui sera présidée

[68] Rapport ONUDI (2018) - Vers une nouvelle approche de la mise à niveau industrielle en Tunisie

par le Premier ministre. Elle sera constituée d'un noyau dur et permanent : une Agence de la science, de la technologie et de l'innovation rattachée directement à la présidence du gouvernement. Son rôle est de définir les grandes priorités du système national de recherche et d'innovation selon des méthodes de prospective robustes en concertation avec les ministères concernés. Elle aura aussi la mission de préparer un plan d'action précis définissant les échéances et les responsabilités des ministères ; définir les grandes lignes budgétaires, assurer le suivi et l'évaluation intermédiaire et ex post du plan d'action et assurer ou coordonner les évaluations de tous les programmes ;

Au-delà du rôle de coordinateur que peut jouer la Haute Autorité de la science, de la technologie, et de l'innovation à travers ses différentes composantes, les ministères investissant dans la R-D et l'innovation doivent recourir autant que possible à la programmation conjointe (joint programming) afin de renforcer la coordination horizontale. Les ministères doivent plus se focaliser sur la fonction d'orientation du système national de recherche et d'innovation que sur la fonction de programmation. Cela implique de scinder au maximum ces deux fonctions et d'externaliser une grande partie de la fonction de programmation à des agences sous la tutelle des ministères. Le ministère de l'Industrie, doit explicitement détacher de son organisation le Bureau de mise à niveau et le transférer en une agence de financement, voire de le fusionner avec l'APII afin de minimiser les problèmes de gouvernance, d'accroître la visibilité du soutien public à la R-D et à l'innovation industrielle, et de dynamiser cette agence.

- **Les grands axes du policy-mix en faveur de la R&D et de l'Innovation**

Le policy-mix en faveur de la R-D privée et de l'innovation industrielle doit cibler des domaines porteurs permettant une spécialisation intelligente de la Tunisie plutôt que disperser les ressources à caractère financier entre de multiples domaines. Aussi, ce policy-mix doit être utilisé pour accroître l'attractivité des capacités de R-D et d'innovation étrangères, augmenter les capacités de R-D et d'innovation existantes, créer et développer des PME innovantes, et enfin introduire de la R-D et de l'innovation dans des secteurs peu intensifs en technologie ou en connaissances. Le Policy-mix sera articulé autour de 3 piliers :

- Mesures D'assistance Et D'accompagnement Pour La Promotion De L'innovation
- Mesures Financières Et Fiscales Du Côté De L'offre
- Mesures du côté de la demande.

b-1. Les mesures d'assistance et d'accompagnement pour promouvoir l'innovation :

Pour l'accompagnement dans le domaine de l'innovation, il s'agit d'offrir diverses prestations de différentes natures en partenariat avec les centres techniques, le système technopolitain et un réseau de bureaux et d'experts spécialisés dans l'innovation et la R&D. Ces services devraient couvrir entre autre les thèmes suivants:

- Diagnostic Innovation avec une prestation d'accompagnement par un expert conseil et/ou technique et prise en charge du financement du diagnostic pour introduire la culture de management de l'innovation ;
- Accompagnement pour un investissement innovant contribuant au développement des exportations ;
- Accompagnement de la préparation d'un partenariat international dans le cadre d'un projet innovant ;
- Encouragement et facilitation de la participation des entreprises tunisiennes à des projets collaboratifs de RD et d'Innovation ;
- Pré-études techniques, essais, modélisations, études de marché, recherches de partenaires technologiques, propriété industrielle et dépôt de brevet

notamment avec les centres techniques et centres de ressources technologiques ;
- Soutien pour le montage financier d'un programme RD et Innovation et assistance pour la levée de fonds ;

Pour ce faire, il est important de prévoir un budget annuel dédié et se doter d'un réseau d'experts spécialisés (financement FODEC pour la nouvelle génération du PMN innovation). Pour cette fonction accompagnement et conseil, nous recommandons des missions opérées par un binôme composé d'experts de l'APII et d'un consultant externe avec une prise en charge partielle des coûts par l'APII ou par des bailleurs de fonds ou agences de développement (GIZ, AFD, etc.).

b-2. Les mesures financières du côté de l'offre

Les mesures à caractère financier du côté de l'offre de R-D et d'innovation consistent à regrouper toutes les mesures financières qui ciblent l'Innovation et qui existent déjà (PMN, PMN Innov, PNRI, etc.) et qui nécessite une révision en profondeur du dispositif PMN et des mesures prévues dans la Loi de l'Investissement. Pour un souci de cohérence et d'efficacité, ces mesures financières directes doivent être regroupées au sein d'un programme unique de R-D et d'innovation en faveur des petites et moyennes entreprises, ce qui n'empêche en rien de disposer de sous-programmes visant des objectifs spécifiques.

Toutes ces mesures devraient faire partie d'un programme unique de Modernisation Industrielle et d'Innovation tel que nous l'avons présenté dans la section précédente. Le programme vise à accroître la visibilité du soutien public à la R-D et à l'innovation industrielle (un seul vis-à-vis opérationnel) et minimiser les problèmes d'interférence et de gouvernance et ce dans l'objectif de mieux impacter l'intervention publique dans le domaine du soutien à l'innovation en regroupant tous les instruments. Le programme ciblera certaines entreprises potentiellement innovantes par un programme d'accompagnement et de soutien financier dans différents domaines (management de l'innovation, appropriation technologique, brevets et licences, montage de projet R&D et/ou d'innovation, partenariat public privé innovant…). Il fonctionnera à travers une série de tiroirs en relation avec la stratégie nationale d'innovation et ciblera notamment :

- L'investissement dans l'innovation dans les secteurs d'exportation prioritaires
- L''innovation collaborative dans les entreprises tunisiennes

Le programme devrait en priorité fortement encourager l'absorption et la réutilisation des technologies créées dans les économies proches de la frontière technologique plutôt que la création endogène d'innovations. Le soutien devrait être conçu et implémenté sur la base du principe de cofinancement en couvrant tous les types d'innovation – les innovations de produit, de procédé, de marketing, et d'organisation – et permettre un soutien aux petites et moyennes entreprises tunisiennes tout le long du cycle de développement de la R-D et de l'innovation (faisabilité, R-D et innovation, introduction et commercialisation incluant, si nécessaire, le dépôt de brevets).

b-3. Les mesures fiscales du côté de l'offre :

En plus des mesures fiscales prévues dans le cadre de la loi de l'investissement[69], il est pertinent de prévoir des mesures fiscales indirectes spécifiques pour les grandes entreprises et ciblant la R&D (crédit Impôt recherche pour les entreprises qui prennent le risque d'investir dans la R&D). Ceci en complément de la mesure financière prévue dans la Loi de l'Investissement qui prévoie que l'Etat partage le risque d'un investissement en R&D par les entreprises en accordant un financement à hauteur de 50% de l'investissement en R&D plafonné à 300 000 DT). Le crédit impôt-recherche est l'outil le plus neutre du point de vue de l'intervention de l'État : les entreprises font donc le choix de leurs dépenses de R&D et l'État rembourse une partie de ces dépenses sur déclaration fiscale, quels que soient le secteur et la taille, avec des plafonds. Un tel mécanisme est par ailleurs susceptible de générer des effets d'aubaine[70] importants mais demeure efficace en se référant aux expériences internationales. Ces mesures sont les plus fréquemment employés dans les pays développés (OECD, 2012, 2013) en combinaison avec les mesures financières directes.

D'autres mesures fiscales indirectes spécifiques devraient aussi cibler l'attractivité de la R&D étrangère. La Tunisie devrait se positionner en tant qu'un site compétitif pour attirer la R&D étrangère et les entreprises qui délocalisent une partie de leurs activités de R&D en Tunisie, devraient bénéficier des mêmes avantages que les entreprises Tunisiennes qui investissent dans la R&D ; c'est-à-dire, crédit d'impôt R&D et contribution par l'Etat à l'investissement en R&D avec un plafond)

b-4. Les mesures du côté de la demande,

Les mesures du côté de la demande peuvent s'articuler autour de deux dimensions :

- Favoriser la commande publique en faveur de la R-D et de l'innovation industrielle afin de permettre de consolider les capacités de R-D et d'innovation existantes de certaines entreprises. La facilitation de l'accès des PME innovantes à la commande publique peut être mis en œuvre moyennant la mise en place d'un Small Business Innovation Act qui réserve un seuil minimal des marchés publics à des entreprises de petites tailles mais potentiellement innovatrices. Aujourd'hui beaucoup d'entreprises innovantes réussissent à exporter leurs services à l'étranger alors qu'elles confrontent des contraintes pour accéder à la commande publique en Tunisie. Il importe d'adapter les procédures de la passation des marchés publics à la réalité de la petite entreprise innovante qui n'a pas certes la taille nécessaire exigée par les règles du marché publics mais qui a des capacités technologiques pour assurer correctement l'offre de services. Le développement de la culture et de la tradition de l'innovation suppose aussi que le gouvernement soit imprégné de cette culture.
- Créer et/ou réactiver les départements/bureaux de R&D des grandes entreprises publiques avec possibilité de PPP dans certains domaines génériques utiles pour le secteur public et pouvant engendrer des retombées sur le secteur productif local et surtout étranger.
- Un rôle plus actif des structures d'intermédiation et d'interfaçage

Les structures d'interfaçage ont un rôle à jouer dans l'écosystème en vue de consolider l'impact des mesures financières et non financières en faveur de l'innovation et la R&D. Les centres techniques par exemples doivent évoluer afin de les mettre plus au service des entreprises au sein du système tunisien de recherche et d'innovation plutôt que de l'État. Ces missions peuvent comprendre plus d'activités de R-D ou

[69]Loi n° 2017-8 du 14 février 2017, portant refonte du dispositif des avantages fiscaux - Article 74 - sont totalement déductibles et dans la limite du revenu ou du bénéfice soumis à l'impôt, les revenus ou les bénéfices réinvestis dans la souscription au capital initial ou à son augmentation : - des entreprises totalement exportatrices telles que définies par l'article 69 du présent code, - des entreprises réalisant des investissements permettant le développement de la technologie ou sa maîtrise et des investissements d'innovation dans tous les secteurs économiques, et ce, à l'exception des investissements dans le secteur financier et les secteurs de l'énergie, autres que les énergies renouvelables, des mines, de la promotion immobilière, de la consommation sur place, du commerce et des opérateurs de télécommunication. L'approbation de la nature de ces investissements est accordée sur décision du ministre chargé des finances après avis d'une commission créée à cet effet et dont la composition et les modalités de fonctionnement sont fixées par un arrêté dudit ministre.

[70] Financement de la R&D d'entreprises qui auraient de toute façon investi dans l'innovation.

connexes (par exemple, prototypes et installations pilotes, ingénierie et outillage, ou encore production à titre d'essai) ou d'activités d'extension technologique via les Centres de ressources technologiques ce qui nécessite, comme nous l'avons déjà souligné dans la section III.3., une révision en profondeur du cadre institutionnel et réglementaires du système des centres techniques. De même, le cadre juridique des technopoles/pôles de compétitivité doit être complètement revu afin de permettre à ces structures d'interfaçage de pouvoir exercer pleinement leurs missions. En outre, le positionnement stratégique des technopoles/pôles de compétitivité doit être réexaminé dans le cadre d'une politique industrielle « intelligente » afin qu'ils puissent contribuer d'une manière effective à une spécialisation intelligente de la Tunisie nécessaire pour assurer le développement de la Tunisie aussi bien au niveau national que régional (voir section III.4.2.).

- **Recommandations pour la mise en œuvre :**

Comme précisé plus haut, la mise en œuvre du programme devrait être pilotée par une seule agence (l'APII) en partenariat avec les Centres Techniques (et les centres de ressources technologiques), l'ANPR et le système technopolitain. Ceci nécessite au préalable :

- Une révision du statut de l'APII : entreprise Publique ou Statut actuel EPNA avec modification de certains textes réglementaires : Organigramme - motivation du personnel (voir étude repositionnement de l'APII 2020)
- Un renforcement de ses capacités de l'APII dans différents domaines) : expertise dans le management et financement de l'innovation, développement des métiers de la veille normative, technologique, industrielle, technique, réglementaire, développement de service d'études et d'information à la carte (étude spécifique sur les secteurs porteurs, études spécifiques accès aux marchés, brevets d'invention et propriété industrielle.).
- Une révision du cadre réglementaire du système des centres techniques et de leurs statuts (voir-ci-dessous) ainsi que leurs missions vers les activités répondant aux besoins collectifs des entreprises notamment moyennant le renforcement de leurs capacités et de ceux des centres de ressources technologiques qu'ils gèrent : essais et prototypage, études, veille technologique, recherche et développement, valorisation des résultats de la recherche appliquée, etc… (voir ci-dessous)
- Une révision du cadre réglementaire du système technopolitain (voir-ci-dessous) et un renforcement des capacités de la société de gestion en matière d'animation pour soutenir l'innovation, les clusters, et les projets collaboratifs impliquant entre autres les centres de ressources technologiques, les unités de recherches appliquées, les pépinières et les entreprises.

L'octroi de financement public dans le cadre de ce programme de R-D et d'innovation doit être basé sur des principes de concurrence (subventions concurrentielles) et par conséquent sur des appels d'offres. Ces appels d'offres doivent comporter impérativement le descriptif du programme, un guide de candidature pour les PME, et des critères d'attribution clairs et précis connus de tous. L'évaluation des propositions et le suivi technique des projets doivent être effectués uniquement par des experts confirmés dans les domaines spécifiés issu du monde de la recherche appliquée et du monde de l'industrie.

Ainsi, pour bénéficier des avantages financiers il est important de

- Suivre une approche appel à projets et l'évaluation devrait être assurée par un comité d'évaluation ouvert à l'expertise de haut niveau (experts dans le domaine de la RD et l'innovation et dans le domaine

industriel) et qui fait recours, selon le cas, à un pool d'évaluateurs techniques pour s'assurer de l'éligibilité du projet.
- Pour les avantages fiscaux prévus dans la cadre de la loi de l'investissement et qui ciblent les investissements permettant le développement de la technologie ou sa maîtrise et les investissements innovants, il est recommandé de réviser l'Arrêté du 5 avril 2017, fixant la composition et les modalités de fonctionnement de la commission chargée de la détermination de la nature des investissements permettant le développement de la technologie ou sa maîtrise et les investissements d'innovation[71]. Cette commission devrait être ouverte à l'expertise de haut niveau pour juger convenablement du caractère technologique et/ou innovant de l'investissement que ce soit dans le domaine industriel ou dans d'autres domaines.

3.3.5 Les centres techniques et leurs rôles dans la mise à niveau et le soutien aux entreprises

3.3.5.1 Description sommaire et niveau de mise en œuvre

En parallèle avec les programmes de soutien direct à l'entreprise, depuis les années 60 l'État a donné une importance majeure à l'appui technique aux entreprises qui couvre plusieurs activités telles que des activités de veille et prospective, de prestation et expertise technique, et d'information et formation. C'est ainsi qu'un système de centres techniques sectoriels (CTS) s'est développé en Tunisie à partir de la fin des années 1960, bien que comme constaté dans le rapport de la banque mondiale en 2007, les CTS au nombre de quatre avant 1994, étaient perçus comme des institutions d'encadrement des entreprises industrielles au service de l'État (World Bank, 2007). Elles demeuraient des institutions sous-utilisées en raison de fortes contraintes administratives ayant un impact négatif sur l'accomplissement de leurs missions, mais également en raison d'une faible expérience de ces institutions en matière de soutien proactif aux entreprises tunisiennes, en particulier les PME.

Le système des CTS en Tunisie, a pris véritablement un vrai tournant qu'au milieu des années 1990 avec la promulgation de la loi n°94-123 du 28 novembre 1994 relative aux centres techniques dans les secteurs industriels et le décret 95-439 du 13 mars 1995 portant statuts type des centres techniques dans le domaine industriel. La réforme vise à préparer ces centres à soutenir et accompagner les entreprises pour accroitre leur compétitivité dans un contexte d'ouverture des marchés aux pays européens initié en 1995 et le lancement et de mise en œuvre du Programme de mise à niveau (PMN).

Sous la tutelle du ministère de l'Industrie, les CTS sont au nombre de huit dont 4 ont été créés après 1995, date de la signature des accords de libre échange avec l'Union Européenne. Les centres couvrent des secteurs industriels ayant des intensités technologiques aussi faibles et moyennes que hautes et quasiment toutes les branches économiques du secteur manufacturier sont couvertes par les CTS. Ces

[71] Selon *l'*Arrêté du 5 avril 2017, fixant la composition et les modalités de fonctionnement de la commission chargée de la détermination de la nature des investissements permettant le développement de la technologie ou sa maîtrise et les investissements d'innovation, la dite commissions est composé d'un représentant de la direction générale des avantages fiscaux et financiers au ministère des finances, - un représentant de la direction générale des impôts au ministère des finances, - un représentant de la direction générale des études et de la législation fiscales au ministère des finances, - un représentant du ministère chargé de l'industrie, - un représentant du ministère chargé de la recherche scientifique, - un représentant du ministère chargé des technologies de l'information, - un représentant de l'agence de promotion de l'industrie et de l'innovation, - un représentant de l'agence nationale de la promotion de la recherche.

CTS sont tous localisés dans le Grand Tunis et seuls quatre d'entre eux disposent d'antennes régionales : le CETTEX, le CETIME, le CTMCCV, et le CNCC c'est à dires les anciens centres créés avant 1995. Donc à priori, la proximité géographique n'était pas une priorité pour le gouvernement en ce qui concerne les nouveaux centres (Bois et ameublement, agro-alimentaire, chimie, emballage et conditionnement).

Figure 78 : Le système des centres techniques sectorielles en Tunisie

Centre Technique	Création
Centre National du Cuir et de la Chaussure (C N C C)	1969
Centre Technique des Industries Mécaniques et Electriques (C ETIM E)	1983
Centre Technique des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre (C TM C C V)	1983
Centre Technique du Textile (C ETTEX)	1992
Centre Technique de l'Industrie du Bois et de l'Ameublement (C ETIBA)	1996
Centre Technique de l'Agro-Alimentaire (C TAA)	1996
Centre Technique de la Chimie (C TC)	1996
PAC KTEC - C entre Technique de l'Emballage et du Conditionnement (PAC KTEC)	1996

Les CTS sont actuellement régis par la loi n° 94-123 du 28 novembre 1994 et le décret n° 95-439 du 13 mars 1995 tel que modifié par le décret n° 98-2255 du 16 novembre 1998. Aux termes des dispositions de ladite loi, ces centres sont des personnes morales d'intérêt économique public dotées de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Ils ont été créés par arrêté du Ministre chargé de l'Industrie à l'initiative des organisations ou associations professionnelles. Ils sont administrés par un Conseil d'Administration composé de 12 membres dont 9 représentants de la profession dans le secteur privé et 3 représentants de l'administration. Le Président du CA de chaque Centre Technique Sectoriel est issu du secteur privé.

Globalement, le système actuel des CTS qui comprend des centres de taille différentes en termes d'effectifs employé est globalement représentatif de la structure du tissu productif industriel. Les différences en termes d'effectif reflètent en partie la couverture sectorielle par les centres de secteurs industriels d'importance inégale sur un plan économique aussi bien en nombre d'entreprises qu'en part dans le PIB. L'effectif employé, varie entre plus de 120 personnes pour le CETIME à seulement une vingtaine de personnes pour le CTC et ce sont les CTS créés avant 1994 qui disposent des effectifs les plus élevés (CNCC, CETIME, CTMCCV, et CETIEX).

En moyenne, la part des ingénieurs dans les effectifs totaux s'élève à plus du tiers environ et celle des techniciens est approximativement de 15%. Toutefois, la part des ingénieurs est variable, d'un centre à un autre (20 % dans le cas du CETIME, plus de 40 au CTAA). Ceci ne reflète pas nécessairement l'intensité technologique intrinsèque des secteurs. En termes de financement public, les budgets réalisés par les CTS sont corrélés à leurs effectifs[72].

3.3.5.2 Performances du système des centres techniques sectoriels

Les CTS tunisiens n'ont pas fait l'objet d'évaluations systématiques depuis leur création portant sur les besoins précis auxquels

[72] Le CETIME et le CETTEX disposent des budgets réalisés les plus élevés alors que le CTC et le CETIBA ont les plus faibles.

ils devraient répondre, leur conceptualisation, leur implémentation, leurs résultats et impacts, et leur efficience. Sur les 15 dernières années, deux diagnostics ont été réalisés. Le premier par la Banque Mondiale au cours de l'année 2006 (Banque Mondiale 2007) et dix ans après, un deuxième rapport en 2017, par la Délégation de l'Union Européenne dans le cadre du Programme d'Appui à l'Accord d'Association et à la Transition (P3A). Les deux diagnostics à 10 ans d'écarts ont pointé du doigt de sérieux problèmes et carences du système des CTS en Tunisie sans mettre en cause leur existence en tant que structures d'appui ayant réellement contribué au renforcement du secteur productif industriel.

- C'est un système d'appui essentiellement impulsé par l'État. Les CTS et leurs activités demeurent principalement initiés par l'État, le rôle des entreprises, des associations et organisations professionnelles étant limité malgré le fait qu'une majorité confortable des membres du Conseil d'administration sont issus du secteur privé (9 sur 12 membres). Le diagnostic souligne la complexité du système des CTS tunisiens au regard des multiples missions qui lui sont assignées malgré sa relative cohérence sur un plan théorique. À cette caractéristique particulière des CTS tunisiens soulignée par le rapport de la Banque mondiale en 2007, il est possible d'ajouter l'absence de priorités sectorielles précises pour la création des CTS dans la mesure où quasiment toutes les principales branches économiques dans le secteur manufacturier sont couvertes par un centre technique industriel.
- Par ailleurs, il existe <u>des défaillances et des dysfonctionnements</u> au sein des centres qui font que leur apport, en tant qu'appui au développement de l'industrie, ne correspond plus aux attentes des secteurs professionnels et du Ministère de l'Industrie. Les raisons ne sont pas imputables à d'éventuels problèmes de financement public car l'Etat joue son rôle de bailleur public pour preuve des laboratoires bien équipés et de nombreux moyens d'essais modernes.
- Les **défaillances sont essentiellement d'ordre structurel** et trouvent leur origine profonde dans **l'inadaptation du statut juridique des CTS et du Personnel**. Si la loi fondatrice n°94-123 du 28 novembre 1994 avait pour objectif de mettre à la disposition des industriels des outils collectifs de développement gérés et pilotés par eux-mêmes (participation majoritaire du secteur privé dans les conseils d'administration des CTS), le décret type 95-439 du 13 mars 1995 a introduit des dispositions contraires à l'esprit et à la lettre de la loi. En effet le système souffre de l'**omniprésence de la tutelle administrative réduisant les marges de manœuvre des conseils d'administration.**
- Par ailleurs, la gestion des ressources humaines est également *de facto* administrée par la tutelle, le personnel étant recruté sur concours, réduisant ainsi les possibilités de disposer d'un capital humain adéquat tant sur le plan de la quantité que de la qualité afin de répondre aux évolutions sectorielles et de faire face à **un taux de rotation de la main-d'œuvre élevé** dû aux carences en matière de management interne, aux rémunérations relativement faibles, et aux perspectives de carrière limitées. A ceci s'ajoute des <u>*lourdeurs administratives* dans le déblocage de fonds</u> et moyens pour mener à bien des activités auprès des entreprises.
- Les deux rapports de diagnostic à dix ans d'intervalle mettent en exergue le faible autofinancement de nombreux CTS au milieu des années 2000, leurs prestations étant insuffisantes pour couvrir leurs frais, notamment la masse salariale. Mais, la situation s'est globalement améliorée depuis. Aujourd'hui, bien qu'il existe pour certains CTS une dépendance croissante au

financement public, le financement public global des CTS est dans la moyenne des organismes similaires européens, de l'ordre de 50% de leur budget. Mais, la pression sur les finances ainsi que l'omniprésence de l'Etat dans le dispositif de gouvernance et de gestion ont détourné les centres de leurs missions d'origine.

- Etant donnée ces complexités du systèmes CTS et de l'omniprésence de l'Etat, les deux rapports de diagnostic soulignent, en conséquence **une faible demande effective des entreprises pour les prestations offertes à ces dernières par plusieurs CTS**. En effet, au-delà de ces défaillances, les CTS tunisiens ont vu leur rôle sensiblement évoluer depuis les années 1990.
- Si les CTS avaient un rôle clé dans l'implémentation effective du Programme de mise à niveau (PMN) durant les années 1990 en raison de l'absence des **bureaux d'études** et d'experts spécialisés, **ces derniers se sont rapidement développés** grâce au soutien public financier en particulier grâce au Programme de mise à niveau et le PMI et les programmes qualité qui ont largement contribué à l'émergence de plusieurs acteurs privés spécialisés dans les différents métiers d'assistance et l'appui aux entreprises (diagnostic, formation, analyse, certification). Ils ont repris en partie des missions dont les CTS avaient la charge avec un positionnement compétitif et attractif pour les entreprises industrielles. A titre indicatif, la part de marché des centres techniques dans l'élaboration des études diagnostic pour la mise à niveau ne dépasse pas aujourd'hui 17%. D'ailleurs il est important de se poser la question sur le positionnement des centres techniques dans le programme de mise à niveau en raison de leurs implications aussi bien dans la phase étude de diagnostic pour approuver l'éligibilité de l'entreprise au programme de mise à niveau que dans la phase de suivi pour le déblocage des primes.
- En matière de prestation de services, selon le rapport de diagnostic de la DUE (2017), les activités pour les professions (Catégorie B) sont relativement faibles, avec des matérialisations difficilement quantifiables. **La catégorie B** correspond aux contreparties pour les prestations destinées aux secteurs industriels dans leur ensemble telles que la documentation, l'information, la veille, la réalisation de bases de données, l'organisation de salons professionnels, la réalisation d'études et d'enquêtes des besoins sectorielles, ou encore l'élaboration d'études stratégiques sectorielles. Ces activités sont financées à travers le Fonds de développement de la compétitivité industrielle (FODEC). **Pour les activités réalisées à la demande du** Ministère **de l'industrie et du Commerce (catégorie C)** et qui concernent majoritairement la promotion des programmes publics en faveur des entreprises industrielles, les situations sont très contrastées entre centres avec des allocations allant de 2% à plus de 35% du budget.
- Enfin, ***pour la catégorie A, les activités générant des ressources commerciales pour les centres*** (Travaux de laboratoire, Assistance technique- Audit et Conseil, Formation professionnelle, Etudes- Veille technologique, recherches, coopération et prestations à l'international) ; le diagnostic révèle une prédominance grandissante des ressources générées par les prestations de laboratoire passant en moyenne de 33% à 54 % de 2007 à 2015. L'analyse par centre met en relief des situations de grande dépendance aux activités de laboratoire pour au moins 4 centres avec des taux de 71% (CTAA) à 87% (CTMCCV). Les tendances montrent ainsi un faible niveau, déjà relevé par des études antérieures (Banque Mondiale 2007), des activités répondant aux besoins collectifs des entreprises. Or comme le constate les rapports de diagnostics (Banque mondiale 2007 et DUE 2017), **c'est**

l'essence même des centres techniques que de réaliser des études, de la veille technologique, de la recherche et développement et d'en transférer les résultats aux entreprises. **Le pilotage de ces activités n'existe pas** et aucun processus n'est en place pour faire remonter les besoins sectoriels et ce malgré des conditions d'accès facilitées au PNRI pour les CTS. Le niveau d'activité liée à de réelles orientations vers l'innovation moyennant la R&D ou l'amélioration technologique que ce soit pour développer l'innovation produit, procédé ou même organisationnelle reste bas. Il faut dire, comme nous le développerons plus loin, que **la demande en matière d'appui à l'innovation ne s'est pas non plus manifestée du côté du secteur privé.**

- Ainsi les carences soulignées des CTS tunisiens appellent à une adaptation des missions de ces derniers, constat établi depuis 2007 par la banque mondiale (World Bank 2007). Aujourd'hui, **la perte des expertises métiers et la recherche permanente de la prestation facturée** qui est par ailleurs fournie par le secteur privé a éloigné les centres techniques des besoins réels des entreprises industrielles. Le positionnement actuel des CTS dans des services à seuil bas (sauf exception) s'est traduit par un défi de taille qu'est celui de **confronter une rude concurrence menée par des structures privées et ce en raison d'un manque de productivité et d'avantages compétitifs sauf exception**

3.3.5.3 Pistes et orientations pour le système des centres techniques

Le repositionnement des centres techniques et des centres de ressources technologiques qui leur sont rattachés appelle à une réforme en profondeur dont principalement et en premier lieu **une réforme institutionnelle**. Comme mentionné dans le rapport de la DUE (2017), les réformes devraient permettre aux CTS d'être des **contributeurs efficaces et reconnus au renforcement de l'industrie tunisienne** pour l'accompagner à accroître la valeur ajoutée et à établir des facteurs de compétitivité ho rs **coûts par l'innovation technologique**. En effet, comme, il est important de mettre les CTS dans une dynamique positive pour contribuer à la réalisation des objectifs en termes de développement industriel. Deux objectifs principaux devraient être atteint :

- Remettre les centres techniques sectoriels en phase avec le concept originel « des centres au service de l'industrie, pilotés par les professions, utilisant des fonds publics pour réaliser des activités d'intérêt général » ;
- Améliorer durablement la performance opérationnelle des CTS, et en faire des structures de référence.

L'atteinte de ces objectifs nécessite la mise en œuvre d'un ensemble d'actions stratégiques visant à pallier aux dysfonctionnements et parfois aux défaillances de nature institutionnelle.

- Gouvernance institutionnelle pour plus de souplesse et d'efficacité dans la gestion des centres

D'abords, l'une des priorités est de réviser les textes réglementaires portant sur le statut type des centres techniques (décret n° 95-439 du 13 mars 1995) pour introduire plus de souplesse et d'efficacité dans la gestion de ces centres. Les recommandations se résument autour des 4 piliers suivants

- Se conformer au texte en vigueur pour la nomination du DG - Procédure ouverte pour le recrutement du DG. En effet, l'article 9 du décret de 13 mars 1995 portant statut type dispose que le Conseil d'Administration désigne le DG après avis du ministère. Mais en pratique, c'est le ministre qui le désigne. Ce processus participe à la perception d'un pilotage des centres par le ministère de l'Industrie et il réduit le potentiel des

candidatures et prive ainsi le centre du recrutement de profils idoines, notamment de managers confirmés. Il est donc recommandé d'ouvrir le recrutement du directeur général à des managers confirmés.

- Plus de pouvoirs au DG et possibilité d'une rémunération déterminée par le conseil d'administration en fonction de l'atteinte des objectifs de performances.
- Pour plus d"efficacité et en concertation avec les nouvelles tendances budgétaires allégeant le contrôle a priori, il est recommandé de réduire le contrôle préalable des autorités de tutelle et se contenter d'un contrôle a posteriori.
- Enfin ne plus soumettre les conventions et les marchés conclus par les centres à la règlementation relative aux marchés publics.
- Gouvernance stratégique : Etablissement de Contrats d'Objectifs (feuille de route stratégique sur 4 ans) avec des indicateurs.

Le pilotage d'un centre technique nécessite une vision partagée entre les parties de la gouvernance qui nécessite un accord sur un contrat d'objectifs, une sorte de feuille de route pour la gouvernance du centre à partir de laquelle la Direction générale inscrit son action stratégique conformément aux lignes directrices en la déclinant annuellement en budget et en programme d'actions. L'objectif serait de responsabiliser les différentes parties de la gouvernance et de se doter d'un cadre de suivi-évaluation de la performance et du rendement du centre technique.

La réforme est donc d'instaurer pour chaque Centre, un Contrat d'Objectifs entre les trois parties prenantes et ce pour des périodes de 4 ans. En se référant au texte réglementaire, les parties prenantes sont : la Profession (via le Président du Conseil d'Administration et les autres Fédérations professionnelles qui seraient concernées), le Ministre de l'Industrie (aussi de préférence par le Ministre des Finances) et la Direction du Centre.

Bien entendu, un ensemble d'indicateurs de moyens et de résultats sera intégré dans le contrat d'objectifs et le Directeur général est responsable de sa mise en œuvre. Il assure périodiquement le reporting auprès du Conseil d'Administration. Ce contrat d'objectifs sera la référence pour la Direction Générale aussi bien pour le pilotage et la gestion que pour la communication avec le personnel.

- Adaptation des compétences du personnel moyennant une révision de l'organigramme et du statut du personnel

Actuellement l'organisation des centres est soumise à l'approbation du Ministre de l'Industrie et les organigrammes sont élaborés suivant une logique de grades et d'échelons73. La rigidité administrative de l'organigramme et du statut du personnel pose un problème de gestion et de pilotage et ne répond pas à des objectifs d'efficience.

Selon le rapport de l'Assistance technique pour l'élaboration d'une stratégie et un plan d'action pour la réforme des Centres Techniques en Tunisie (2018), la fonction support (administratifs, entretien, chauffeurs) est surdimensionnée : pour l'ensemble des CTS le ratio est proche de 1/2, alors que le benchmarking international montre que ce ratio est de 1/4. Autrement dit, une partie des ressources des Centres Techniques sert à financer des fonctions supports peu productives au détriment de leurs missions originelles.

L'objectif serait par conséquent de réviser l'organisation et la gestion des ressources humaines dans l'objectif de mettre les besoins des clients au centre des actions et offrir des services compétitifs, notamment face à la concurrence dans le secteur privé. L'organisation devrait être tournée clients ce qui

[73] Des personnels en sous activités du fait qu'à chaque fonction est affectée 1 Equivalent Temps Plein.

nécessite une révision des organigrammes suivant une logique de fonctions et sous la responsabilité des DG. La nouvelle organisation devrait être accompagnée par un renforcement des compétences des personnels voiremême élargissement de leurs missions et aussi le recrutement de nouvelles compétences avec un alignement des salaires sur le marché. Ceci suppose une révision de l'article 18 du décret n° 95-439 du 13 mars 1995 qui porte entre autres sur le statut et le régime de rémunération du personnel. Le personnel du centre peut être régi par une convention sectorielle et le Directeur général a l'entière responsabilité après avis du Conseil d'Administration pour définir les profils des personnels et élaborer les organigrammes.

Par ailleurs, l'orientation serait d'augmenter les compétences d'ordre technologiques : une condition nécessaire pour que les centres techniques et en particulier les centres de ressources technologiques soient capables à moyen long terme d'offrir des services compétitifs de haute valeur ajoutée et corrélativement qu'ils soient reconnus par le secteur privé pour accompagner les entreprises collectivement et individuellement dans leurs projets de développement et de montée en gamme (produits, procédés et services à plus forte valeur ajoutée).

La réforme devra s'inscrire dans la durée et bénéficier d'un soutien financier spécifique permettant d'établir des relations de partenariats fortes afin de former une partie du personnel aux métiers de l'accompagnement et soutien à l'innovation en partenariat avec l'APII, les cabinets et bureaux privés et un réseau d'experts spécialisé dans le domaine de l'innovation et la R&D. Les centres techniques et les centres de ressources technologiques qu'ils gèrent devraient se positionner comme l'instrument technique ayant la capacité de mobiliser d'une part ses propres ressources (humaines, techniques, technologiques) ainsi que les ressources externes (cabinets spécialisés, réseaux d'experts, etc..) pour accompagner les entreprises soutenues dans leurs projets d'innovation moyennant les avantages financiers et non financiers gérés par l'APII dans le cadre des appels à projets.

En ce qui concerne les centres de ressources technologiques, précisions que dans la vision de l'Etat, ces centres viennent compléter les technopôles et pôles de compétitivité aptes au développement économique des PME et à l'émergence de nouveaux acteurs par les transferts des résultats de la recherche vers l'industrie. En principe ces structures devraient proposer des prestations « sur mesure » adaptées aux besoins des entreprises qui s'inscrivent dans une démarche d'innovation et c'est sur ce point que devra se différencier la mission des Centres de Ressources Technologiques par rapport aux actuelles activités des centres Techniques Sectoriels.

Aujourd'hui, la gestion de ces centres est déléguée aux centres techniques sectoriels. Dans la perspective d'une gestion moins administrative des centres techniques et d'une adaptation des compétences du personnel moyennant une révision de l'organigramme et du statut du personnel, il est recommandé de tenir compte de la spécificité des centres de ressources technologiques dans le domaine de l'appui à l'innovation en vue de les doter de personnels expérimentés et portés sur l'innovation. Par ailleurs, il est important de réactualiser les besoins pour une bonne adaptation des équipements aux développements actuels et futurs des secteurs et d'établir aussi les clauses sur la propriété industrielle.

3.3.6 Le développement de l'infrastructure industrielle et du système technopolitain

3.3.6.1 Les Zones Industrielles

En Tunisie, les zones industrielles comprennent les Zones aménagées par l'AFI dans le grand Tunis et le littoral et les ZI situées dans l'axe médian et à l'intérieur dénommées Zones de Développement Régional (ZDR) aménagées pour le compte de l'Etat et commercialisées par l'AFI ainsi que les parcs d'activité économiques de Bizerte et Zarzis (anciennes zones franches) et les Z.I. aménagées par les collectivités locales et quelques privés. Durant la période 2000-2010, le paysage des Z.I. s'est enrichi des zones industrielles aménagées par les opérateurs privés ainsi que par la création de zones industrielles spéciales rattachées aux nouveaux espaces situés au sein des Technopoles ou des Pôles de Compétitivité ou encore plus récemment les complexes industriels et technologiques.

Aujourd'hui, il existe 152 zones industrielles d'une superficie de 4854 ha dont 80% sont localisées sur le littoral. Toutefois, force est de constater pour les lots existants, que le taux d'exploitation demeure très faible surtout dans les zones de développement régional. Les chiffres mettent en évidence des disparités entre les régions. Globalement, la demande de lots industriels est importante sur le Grand Tunis, Nabeul, Zaghouan et Bizerte alors que l'offre est excessive dans les régions de l'intérieur. Sur le littoral, il existe une pression importante sur le foncier industriel. 91% des lots sont vendus mais le taux d'exploitation se situe toujours à 65% des lots vendus. En revanche dans les zones de développement régional, 71% des lots aménagés sont vendus, mais seulement 50% des lots vendus sont exploités. Donc si on rapporte le nombre de lots exploités au nombre de lots aménagés on réalise que seulement 35% des lots aménagés sont exploités dans les régions de l'intérieur et ce taux s'élève à 59% sur le littoral.

Figure 79 :Taux d'exploitation des lots dans les zones industrielles aménagées par l'AFI

	Littoral	Zone développement régional	Total
% des lots vendus par rapport aux lots aménagés	91%	71%	84%
% lots exploités par rapport aux lots vendus	65%	50%	60%
% lots exploités par rapport aux lots aménagés	59%	35%	51%

Source : Traitement IDOM à partir de la présentation devant Conseil Interministériel Juillet 2021

Précisons que de nombreux petits lots sont encore mis à la vente dans les zones de développement régional dont certains sont localisés dans plusieurs délégations d'un même gouvernorat par exemple à Siliana, au Kef et à Jendouba. Bien que les taux d'exploitations soient faibles, d'autres projets sont en cours de réalisation dans les régions de l'intérieur. En effet, les projets en cours sur l'ensemble du territoire sont au nombre de 38 zones industrielles qui couvrent 855 ha dont plus de 52% couvrent les régions de l'intérieur. Cette situation d'offre excessive qui dépasse la demande est le résultat d'une mauvaise programmation qui s'est aggravé après la révolution suite aux doléances excessives des populations et de la société civile et aussi des partis politiques qui ont impacté le processus d'élaboration des plans de développement et ont provoqué une inefficacité de la programmation des projets d'investissement publics en général et des projets d'aménagement des zones industrielles en particulier dans les régions de l'intérieur.

Figure 80 : Superficies mises à la vente

Région	Gouvernorat	Sup M2	Nbr de délégations
Nord-Ouest	Jendouba	92053	2
	Kef	35032	2
	Siliana	111232	4
Centre Est	Kasserine	251633	2
	Kairouan	14583	1
	Sidi Bouzid	24197	1
Sud	Kébili	164990	1
	Mednine	68762	1
	Tataouine	19939	1
	Tozeur	14088	1
Total Intérieur		**796509**	**16**
Nord Est	Bizerte (Sejnene)	103424	1
	Zaghouan	28325	1
Centre Est	Mahdia	12496	1
	Sfax	197235	2
Total Littoral		**341480**	**5**
Total Général		**1137989**	**21**

Source : Traitement IDOM à partir des données de l'AFII en date du 20/08/2021

http://www.afi.nat.tn/fileadmin/user_upload/zones2021/LotsDispo-DevReg.pdf

Cette inadéquation entre l'offre et la demande montre que l'aménagement des zones industrielles en Tunisie a toujours souffert d'une approche classique, une logique d'offre sans écoute nin exploration de la demance et qui appréhende ces zones comme de simples opérations de lotissements, sans une réelle programmation rationnelle axée sur les besoins surtout dans les régions de l'intérieur caractérisée par une faiblesse de la demande et pourtant les investissements en matière d'aménagement de zones industrielles continuent à augmenter.

Outre le problème de programmation, plusieurs études[74] ont souligné le fait que la plupart des zones industrielles en Tunisie présentent également de lourds handicaps en termes de fonctionnalité. En effet l'état de l'aménagement des zones industrielles en Tunisie montre que **la politique des zones industrielles est réduite à une politique d'offre à seuil bas en déconnexion avec les exigences de l'aménagement du territoire en général et la dynamique d'urbanisation en particulier.**

Dans le mental populaire, les zones industrielles sont synonymes de lieux de pollution, de routes défoncées, d'insécurité que l'on doit situer en marges des villes pour éviter leurs nuisances. En effet, la politique de localisation des zones industrielles s'est toujours inscrite dans l'ancien schéma qui se limite à un seuil bas d'aménagement sans se soucier du développement des zones dans le sens de la création d'espaces de vie, rénovés et intégrés pour les activités économiques qui incluent pour les activités économiques qui incluent l'industrie, la logistique, et autres services connexes.

La défaillance du dispositif de gestion et de maintenance est l'un des problèmes structurels

[74] Etude sur les Infrastructures des Zones industrielles en Tunisie. GIZ/GIC Tunisie, Novembre 2012 Etude sur les raisons de non-fonctionnement des groupements de maintenance et de gestion, GIZ Juillet 2011 Etude sur la non-création des GMG. GIZ, Septembre 2010 /Evaluation rapide des 102 zones industrielles planifiées en Tunisie à l'horizon 2016. GIZ/ A.SAIDI, Novembre 2013

auquel le gouvernement devrait s'attaquer même dans les zones industrielles qui sont couvertes par des groupements de maintenance et de gestion. Des problèmes financiers et de gouvernance handicapent la bonne gestion et l'efficacité de la maintenance des zones industrielles. L'état des lieux des zones industrielles en matière d'accessibilité, de maintenance, de disponibilité de services logistiques demeure préoccupant pour les entreprises installées. Les constats présentés lors Conseil Interministériel (Février 2016) appelle à une réforme en profondeur de la politique d'aménagement des zones industrielles.

Encadré : **Etat des lieux de l'état des zones industrielles en Tunisie**
Source : Note pour le Conseil Interministériel (Février 2016)

- 58 zones industrielles n'ont pas de groupement de maintenance et de gestion
- 23% des zones industrielles ne sont pas raccordées au réseau d'assainissement
- 25% des zones industrielles ne sont pas adaptées aux plans de circulation
- 50% des zones industrielles dont la superficie est inférieure à 20 hectares n'ont pas aménagé les routes à l'intérieur de la zone.
- Environ 30% des routes à l'intérieur des zones sont dégradés
- Il n'y a pas de programmes d'entretien du réseau d'évacuation des eaux pluviales
- 99% des zones industrielles n'ont pas de centres de vie, ce qui a provoqué l'émergence d'implantation anarchique d'activités commerciales, de restauration, cafés
- 79 % des zones industrielles ne disposent pas de systèmes de collecte et de traitement des déchets industriels.
- 20 % des zones industrielles ne disposent pas d'équipements collectifs pour prévenir les risques (déclenchements d'incendie, lutte contre les inondations).
- L'absence de système intégré de maintenance de l'éclairage public dans la plupart des zones industrielles,
- Absence de programmes d'entretien et d'entretien des infrastructures dans la plupart des zones industrielles
- Manque de transports en commun pour certaines zones industrielles, en particulier dans la bande médiane et intérieure.
- La pénurie de parking auto dans la plupart des zones
- La présence d'au moins 100 hectares de zones industrielles informelles, qui représentent parfois une extension de certaines zones industrielles aménagées, employant environ 5 000 travailleurs (Al-Battan, Beni Khiar, Sidi Thabet…).

Pour les zones industrielles, le devoir des autorités compétentes de l'Etat serait de créer et maintenir en urgence des conditions favorables aux entreprises déjà établies qu'elles soient nationales ou étrangères et ce en raison de l'état délabré de la majorité des zones industrielles. Une offre concurrentielle en foncier industriel nécessite une politique de planification menée à long terme destinée à établir et à maintenir des conditions favorables, fiables et constantes en matière d'aménagement, de gestion et de maîtrise foncière des zones industrielles.

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

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

politique pour assurer un épanouissement et un essor économique du pays.

3.3.6.2 *Les technopole, pôles de compétitivité et complexes technologiques et industriels*

- Description sommaire et niveau de mise en œuvre

La Tunisie, à l'instar de plusieurs pays développés et en développement[75] a soutenu, au cours de ces dernières décennies, des initiatives en faveur du rapprochement, voire de la Co localisation, des forces productives impliquées dans le processus de production et surtout d'innovation au sein d'un même espace géographique. Ces initiatives, identifiées sous différents vocables, revêtent néanmoins des caractéristiques parfois distinctes, comme c'est le cas des technopoles, des pôles de compétitivité et des complexes industriels et technologiques en Tunisie. L'idée des pouvoirs publics en Tunisie de développer le paysage technopolitain remonte aux années 1990 dans l'objectif de renforcer les mesures publiques en faveur de la R&D et de l'innovation industrielle et de soutenir la compétitivité des entreprises tunisiennes dans un contexte de réformes structurelles et d'ouverture de l'économie tunisienne. Ce n'est toutefois qu'à partir du début des années 2000 que le développement du paysage technopolitain tunisien démarre avec notamment la promulgation de la loi n°2001-50 du 3 mars 2001 relative aux entreprises des pôles technologiques. Aujourd'hui, cet écosystème est composé de 3 catégories d'infrastructure suivantes : les technopoles, les pôles de compétitivité et les complexes industriels et technologiques.

Figure 81 : Système des technopôles, pôles de compétitivité et complexes industriels et technologiques

Catégorie	Dénomination	Année de création	Spécialisation	% privé dans le capital de la société de gestion
Technopoles	Pôle technologique d'El Ghazala	2001	TIC	0%
	Technopole de Sfax	2007	TIC , multimédia	15%
	BiotechPole Sidi Thabet	2008	Biotechnologie appliquée à la santé et industries pharmaceutiques	14,5%
	Technopole EC OPARK de Borj-C édria	2008	Eau, énergies renouvelables, environnement, biotechnologies végétales	1%
Pôles de compétitivité	Pôle de compétitivité de Bizerte	2006	Industries agroalimentaires	85%
	Pôle de ocmpétitivité de M onastir-El Fejja - Mfcpole	2006	Industries du textile et de l'habillement	70%
	Pôle de compétitivité de Sousse	2009	Mécanique, électronique, et informatique	76%
	Pôle de compétitivité de Gafsa "PC G"	2008	Généraliste	0%
	Pôle industriel et technologique de Gabés	2010	Eco-industries/Eco-technologies	0%
	Complexe industriel et technologique Kef	2012	Valorisation des ressources locales	56%
Complexes industriels et technologiques	Complexe industriel et technologique Tozeur	2014		52%
	Complexe industriel et technologique Kasserine	2011		7%
	Complexe industriel et technologique Sidi Bouzid	2012		0%
	Complexe industriel et technologique Mednine	2011		51%

[75] (Rodriguez-Pose et Hardy, 2014 ; National Research Council, 2009 ; Dagault et al.,2012 ; Hassan, 2011 ; World Bank, 2010)

Pour résumer, trois principales phases caractérisent l'émergence du système technopolitain en Tunisie :

- **D'abord les technopoles** (El Ghazala, Borj Cedria, Sidi Thabet, et Sfax) dont les créations débutent durant la première moitié des années 2000. Le chef de file était le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie (MESRST) en coordination avec d'autres ministères sectoriels. Il s'agit d'espaces regroupant des Institutions de formation, des Institutions de Recherche, une Pépinière d'entreprises pour la création des projets innovants, un Centre de Ressources Technologiques, ainsi qu'un espace de production (du type ateliers relais ou parc industriel) dédié aux entreprises pour leurs activités de R&D, d'innovation ou de production dans le domaine de spécialisation du Technopole. Ces technopoles sont gérées par des sociétés dont le capital est principalement public.
- **Ensuite les pôles de compétitivité** (Monastir-El Fejja, Bizerte, Sousse, Gafsa, Gabés) : leur développement ne commence qu'à partir de 2006 à l'initiative principale du ministère en charge de l'industrie. Le lancement des Pôles de Compétitivité est fondé sur le pari du développement d'une économie du savoir. Les pôles de compétitivité, initiés par le Ministère de l'Industrie sont *dédiés à un secteur d'activités industrielles et ils sont réalisés en partenariat avec des sociétés de gestion dont le capital est majoritairement privé* pour certaines (plus de 70% pour les pôles de compétitivité de Sousse, Monastir-Feija et Bizerte) alors qu'il est totalement public pour Gabes et Gafsa. Les pôles de compétitivité sont constitués d'une composante Technopole et d'une composante Zone industrielle classique. La composante Technopole regroupe sur un même espace aménagé : des entreprises industrielles du secteur d'activités du pôle ; des Institutions de formation (Ecole d'Ingénieurs, Instituts Technologiques) ; une plate-forme technologique (Centre de Ressources Technologiques) ; une pépinière d'entreprises ; et des unités de Recherche. Quant 'à la composante zone industrielle classique, elle accueille aussi bien les entreprises du secteur d'activités du pôle de compétitivité que des entreprises d'autres secteurs. Il s'agit donc d'une forme hybride où la spécificité sectorielle qui caractérise la fonction d'animation du pôle de compétitivité se superpose avec le multisectoriel pour la fonction aménagement des zones industrielles.
- **Enfin, depuis 2011, cinq complexes industriels et technologiques** ont été créés au Kef, Sidi Bouzid, Kasserine, Médenine et Tozeur dont la gestion est assurée par des sociétés de gestion (Société Anonyme) selon le même concept que les pôles de compétitivité. D'ailleurs il n'y a pas de texte juridique qui cadre la mission des CIT et on se réfère souvent au texte relatif aux pôles de compétitivité. **L'objectif annoncé par l'Etat derrière la création de ces**

complexes est en partie le même que celui des pôles de compétitivité en ce qui concerne le renforcement du partenariat public et privé pour appuyer les efforts en matière d'aménagement de zones industrielles mais principalement dans les régions de l'intérieur. L'orientation pour les CTI est d'améliorer l'attractivité des investissements à contenu technologique notamment dans des projets permettant la valorisation des ressources naturelles. D'autres missions ont été accordées aux sociétés qui gèrent les complexes industriels et technologiques à savoir **l'élaboration et l'animation des collaborations sectorielles et régionales, le suivi et l'a**ssistance aux investisseurs et voir même se positionner comme **l'interlocuteur** unique pour l'investisseur. Rappelons que dans les régions d'autres structures ont la même mission (l'APII régionale, les offices de développement, etc.). A la différence des pôles de compétitivité, dans les CTI, on ne trouve pas les composantes formation universitaire ou ingénieur, ni la composante recherches et développement technologique au sens large (centres de recherches ou unité de recherche, centre ressources technologiques, pépinières) et les CTI ne jouent donc pas le rôle de l'animation et de l'interfaçage pour faire de la R&D et de l'innovation.

Aujourd'hui le système technopolitain dans son ensemble comprend 16 établissements universitaires, 11 pépinières, 3 hôtels d'entreprises, 3 centres de ressources technologiques. Des plateformes de veilles et des clusters ont été initiés dans certaines technopoles et une trentaine de projets innovants entre université et entreprises ont été réalisés. Le système dans son ensemble n'est pas encore mature, bien que certaines technopoles connaissent une dynamique de développement prometteuses (Mécatronique à Sousse et Textiles à Feija-Monastir). A part la technopole El Ghazela, le nombre d'entreprises installées demeure faible et les taux d'occupation privée dans les technopoles demeure marginal sauf exception.

Figure 82 :Occupation publique/ privée dans les technolopoles

	Occupation publique	Occupation privée
Pole Monastir Elfejja	Centre de Ressources Technologiques 2512m²	11755 m² (dont halle polyfonctionnel 3000m²)
Pole Sousse	20 hectares (pépinière d'entreprises, Ecole Nationale d'ingénieurs, Centre de ressource Technologique, Centre de Recherche en Nanotechnologies et Microélectroniques)	49 enterprises
Technopole de Bizerte	10 000 m² (C.R.T.)	5 000 m² (03 projets industriels)
Technopole de Sidi Thabet	CRT : en phase de publication des appels d'offres	Pépinière d'entreprises : 540 m² entièrement occupée
Technopole de Borj Cedria	69 ha pour l'enseignement supérieur	5 entreprises
Technopole de Sfax	20 Ha enseignements supérieur	-
Pole Gabes	Donnée en annexe	1 entreprise depuis 2012 et une autre depuis 2014

- **Evaluation de la performance du système technopolitain**

Bien que certains technopoles et pôles de compétitivité existent depuis de dix ans voire plus, aucune évaluation systématique intermédiaire relative à l'impact et à l'efficience

de ces technopoles et pôles n'est disponible. De même des données structurées de référence moyennant une batterie d'indicateurs préétablis permettant d'effectuer le suivi régulier de l'ensemble du système des technopoles et des pôles de compétitivité en Tunisie ne sont pas systématiquement et suffisamment compilées.

Bien que le développement du système technopolitain est fondé sur le plan théorique et empirique, en raison des effets bénéfiques liés à la Co localisation des forces productives et d'innovation et compte tenu de la faiblesse du système national d'innovation et de la faible compétitivité structurelle des entreprises tunisiennes, il est important de souligner que **le positionnement stratégique des technopoles et de pôles de compétitivité ne dépend pas d'une stratégie** industrielle globale et l'ancrage territorial n'était pas et n'est toujours pas évident pour certaines technopoles.

L'ancrage territorial n'est pas associé exclusivement aux ressources naturelles bien entendu. En effet en se référant au texte juridique qui cadre la mission des technopoles, il est important que le territoire d'accueil de la technopole soit doté d'un minimum de ressources humaines qualifiés et des composantes indispensables pour l'interfaçage (tels que défini dans le texte qui organise la mission des technopoles: unités de recherches, centres de recherches, laboratoire, pépinières, entreprises potentiellement innovatrices, etc..) avec lesquelles elle développe, une dynamique de colocalisations, des forces productives impliquées dans le processus de production et surtout d'innovation au sein d'un même espace géographique tout en impliquant les institutions publiques locales et le réseau entrepreneurial local , etc. Or, aujourd'hui des difficultés persistent pour réaliser cet objectif de connexion avec le territoire sauf pour certaines technopoles et ce en raison de la non disponibilité des ressources humaines au niveau régional. Il faut dire que les capacités et la qualité du leadership sont aussi importants et déterminants.

Par ailleurs, force est de constater que certaines technopoles ou certains pôles de compétitivité ont adopté un modèle d'émergence basé sur une logique industrielle pour satisfaire une demande. C'est le cas des Technopoles (El Ghazala pour les TIC, Sfax pour les TIC et multimédia) ainsi que les 4 Pôles de Compétitivité (Monastir, Bizerte, Sousse et Gafsa) orientés vers le marché. En revanche, les Technopoles de Borj Cedria (eau, environnement, énergie) et Sidi Thabet (santé, biotechnologie, pharmacie) seraient plus orientés vers les activités de R&D académiques, dans un cadre universitaire classique. Ces deux Technopoles s'intéressent prioritairement à des projets de recherche thématiques qui ne débouchent pas pour le moment directement sur le marché bien que les opportunités et potentialités d'orientation marché sont réelles pour les deux technopoles et que des démarches sérieuses ont été initiées sur les 10 dernières années par les directions de ces deux technopoles pour donner un élan plus promoteur en matière de valorisation de la recherche appliquée pour intégrer une course à l'innovation orientée vers le marché.

Outre la question du positionnement, il est pertinent d'examiner certains aspects de la conception même de ces entités ainsi que les besoins auxquels elles sont censées répondre tout en tenant compte des principaux défis liés à **leur gouvernance et leur modèle économique et de financement.**

B1. La gouvernance interne et externe des technopoles, pôles de compétitivité et CTI

Aujourd'hui, le cadre juridique du système technopolitain est axé principalement sur les sociétés gérant ces structures et non sur l'organisation des technopoles et des pôles de compétitivité, de leurs composantes et de leurs métiers. En effet, il y a une **confusion manifeste entre technopole ou pôle de compétitivité**

d'une part et la société de gestion qui le gère d'autre part. La technopole ou pôle de compétitivité est plutôt un système avec beaucoup d'intervenants qui nécessite la mise en place d'un comité d'orientation stratégique et il ne devrait pas être réduit à la société de gestion ; une orientation sur laquelle travaille actuellement le Ministère de l'Industrie. Par ailleurs, ce cadre juridique est rendu complexe dans la mesure où il est basé sur une superposition de deux textes de loi[76] qui a abouti à la définition de différentes catégories d'entreprises de gestion[77] suivant des régimes juridiques distincts et disposant de missions variables.

Ainsi, **le gouvernement a un rôle clé à jouer pour assurer la bonne gouvernance** des technopoles et des pôles de compétitivité. Une bonne gouvernance externe requiert notamment des pouvoirs publics une définition des rôles clairs de ces entités, mais également la définition d'un cadre légal et réglementaire approprié aux technopoles et aux pôles de compétitivité rendant possible leur développement et leur viabilité financière. Récemment, le gouvernement a exprimé sa volonté de réformer la gouvernance du système technopolitain en recommandant la création d'un conseil d'orientation stratégique pour définir la vision, les objectifs et les grandes orientations et solutionner les problèmes de coordination outre le fait qu'il devrait être en charge du suivi-évaluation des objectifs

Concernant la gouvernance interne, la plupart de technopoles, pôles de compétitivité **ne disposent pas d'une structure d'animation appropriée faute de personnel qualifié et de moyens financiers sauf exception.** Les directeurs en charge de la gestion de ces entités doivent à la fois se concentrer sur l'aménagement des espaces et les aspects fonciers, la promotion de la technopole ou du pôle de compétitivité, les activités d'animation, et la recherche de financement. Autrement dit, les fonctions d'animation, de gestion, et d'aménagement ne sont pas différenciées. En réalité, les sociétés de gestion se contentent plus de gérer des espaces et des terrains qu'animer les technopoles ou pôles de compétitivité sauf exception et ce en raison du manque de moyens pour l'animation et de la nécessité de lever les fonds pour pérenniser l'activité.

b3. Le modèle économique des technopole, pôles de compétitivité et les contraintes financières

Le modèle économique proposé aux technopoles, pôles de compétitivité et CTI par les pouvoirs publics tunisiens repose essentiellement sur la mise à disposition d'espaces fonciers à aménager et à commercialiser (location et/ou vente selon le cas) avec l'espoir d'en dégager les ressources sans aucune autre forme de soutien financier public direct. Toutefois certains investissements sont trop lourds (par exemple, aménagements extra-muros) et risqués pour être pris en charge par les occupants, la structure en charge de l'aménagement, ou encore des investisseurs privés. En outre, et d'une maniéré générale, le retour sur investissement d'une technopole ou d'un pôle ne se réalise que sur le long terme (Rodriguez-Pose et Hardy, 2014 ; EIB et World Bank, 2010), alors que les investisseurs privés sont plus axés sur le court et moyen terme. Ce modèle économique qui repose sur un cadre juridique incomplet et complexe ne peut assurer la pérennité financière des technopoles et pôles de compétitivité. Aujourd'hui, **plusieurs sociétés de gestion sont dans une position financière critique et ne disposent pas des moyens suffisants pour assurer leurs missions de façon satisfaisante.** La mission d'animation n'est pas parfaitement assurée dans

[76] La loi n° 2001-50 du 3 mai 2001 et la loi n° 2006-37 du 2 juin 2006.
[77] Entreprises publiques à caractère non administratif, entreprises privées accréditées à cette fin, groupements et entreprises de gestion des pôles technologiques créés sur le domaine de l'État, groupements d'intérêt public économique)

nombre de technopoles et pôles de compétitivité, pourtant c'est cette activité essentielle qui devrait être au cœur de la mission du système technopolitain.

Les sociétés de gestion trouvent des difficultés sérieuses pour financer la construction d'espaces industriels du fait de la difficulté voir même l'impossibilité d'accéder aux crédits bancaires en raison du coût élevé de construction de ces bâtiments (de 0,8 à 2 millions de dinars pour 1000 m^2). En outre, les sociétés de gestions ont de sérieuses difficultés d'élever leur capital ou de le privatiser totalement et/ou d'obtenir des prêts bancaires et d'attirer de nouveaux actionnaires en raison des difficultés financières rencontrées par certains établissements publics contribuant à leur capital et aussi en raison de la faible rentabilité de projets hébergés dans les technopoles nécessitant souvent plus de 10 ans d'activités pour espérer un rendement significatif. La limitation du plafond de l'apport de la Caisse des Dépôts et consignations et des banques dans le capital des sociétés de gestion (fixé à 20%) représente aussi une contrainte au développement du système technopolitain.

A ces problèmes s'ajoutent d'autres contraintes telles que l'annulation du privilège de cession de terrains au dinars symboliques au profit des pôles, et la contribution de l'Etat aux frais de raccordement aux réseaux extérieurs dans le cadre de la nouvelle loi d'investissement en plus de l'allongement des délais de changement de la vocation des terrains faisant l'objet des procédures d'aménagement et de règlement immobilier (elle atteint parfois l'équivalent de 7 ans).

La lenteur des travaux d'aménagement s'est traduite par la surévaluation des coûts par rapport au coût initial ce qui a provoqué dans certains cas l'interruption des travaux de raccordement et d'aménagement des zones industrielles dans les pôles.

De plus la plupart des travaux de raccordement extérieur avec les stations d'épuration des zones industrielles appartenant aux pôles ont été perturbés, notamment en raison du coût élevé du raccordement après mise à jour des coûts des études mais aussi les nouvelles exigences de l'ONAS qui demande l'ouverture de tous les crédits depuis le début des travaux de raccordement au réseau d'assainissement au lieu d'ouvrir les crédits en fonction de l'avancement de la réalisation.

c. Pistes et orientations pour le système technopolitain

c.1. Consolider le positionnement stratégique de l'ensemble du système :

Le positionnement stratégique du système technopolitain devrait être aligné à la politique industrielle du pays tant sur le plan national que régional et à l'infrastructure disponible. Nous estimons que l'ancrage devrait être associé aux ressources humaines qualifiés disponibles dans le territoire d'implantation ainsi qu'à la qualité des structures d'interfaçage (unités de recherches, centres de recherches, laboratoire, pépinières, entreprises potentiellement innovatrices, etc..) avec lesquelles, la technopole devrait développer, une dynamique de co localisation, des forces productives impliquées dans le processus de production et surtout d'innovation au sein d'un même espace géographique.

La spécialisation de la technopole devrait tenir compte de l'existence de ce potentiel et de sa spécialisation (Ressources humaines, spécialisation techniques et des formations dans les universités, les filières de recherches appliquées développés dans les unités de recherche dans la régions).

Une évaluation approfondie des activités de chaque technopole est nécessaire pour proposer une feuille de route stratégique pour le système technopolitain.

c.2. Renforcer la mission d'animation :

Pour les technopoles qui réussissent à se positionner dans la chaine de l'innovation, il est important de renforcer la mission d'animation du moment que la technopole ou pôle de compétitivité est caractérisé par plusieurs sous-composantes et il regroupe des institutions obéissant à des règles juridiques, logiques, et missions différentes.

Ces différentes sous-composantes et institutions constituent néanmoins les piliers de la réussite de la technopole ou du pôle. Dès lors, une gouvernance interne efficace doit encourager une fertilisation entre ces sous-composantes et assurer un bon équilibre entre ces dernières.

Pour ce faire, la politique publique en faveur des technopoles et des pôles de compétitivité, devrait être portée par une gouvernance plus efficace en révisant le cadre légal et réglementaire qui régit les différentes entités qui composent le système technopolitain.

Le cadre juridique ne devrait pas être limité et axé seulement sur les sociétés qui gèrent ces structures et se focaliser davantage sur la technopole en tant que système avec beaucoup d'intervenants qui nécessite la mise en place d'un comité d'orientation stratégique, une orientation sur laquelle travaille actuellement le Ministère de l'Industrie.

Nous recommandons de réviser le texte réglementaire pour y apporter les précisions suivantes :

- Identifier et préciser le rôle de chaque entité qui compose le Système Technopolitain dans le cadre de la mise en place d'un conseil d'orientation stratégique impliquant les ministères concernés en particulier le Ministère de l'Industrie et le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique et le secteur privé.
- Donner plus de pouvoir à la société de gestion dans la gouvernance du système, au-delà de sa mission de gestion de la société (contrat programme avec les composantes du système basé sur des objectifs).
- Faire intervenir davantage les acteurs privés (incubateurs, accélérateurs dans les technopoles…) et ne pas se limiter aux pépinières publiques
- La mise en place, au sein du Ministère de l'Industrie, d'une unité de suivi évaluation pour piloter le Système Technopolitain

c.3. Enfin, réviser le modèle économique pour pérenniser l'activité du système technopolitain.

La mission d'aménagement confiée aux pôles de compétitivité, est certes une source de revenus mais qui n'est pas pérenne dans les conditions actuelles d'exploitation.

Ceci appelle à une révision du modèle économique du système technopolitain pour s'assurer d'un financement adéquat essentiel pour leur pérennisation. Des modalités de partage du financement entre des sources publiques et privées ainsi que les modalités d'intervention publique (mesures financières directes, mesures fiscales indirectes, mesures financières à effet catalyseur) peuvent être redéfinies en vue d'assurer la pérennité du système technopolitain.

Dans ce cadre, nous recommandons de :

- Renforcer la participation privée dans le capital des sociétés de gestion moyennant des incitations spécifiques (mesures fiscales et financières appropriées);
- Envisager la possibilité pour les sociétés de gestion des technopoles et pôles de compétitivité de vendre des terrains sous conditions particulières et d'allouer les résultats de la vente à la viabilisation/construction et surtout à la mission d'animation ;
- Prévoir une ligne de financement à des conditions avantageuses (via le secteur bancaire) en faveur des sociétés de gestion des technopoles pour les composantes liées à l'aménagement, viabilisation et construction de locaux (ONAS, Eau, Fibre Optique, Electricité, etc..) ;
- Prévoir des modalités d'intervention publique en faveur des sociétés de gestion des technopoles (mesures financières directes, mesures fiscales indirectes).

3.4 Conclusions

La Tunisie se caractérise par une croissance insuffisante de la productivité du travail voir une décélération de la croissance de la productivité du travail au cours des décennies récentes qui se reflète dans son bilan mitigé concernant sa compétitivité commerciale extérieure, malgré son ouverture élevée aux échanges commerciaux.

La Tunisie n'a toujours pas réussi à se positionner pleinement sur des marchés porteurs de valeur ajoutée en raison du poids persistant des produits de faible valeur ajoutée dans son panier d'exportations de marchandises.

De plus, les tendances montrent une faiblesse structurelle de l'investissement privé et donc une stagnation structurelle des entreprises à l'origine de lenteur de la transformation structurelle qui devrait être tirée par la réallocation de l'emploi vers des secteurs plus productifs.

En conséquence une aggravation du chômage des jeunes conjuguées à une explosion du nombre des diplômés du supérieur. Les problèmes de la faiblesse de la productivité, de la lenteur de la transformation structurelle et du chômage ne sont pas caractéristiques uniquement de l'industrie manufacturière mais de l'ensemble des secteurs productifs tunisiens sauf exception.

Aujourd'hui, la faible productivité ainsi que la lenteur de la transformation structurelle piègent le pays dans une tendance vers la désindustrialisation dans la mesure où le poids du secteur manufacturier apparaît réduit par rapport à celui des services compte tenu du niveau de développement économique du pays. Les études montrent que cette tendance vers la désindustrialisation, contribue à retarder le processus de convergence du pays vers la frontière technologique mondiale.

Dans ce chapitre, nous avons survolé de façon synthétique les divers instruments de la politique industrielle et nous avons mis en évidence les insuffisances voire même la non-pertinence de certains instruments. La politique industrielle de la Tunisie couvre une large gamme d'instruments, dont plusieurs sont en place depuis des décennies et semblent ne plus être suffisamment efficaces.

Un arsenal d'instruments a été mobilisé pour soutenir les entreprises et des structures d'appui ont été créées pour soutenir financièrement et techniquement le secteur productif.

Le gouvernement a consenti des efforts pour soutenir les pôles industriels avec des technopôles, pôles de compétitivité, complexes industriels et technologique, des réseaux de pépinières, des centres d'affaires, des espaces entreprendre, des centres techniques, une batterie d'instrument pour la mise à niveau, le soutien de la R&D et de l'innovation etc.. mais ces efforts demeurent peu impactant car la conceptualisation d'une part et la mise en œuvre d'autre part sont entachées de problèmes institutionnels et de gouvernance à l'origine d'une offre de service à seuil bas sauf exception.

Bien que l'évaluation a permis de ressortir le bien fondée et la pertinence de certains instruments, beaucoup d'insuffisances demeurent préoccupantes et nécessitent une révision rigoureuse :

- La non-pertinence de certains instruments dont le montage même n'est pas approprié à l'objectif.

- Interférences entre plusieurs parties prenantes institutionnelles et difficulté de coordination appelant à la révision des missions de chaque acteur.
- Contraintes institutionnelles et réglementaires entravant la bonne mise en œuvre des programmes, projets et activités.
- L'absence de suivi-évaluation permettant d'inscrire la politique industrielle dans une démarche d'amélioration continue.

En somme, les politiques menées depuis plus de 30 ans, sont le reflet d'un faible référencement à une vision globale, une centralisation budgétaire et administrative handicapante et d'une faible capacité et un manque de coordination des institutions intervenantes en plus du manque de suivi évaluation, de la transparence et de la redevabilité sur les résultats obtenus.

Ce bilan, appelle à une révision des politiques suivies jusque-là en se penchant sur les obstacles au développement du secteur privé, notamment les contraintes réglementaires et institutionnelles excessives, et les distorsions causées par la non-coordination entre les différents instruments d'incitations et d'appui.

Dans ce chapitre un certain nombre d'orientations d'ordre institutionnelles et réglementaires ont été proposées pour une plus grande efficience et efficacité de la politique industrielle, dans le cadre de la nouvelle stratégie industrielle et d'innovation à l'horizon 2035.

4. CHAPITRE 4 : ORIENTATIONS STRATEGIQUES

4.1. Défis et opportunités de l'industrie manufacturière

Dans un monde ouvert et en évolution, sous les effets des disruptions technologiques et des conséquences du changement climatique, des conjonctures économiques marquées plus récemment par la crise de 2008-2010, des changements politiques (dont le changement de régime de 2011 en Tunisie) et des crises sanitaires (dont la pandémie actuelle du covid-19), les défis et opportunités de l'industrie manufacturière tunisienne, analysés dans les rapports précédents de cette mission, peuvent être résumés comme suit :

4.1.1. Défis

Désindustrialisation prématurée

Le poids de l'industrie tunisienne dans l'économie nationale a vu sa part, exprimée en % du PIB, s'affaiblir au cours de la dernière décennie pour atteindre 22,7 % en 2019 (contre 29% en 2010) dont 14,7% pour l'industrie manufacturière.

Cette baisse s'explique en partie par celui des industries non manufacturières (mines, énergie en particulier), dont la valeur ajoutée n'a crû que de 1,1%/an en moyenne entre 2010 et 2019 (en Dinars, soit -6,6%/an en dollars US) avec la chute des productions de pétrole, gaz naturel et phosphates.

Les industries manufacturières ont quant à elles vu leur valeur ajoutée croître de 5,5%/an en moyenne en Dinars (-2,5%/an en dollars US), avec des évolutions différenciées selon les secteurs, le secteur du Textile, Habillement et Cuirs ayant vu sa part dans la valeur ajoutée manufacturière se réduire au profit notamment des Industries Mécaniques et Electriques et des Industries Alimentaires.

Ce déclin de l'industrie est à comparer à la bonne résilience du secteur de l'agriculture et de la pêche en Tunisie, qui ne représente que 10% du PIB du pays mais a vu sa valeur ajoutée augmenter de 10,9%/an en Dinars (+2,5%/an en dollars US), des services marchands (42,5% du PIB, +7,6%/an en Dinars ou -0,6%/an en dollars) et des services non marchands (19,2% du PIB, +9,4%/an en Dinars ou +1,1%/an en dollars). Ces derniers sont tirés par des augmentations d'effectifs et revalorisations salariales dans l'administration et non par une plus grande productivité.

Faiblesse des investissements matériels et immatériels

Le taux d'investissement (formation brute de capital fixe) de l'industrie manufacturière, déjà relativement faible en comparaison par rapport à d'autres pays, a beaucoup baissé durant la dernière décennie, passant de 3,11 % à 2,23 % du PIB entre 2011 et 2019.

Les investissements immatériels de l'industrie restent très faibles. Un nombre très limité d'entreprises tunisiennes, plutôt grandes, réalisent des activités d'innovation et/ou de R&D. L'écart technologique de l'industrie tunisienne à l'égard des standards internationaux, notamment dans les petites et moyennes entreprises à faible capacité d'innovation dans les produits et procédés de production ainsi que dans l'organisation et le marketing, conduit à une production, dont la majeure partie, est de faible valeur ajoutée. Les universités et organismes publics tunisiens de recherche collaborent en outre peu avec l'industrie.

Les entreprises industrielles contribuent enfin aujourd'hui peu à l'emploi de personnels

qualifiés issus de l'enseignement supérieur (cf chapitre 2 et 3).

Situations contrastées d'un tissu industriel très segmenté

L'industrie tunisienne recouvre en fait des réalités très différentes avec plusieurs types d'entreprises aux situations et problématiques extrêmement différentes :

a) Les entreprises « non-résidentes » totalement (ou partiellement) exportatrices

Ces entreprises ayant souvent bénéficié des facilités de la réglementation « off-shore », vivent relativement à l'écart du reste de l'écosystème tunisien et de ses complications réglementaires. Représentant 18% des entreprises de plus de 10 salariés et 37% des emplois dans entreprises industrielles (de plus de 10 emplois), elles ont une taille moyenne relativement élevée. Elles sont opérationnellement performantes mais dépendantes d'un nombre limité de grands donneurs d'ordres européens et, à l'exception de peu d'entre elles, elles font peu de marketing et d'innovation ou de R&D. Sauf pour les entreprises exploitant des ressources locales (notamment dans le ciment, le plâtre, etc.), elles utilisent souvent une grande part d'intrants importés, dans des activités où l'élement clé réside dans la forte intensité de main d'œuvre.

b) Les entreprises « résidentes » totalement ou partiellement exportatrices

Ces entreprises à capitaux tunisiens ou mixtes bénéficient aujourd'hui d'un environnement réglementaire proche des entreprises non-résidentes mais confrontées à une règlementation de change très contraignante. Souvent dirigées par des entrepreneurs très dynamiques, elles ont développé des positions internationales plus ou moins diversifiées dépendant de leur secteur d'activité soit sur des marchés développés, soit sur des marchés du Maghreb, du Moyen-Orient et de l'Afrique en complément du marché tunisien.

c) Les start-ups

Entreprises fortement à l'actionnariat composé de personnes physiques et de fonds, elles se sont développées récemment à la faveur d'une réglementation spécifique (Startup Act) mise en place depuis début 2019, qui a permis de labelliser quelques 350 entreprises en deux ans et demi. Pas toutes strictement industrielles mais toutes innovantes, elles sont encore petites mais constituent un des secteurs les plus dynamiques du genre en Afrique. Dans le cadre du Startup Act, elles bénéficient d'avantages fiscaux et d'accompagnements spécifiques mais trouvent difficilement les financements nécessaires à leur croissance, sur un marché financier encore peu développé. Leur contribution économique est encore faible mais elle pourrait croitre rapidement si des conditions de financement privé favorables sont mises en place.

d) Les grandes entreprises publiques

Ces grandes entreprises des secteurs de l'énergie, de l'eau, des mines, de l'acier, des transports, etc. sont pour la plupart déficitaires malgré le fait d'opérer dans des monopoles bien protégés. Elles sont devenues un fardeau financier lourd pour le budget de l'État. Elles gagneraient à être profondément restructurées en relation avec une redéfinition du rôle de l'Etat dans ces domaines.

e) Les entreprises privées tournées vers le marché intérieur

Elles sont pour l'essentiel des entreprises de petite taille. En effet, le tissu industriel tunisien, qui comportait en 2017, selon le recensement de l'INS, 88 000 entreprises toutes tailles confondues (employant un effectif total de 770 000 employés) se trouve constitué à 95% d'entreprises de moins de 10 personnes, uniquement environ 5000 entreprises (employant 540 000 personnes) étant répertoriées par le RNE avec plus de 10 employés. Ce tissu dense d'entreprises, qui

montrait un certain dynamisme avec une création supérieure à la fermeture d'entreprises entre 2002 et 2010, est fragilisé depuis la révolution et a fortement subi le contrecoup de la pandémie. Au cours de 2011-2019, les fermetures d'entreprises sont bien supérieures aux nouvelles créations attestant d'un processus de destruction préjudiciable à l'économie tunisienne et à l'emploi. En outre, peu de petites entreprises arrivent à croître suffisamment pour devenir des ensembles solides à même d'aller à la conquête de marchés extérieurs. La situation de ces entreprises s'est aggravée avec l'avènement de la pandémie du COVID-19 de sorte qu'un grand nombre d'entre elles se trouvent dans une situation financière précaire.

f) Les entreprises informelles

Ce secteur représente selon les estimations entre 30% et 40% du PIB, et 1,178 000 emplois soit 38 % du total des emplois actifs du pays (données INS : indicateurs sur l'emploi informel 2019). Plutôt en expansion, échappant aux contraintes fiscales, sociales, administratives et s'alimentant en partie par de la contrebande et des importations non contrôlées, ce secteur, peu connu dans sa composition et modes opératoires, fragilise en particulier les entreprises légales tournées vers le marché intérieur.

Impacts de la pandémie covid-19

Dans un contexte général de fortes contraintes sur les finances publiques avant même l'arrivée de la pandémie, cette dernière n'a fait qu'aggraver la situation déjà dégradée de l'économie tunisienne et particulièrement de son industrie (voir Chapitre 1). Elle impacte particulièrement certains secteurs affectés par un ralentissement de la demande au niveau européen (notamment le Textile, Habillement et Cuirs et les Industries Mécaniques et Electroniques) et ceux affectés par une baisse de la demande du marché intérieur et des investissements publics (BTP). Malheureusement, le soutien de l'Etat au secteur des entreprises fut très limité contrairement à d'autres pays.

Affectée par ses faiblesses structurelles, les insuffisances de la gouvernance politique et administrative du pays et les effets de la crise sanitaire, l'industrie tunisienne se trouve donc à un moment très critique nécessitant à la fois des mesures de soutien pour lui permettre de survivre à court terme et des actions de relance accompagnées de réformes profondes pour restaurer la confiance des investisseurs et améliorer sensiblement et d'une façon durable la compétitivité du secteur.

4.1.2. Opportunités

Un emplacement géoéconomique très favorable aux échanges commerciaux et à l'investissement étranger.

L'internationalisation de l'économie et la mondialisation des chaînes de valeur constituent le principal levier pour exploiter les opportunités de développement d'une industrie compétitive et consolider son positionnement en capitalisant sur les acquis des 50 dernières années. L'emplacement géographique de la Tunisie et sa position géoéconomique par rapport à l'Union Européenne, avec laquelle il maintient la plupart de ses échanges commerciaux et de ses flux d'investissement, font que l'UE reste toujours placée en premier plan. Par ailleurs, les pays du Maghreb, du Moyen Orient et d'Afrique, en raison de leur proximité géographique et de la dimension de leurs marchés, constituent également une référence de plus en plus importante pour l'ouverture internationale de l'industrie tunisienne.

Les demandes croissantes des marchés potentiels pour des produits innovants et de qualité et la structuration productive de l'économie mondiale en chaînes de valeur constituent l'élément de référence pour envisager l'augmentation possible des exportations qui demeurent, pour un pays

comme la Tunisie contrainte par la taille de son marché, un des moteurs de la croissance économique. Certes, prenant comme cibles principaux les marchés mentionnés (essentiellement l'UE au vu de sa proximité, la taille et de son marché et son pouvoir d'achat), mais sans laisser pour compte la pénétration de nouveaux marchés potentiels et le ciblage de pays moins traditionnels.

Les avantages comparatifs qui favorisent la Tunisie par rapport à des pays concurrents sont basés notamment sur des coûts de production avantageux (faible coût du facteur travail) et des délais de livraisons courts si la logistique est améliorée, favorisant le « juste à temps ». Par ailleurs, la Tunisie compte aussi avec une industrie diversifiée, flexible, qui répond aux normes internationales, ainsi qu'avec la présence d'acteurs de renommée internationale dans tous les secteurs d'exportation. Par ailleurs, la signature de la Tunisie d'accords de libre échange et de voisinage a contribué à la création d'avantages comparatifs non tarifaires multiples.

La Tunisie dispose d'entrepreneurs rodés aux partenariats et aux marchés internationaux et ayant capitalisé sur un savoir-faire et une expérience de plus de 40 ans dans les activités industrielles, tout comme de nouvelles générations de jeunes entrepreneurs actifs.

Ces entrepreneurs peuvent s'orienter vers des activités à plus forte valeur ajoutée en s'appuyant sur de nouvelles compétences internes et des collaborations externes leur apportant des nouvelles technologies (TIC en particulier) qui se développent parallèlement en Tunisie.

Ils peuvent aussi compter sur les possibilités offertes par les accords internationaux de participer à des programmes tels qu'Horizon Europe (pour la R&D et l'innovation) pour ouvrir l'entreprise à des collaborations extérieures et à sa mise à jour à l'état de l'art technologique dans son domaine d'activité.

Des possibilités importantes de valorisation des ressources locales et de développement du marché intérieur.

Le marché intérieur revêt également une grande importance pour la stratégie de l'industrie nationale. Ce marché souffre d'une part de nombreuses restrictions règlementaires et bureaucratiques et d'autre part de distorsions de concurrence dans de nombreuses activités, dues au développement du secteur informel et des importations sauvages soutenues par des mécanismes de subvention des pays d'origine et au manque de contrôle strict au niveau national.

Il est possible d'abolir ces distorsions tout en protégeant intelligemment (de l'extérieur) les industries naissantes pour favoriser le développement de quelques filières de l'industrie par la conquête de certains segments perdus du marché intérieur, notamment par : une plus grande valorisation des ressources locales, une intégration verticale plus importante des activités existantes, et une politique d'import substitution bien réfléchie pour une sélection de produits ou il est possible de créer rapidement des avantages compétitifs permettant aux industriels, non seulement de fournir le marché local mais, à termes, de d'exporter à des coûts compétitifs.

4.2. L'économie et l'industrie tunisiennes après le COVID-19 : la nécessité de s'adapter aux grandes mutations du contexte international

Il y a une décennie tout juste que la Tunisie a été à l'avant-garde d'un « printemps arabe » à la fois prometteur et déstabilisateur, pour elle comme pour le monde méditerranéen et le continent européen. A ce titre, et malgré les doutes entourant actuellement son avenir, la Tunisie continue aujourd'hui encore à bénéficier d'une certaine bienveillance de ses partenaires

européens et internationaux, qui s'affirment disposés à favoriser son développement industriel et économique afin de renforcer sa stabilité politique et sa cohésion sociale.

Marquée par une décennie d'incertitudes politiques domestiques, la Tunisie a en revanche été confrontée à un environnement économique international relativement stable depuis la crise financière de 2008-2009, alors que les décennies précédentes avaient été façonnées par de grandes transformations : conversion des pays de « l'Europe de l'Est » à l'économie de marché et adhésion à l'Union européenne (UE), intégration de la Chine dans la « mondialisation », conclusion d'accords commerciaux d'ampleur, à l'issue du Cycle d'Uruguay de l'OMC (« Accords de Marrakech ») et en Amérique du Nord (Accord de libre-échange nord-américain - ALENA)…

C'est dans ce contexte qu'est survenue la crise multiforme générée par le coronavirus, qui a cristallisé plusieurs tendances lourdes et mutations économiques porteuses de risques mais aussi d'opportunités pour la Tunisie, à condition qu'elle ajuste sa stratégie en matière de développement industriel et technologique. Le « COVID 19 » a certes eu pour premier effet préjudiciable de retarder la mise en œuvre des réformes dont la Tunisie a besoin et de peser sur ses marges de manœuvre financières. Il a eu un impact économique très négatif sur le secteur industriel et les PME.

Mais cette pandémie semble aussi susceptible d'amplifier plusieurs évolutions internationales qui pourront s'avérer positives pour l'économie du pays et son insertion dans le commerce régional et mondial. Il est d'ores et déjà très positif que la Tunisie fasse partie des six pays africains[78] choisis par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) pour fabriquer leurs propres vaccins à ARN messager, et qu'elle puisse à ce titre bénéficier d'une partie du programme d'aide de 40 millions d'euros prévu par l'UE afin d'aider au transfert de technologie en matière médicale. Cette initiative symbolise des opportunités générées par une crise pandémique par ailleurs mortifère et perturbante : elle aura en effet montré aux partenaires européens et occidentaux de la Tunisie et de l'Afrique qu'il est dans leur intérêt de soutenir la souveraineté des pays du continent afin qu'ils soient en mesure de réagir efficacement aux futures urgences de santé publique.

La Tunisie pourra tirer le meilleur parti des grandes mutations du contexte international en adoptant une stratégie industrielle permettant entre autres de :

- Saisir les opportunités offertes par le redéploiement industriel post-Covid des entreprises européennes.
- Tirer parti de la nouvelle donne géopolitique en s'affirmant comme un pont économique entre l'Europe et l'Afrique.
- Réussir la transition écologique, énergétique et alimentaire en Tunisie et contribuer à celle des pays de la Méditerranée.
- S'inscrire pleinement dans la transition digitale nationale et internationale.

4.2.1. Saisir les opportunités offertes par le redéploiement industriel post-Covid des Européens

La crise du COVID-19 a conduit chaque pays et chaque région à s'interroger sur sa dépendance excessive à l'égard du reste du monde, et notamment de l'Asie – par exemple en matière de principes actifs médicamenteux et de produits manufacturés. Particulièrement aigu en Europe, ce questionnement doit inciter la Tunisie à être d'autant plus attentive que les pays de l'UE sont à la fois ses premiers clients et ses premiers fournisseurs, loin devant la Chine

78 Outre la Tunisie, l'Afrique du Sud, l'Egypte, le Kenya, le Nigeria et le Sénégal ont aussi été choisis par l'OMS pour développer les vaccins à ARN messager sur leur sol.

et les USA. Les conclusions que les entreprises et les autorités publiques de l'UE sont en train de tirer de la crise pandémique en termes de structuration de leurs chaînes de valeur et d'approvisionnement doivent être intégrées avec soin aux réflexions relatives à la stratégie industrielle et d'innovation du pays afin de saisir les opportunités que ces changements peuvent générer.

4.2.2. Se positionner comme lieu d'investissement stable et de proximité

Nombre d'appels politiques à la « relocalisation » d'activités productives sur le sol européen peuvent être perçus avec inquiétude s'ils étaient suivis d'effets tangibles, présumés négatifs pour les partenaires commerciaux de l'UE et donc pour la Tunisie. A ce stade, il apparaît cependant que ces appels à rendre l'Europe pleinement autonome, voire indépendante, vis-à-vis du monde extérieur sont largement rhétoriques, et que le consensus politique au sein de l'UE vise plutôt à la rendre moins vulnérable à l'égard d'une « dépendance excessive »[79]. La recherche d'une « autonomie stratégique ouverte » est ainsi prônée par la nouvelle politique commerciale adoptée par l'UE en 2021[80], et qui présuppose qu'il s'agit prioritairement pour ses Etat-membres de disposer d'une pleine maîtrise de l'*accès* à certaines ressources, technologies et biens essentiels en termes sécuritaires et économiques, mais pas forcément d'une pleine maîtrise de leur *production*.

Privilégier « l'autonomie stratégique ouverte » va dès lors conduire les pays de l'UE à s'efforcer de garantir qu'ils seront en mesure de réagir rapidement face aux crises, en s'appuyant sur des ressources économiques et industrielles à la fois internes et externes. Cela revient à admettre un certain degré de dépendance vis-à-vis du monde extérieur, en lui assignant des limites sur des enjeux essentiels : ainsi de l'extrême concentration des chaînes de production dans certains pays d'Asie, notamment en matière pharmaceutique et d'équipements de santé, de la position dominante des États-Unis dans plusieurs secteurs technologiques, ou encore des importations européennes massives de matières premières. Face aux risques de dépendance européenne vis-à-vis d'autres continents, la localisation d'activités productives et de sous-traitance en Tunisie pourrait apparaître comme l'une des alternatives possibles au niveau européen, compte tenu de sa proximité géographique et des relations de bon voisinage établies avec l'UE.

A cet égard, la crise pandémique aura conduit à précipiter une mutation de la division internationale des activités productives déjà perceptible depuis quelques années, et qui repose sur une « conceptualisation nouvelle et relationnelle des chaînes de valeur mondiales »[81] s'éloignant de la simple répartition de la valeur ajoutée entre pays par le biais d'échanges ponctuels et anonymes de biens et de services. Cette importance de la dimension « relationnelle » amène à revisiter la fragmentation des processus de production dans les principaux pays avancés et à la fonder sur des partenariats solides les plus susceptibles de persister à moyen et long terme[82]. Il est ainsi notable que deux des cinq principaux objectifs de la nouvelle politique commerciale de l'UE peuvent concerner la Tunisie : l'un parce qu'il appelle au « *renforcement des partenariats de l'UE avec les pays voisins, les pays concernés par l'élargissement et l'Afrique* »; l'autre parce qu'il insiste « *sur la mise en œuvre, le contrôle du respect des accords commerciaux et la mise en place de conditions de concurrence équitables pour les entreprises de l'UE* », ce qui semble viser des pays comme la Chine et pourrait donc bénéficier par ricochet à la Tunisie.

[79] Sur ce débat, voir Yves Bertoncini, Relocaliser en France, avec l'Europe, Fondapol, 2020
[80] Voir Commission européenne, Une politique commerciale ouverte, durable et « ferme », 2021
[81] Sur cette évolution, voir Pol Antràs "Conceptual aspects of global value chains", Mimeo, Harvard University, 2020
[82] Voir Banque Mondiale, "World Development Report 2020 : Trading for Development in the Age of Global Value Chains" 2020

4.2.3. Bien identifier les besoins industriels des marchés industriels européens et régionaux

Dans ce contexte, il est essentiel pour la Tunisie de bien identifier les produits et services et les technologies pour lesquels les marchés Européens entendent réduire leur dépendance et favoriser le redéploiement de leurs investissements, et qui ont fait l'objet d'analyses approfondies à l'occasion de la révision de la politique industrielle communautaire au printemps 2021[83]. Sur les 5200 produits importés dans l'UE, la Commission européenne en a ainsi recensé 137 (représentant 6 % de la valeur totale des importations de biens dans l'UE) pour lesquels une forte dépendance est constatée : si elle n'en a pas communiqué une liste publique exhaustive, il apparaît que ces produits concernent principalement trois grands types de produits et/ou technologies : d'une part 99 produits liés aux *industries à forte intensité énergétique* (matières premières transformées et produits chimiques), par exemple le béryllium, le cobalt, l'antimoine, le lithium, l'aluminium, les tungstates, le chrome, le nickel, le molybdène, le manganèse, les ferro-alliages, l'acier et 40 produits chimiques divers ; d'autre part 14 produits liés **aux écosystèmes de santé,** allant des vêtements de protection aux principes pharmaceutiques actifs ou "API » (antibiotiques, vitamines, hormones, etc.) ; enfin d'autres produits liés aux écosystèmes des énergies renouvelables, du numérique et de l'électronique, c'est à dire directement liés aux transitions écologique et numérique, parmi lesquels les aimants permanents, les accumulateurs électriques, les moteurs électriques, les récepteurs de radiodiffusion, les ordinateurs portables, en plus des matières premières nécessaires à leur production (lithium, cobalt, nickel, cuivre, chrome, molybdène…).

La Commission européenne a aussi souligné des difficultés et des dépendances européennes dans le domaine des **technologies avancées,** en s'appuyant notamment sur une étude de son Centre commun de recherche dédiée aux matières premières critiques pour les technologies et secteurs stratégiques[84] : les 9 technologies identifiées sont utilisées dans les trois grands secteurs des énergies renouvelables (par exemple les batteries au lithium et le photovoltaïque), de la « e-mobilité » (par exemple les moteurs de traction électriques) et de la défense & espace (par exemple les drones). La Commission a aussi créé un « Observatoire des technologies critiques » pour orienter les efforts sur quelques domaines ciblés, parmi lesquels les technologies **en nuage et de périphérie**, les secteurs de la **cybersécurité, des processeurs et des semi-conducteurs, du stockage de l'énergie ou de l'aviation à émission nulle, des lanceurs spatiaux et des technologies quantiques[85]**, etc.

La Tunisie ne disposant pas de l'essentiel des matières premières critiques considérées comme stratégiques par l'UE, elle pourra avantageusement se positionner au stade de l'assemblage comme aux stades de la R&D et de la conception. A cet égard, si la promotion d'« alliances industrielles » européennes, le cas échéant soutenues par des aides publiques, pourra être privilégiée pour ces différents produits et technologies, leur développement en Europe ou dans son voisinage immédiat pourra aussi offrir des opportunités à la Tunisie:

[83] Voir Commission européenne, Updating the 2020 Industrial strategy : building a stronger market for Europe's recovery (Mai 2021) & its accompanying "Staff Working document"
[84] Voir S. Bobba, S. Carrara, J. Huisman, F. Mathieux, C. Pavel, Critical Raw Materials for Strategic Technologies and Sectors in the EU - A Foresight Study European Commission, Joint Research Centre, 2020
[85] Trois projets européens sont déjà cités, concernant les drones, la connectivité aux réseaux par satellite et la gestion du trafic spatial.

d'une part pour obtenir la relocalisation **d'activités aujourd'hui déployées dans des pays plus lointains,** notamment en Chine et en Asie ; d'autre part pour favoriser la **localisation d'investissements effectués dans des secteurs innovants.**

4.3. Tirer parti de la « régionalisation » géopolitique en s'affirmant comme un pont entre l'Europe et l'Afrique

La crise du coronavirus est susceptible d'accentuer une dynamique de régionalisation géoéconomique également portée par la montée de la rivalité américano-chinoise, et qui pèsera elle aussi sur l'organisation internationale des chaînes de valeur dans lesquelles la Tunisie a vocation à s'insérer.

Le Sommet Union européenne - Union africaine organisé à Bruxelles les 17-18 février 2022[86] a ainsi réaffirmé la nécessité d'une coopération approfondie entre les deux continents, tout en l'assortissant d'annonces tangibles dont la Tunisie a vocation à se saisir. Les dirigeants africains et européens ont notamment annoncé un paquet d'investissements Afrique-Europe d'au moins 150 milliards d'euros au service d'une ambition commune pour 2030 et de l'agenda 2063 de l'Union Africaine. Le paquet d'investissements « Global Gateway Africa – Europe »[87] à soutenir la reprise et l'adaptation des pays d'Afrique, via l'accélération de leurs transition écologique et numérique, le développement de leur croissance durable et de la création d'emplois décents ainsi que par le renforcement des systèmes de santé et l'amélioration de l'éducation et de la formation.

4.3.1. Se resituer au sein d'une nouvelle fragmentation géopolitique

L'origine chinoise du COVID-19, la gestion autoritaire et opaque de la crise sanitaire par les autorités locales et nationales, puis les discours jugés triomphalistes et agressifs de Pékin et de ses ambassades ont marqué une rupture avec la montée en puissance discrète et modeste jusqu'ici en vigueur. Cette rupture coïncide avec un durcissement idéologique que le 100ème anniversaire du PCC en juillet 2021 a confirmé et avec la volonté de réunification nationale exprimée à l'égard de Hong Kong, puis de Taiwan. Ce raidissement politique et géopolitique est contemporain de la mise en œuvre du 14ème « Plan quinquennal », qui devrait faire de la Chine la 1ère puissance économique mondiale à l'horizon 2030, sur la base du concept d'« économie duale », reposant davantage sur la consommation et la production internes et une forme d'autosuffisance, y compris technologique. Le recentrage économique de la Chine est aussi régional, notamment via le lancement du « Regional Comprehensive Economic Partnership » (RCEP), accord commercial rassemblant la Chine, le Japon, la Corée du Sud, les pays de l'ASEAN et l'Australie. Au-delà des emblématiques « nouvelles Routes de la Soie », la Chine semble déterminée à poursuivre la construction d'un réseau de relations essentiellement bilatérales avec les pays qui dépendent de son soutien financier, technique ou sécuritaire.

Dans ce contexte, les positions nationalistes et agressives de l'administration Trump n'ont pas

86 Voir la déclaration finale du Sommet Union européenne - Union africaine des 17-18 février 2022 https://www.consilium.europa.eu/media/54411/final-declaration-fr.pdf
87 Pour une présentation globale du Plan d'Investissement « Global Gateway Africa – Europe », voir https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/global-gateway/eu-africa-global-gateway-investment-package_en

seulement donné lieu à des sanctions commerciales contre Pékin, dont beaucoup ont été levées par l'actuelle administration Biden : elles ont aussi traduit un changement d'approche fondamental des USA, qui identifient la Chine comme leur principal rival et entendent visiblement structurer leur stratégie internationale sur cette base[88]. Même si une forte interdépendance économique entre les deux pays demeure, la régression des investissements chinois aux USA et les embargos américains sur des produits ou technologies clés (à l'exemple des semi-conducteurs) symbolisent l'entrée dans une forme de seconde « guerre froide », où l'essentiel du commerce sera de plus en plus réalisé dans des sphères d'influence géopolitique[89]. En lieu et place d'un système multilatéral dominé par les pays occidentaux, le **monde est désormais structuré par l'émergence progressive de réseaux concurrents** de commerce, d'investissement, de crédit, de normes, voire d'arrangements monétaires, qui ouvre la voie vers **un système politique et économique plus multipolaire**. Cette nouvelle donne géoéconomique invite chaque pays - dont la Tunisie - à privilégier une **lecture plus stratégique de ses choix industriels**, qui peut les conduire à renoncer à des offres et débouchés attrayant financièrement s'il apparaît qu'ils les rendent plus vulnérables politiquement.

Ces conflits entre grands pays pourraient entraîner une contraction ou une segmentation des chaînes de valeur mondiale et avoir *un impact négatif pour les modèles de croissance reposant sur le commerce international et à forte intensité de main-d'œuvre*. En même temps, l'introversion relative de la Chine et de l'Asie pourrait ouvrir à la Tunisie des possibilités sur le créneau des biens manufacturés simples (jouets et jeux, habillement, équipements électroniques, etc.), mais aussi en termes de montée en gamme vers les biens et services de pointe, puis les activités innovantes - ce qui suppose des **performances accrues en termes de compétences, de connectivité et de capacité des institutions de réglementation**[90] et de mise en œuvre . C'est dans le même mouvement que les opérateurs économiques tunisiens pourraient aussi investir davantage en Afrique, où nombre de pays pourraient bénéficier de leur expertise en matière de « process » industriels.

4.3.2. Adapter la structure des accords commerciaux et leurs niveaux tarifaires

Cette évolution géoéconomique de la mondialisation doit plus que jamais inciter la Tunisie à s'affirmer comme **un trait d'union entre l'Europe et l'Afrique** – à l'instar du Maroc : d'une part parce que les Européens sont eux aussi enclins à percevoir de plus en plus la Chine comme un « rival systémique »[91] ; d'autre part au regard du potentiel économique et commercial de l'Afrique, appelée à jouer un rôle de relais de croissance tout comme à être l'objet des rivalités grandissantes entre les pays occidentaux et la Chine. Alors même qu'elle est d'ores et déjà considérée comme un pays clé des routes migratoires Sud-Nord et bénéficie à ce titre d'une forte attention de l'UE, la Tunisie semble prédisposée à jouer un rôle plus positif de trait d'union politique et de pont économique entre Europe et Afrique. C'est à la faveur d'une **adaptation de son insertion commerciale internationale** qu'elle pourra tirer le meilleur parti des *reconfigurations géoéconomiques en*

88 Sur ce sujet, voir par exemple Nadia Shadlow, "The End of American Illusion", Foreign Affairs, Septembre-Octobre 2020
89 Voir Thomas Philippon "The Great Reversal: How America gave up on free markets" Cambridge Belknap/ Harvard University Press, 2019
90 Voir Banque Mondiale, "World Development Report 2020 : Trading for Development in the Age of Global Value Chains" 2020
91 Voir « Communication sur les relations UE-Chine – Une vision stratégique » Commission européenne/Haut représentant de l'UE pour les Affaires étrangères et la politique de sécurité, 2019

cours et favoriser son développement industriel et technologique à court et moyen terme[92] : elle sera à même de mieux jouer un **rôle de pont entre l'Europe et l'Afrique si elle ajuste à la fois la structure géographique de ses accords commerciaux et les politiques tarifaires auxquels ils donnent lieu.**

La Tunisie a notamment conclu des accords commerciaux bilatéraux avec l'Egypte, le Maroc, la Turquie et le Royaume-Uni post-Brexit, mais beaucoup de grands pays africains manquent encore à l'appel sur ce registre, alors que, malgré les ravages du coronavirus, le continent africain est appelé à connaître une croissance très dynamique et presque sans équivalent au cours des prochaines décennies[93]. La Tunisie est engagée dans le « processus d'Agadir », visant à la mise en place d'une zone de libre-échange, dont il est très préjudiciable qu'il n'inclut pas ses deux grands voisins (Algérie et Libye). Sur le plan multilatéral, la Tunisie est certes partie prenante du « Système Global de Préférences Commerciales entre Pays en Développement (SGPC)[94], mais il n'a pas été beaucoup activé à ce stade ; il en va de même de l'accord « PAFTA » visant à l'établissement d'une Zone Panarabe de Libre-Echange[95], qu'il serait utile de mieux mettre en œuvre. Il convient aussi d'accorder une attention prioritaire aux relations économiques et aux tarifs douaniers réciproques établis entre la Tunisie et les 4 principales communautés économiques régionales d'Afrique, à savoir le Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe (COMESA), la Communauté Est Africaine (CEA), la Communauté Economique de l'Afrique Centrale (CEEAC) et la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). L'objectif doit être de fixer la moyenne des droits de douane appliqués aux importations tunisiennes à des niveaux plus faibles pour les produits et secteurs industriels ayant besoin de sous-traitants africains, en obtenant en retour des tarifs également inférieurs pour les exportations tunisiennes, par exemple en matière d'équipements électriques, dans les secteurs agro-alimentaires et des produits chimiques. Cette évolution de la politique tarifaire tunisienne ne doit pas exclure une forme d'asymétrie entre les tarifs pratiqués pour les importations et les tarifs obtenus à l'exportation, ni une préférence pour les pays du pourtour méditerranéen et sahélien, compte tenu de l'importance stratégique que leur accorde l'UE, avec laquelle il est capital de conclure les négociations d'un accord de Libre-échange.

Depuis l'Accord d'association signé en 1995, le commerce bilatéral entre la Tunisie et l'UE a plus que doublé, les exportations tunisiennes ont presque triplé (notamment dans les secteurs textile et mécanique) et les investissements directs étrangers européens en Tunisie ont progressé. Cet accord s'est cependant limité à la suppression progressive des droits de douane sur les produits manufacturés et à quelques concessions pour les échanges des produits agricoles, de sorte qu'il n'a pas encore permis d'aboutir **à une véritable « division méditerranéenne » du travail. La poursuite des négociations bilatérales entre la Tunisie et l'UE doit permettre une plus grande intégration réciproque de l'économie tunisienne et de l'espace économique européen,** en couvrant le commerce des services, l'agriculture, l'investissement et la facilitation du commerce. Il vise également à approfondir les relations entre la Tunisie et l'UE sur la base d'un **rapprochement règlementaire et d'une réduction des obstacles non tarifaires** qui constituent des entraves au développement du commerce et de l'investissement. Il contribuerait à ce titre de manière décisive à l'évolution de la politique douanière tunisienne, qui doit porter une attention plus soutenue aux barrières non tarifaires visant à la préservation du développement durable du pays et de la planète (voir §-4.2.3) - tout en s'accompagnant d'une diversification des ressources du budget de l'Etat afin de compenser la baisse des droits de douanes qu'il perçoit.

[92] Sur l'articulation entre politique commerciale et politique industrielle, voir notamment Organisation for Economic Cooperation and Development, "Trade policy implications of global value chains", Policy Brief, 2020
[93] La Banque Africaine de Développement fait globalement état de prévisions macro-économiques très positives pour le continent africain, malgré les nombreux défis à relever https://www.afdb.org/fr/knowledge/macro-economics-policy-forecasting-and-research
[94] Le SGPC inclut l'Algérie, le Bénin, le Cameroun, l'Egypte, le Ghana, la Guinée, le Maroc, la Mozambique, le Nigéria, le Soudan, la Tanzanie et le Zimbabwe.
[95] Le PAFTA implique l'Algérie, les Comores, Djibouti, la Libye, le Maroc, la Somalie et le Soudan.

4.3.3. Réussir la transition écologique, énergétique et alimentaire en Tunisie et contribuer à celle des pays de la Méditerranée

Le **développement durable constitue un horizon stratégique** désormais classique au niveau national et international, où il a par exemple conduit l'ONU a fixé 17 objectifs clairs à l'horizon 2030[96], et qui appellent une mobilisation résolue des autorités tunisiennes. Si les objectifs sociaux de la stratégie onusienne demeurent incontournables (notamment en termes d'amélioration de l'éducation et de réduction de la pauvreté), ce sont ses **objectifs environnementaux qui ont vu leur importance rehaussée suite à la crise du coronavirus** : celle-ci a en effet conduit à un ralentissement économique général constituant une « pause » providentielle pour la planète et ses ressources, et dont nombre d'observateurs et d'acteurs veulent tirer les leçons afin de rendre le monde post-pandémie plus écologique.

La dynamique enclenchée en faveur du climat par l'« Accord de Paris » en 2016 et confirmé par la récente COP 26 de Glasgow se trouve donc amplifiée après la crise du COVID-19, le ralliement des USA de Joe Biden et la survenance de catastrophes naturelles récentes (notamment sous forme d'incendies) soulignant la nécessité d'une action publique plus efficace et d'une réorientation des modèles économiques.

Lors du sommet bilatéral organisé à Bruxelles les 17-18 février 2022, les dirigeants africains et européens ont reconnu que la transition énergétique de l'Afrique est vitale pour son industrialisation et pour combler l'écart énergétique avec l'UE. Cette dernière soutiendra l'Afrique dans sa transition afin de promouvoir des trajectoires justes et durables vers la neutralité climatique dans la perspective de l'organisation de la COP 27, dont Africains et Européens ont souhaité qu'elle soit organisée en Égypte en 2022.

Cette dynamique est également portée par les sociétés civiles et les consommateurs, qui sont de plus en plus attentifs à la dimension environnementale de leurs achats, au point **d'accorder leur préférence aux producteurs jugés les plus vertueux**. Ces évolutions ont vocation à inspirer la stratégie industrielle et d'innovation de la Tunisie, comme elle inspire celle de ses voisins de l'UE, sur au moins **trois registres complémentaires (écologique, énergétique et alimentaire).**

Bénéficier de la transition écologique interne et européenne

La Commission présidée par Ursula Von Der Leyen a fait du « **Pacte Vert européen** » l'axe central de sa mandature, tendue sur l'objectif de

[96] Voir les objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies : https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/

neutralité climatique à l'horizon 2050[97] et la protection de la biodiversité et basée sur une dizaine de volets opérationnels (Voir Graphique). Alors qu'elle a déjà été appelée à formuler sa « contribution déterminée au niveau national » (CDN) dans le cadre de l'Accord de Paris, il appartient à la Tunisie de se doter **d'une stratégie écologique aussi globale et multisectorielle** : cette stratégie doit être en phase avec les orientations définies par la communauté internationale et avec les attentes de son opinion publique et de sa société civile, qui souhaitent que le développement industriel ne soit pas générateur de pollution et de dégradation de l'environnement et que leur cadre de vie soit préservé.

Il est à cet égard très bienvenu que la Tunisie ait participé au 1er Sommet mondial sur les Océans organisé à Brest du 9 au 11 février 2022 et qu'elle ait souscrit aux « Engagements de Brest pour l'Océan »[98], qui la conduiront notamment mieux protéger ses ressources marines et à lutter contre la pollution au plastique.

Au-delà de sa dimension endogène, la transition écologique que doit engager la Tunisie sera d'autant plus forte qu'elle lui permettra ainsi de **tirer profit de celle engagée par l'UE**, qui devrait conduire à accentuer la dimension « gravitationnelle » du commerce au profit des pays voisins et renforcer les relations économiques Europe-Afrique du Nord. Alors que la mondialisation des 30 dernières années a abouti à une fragmentation extrême des chaines de valeur, sous couvert de maximisation des profits et du pouvoir d'achat, il n'apparaît en effet plus soutenable d'importer des composantes ou produits du bout du monde au regard du coût environnemental induit. Au-delà de cette pétition de principe, la mise en œuvre du Pacte Vert européen prévoit des politiques et mesures qui pourront toutes avoir pour effet de favoriser la **localisation ou le développement d'activités sur le sol européen ou à proximité immédiate du continent** : le projet en gestation de « *mécanisme d'ajustement carbone aux frontières* » en est l'exemple emblématique, puisqu'il a pour but d'internaliser le coût carbone des produits extra-communautaires à l'horizon 2023, et donc de diminuer pour les Européens l'intérêt financier d'importer depuis les confins de la planète. Par contraste, l'appartenance commune à l'espace méditerranéen, dont il convient de préserver la biodiversité et l'intégrité, doit être mise en exergue et donner lieu au développement de projets communs symbolisant l'effort tunisien en matière de transition écologique.

Au total, la transition écologique européenne et internationale devrait conduire à limiter l'ampleur et à modifier les formes du processus de mondialisation économique amplifié par la fin de la guerre froide et porter un coup d'arrêt à l'extension géographique infinie de la fragmentation des chaines de valeurs. Le **commerce international pourrait ainsi davantage s'organiser autour de grands pôles régionaux**, en particulier USA-Canada-Mexique, Chine-Japon-Asie du Sud Est et Union européenne-Afrique du Nord-Afrique Subsaharienne, la Tunisie ayant une carte particulière à jouer dans ce contexte pour peu qu'elle se montre suffisamment attractive économiquement et vertueuse écologiquement.

Réussir la transition énergétique

La transition écologique comporte dans tous les pays une dimension énergétique essentielle, notamment liée à la forte empreinte carbone de la production et de la consommation d'hydrocarbures. La Tunisie se doit d'autant plus de relever ce défi compte tenu de sa très forte dépendance aux importations de gaz ou du

[97] Les autorités chinoises ont fixé leur objectif de neutralité climatique à l'horizon 2060

[98] Les « Engagements de Brest pour l'Océan » peuvent notamment être consultés ici : https://www.elysee.fr/admin/upload/default/0001/12/1742fc03a6d41419e11e69822b74bd5bd6822164.pdf

stress hydrique lié à la gestion de ses ressources en eau. Elle doit en particulier **mettre en œuvre de manière déterminée les plans nationaux qu'elle a adopté pour le renforcement de son efficacité énergétique et pour le développement des énergies renouvelables**, y compris dans le cadre des actions de relance post COVID-19. L'objectif « 30/30 » retenu à ce stade pourrait être rehaussé, mais il importe avant tout de prendre toutes les mesures pour l'atteindre à l'horizon 2030, c'est-à-dire de faire effectivement baisser la demande d'énergie primaire de 30 % par rapport aux projections et de porter à 30 % la part d'énergies renouvelables dans la production d'électricité. Sur le second registre, **le Plan solaire tunisien (PST) adopté en 2016** doit être le principal outil de mise en place de la stratégie de renforcement de la proportion d'électricité de source renouvelable et contribuer à la définition des futures spécialisations industrielles du pays. Il serait par ailleurs opportun que la Tunisie puisse participer au développement de la chaîne de valeur de la production d'hydrogène, dès lors que cette énergie est appelée à jouer un rôle croissant à moyen et long terme.

Participer à la transition alimentaire européenne et mondiale

Les évolutions sociologiques et environnementales en cours doivent inciter la Tunisie à tirer un meilleur parti de son potentiel alimentaire et de son ancrage méditerranéen : elle a vocation à s'affirmer comme un pays producteur et exportateur de denrées alimentaires conformes aux exigences les plus élevées en matière sanitaire comme en termes de bien-être, tout en renfonçant sa sécurité alimentaire.

L'adoption récente de la stratégie européenne « De la fourche à la fourchette » est une illustration de la mutation engagée en faveur d'une industrie agro-alimentaire plus respectueuse de la biodiversité et du climat, et prévoyant notamment **une plus forte régulation de l'usage des produits chimiques** (engrais, pesticides…) **et la promotion d'une alimentation plus saine.**

Il s'agit dans cette perspective non pas seulement de développer le commerce des produits frais de l'agriculture, de la pêche et de l'aquaculture, mais aussi et surtout de miser en priorité sur les segments les plus porteurs dans le domaine des produits transformés, notamment à base de produits biologiques et de plantes médicinales, y compris via le développement d'appellations d'origine contrôlée.

Le développement de la filière de l'huile d'olive pourrait aussi constituer un test symbolique dans ce contexte : aujourd'hui caractérisée par la présence de centaines d'unités de production nationales, le plus souvent orientées vers le marché local, une telle filière a pu contribuer à hauteur de 50% aux exportations alimentaires nationales sur la période 2017-2020. Une telle progression incite à faire bénéficier cette filière **d'un programme de valorisation dédié**, dans le prolongement de l'étude Stratégie industrielle de 2016, et qui l'aiderait à accroître plus encore son potentiel et son chiffre d'affaires en assurant sa montée en gamme.

4.3.4. S'inscrire pleinement dans la transition digitale nationale et internationale

En suscitant une multiplication des confinements et un très large recours au télétravail, la crise du coronavirus a aussi contribué à mettre en évidence la nécessité et les défis de la transition digitale auxquels sont confrontés l'ensemble des économies et des sociétés, y compris en Tunisie.

Cette transition digitale n'est pas sans risques pour le pays : l'arrivée de technologies telles que **l'impression 3D** pourrait rapprocher la production du consommateur et réduire la demande de main-d'œuvre, à l'intérieur des pays

comme à l'étranger ; quant à l'accroissement sans précédent des données (big data), il peut donner lieu à un accaparement par des grands acteurs et à une utilisation portant préjudice aux entreprises et aux individus[99]. Pour autant, la transition digitale est aussi porteuse d'énormes opportunités pour la Tunisie, à la fois au regard du potentiel de productivité et de compétitivité qu'elle recèle et compte tenu du positionnement géographique et technologique du pays[100].

4.3.5. Accélérer la transition digitale nationale

Sur le plan domestique, saisir ces opportunités suppose de poursuivre les efforts engagés dans le cadre des 7 axes prioritaires des Plans Nationaux Stratégiques « *Tunisie Digitale 2020* » et « Tunisie digitale 2025 », en combinant amélioration des **compétences** (des spécialistes de l'informatique aux compétences numériques de base) et mise en place **d'infrastructures numériques sûres et durables** (renforcement de la connectivité via l'extension du « gigabit » et de la 5G et développement des centres de données en périphérie et en nuage). Tirer le meilleur parti de la transition digitale internationale confirme en particulier la priorité accordée à l'axe prévoyant de faire de la Tunisie une « terre du numérique » et une « plateforme régionale » positionnée comme une destination attractive d'innovation, y compris via une stratégie de communication adaptée (ou « branding »).

Dans cette perspective, il s'agit aussi d'accompagner la transformation numérique des entreprises, en améliorant leur taux d'adoption de l'informatique en nuage, de l'intelligence artificielle et de l'usage les « méga-données », mais aussi en soutenant le développement des entreprises innovantes du secteur numérique (par exemple dans le domaine des services de paiement). Tout comme il s'agit d'accélérer la numérisation des services publics clés et de progresser en matière de santé en ligne et d'utilisation de l'identité numérique.

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

L'éclosion de quelques « pépites » tunisiennes digitales dans l'industrie pharmaceutique, la « Fintech » ou les « Datacenters » peut s'avérer une tendance prometteuse pour la Tunisie, aussi bien au niveau domestique qu'au niveau international, à condition que les **conditions réglementaires**, éducatives et financières (« scale up ») de leur montée en puissance **soient créées par les autorités publiques**. La transition digitale a déjà permis aux multinationales de transférer des tâches à forte intensité de main-d'œuvre dans les pays à revenu intermédiaire ou faible, mais aussi de faire appel à leur savoir-faire en matière de marketing et de gestion. Des entreprises tunisiennes se sont inscrites dans ce mouvement de reconfiguration économique, en offrant à leurs clients la possibilité d'étendre leurs équipes dans un centre de proximité (en mode « nearshore ») dans des domaines aussi variés que l'« IT », le « middle office » finance et conformité ou le « back office » comptable. La possibilité d'étendre cette tendance à l'univers industriel et de l'innovation doit inciter la Tunisie à améliorer son offre, notamment en matière **d'infrastructures digitales, de « data centers »et d'internet des objets** . En matière d'innovation, les acteurs tunisiens pourront avantageusement se saisir des possibilités de partenariats recherchés par l'UE dans les domaines de la 6G, des technologies quantiques et de l'utilisation des technologies luttant contre

[99] Pour mesurer les risques, mais aussi les opportunités, liés à l'accroissement et à l'utilisation des données Voir Banque Mondiale « Des données au service d'une vie meilleure » Rapport sur le développement dans le monde 2021
[100] Richard Baldwin "The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization" Harvard University Press, 2016

le changement climatique et relevant les défis environnementaux.

Au regard des tensions diplomatiques relatives aux infrastructures et à la gestion des données, y compris entre les USA, l'Europe et la Chine (voir §-4.2), la Tunisie sera sans nulle doute encouragée à pratiquer **une convergence avec les normes et pratiques numériques de l'UE**. Elle aura intérêt à une telle convergence si elle souhaite être partie prenante du renforcement de la sécurité et de la résilience des chaînes d'approvisionnement numériques européennes. Compte tenu de l'importance cruciale d'une meilleure gouvernance des données et au regard des garanties qu'elle offre en termes d'ancrage démocratique et d'Etat de droit, la Tunisie pourrait même prétendre au double rôle de **partenaire numérique de confiance de l'Europe et de « laboratoire » numérique de l'Afrique.**

4.4. Stratégies de pays comparables à la Tunisie

La plupart des pays du globe reconnaissent l'importance stratégique de posséder une industrie forte, non seulement pour générer des emplois, notamment des emplois qualifiés, mais aussi pour tirer derrière elle un écosystème diversifié de services spécialisés, l'ensemble contribuant à équilibrer la balance commerciale et la balance des paiements, soutenir la valeur de leurs monnaies et garantir leur indépendance dans un certain nombre de domaines jugés stratégiques.

Il est donc naturel que ces pays développent des stratégies pour développer leurs activités industrielles, à partir de leurs avantages compétitifs et de leurs aspirations pour le futur.

Le livrable L2 réalise un benchmark des performances de l'industrie tunisienne avec celles de 5 pays présentant des niveaux d'industrialisation moyens et des défis de développement similaires – Chili, République Tchèque, Pologne, Portugal, Maroc – et décrit les stratégies de ces pays en faveur de leurs industries. En moyenne, ces pays ont vu leur pourcentage de valeur ajoutée manufacturière sur PIB augmenter de 15,1 à 15,9% entre 2013 et 2018.

Dans son annexe « Identification de bonnes pratiques internationales », le livrable décrit dans plus de détails un certain nombre de composantes de ces stratégies pour l'amélioration de la compétitivité et l'innovation industrielles dans ces pays, complétés par la Hongrie, la Turquie et des « territoires de référence internationale » : Etats Unis, Japon, Corée du Sud, Singapour, Israël, Arabie Saoudite et pays d'Europe.

Ces composantes stratégiques, complétés par celles apportées par les membres de l'équipe-projet sur ces mêmes pays ou d'autres pays, peuvent être classées suivant un certain nombre de leviers fondamentaux de manière à relever leurs logiques communes et certaines de leurs originalités. Ces 4 leviers fondamentaux sont les suivants :

- Améliorer l'environnement des affaires
- Développer une spécialisation intelligente de l'industrie
- Soutenir l'internationalisation des entreprises
- Soutenir l'innovation dans les entreprises

Sans prétendre être exhaustifs sur la description des stratégies des pays considérés, nous mettrons en évidence des éléments intéressants et potentiellement utiles pour la construction d'une stratégie industrielle pour la Tunisie.

4.4.1. Améliorer l'environnement des affaires

Rationalité

Ce sont les initiatives privées, favorisées par un environnement favorable au développement des activités économiques, qui font le succès de l'économie d'un pays. La qualité de

l'environnement des affaires vise à libérer les initiatives privées dans un cadre concurrentiel pour qu'elles produisent le maximum de valeur pour elles-mêmes et pour la nation (emplois, offres de biens et services, revenu fiscal, etc…). Garantir la qualité de l'environnement des affaires est donc le premier et plus puissant levier de l'Etat pour développer l'économie, en agissant dans les domaines régaliens où il est non seulement légitime mais souvent le seul à pouvoir agir. Par comparaison, les autres leviers (2, 3, 4), qui visent pour l'Etat à intervenir dans des domaines où les entreprises sont les premières responsables, ne peuvent pour l'essentiel que corriger à la marge, par des incitations, certains comportements sous-optimaux des acteurs économiques.

Mise en œuvre

Elle consiste en des améliorations de la compétitivité coûts/hors coûts du pays dans des domaines régaliens de l'Etat, avec un accent particulier mis sur les points suivants :

- Coûts salariaux modérés
- Infrastructures de qualité (ports, aéroports, routes, télécom, utilités, foncier) et services performants dans l'utilisation de ces infrastructures
- Adéquation des formations initiales et continues et de la recherche académique avec les besoins actuels et futurs de l'industrie et entrepreneuriat actif
- Accès aux financements à toutes les étapes de développement des entreprises
- Fiscalité et autres prélèvements obligatoires modérés et prévisibles (stabilité de la politique fiscale)
- Simplicité des procédures administratives et du paysage institutionnel, et agilité de l'administration

La mise en place d'un tel environnement requiert une forte volonté politique continue, une administration efficace, et des institutions agiles et toujours prête à se réformer pour mieux répondre à l'évolution des besoins de l'économie (et donc de l'entreprise).

Initiatives de pays comparables à la Tunisie

a) Avec l'aide du cabinet McKinsey, le **Maroc** a identifié au début des années 2000 les principaux obstacles à la croissance de son industrie et qui relèvent pour l'essentiel de l'environnement des affaires :

- Insuffisance de l'investissement national et étranger dans l'industrie
- Faiblesse des moyens de financement
- Manque d'Infrastructures
- Coût d'énergie élevé
- Complexité des formalités administratives et législatives
- Manque de main d'œuvre qualifiée
- Concurrence déloyale du secteur informel.

Le Maroc a depuis développé un certain nombre de mesures destinées à améliorer son environnement des affaires:

- Offre de foncier locatif à des prix spéciaux, généralement dans des infrastructures d'accueil préétablies, telles que les Parcs Industriels Locatifs Intégrés (PIL) ou de Plateformes Industrielles Intégrées (P21), généralistes ou sectorielles et bénéficiant éventuellement du statut de Zone Franche
- Afin de réduire l'économie informelle, création du statut d'auto-entrepreneur, cadre juridique spécial comprenant une procédure de création d'entreprises simplifiée, une fiscalité réduite et d'autres services d'appui. Mise en place d'un outil de soutien et d'assistance en ligne, en offrant des services de formation, conseil, comptabilité, facturation, entre autres.
- Les entreprises qui s'engagent à investir un montant égal ou supérieur à 100 millions de dirhams peuvent bénéficier de l'exonération des droits à l'importation et de la taxe sur la valeur ajoutée applicable aux biens, matériels et outils nécessaires à leur projet.
- Développement du port en eau profonde de Tanger avec un hinterland de zones industrielles d'envergure, devenu aujourd'hui un des ports les plus performants de la zone méditerranéenne
- Mise en place de programmes de formation professionnelle adaptés à différents secteurs industriels

b) Dans sa « Stratégie de Développement Industriel 2014-2020 pour la Croissance et l'Emploi, le **Portugal** a également inclus plusieurs volets relatifs à l'environnement des affaires :

- Amélioration des infrastructures logistiques facilitant l'activité exportatrice du pays : investissements dans le fret ferroviaire et dans les ports, plan de proximité des routes
- Modernisation du système fiscal, pour le rendre plus stable, simple, attractif et compétitif au niveau international, avec plusieurs réformes structurelles de l'impôt sur les sociétés (pour le fixer à 19% à partir de 2018), la création d'un régime d'imposition spécial pour les expatriés
- Renforcement de la coopération entre les universités et les entreprises dans les domaines techniques et promotion de l'apprentissage
- Augmentation des financements disponibles pour les PME : mise en place d'une ligne de crédit pour la croissance des PME, renforcement du marché du capital-risque, introduction de la « TVA en espèces » pour les petites entreprises (due après paiement des factures)
- Renforcement des capacités des pouvoirs publics, notamment avec la numérisation des procédures administratives et des programmes de formation pour les fonctionnaires

c) Le **Chili** et la **République Tchèque** ont mis l'accent sur l'entrepreneuriat avec le développement de réseaux de mentorat, d'espaces de travail collaboratifs et d'instruments de financement pour les start-ups. Ils ont aussi renforcé l'efficacité de l'action de l'Etat en faveur des entreprises par la simplification des procédures et leur numérisation afin de réduire les coûts et délais subis par les entreprises dans leurs interactions avec l'administration.

Autres bonnes pratiques

- La **Norvège**, sur le modèle de l'**Allemagne**, qui a développé depuis longtemps avec grand succès le système de l'apprentissage, a pris un ensemble de mesures sur la période 2016-2020 pour accroître le nombre d'étudiants bénéficiant de formations professionnelles en entreprise et pour rapprocher les besoins de l'industrie et l'offre de capital humain existant dans le pays.
- En **Estonie**, le programme e-Residency permet aux citoyens du monde entier d'accéder au registre du commerce numérique du pays et de créer une entreprise dans l'UE par une procédure entièrement en ligne en quelques heures (sans que ceci confère la nationalité, ni la résidence fiscale, ni aucun droit de séjour ou d'entrée en Estonie ou dans l'Union européenne). Suivant un objectif similaire, la Hongrie permet aux citoyens non européens d'obtenir un permis de résidence temporaire, le temps de créer une entreprise en Hongrie en suivant une procédure allégée.
- La **France**, où les prélèvements obligatoires sont parmi les plus élevés au monde et ont contribué à la désindustrialisation du pays, a amorcé depuis quelques années une réduction de ces prélèvements au niveau des charges sociales, de l'impôt sur les sociétés et des impôts de production. Le pays a en outre lancé un chantier de simplification et la dématérialisation des procédures administratives suivies par les entreprises. En matière de ressources humaines, elle a développé un statut « d'étudiant-entrepreneur » pour la

promotion de l'esprit d'entreprise chez les étudiants d'universités. Souhaitant enfin accueillir les talents en plus grand nombre provenant de pays étrangers, la France (et la Hongrie dans un programme similaire) offre depuis fin 2016 la possibilité aux salariés qualifiés, créateurs d'entreprises et investisseurs économiques de s'installer en France avec leurs familles avec le « Passeport talent », nouveau titre de séjour pluriannuel.

4.4.2. Développer une spécialisation intelligente de l'industrie

Rationalité

Les stratégies de spécialisation intelligentes de l'industrie visent à exploiter jusqu'au bout les atouts compétitifs du pays dans un certain nombre de secteurs bien positionnés et de maximiser les bénéfices attendus sur les objectifs économiques et sociaux du pays en concentrant les efforts sur des domaines prioritaires.

Mise en œuvre

Ces stratégies consistent d'abord à effectuer une sélection des secteurs prioritaires, qu'ils soient déjà développés ou nouveaux pour le pays, suivant plusieurs critères : atouts compétitifs du pays, impacts sur l'emploi, la croissance (notamment pour satisfaire des tendances lourdes et enjeux sociétaux internationaux/nationaux), la balance commerciale/des paiements, la diversité productive du pays et la compétitivité des entreprises.

Ces stratégies passent par des soutiens importants à l'industrialisation du pays dans ces secteurs stratégiques : protections douanières temporaires vis-à-vis d'imports de pays « low cost », exemptions fiscales ciblées, commandes publiques, appels à propositions ciblés pour aides à l'innovation, démarchages et soutiens individualisés à des entreprises étrangères, aides aux investissements dans des activités de recherche-développement dans les domaines émergents, etc....

Elles requièrent dans tous les cas un engagement fort, dans les secteurs concernés, des acteurs privés, souvent animés par un leader (si possible une entreprise), et parfois des investissements importants (pour les secteurs émergents) et le renforcement de certains atouts compétitifs. Enfin leur réussite passe par un soin particulier à ce que les soutiens apportés n'aboutissent pas à des phénomènes d'aubaine et/ou d'extraction de rente et à ce que les entreprises concernées parviennent dans un délai raisonnable à une compétitivité durable au plan international.

Initiatives de pays comparables à la Tunisie

a) Le Chili a ainsi voulu réduire sa dépendance traditionnelle vis-à-vis de l'exploitation des ressources naturelles et l'exportation de matières premières et développer des productions de biens à plus grande valeur ajoutée. À la suite des recommandations de l'OCDE, le Chili a mis en place à partir de 2014 une politique sélective visant à développer, par un processus de collaboration entre le secteur privé et les institutions publiques en matière recherche-développement, formation, réglementaire, les « secteurs prioritaires » dans lesquels il dispose d'avantages comparatifs : tourisme, aliments plus sains, construction durable, pêche et aquaculture, industrie minière. Les régions où ces secteurs sont concentrés ont été invitées à participer aux programmes, de manière à renforcer les spécialisations sectorielles par des spécialisations régionales. Par ailleurs, des « secteurs habilitants » ont été définis, dont le renforcement était jugé nécessaire pour renforcer les « secteurs prioritaires » : la logistique, l'industrie solaire, les industries « intelligentes », les biotechnologies et les services de santé.

b) la République Tchèque, traditionnellement forte dans l'automobile (par l'investissement de groupes allemands attirés par les coûts relativement faibles de sa main d'œuvre qualifiée), a identifié un certain nombre de domaines prioritaires de développement :

- Machines de pointes et technologies avancées pour une industrie compétitive internationalement : Génie mécanique – mécatronique, Secteur énergétique, Métallurgie
- Technologies pour un marché numérique et génie électrique : Electronique et génie électrique dans l'ère numérique, Economie numérique et contenus numériques
- Moyens de transport pour le 21e siècle : Automobile, Industrie aéronautique et spatiale, Chemins de fer et véhicules ferroviaires
- Soins de santé, médecine avancée : Produits médicinaux, biotechnologies, dispositifs médicaux et sciences de la vie
- République tchèque Créative : Industries culturelles et créatives traditionnelles
- Sujets de recherche en réaction à l'incorporation de la stratégie nationale de RDI : Agriculture et environnement, Défis sociaux

Sous l'impulsion de l'Etat, la recherche et la formation ont été intensifiées dans ces domaines.

c) La Pologne, confrontée à la même problématique de réduction de son avantage comparatif en matière de coût de main d'œuvre, a identifié avec des représentants industriels et autres acteurs socio-économiques les nouveaux domaines prioritaires suivants :

- Société saine : Technologies de l'ingénierie médicale, biotechnologies médicales, Diagnostic et traitement des maladies de civilisation et médecine personnalisée, Production de médicaments.
- Agroalimentaire, exploitation forestière et du bois, et bioéconomie environnementale : Technologies, procédés et produits innovants de l'industrie agroalimentaire et de l'exploitation forestière et du bois, Alimentation saine (production de haute qualité et biologique), Procédés biotechnologiques et produits d'entretiens et de l'ingénierie de l'environnement.
- Energie renouvelable : Systèmes de production, de stockage, de transport et de distribution d'énergie à haut rendement et à faibles émissions, Construction intelligente et écoénergétique, Solutions de transport respectueuses de l'environnement.
- Ressources naturelles et gestion des déchets : Technologies modernes pour la recherche, la transformation et l'utilisation de ressources naturelles et la production de substituts, Réduction au minimum des déchets, y compris des déchets impropres au traitement et utilisation de déchets à des fins matérielles et énergétiques (méthodes de recyclage et de récupération), Technologies innovantes pour le traitement et la récupération de l'eau et pour réduire sa consommation.
- Technologies innovantes et processus industriels (approche horizontale) : Matériaux et composites multifonctionnels avec des propriétés avancées, nano-processus et nano-produits, Capteurs (incl. biocapteurs) et réseaux de capteurs intelligents, Réseaux intelligents et technologies de géo-information, Électronique basée sur les polymères conducteurs, Automatisation et robotique des processus technologiques, Systèmes et matériaux optoélectroniques.

Dans ces domaines, une politique de « réindustrialisation » a été définie, fondée sur un appui aux projets de recherche et commerciaux, le développement du capital humain, un alignement de la politique des marchés publics, une sécurisation des approvisionnements en matières premières stratégiques (minéraux bruts non énergétiques en particulier). La stratégie de spécialisation

intelligente de la Pologne est considérée comme un document vivant et dynamique qui nécessite un contrôle et une évaluation constante : un système de monitoring a été mis en place pour actualiser les spécialisations nationales intelligentes, mesurer l'effectivité de leur développement, observer les changements économiques, observer les degrés d'atteinte des indicateurs et les objectifs de performance ainsi que l'identification de nouveaux avantages compétitifs émergents dans le pays.

d) Le **Portugal** a sélectionné de son côté les priorités de spécialisation suivantes :

- Technologies Transversales et leur Applications : Energie, Technologies de l'information et Communication, Matières Premières et Matériaux.
- Industries et Technologies de Production : Technologies de production et Industries de Produit, Technologies de Production et Industries de Process.
- Mobilité, Espace et Logistique : Industrie de l'Automobile, Aéronautique et l'Espace, Transports, Mobilité et Logistique.
- Ressources Naturelles et Environnement : Agro-alimentaires, Forestiers, Économie de la Mer, Eau et Environnement.
- Santé, bien être et territoires : Santé, Tourisme, Industries culturelles et créatives, Habitat.

Comme au Chili, les forces régionales ont été prises en compte : par exemple, la région de Lisbonne pouvant concentrer les niveaux de spécialisation technologique les plus élevés (ingénierie, biotechnologie, fabrication de pointe, mobilité, etc.), tandis que la région de l'Alentejo pouvait se concentrer sur l'agroalimentaire, les énergies renouvelables, la logistique et l'économie bleue.

Des mécanismes de soutien (à la R&D, à la formation et via les marchés publics) ont été définis pour pousser la spécialisation de l'industrie dans ces domaines.

e) Si **le Maroc** a défini lui aussi un certain nombre de secteurs stratégiques à développer : automotive, aéronautique, industrie électronique, industrie de la chimie et parachimie, industrie pharmaceutique, industries manufacturières liées à la nanotechnologie, microélectronique ou biotechnologie.

Cette liste de secteurs procure une vision mais n'est pas exclusive. Le Maroc se distingue en effet par la détermination mais aussi la flexibilité, l'agilité, le pragmatisme avec lesquels il a mis en œuvre sa politique d'industrialisation dans ces secteurs prioritaires et même d'autres secteurs et plus généralement des « clusters » :

- En sélectionnant ces clusters sur leur capacité à se structurer autour de « locomotives » (entreprises leaders marocaines/étrangères installées au Maroc, groupement professionnel, etc…),
- En effectuant une analyse systématique des besoins du cluster et de ses objectifs stratégiques (en termes de création d'emplois, amélioration de la balance commerciale, investissements, augmentation du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée),
- Une fois ces besoins et objectifs identifiés, en concluant dans des délais rapides (quelques semaines) des contrats de performance entre tous les acteurs concernés, publics et privés, liant les soutiens pluriannuels à l'obtention de résultats.

De nombreux mécanismes d'appui ont pu être mobilisés - incitations fiscales à l'investissement, offres foncières à prix spéciaux ou participation à l'acquisition de foncier, accords d'offset, participation à de nouveaux programmes de formation demandés par ces secteurs, diplomatie économique présentant le Maroc comme un hub industriel et financier pour l'Afrique – mais les projets ont été régulièrement suivis et évalués de manière à adapter le cas

échéant le dispositif de soutien à ces écosystèmes.

Pour le Maroc, la qualité de la mise en œuvre est un déterminant essentiel de la stratégie ! Pour cela, il s'est appuyé sur le partenariat avec le secteur privé y compris pour la fourniture de certains services publics (PPP, contractualisation appropriée de services, etc.).

Autres bonnes pratiques

- Sur une dizaine d'années au début des années 2000, le Nigéria a développé une autosuffisance en ciment avec des bénéfices important sur la balance commerciale et en devises en substituant toutes ses importations par des productions locales à partir de ses réserves de calcaire. Cette politique a été rendue possible par l'investissement déterminé d'entrepreneurs locaux, soutenus par des exemptions fiscales temporaires et la mise en place de barrières douanières à l'importation. L'Etat s'est par ailleurs assuré du développement de la concurrence dans ce secteur et de sa compétitivité pour permettre des exportations de ciment depuis le Nigéria vers d'autres pays d'Afrique de l'ouest.
- Le rapport « Faire de la France une Economie de Rupture Technologique » paru en février 2020, identifie 22 marchés émergents, dont 10 prioritaires, sur lesquels la France a le potentiel de jouer un rôle de leader à l'échelle mondiale s'il y concentre les moyens nécessaires. L'identification de ces marchés est partie de 4 enjeux sociétaux majeurs :
- Favoriser une alimentation saine et durable et contribuer à la souveraineté alimentaire mondiale ;
- Préserver et développer la santé et le bien-être des citoyens, notamment en ce qui concerne l'accompagnement du vieillissement de la population, le traitement des maladies chroniques et rares, et la réponse au problème des déserts médicaux ;
- Protéger l'environnement et assurer notre transition écologique et énergétique, en particulier vers une mobilité sans énergie fossile ;
- Assurer la souveraineté du pays dans le numérique, qui est au cœur de la protection et la sécurisation des vies privées sur internet et du développement de l'économie et de l'éducation.

Les 22 marchés identifiés par le rapport ont pour caractéristiques communes de :

- Répondre aux 4 enjeux sociétaux majeurs et de comporter une forte dominante technologique ;
- Etre en phase de structuration à l'échelle nationale et européenne sur des domaines en croissance où la France dispose d'avantages compétitifs ;
- Faire face à des barrières à l'entrée importantes (capitalistiques, réglementaires, technologiques, de compétences) et parfois de répondre à des enjeux critiques en matière de souveraineté

4.4.3. Soutenir l'internationalisation des entreprises

Rationalité

L'internationalisation des entreprises (par les exportations ou des installations durables dans des payés étrangers) est un puissant moteur de productivité et de croissance. En effet, ces entreprises, dont la part de marché n'est pas susceptible de progresser sur leurs marchés intérieurs, peuvent développer d'autres débouchés sur les marchés externes, et le cas échéant des économies d'échelle. Confrontées aux besoins de ces marchés et à de nouveaux concurrents, elles sont obligées de développer leurs compétences et de renforcer leurs capacités d'innovation pour demeurer compétitive sur ces marchés.

En outre, les analyses des projets d'entreprises totalement exportatrices en Tunisie ont montré

que, en plus de leurs bénéfices sur la balance des paiements et de leurs plus importants revenus en devises, ils sont en moyenne plus créateurs d'emplois que ceux des entreprises partiellement ou non exportatrices.

Mise en œuvre

Trois approches complémentaires peuvent être employées (même si les 2 premières sont en général privilégiées) : 1) attirer les IDE (avec la construction d'un environnement favorable des affaires mais aussi d'une image positive du pays), 2) promouvoir les exportations, 3) faciliter l'implantation à l'étranger des entreprises nationales, pour qu'elles puissent servir efficacement leurs marchés extérieurs à long terme et collaborer avec leurs clients/partenaires.

Initiatives de pa ys comparables à la Tunisie

a) Le **Chili** a concentré sa stratégie d'attraction des investissements étrangers dans ses secteurs prioritaires (les fournisseurs et les services de l'industrie minière, la construction durable, l'industrie alimentaire sophistiquée, le tourisme durable, l'énergie et les services technologiques exportables). Avec l'appui de son agence InvestChile, qui centralise les services d'information, de facilitation et de suivi pour chaque étape du cycle de l'investissement étranger, il a cofinancé jusqu'à 30% des projets d'investissement, avec un plafond de 5 millions de USD. Cette subvention devait être utilisée pour la formation professionnelle avancée, le développement de fournisseurs ou les activités d'infrastructure technologique. En outre, une ligne de crédit a fourni une partie du financement d'études techniques de préinvestissement. À la fin de 2018, des projets d'une valeur supérieure à un milliard de USD ont été lancés, générant 4.200 emplois.

Le Chili a également promu ses exportations sous l'impulsion de sa Direction Générale des Relations Economiques Internationales, connue sous le nom de « ProChile ». Sa mission est de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière de relations économiques internationales, améliorant le positionnement international du Chili dans le monde, par la négociation et l'administration d'accords économiques internationaux et la promotion des exportations de biens et de services chiliens.

Les 2 approches (IDE et exportations) ont été soutenue par une stratégie de marque mise en œuvre par la fondation « Imagen de Chile », ayant pour mission de promouvoir l'image du Chili sur la scène internationale

b) Le **Portugal**, en cohérence avec les actions d'amélioration de ses infrastructures logistiques, a développé plusieurs programmes pour améliorer la compétitivité des entreprises portugaises à l'international. Ces mesures comprennent, entre autres, la création d'un programme de formation pluriannuel pour les nouveaux exportateurs en collaboration avec des associations professionnelles. En outre, la plateforme « Portugal Exporta » a été créée, utilisant l'intelligence artificielle pour proposer aux entreprises exportatrices des services d'informations personnalisés sur les partenaires potentiels et sur les plans d'expansion internationale, personnalisés. L'outil soutient 23.000 entreprises exportatrices par an. Le pays a vu sa part des exportations dans le PIB croître fortement, 29% en 2010 à 43,6% en 2018.

Créée en 2007, AICEP Portugal Global, l'Agence pour l'investissement et du commerce extérieur du Portugal, qui couvre ainsi (comme Business France) les 2 approches, attraction des IDE et promotion des exportations, fournit des conseils aux investisseurs étrangers dans les domaines de la législation locale, des incitations et des avantages fiscaux possibles. En outre, cette agence conseille sur les emplacements possibles pour le développement d'activités commerciales au Portugal et dispose d'un réseau de contacts pour localiser des ressources humaines spécialisées ou des partenaires locaux stratégiques. Cette agence a été reconnue par la Banque Mondiale comme une

des meilleures agences au monde pour la promotion des IDE.

c) Le **Maroc** a fait de l'internationalisation de son industrie une priorité et un des trois piliers de son Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020. Il a su attirer de nombreux investissements étrangers avant tout grâce à l'amélioration de son environnement des affaires (construction en PPP du port de Tanger par exemple, zones franches autour du port), une grande qualité d'accueil des investisseurs combinant esprit de service et réactivité, mais aussi une forte capacité de conclure des « deals » d'ampleur, mobilisant exonérations d'impôts sur les sociétés totales et partielles et subventions du Fonds Hassan II pour ses secteurs stratégiques.

L'ensemble de ces progrès du Maroc doit être imputé au leadership de l'exécutif, commençant par le plus haut niveau (celui du roi) pour faire en sorte que l'ensemble des services publics soient alignés sur la vision industrielle du pays et sa mise en œuvre opérationnelle. La coordination des services est facilitée par le fait qu'un seul Ministre est en charge de l'industrie, du commerce, de l'économie verte et numérique (et des investissements dans ces domaines).

En attirant sur son sol de grands constructeurs automobiles et autres grandes entreprises, le Maroc a attiré naturellement les sous-traitants de ces constructeurs. Plus largement, sur la base de ses succès, le Maroc a développé une image très positive et une communication qui renforcent son attractivité auprès d'autres secteurs, même s'il ne possède pas tous les ingrédients de compétitivité pour l'industrie : en particulier le rapport qualité/coût de sa main d'œuvre et de son encadrement sont loin d'attendre celui de la Tunisie !

Enfin, anticipant les croissances élevées des économies africaines, le Maroc s'est positionné comme hub d'interconnexion avec l'Afrique, en réincorporant l'Union Africaine et en rejoignant la CDAO, en créant un hub financier pour le continent africain basé à Casablanca, en développant les collaborations avec les pays d'Afrique avec un fort engagement personnel de l'actuel roi du Maroc. Ce positionnement peut amener des investisseurs européens, intéressés par les marchés africains, à privilégier le Maroc comme port d'attache pour développer leurs positions sur le continent.

Autres bonnes pratiques

Le **Bade-Wurtemberg (Allemagne),** qui dispose d'un bureau de représentation dans la ville de Nanjing (Chine), met à la disposition des entreprises un travailleur embauché en Chine (pool representative), qui fait fonction de représentant à temps plein ou à temps partiel des PME de la région allemande sur le marché chinois et assure les tâches de prospection et de développement commercial qui lui sont confiées depuis l'Allemagne : gestion des fournisseurs, contrôle qualité, développement d'un réseau commercial, etc. Ces PME n'ont donc pas besoin dans un premier temps d'embaucher leur propre personnel ou s'établir légalement dans le pays. Actuellement 16 entreprises utilisent ce service (ces dernières années, de 15 à 20 entreprises ont utilisé le service), principalement dans le secteur industriel. Le programme (« BW-I Firmenpool) a plusieurs histoires à succès, dont des PME utilitaires du service qui ont fini par fonder en Chine leur propre filiale.

Le Bade-Wurtemberg transmet en outre aux investisseurs et acheteurs étrangers potentiels la spécialisation du tissu d'affaires régional au moyen d'une carte géolocalisée (« Partner Finder »).

Avec un outil web (« Compa-re »), il promeut à l'étranger la spécialisation de la région dans le domaine des énergies propres, en y répertoriant 400 entreprises et instituts de recherche associés à un domaine de spécialité des énergies propres.

Enfin à travers le programme « BW Scale-Up », la région aide gratuitement ses start-ups à exploiter dès leur naissance le marché européen

en leur prodiguant des conseils, du mentoring, des informations sur les partenaires potentiels.

L'Espagne a développé, en liaison avec 100 bureaux économiques de ses ambassades, un programme (Invest in Spain) visant à promouvoir l'IDE dans le pays avec des services d'information, de conseils et des appuis divers aux investisseurs étrangers pour s'installer en Espagne ou pour bâtir des partenariats avec des entreprises espagnoles.

4.4.4. Soutenir l'innovation dans les entreprises

Rationalité

Au sein des entreprises, l'innovation s'applique à leurs produits ou aux processus internes. Elle peut être radicale ou viser des améliorations à la marge de ces produits ou processus. Elle peut résulter de l'utilisation de technologies, éprouvées ou nouvelles (« innovations de rupture »), ou encore ne pas être de nature technologique, mais organisationnelle, commerciale, etc. Dans tous les cas, l'innovation est une source de productivité et de croissance. Les entreprises les plus innovantes sont aussi celles qui exportent davantage et sont moins sensibles aux aléas conjoncturels et, inversement, les entreprises les plus internationalisées sont aussi les plus innovantes car elles doivent rester compétitives face à une concurrence toujours intense.

Pour ces différentes raisons, les Etats cherchent à promouvoir l'innovation au sein de leurs entreprises. Des pays d'Europe centrale comme la Pologne et la République Tchèque, qui ont construit leur industrie sur leur proximité avec l'Allemagne et le faible coût de leur main d'œuvre qualifiée ont vu cet avantage se réduire avec l'entrée dans l'Union Européenne et la concurrence d'autres pays de l'Est entrés plus récemment et des pays asiatiques. Ils ont réalisé que la compétitivité hors-coûts, résultant en particulier de l'innovation, comme moyen efficace pour prendre le relais de leur ancienne compétitivité-coûts afin de relancer le développement de leur industrie et de leurs exportations.

Mise en œuvre

Il paraît raisonnable de penser que les industriels développent naturellement des projets d'innovation pour se différencier de leurs concurrents, sans avoir besoin que l'Etat les y pousse. Ils sont poussés par la nécessite de rester compétitifs face à la concurrence internationale et n'ont donc pas besoin en général d'être « incités » à innover mais parfois d'être « aidés » à financer le cas échéant des projets d'innovation « transformateurs à fort potentiel » qui dépassent leurs capacités de financements propres. Ils ont aussi parfois besoin de collaborer avec d'autres acteurs privés et publics pour partager des moyens communs et leurs expériences, ou sur certaines technologies pourvoyeuses de productivité ou de valeur ajoutée, encore peu adoptées car trop récentes (technologies numériques, d'économies d'énergie, de production/utilisation d'énergies renouvelables, biotechnologies par exemple) ou présentant un risque encore élevé même si elles sont prometteuses (biotechnologies…).

Les outils « discrétionnaires » de soutien (financier ou en nature, sous forme de prestations techniques) ouvrent la possibilité d'un dialogue technique vertueux entre entreprises et administration mais sont lourds à mettre en œuvre (avec des processus d'instruction et de décision souvent complexes) et peuvent comporter des biais si mal contrôlés (clientélisme, mauvaises appréciations des dossiers, etc…) : ils sont donc plus appropriés pour soutenir les projets collaboratifs menés par des « clusters » d'entreprises ou les projets individuels à forts impacts pour le pays.

Les outils non-discrétionnaires, fiscaux notamment (crédits d'impôts liés aux dépenses de recherche ou innovation) avec contrôles a posteriori sont moins lourds à mettre en œuvre

mais moins propices à des ciblages technologiques et ne permettant pas de dialogues entre entreprises et administration : ils sont plus adaptés pour soutenir des activités liées à l'innovation non ciblées ou ciblées sur certains types d'entreprises (les jeunes entreprises par exemple).

Initiatives de pays comparables à la Tunisie

- La **République Tchèque** a suscité le développement d'un environnement favorable aux start-ups et spin-off, avec la création d'une Agence Nationale d'Appui aux start-ups, des programmes de financement spécifiques, des co-financements d'incubateurs et pépinières d'entreprises, une collaboration avec les universités pour promouvoir l'entrepreneuriat parmi les étudiants et chercheurs. Elle pousse à la diffusion des technologies numériques dans les entreprises par le développement de son infrastructure internet à haut débit, la formation des petites entreprises à ces technologies, des outils financiers favorisant l'automatisation et la robotisation. Elle appuie les coopérations entre entreprises et organismes de recherche et oriente ses soutiens aux IDE vers ceux qui possèdent un haut contenu technologique.
- La **Pologne** participe, directement et via ses universités et autres institutions, à des programmes européens de développement de compétences dans les technologies numériques de production. Elle a mis en place une « Plateforme pour l'Industrie Future » ouverte aux acteurs privés et publics pour accélérer la transformation numérique de son industrie, et la diffusion des technologies 4.0. Cette Plateforme, initialement financée par des fonds publics, devrait à moyen terme s'ouvrir à l'investissement privé et générer des revenus de la commercialisation de ses services.
- Le **Portugal** a mis en place un programme de transfert de connaissances dans le domaine de l'éco-efficacité des procédés thermiques dans les secteurs de la métallurgie, de la céramique, des produits laitiers, de l'agroalimentaire et de la viande.
- Le **Maroc** a intégré l'innovation dans les dépenses soutenues par le budget dans le cadre de son Programme d'Accélération Industrielle 2014-2020, notamment dans ses volets de développement d'écosystèmes et d'amélioration de la compétitivité des PME.

Autres bonnes pratiques

- La **Suisse**, le **Japon**, les **Pays-Bas**, la **Suède**, la **Hongrie**, la **Turquie** soutiennent de diverses manières la mise en place de technologies de production avancées (4.0) dans leurs industries
- L'**Espagne** a mis en place une plateforme pour le secteur de l'industrie agro-alimentaire et des boissons pour favoriser notamment les échanges d'informations et collaborations techniques entre entreprises et centres de recherche
- La **France** développe depuis de nombreuses années une vaste panoplie de soutiens à l'innovation industrielle : soutien à l'offre de produits et services numériques (à travers des appels à projets collaboratifs, des concours d'innovation numérique ouverts aux start-ups, un crédit d'impôt jeu vidéo…), appui à la transformation numérique des entreprises industrielles (programme Cap'Tronic), développement de pôles de compétitivité et soutien à leurs projets collaboratifs de R&D, soutien général à l'innovation en entreprise avec les Crédits d'Impôt Recherche (se montant à 30% des dépenses éligibles jusqu'à 100 millions €, 5% au-delà) et Crédits d'Impôts Innovation (réservé aux PME pour la conception/réalisation de prototypes ou d'installations pilotes d'un produit nouveau, et se montant à 20% des dépenses éligibles plafonnées à 400000€), soutiens ciblés par BPIfrance, banque publique d'investissement, en subventions, avances

remboursables, prêts bonifiés, fonds propres et fonds de fonds pour participer à la structuration du capital-innovation français.

4.5. Orientations stratégiques à l'horizon 2025 et 2035

4.5.1. Politiques industrielles et d'innovation

4.5.1.1. Trois objectifs stratégiques

Nous proposons pour l'industrie manufacturière tunisienne une vision : celle d'une industrie contribuant à une croissance solide, inclusive et « durable » du pays, à travers une adaptation continue aux besoins du marché intérieur et à ceux des marchés internationaux.

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

La vision permet de clarifier l'ambition générale que se donne le pays en matière d'industrie mais elle ne suffit pas pour l'engager dans la réalisation de cette ambition. Cet engagement résultera :

- D'objectifs concrets et mesurables dont le suivi et l'évaluation des résultats permettra de dire si cette vision est effectivement réalisée (les « objectifs stratégiques ») et si des ajustements seront nécessaires pour tenir compte des éventuels changements qui ne manqueront pas de se produire durant la mise en œuvre.
- De la définition et de la mise en œuvre effective du contenu de la stratégie à mettre en œuvre. La nouvelle stratégie industrielle doit permettre au pays de développer des forces distinctives en évolution continue par opposition aux fortes inerties du passé pour doter le pays d'une industrie toujours compétitive en matière de coûts (et de qualité) et de plus en plus investie dans des domaines d'excellence technologique et d'innovation pour produire et exporter des biens et des services de forte valeur ajoutée, respectant l'environnement et employant des ressources humaines de plus en plus qualifiées. Cette stratégie comporte d'un ensemble de mesures prioritaires que les pouvoirs publics doivent mettre en œuvre, regroupées en quelques « leviers stratégiques ».
- De la capacité des pouvoirs publics à mettre en œuvre cette stratégie (avec des mesures fortes). Cette capacité dépend de la qualité de la gouvernance du secteur, c'est à dire : l'organisation institutionnelle du secteur (devant être la plus simple possible), la compétence des ressources humaines des institutions, les niveaux de responsabilisation, des moyens et d'autonomie de gestion de ces institutions, la qualité de la réglementation du secteur, et enfin de l'efficacité du dialogue et des relations avec le secteur privé.

Un plan de mise en œuvre de cette stratégie devra être élaboré. La dernière section de ce chapitre fixe les principes d'un tel plan : « priorités, objectifs quantifiés et mécanismes de mise en œuvre ». Son élaboration sera faite une fois les orientations stratégiques proposées dans ce rapport auront été discutées et adoptées par les autorités tunisiennes.

Nous proposons de traduire la vision en objectifs concrets, facilement mesurables, et cohérents avec les objectifs de développement du pays :

A- Augmenter la part de l'industrie manufacturière dans le PIB national : à travers cet objectif générique, il s'agirait d'inverser la tendance de désindustrialisation observée au cours des deux dernières décennies et repositionner le secteur dans une

nouvelle dynamique de transformation structurelle de l'économie (voir chapitre 3). Cet objectif suppose une croissance de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière bien supérieure à celle de la plupart des autres secteurs économiques, à travers une « montée en gamme » dans tous les sous-secteurs vers des productions de haute valeur ajoutée, des investissements nationaux et étrangers de plus en plus élevés et davantage dans des activités à forte intensité technologique (contrairement aux pratiques du passé).

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

C- Créer de plus en plus d'emplois (qualifiés en particulier), pour infléchir d'une façon continue un chômage chronique trop élevé, surtout des jeunes, et contribuer ainsi au bien-être social et au développement des personnes, et à la stabilité politique et sociale du pays. Les deux objectifs précédents verseraient parfaitement dans ce troisième. Toutefois, faudrait-il que les ressources humaines du pays soient bien formées et correspondent, à tout moment, aux besoins des entreprises industrielles actuelles et futures. C'est là la spécificité de ce dernier objectif stratégique dont la réalisation exige un personnel ayant une formation de haute qualité technique et managériale/personnelle, capable de s'adapter (apprendre par soi-même, flexible) en permanence aux besoins sans cesse changeant en fonction de l'évolution rapide des technologies. Cela suppose une transformation profonde du système éducatif et de formation (technique/professionnel) pour améliorer la qualité de son offre et contribuer ainsi au renforcement des avantages compétitifs ou des forces distinctives du pays. S'il y a un facteur qui distinguera demain la Tunisie des autres pays concurrents, c'est bien la qualité de ses ressources humaines.

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

D'autres variables quantitatives (investissements, créations d'entreprises…) pourront être également suivies car elles présentent un intérêt plus « tactique », étant susceptibles d'évoluer à plus court terme et de contribuer aux objectifs précédents.

L'ensemble de ces variables « stratégiques » et « tactiques » pourront être par ailleurs déclinées suivant les différents secteurs de l'industrie et les différentes zones géographiques du pays pour rendre compte des dynamismes spécifiques de ces secteurs et régions et des impacts de la stratégie en matière de diversification sectorielle et aménagement du territoire.

4.5.2. Cinq leviers stratégiques

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

moyens suffisants sur chaque levier. Ces leviers sont :

- Mettre en place un environnement favorable au développement des investissements et des activités économiques
- Encourager l'innovation et les transitions numérique et écologique des entreprises
- Donner un nouvel élan à l'internationalisation des entreprises
- Renforcer de nouvelles spécialisations verticales
- Développer une image de marque attractive de la Tunisie

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

La qualité à coûts très modérés des ressources humaines tunisiennes (en particulier techniques) et sa proximité géographique et culturelle avec l'Europe et l'Afrique ont conféré au pays des avantages importants qui se sont érodés avec le temps en raison de l'émergence d'une forte concurrence d'autres pays et de la dégradation de l'environnement politique et social ces derniers temps. Ces avantages doivent être rattrapés et même améliorés en permanence pour toujours mieux répondre aux besoins des entreprises et des marchés. Mais ils ne sont plus suffisants pour maintenir un niveau satisfaisant d'investissement dans l'économie en générale et dans l'industrie en particulier.

En effet, un certain nombre de domaines essentiels, qui constituaient d'autres points forts de l'environnement économique du pays dans le passé, se sont dégradés, entraînant une dégradation de son environnement économique et la perte de nombreuses opportunités d'investissements en partie reportés vers d'autres pays qui ont progressé de leur côté dans ces mêmes domaines.

Ces éléments apparaissent clairement dans les classements de la Tunisie par plusieurs organismes internationaux, notamment l'Indice Doing Business de la Banque Mondiale, faisant passer la Tunisie de la 46e (en 2010-2012) à la 80e place en 2018 (78e en 2020) et les indices construits par le Financial Times (FDI Benchmark) largement consultés par les investisseurs et selon lesquels la Tunisie apparaît souvent comme la moins compétitive par rapport à ses concurrentes de la zone Euromed (dernière sur les indices de « Qualité économique et stabilité », du « Système financier », de la « Qualité des infrastructures » ...).

Ces domaines impactent la « compétitivité-coûts » des entreprises tunisiennes, pénalisée par ailleurs structurellement par l'absence d'économies d'échelle importantes (résultant de l'étroitesse du marché intérieur) et conjoncturellement par des inflations d'intrants importants pour l'industrie (matières premières, composants). Or aucune industrie performante, même si elle offre des avantages hors coûts, ne peut se permettre d'avoir des coûts plus élevés que ses concurrentes d'autres pays. Il est donc essentiel de maintenir la compétitivité -coûts comme un des domaines distinctifs de la Tunisie. Ce facteur de compétitivité-coûts, ne doit plus se fonder sur uniquement le coût de la main d'œuvre non qualifiée et donc rester dans la trappe des activités de faible valeur ajoutée, mais plutôt une compétitivité-coûts globale de l'ensemble des facteurs et exploitant les gisements de gain de productivité et d'efficience possible dont l'environnement tunisien regorge, avec de la corruption et des lenteurs bureaucratiques, des services logistiques coûteux et très peu efficaces, une politique fiscale instable surtout depuis 2012, un système de justice inefficace et souvent imprévisible, une détérioration des services publics et de la qualité de formation du système éducatif, etc. La liste est longue, montrant en même temps, les opportunités qui s'offrent au pays si les décideurs exercent leur leadership et traitent tous ces domaines aujourd'hui déficients avec détermination et conviction.

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

1-Une stabilité politique et sociale du pays

L'instabilité politique et sociale du pays durant ces dix dernières années constitue, de l'avis des investisseurs et du public en général, un frein majeur aux investissements surtout dans les secteurs industriels, par nature plus lourds que dans les services et exigeant des rentabilités à long terme. Cette instabilité observée depuis la révolution a nuit gravement à l'image du pays et a augmenté le risque perçu par les investisseurs, notamment internationaux, et ce dans un contexte de concurrence mondiale où d'autres pays de la zone leur apparaissent plus stables politiquement.

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

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

La stabilité politique et sociale du pays ne pouvant s'apprécier que sur le moyen terme, il est recommandé que les décideurs du pays contribuent à restaurer rapidement la confiance des investisseurs par des signaux concrets et forts à court terme de la priorité qu'ils accordent au développement de l'économie en général et de l'industrie en particulier. Sans ces signaux en effet, la stratégie pourrait être accueillie avec scepticisme, les opérateurs industriels et financiers pouvant penser qu'il s'agit d'un « nouveau plan qui ne sera pas réalisé » et par conséquent s'engager moins fortement dans son exécution aux côtés de l'Etat et repousser à plus tard leurs décisions d'investir.

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

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

L'instabilité politique et sociale des dix dernières années en Tunisie a favorisé l'augmentation de la masse salariale et des dépenses publiques, que l'Etat a financé par de nouveaux impôts et taxes et un renforcement important des impôts et taxes existants au niveau de l'activité économique et en particulier de l'activité industrielle, tout en rendant la réglementation fiscale de plus en plus complexe et illisible.

Cet alourdissement de la pression fiscale affecte les marges des entreprises en ponctionnant davantage sur leurs bénéfices (distribués et non distribués) et en accroissant leurs coûts de revient à travers une taxation croissante des intrants industriels. Cette double pénalisation a largement contribué à la désindustrialisation du pays. Il est devenu indispensable de remettre à plat la fiscalité des entreprises industrielles pour la simplifier et la faire revenir à un système plus incitatif à l'investissement et aux exportations.

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

l'investissement industriel en région, comme les infrastructures logistiques et éducatives.

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

Il existe un large consensus des acteurs économiques sur l'inadaptation du rôle de l'Etat tunisien en matière d'intervention dans la gestion de l'économie. Les problèmes suivants sont ainsi relevés :

- Une attitude souvent méfiante et condescendante de l'administration vis-à-vis des acteurs privés,
- Des réglementations complexes et en partie inadaptées (réglementations douanières, de change et autres restreignant les libertés d'entreprendre par de nombreux verrous administratifs et réglementaires (nombreuses autorisations et autres contrôles a priori paralysants) ;
- Des processus administratifs lourds et peu transparents (affectés par des incertitudes sur la manière d'interpréter les réglementations, des délais de réponse longs, des inefficacités à faire appliquer des réglementations, voire de la corruption, etc.)
- Un dispositif public d'appui aux entreprises peu efficace (chevauchements et manque de coordination des missions entre administrations, structures d'appui technique peu performantes, etc…)

La nouvelle stratégie repose sur l'abandon de pratiques d'économie « quasi-administrée » pour s'engager résolument vers une « économie entrepreneuriale » encourageant les initiatives des acteurs économiques et des individus, au centre de la création de richesses des pays. Dans cette économie entrepreneuriale, l'Etat doit accompagner et soutenir les efforts de acteurs économiques, en étant lui-même performant dans les domaines régaliens de son intervention, et en apportant quelques corrections stratégiques à certaines insuffisances du fonctionnement naturel du marché.

Ce défi exige d'abord une révision en profondeur de la règlementation et des pratiques actuelles régissant les activités économiques pour les rationaliser et les simplifier au maximum (formalités douanières, règlementation de changes, politique foncières, code d'investissements, marchés publics, etc.). Les procédures d'autorisations et autres arrangements administratifs doivent être revus et simplifiés en vue d'un contrôle à postériori. L'organisation institutionnelle et les systèmes d'appui au secteur industriel doivent être restructurés (consolidés) et professionnalisés pour offrir le meilleur service possible aux entreprises et investisseurs.

S'il s'agit de domaines purement régaliens de l'Etat, il est indispensable d'associer les industriels à la révision, l'élimination ou la simplification d'un maximum de réglementation et processus d'autorisations administratives.

La digitalisation des interactions entre l'administration et les entreprises est une occasion et un levier puissant pour simplifier ces interactions, assurer leur transparence (et réduire la corruption), et diminuer les délais de traitement. Il apporte aussi des bénéfices visibles aux administrés. Ce projet prioritaire devrait être fortement accéléré.

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

A.3 Assurer une concurrence saine sur le marché intérieur

Le marché intérieur ne constitue pas aujourd'hui un terreau favorable au développement d'entreprises concurrentielles. Il se trouve en effet affecté par d'importants domaines d'activité non-compétitifs, impactant plus largement l'économie par des restrictions et distorsions de concurrence :

- Un secteur public ayant le monopole dans les secteurs de l'énergie, les mines, les transports (de voyageurs surtout) et par extension d'autres domaines à travers des monopoles d'approvisionnement et des politiques de fixation des prix. Ce secteur public, en situation financière critique, concurrence pourtant fortement les entreprises privées en matière de financement bancaire et impose des coûts budgétaires élevés que l'Etat aurait pu utiliser pour améliorer certains services publics en réduisant les coûts des transactions économiques et en améliorant les services sociaux (couverture) à la population. Il doit d'être restructuré avec ou sans la participation (partenariats) du secteur privé pour améliorer son efficacité et réduire ses coûts de production et son poids sur les finances publiques.
- Des secteurs privés fabriquant en Tunisie de manière non concurrentielle sous des protections tarifaires (barrières douanières, dont l'importance a diminué en grande mesure au fil des années) et non tarifaires (réglementations, licences et autres procédures d'autorisations bloquantes, etc.) freinant ou décourageant les nouveaux entrants et investissements dans ces secteurs ;
- Des importations de biens fabriqués à l'étranger sans apport de valeur ajoutée industrielle locale : ces biens importés pouvant dans certains cas bénéficier de subsides de leurs pays d'origine et/ou de taxations favorables créant des concurrences déloyales aux fabrications locales. Ces phénomènes ont probablement pénalisé les secteurs de l'habillement, les chaussures, les petits équipements et outillage de chantier, les petits équipements agricoles, les ustensiles et articles de ménages…pour lesquels la Tunisie était autrefois autosuffisante et exportait des surplus vers les pays voisins.
- Un secteur informel en expansion très préjudiciable au développement du secteur formel : échappant à la règlementation fiscale, sociale, et administrative et s'alimentant en partie par de la contrebande et des importations non contrôlées. Ce secteur fragilise en particulier les très nombreuses petites entreprises qui ont une existence légale et s'acquittent de leurs devoir fiscal, et qui constituent 95% des entreprises industrielles (et environ 30% des emplois).

Il est donc essentiel d'abolir les différentes distorsions de concurrence sur le marché intérieur par une révision des dispositifs de protections tarifaires et non tarifaires, de subventions aux produits de base, de contrôle et d'élimination des importations et des activités informelles, et parallèlement par des mesures d'incitations à ce que les activités informelles rejoignent le secteur formel (procédures de création et gestion simplifiées, conseils en ligne, développement des paiements dématérialisés, etc…), sans quoi aucune politique de développement d'entreprises concurrentielles ne délivrera tous ses effets.

A.4 Développer l'accès des PME aux financements

Le manque de financements des PME représente une contrainte majeure dans les phases de création et d'exploitation des entreprises manufacturières. Ce constat est confirmé par les résultats de nombreuses enquêtes (cf Problématiques de la création des entreprises en Tunisie, Déc. 2016, APII) et s'applique à la plupart des moments critiques de croissance des PME : les investissements, mais aussi les besoins en fonds de roulement, les cautions pour répondre aux appels d'offres internationaux dont le financement souffre de nombreuses restrictions, de délais de réponse longs et des exigences excessives de garanties. Enfin, l'appui financier aux projets d'innovation, pourtant essentiels au développement des PME, représente un problème particulier avec le manque d'expertise des banques jugeant ces

projets trop risqués et le faible développement des sociétés de capital-risque en mesure également d'accompagner les projets au plan technique.

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

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

Les entreprises industrielles tunisiennes souffrent de coûts logistiques élevés représentant 20% des coûts de production, contre 10% dans les pays de l'OCDE et 12 à 15% pour les pays émergents, soit 5% à 10% de plus que dans la plupart des pays concurrents. Cette dégradation a lieu dans tous les domaines logistiques : maritime, routier et aérien. Le transport maritime souffre d'un non-renouvellement de la flotte et de problèmes liés à la faible productivité et aux inefficiences du port de Radés dans la plupart de ses services et plus particulièrement dans les services de manutention et les facilitations douanières ou les performances sont des plus basses dans la méditerranée.

De même, les zones industrielles offrent par ailleurs des services inadéquats par apport aux besoins des entreprises les rendant peu attractives aux nouveaux investisseurs. Elles souffrent pour la plupart de lourdeurs bureaucratiques et réglementaires surtout en matière de sécurisation du foncier, de récupération de bâtiments abandonnés, et de viabilisation des terrains, etc. Elles sont aussi mal gérées en raison des insuffisances du système de gestion en place conduisant à un manque d'entretien de l'infrastructure quand elle existe, des retards dans les raccordements au gaz/électricité, une absence et/ou des retards importants dans la mise à disposition des accès routiers, de réseaux de télécommunication (fibre) et des services de protection de l'environnement tels que les services de traitement des déchets, notamment les déchets dangereux.

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

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

Même dans un environnement favorable aux affaires, les entreprises industrielles ne peuvent devenir et rester durablement compétitives qu'en développant constamment l'innovation sous toutes ses formes : nouveaux produits, nouveaux procédés de fabrication, intégrations vers l'aval ou vers l'amont, nouveaux modes de commercialisation, nouvelles organisations, etc. En général, elles cumulent des innovations continues et des innovations de « rupture », destinées à leur apporter des avantages compétitifs durables face à leurs concurrentes.

Ces défis d'innovation sont particulièrement critiques pour les entreprises exposées à la concurrence internationale et souhaitant non seulement maintenir leurs positions mais aussi les étendre vers de nouveaux marchés. Ils résultent aussi de la nécessité pour ces entreprises de s'inscrire dans les transitions écologiques et digitales (décrites au 4.2). Ils concernent également des entreprises qui privilégient dans un premier temps des gains de compétitivité et une croissance sur le marché intérieur avant d'aborder à terme les marchés extérieurs.

Enfin ces défis sont essentiels pour la réalisation de la vision de développement du pays, et plus particulièrement pour une transformation

structurelle réussie de l'industrie vers des activités à forte valeur ajoutée et compétitives sur les marchés intérieurs et extérieurs.

B.1 Développer constamment la qualité des ressources humaines

Le premier facteur d'innovation et de compétitivité réside dans la qualité des hommes et femmes de l'entreprise : qualités d'entrepreneuriat, compétences techniques et managériales, capacité stratégique, d'anticipation, et de marketing, etc. La Tunisie est connue pour la grande qualité de ses ressources humaines en général mais les entreprises industrielles constatent un écart croissant entre leurs besoins de hautes qualifications et l'offre de qualifications provenant de l'enseignement supérieur et des autres cycles de formation, inégale suivant les filières. C'est là un des rôles le plus important de l'État. Il doit s'assurer en permanence de l'adéquation des besoins aux ressources en qualifications et compétences, en ayant à tout moment une bonne connaissance de la demande des acteurs économiques à travers des recherches (enquêtes et autres) périodiques et des projections sur les besoins du marché du travail, en faisant participer les industriels à l'élaboration des programmes d'enseignement initial et continu, en informant d'une façon continue les actuels et futurs demandeurs d'emplois (élèves et étudiants) sur les besoins du marché du travail et leur évolution future pour les aider à mieux choisir les filières les plus adaptés au marché de l'emploi.

A cet effet, Il est urgent de réformer le système éducatif et de formation professionnelle du pays. Les réformes doivent viser deux principaux objectifs : (i) amélioration/adaptation d'une façon continue de la qualité de la formation (pédagogie, corps enseignants, infrastructure et équipements, système d'évaluation), et (ii) adaptation continue (et non sporadique) des filières et programmes aux besoins de la société et de l'économie en générale et des entreprises industrielles en particulier. La définition de telles réformes dépasse le cadre de la présente étude. Toutefois, il est important d'insister sur la nécessité d'une amélioration rapide de la qualité des ressources humaines du pays pour profiter pleinement des opportunités que les nouvelles technologies et les changements en cours peuvent offrir.

L'Etat pourra ensuite apporter un soutien financier aux entreprises qui innovent, en évitant toutefois la dispersion de ses moyens sur des projets à faible impact. Nous proposons donc de cibler ces soutiens sur l'innovation « à fort potentiel » et « collaborative ».

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

Les innovations industrielles « à fort potentiel » auxquelles il est proposé d'apporter un soutien sont celles qui reposent :

- sur des développements de produits ou procédés critiques pour la conquête de marchés extérieurs ou
- sur des développements de produits ou procédés nouveaux sur le marché intérieur tunisien et représentant un potentiel de croissance et/ou de productivité important pour les entreprises concernées

Pour réaliser sa vision de transformation structurelle de l'industrie, l'Etat est fondé à venir en appui financièrement à ces projets d'innovation lorsque l'entreprise n'est pas en mesure d'en prendre seule tous les risques. Il faut cependant tirer les leçons des insuffisances des dispositifs d'appui à l'innovation en vigueur dans le passé (cf chapitre 3) et s'inscrire dans le cadre d'un « rôle de l'Etat simplifié » et plus entrepreneur, voulant encourager les entreprises à innover et à oser s'engager dans des thèmes d'innovation plus risqués mais plus rémunérateurs.

En outre, l'Etat ne doit réserver ses soutiens aux entreprises qui prennent des engagements forts (marchés bien ciblés, projets bien définis,

capacités techniques de réalisation du projet, contributions financières propres…).

Deux formes de soutien financier sont à considérer : les soutiens automatiques (fiscaux ou par primes) et les soutiens discrétionnaires :

- les dispositifs automatiques actuellement en vigueur en Tunisie sont utiles car ils sont simples à mettre en œuvre mais ils souffrent de deux inconvénients majeurs : leurs soutiens sont plafonnés à des niveaux très bas et leurs conditions d'éligibilité sont insuffisamment précises. Il convient de les réformer pour les rendre plus puissants et plus lisibles, en s'inspirant des expériences d'autres pays (crédits d'impôt recherche/innovation notamment).

- les dispositifs discrétionnaires sont quant à eux dispersés sur des mécanismes parfois pertinents mais trop nombreux, manquant de visibilité et de taille critique, et gérés par différentes structures.

Les dispositifs de soutien discrétionnaire ont par ailleurs encore trop peu appuyé les projets « collaboratifs » d'innovation associant plusieurs entreprises industrielles ou des entreprises industrielles avec des organismes techniques ou de recherche. Ces projets sont particulièrement vertueux pour partager les expériences sur l'introduction de technologies récentes et des moyens de recherche-développement et pour faire émerger de nouvelles idées.

Il apparaît donc nécessaire de rationaliser ces différents dispositifs discrétionnaires pour augmenter leur impact sur les projets d'innovations « à fort potentiel » et/ou « collaboratifs » des entreprises industrielles. L'Etat peut soutenir des projets « au fil de l'eau » ou par des « appels à proposition » ciblés sur des technologies ou des secteurs porteurs, en apportant des moyens financiers et/ou en nature (mobilisation d'experts techniques de haut niveau).

Enfin, l'Etat doit enfin davantage favoriser l'innovation industrielle en améliorant significativement la gestion du système technopolitain, la part de la commande publique consacrée à l'achat de produits innovants, et en étendant les possibilités de protection de l'innovation.

B.3 Soutenir la transformation numérique de l'industrie

La transformation numérique de l'économie est une tendance internationale lourde (cf 4.2.4), source importante de productivité et de croissance pour tous les secteurs de l'économie et toutes les fonctions des entreprises, y compris dans les activités de production. Elle génère en outre un écosystème de services extrêmement innovant, de télécommunications à haut débit, centres de données, services informatiques, applications diverses dans les domaines de la finance, de la santé, de l'éducation… La Tunisie a développé un écosystème de start-ups, certes à ses débuts, mais qui figure parmi les plus dynamiques en Afrique. Si des efforts sont effectivement investis dans cette transition, à terme, la Tunisie, grâce à sa capacité de développement des services du numérique, pourrait devenir une plateforme numérique régionale pour l'Afrique et l'Europe.

Pour faire en sorte que l'industrie tunisienne réalise cette transformation digitale et s'élargisse avec des services numériques de haut niveau, des efforts particuliers doivent être consacrés aux domaines suivants :

- Accélérer le développement des infrastructures numériques du pays (fibres optiques, data centers…) et plus particulièrement à proximité de ses pôles industriels.
- Mettre à niveau et améliorer sensiblement la formation initiale et continue de compétences dans les TIC
- Encourager la diffusion des technologies 4.0 (en particulier de l'Intelligence Artificielle, du Big Data, des Objets Connectés industrie)

dans les processus de production et de commercialisation des produits industriels.
- Soutenir le développement d'activités de service « nearshore » utilisant les TIC (back-office IT, bancaires, comptables…) et des plates-formes internet à modèles d'affaires d'innovant portés par des start-ups en coopération avec l'industrie nationale. Ce soutien suppose l'adaptation des conditions réglementaires, éducatives et financières (« scale up ») de la montée en puissance de ces activités de services innovantes.
- Accélérer la digitalisation des services publics_clés et de progresser en matière de santé en ligne et d'utilisation de l'identité numérique.
- Soutenir le développement des activités de service numérique et digital à travers une plus grande commande publique aux entreprises privées tunisiennes

Au regard des tensions diplomatiques relatives aux infrastructures et à la gestion des données, y compris entre les USA, l'Europe et la Chine (cf 4.2), la Tunisie sera sans nulle doute encouragée à pratiquer une convergence avec les normes et pratiques numériques de l'UE. Elle aura intérêt à une telle convergence si elle souhaite être partie prenante du renforcement de la sécurité et de la résilience des chaînes d'approvisionnement numériques européennes. Elle pourra enfin saisir des possibilités de partenariats recherchés par l'UE dans les domaines de la 6G, des technologies quantiques et de l'utilisation des technologies luttant contre le changement climatique et relevant les défis environnementaux.

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

Une autre tendance internationale lourde, la transformation écologique de l'industrie revêt un caractère d'urgence des plus élevés après l'Accord de Paris de 2016, amplifié par la crise du Covid 19 et les catastrophes naturelles récentes de toutes natures, modifiant les comportements des consommateurs de par le monde, de plus en plus attentifs à la dimension environnementale de leurs achats (cf 4.2.3).

Il est recommandé de positionner résolument l'industrie tunisienne au-devant des Objectifs du Développement Durable ODD des nations unies et des transformations écologiques de l'UE afin de saisir les nouvelles opportunités de relocalisation et d'approvisionnement des marchés européen et mondiaux, mais aussi d'attraction d'industries vertes sur son sol. Un tel positionnement de la Tunisie passerait par des actions volontaristes dans les domaines suivants :

- Rattraper le retard pris dans la réalisation du plan de développement des énergies renouvelables (solaire et éolienne devant atteindre environ 30% du mix énergétique d'ici 2030), ne serait-ce que pour diminuer la facture des importations de gaz qui constitue plus de 90% de la source de production de l'électricité du pays, mais aussi pour diminuer les émissions de CO_2 de la production d'électricité et aller au-devant des exigences croissantes des clients à l'exportation de l'industrie tunisienne, d'acheter des produits à partir d'une énergie 100% renouvelable.
- Considérer la production d'hydrogène vert en prolongement de la production d'électricité renouvelable, cet hydrogène pouvant être acheminé par pipeline vers les marchés européens.
- Encourager et faciliter la production d'électricité propre à partir de sources renouvelables (surtout solaire) par les industriels pour assurer leurs propres besoins, en éliminant ses obstacles actuels (par la simplification des procédures et instructions des demandes, la prise en charge rapide par la STEG des connections à son réseau, un décaissement rapide des subventions, etc.) et en activant/augmentant les incitations aux industriels (et ménages) à produire leur propre énergie solaire.

- Soutenir les projets d'innovation des entreprises industrielles conduisant à réduire le contenu de leurs produits en CO2 et à développer des solutions (produits, composants et services) conduisant à économiser de l'énergie.
- Réactiver d'urgence les services de traitement des déchets industriels notamment les déchets dangereux (services de collecte et gestion des décharges de traitement) et le contrôle de la pollution industrielle
- Concevoir et mettre en œuvre un programme pilote en faveur de l'économie circulaire pour valoriser les déchets.
- Développer des secteurs industriels porteurs par leur contribution à l'environnement :
    - Produits alimentaires biologiques
    - Composants des chaînes de valeur d'équipement de la mobilité intelligente et durable (véhicules et les deux roues électriques, batteries au lithium…)
    - Composants des chaînes de valeur d'équipements de production d'énergie renouvelable (turbines éoliennes, panneaux voltaïques, électrolyseurs et piles à combustibles pour la fabrication d'hydrogène vert…)

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

L'internationalisation reste la plus grande opportunité pour une industrie tunisienne innovante :

- Elle représente le moyen le plus efficace de renforcer la compétitivité et la maitrise technologique (concurrence oblige), et d'améliorer significativement la balance commerciale et la création d'emploi.
- Elle offre des débouchés dans de nombreux secteurs dont la compétitivité dépend aussi d'effets d'échelle impossibles à atteindre sur le seul marché tunisien.
- Les marchés européens restent par leur taille, leur sophistication, leur ouverture et leur proximité géographique et culturelle les marchés les plus attractifs pour la Tunisie qui est loin d'avoir atteint son potentiel sur ces marchés (les exportations tunisiennes représentent à peine 0.6% des importations de l'UE) ; ils offrent aussi de nouvelles opportunités avec le redéploiement industriel des Européens, diversifiant leurs approvisionnements auprès de fournisseurs plus proches que leurs fournisseurs asiatiques actuels (cf 4.2).
- Les marchés africains (notamment la Libye, qui dispose de ressources et besoins de reconstruction importants et ne se positionne pas comme une concurrente industrielle forte), présentent quant à eux des taux de croissance supérieurs à l'Europe, pour des produits offrant de bons rapports qualité/robustesse/prix et, de plus en plus, des process industriels fabriquant ces produits. Par sa proximité et ses compétences, la Tunisie peut servir efficacement ces deux demandes. Elle peut aussi faciliter l'accès à l'Afrique aux entreprises européennes, se positionnant ainsi comme un trait d'union ou un pont économique entre les deux continents (cf 4.2).
- La Tunisie peut aussi attirer des entreprises d'Asie pour livrer plus facilement l'Europe et l'Afrique.
- La participation aux chaines de valeur globales et l'établissement de liens avec des entreprises multinationales, par l'effet de concurrence et l'apport de nouvelles idées et technologies, sont des facteurs critiques d'innovation (cf étude Banque Mondiale, « The Innovation Paradox », 2017) ;
- Une compétitivité acquise sur les marchés extérieurs est aussi gage de compétitivité pour servir le marché intérieur avec des produits de qualité

L'exposition internationale de la Tunisie a beaucoup progressé dans le passé, notamment

sous l'effet de la réglementation « offshore » qui, à partir du début des années 1970, a attiré de nombreux IDE et a été un facteur puissant d'industrialisation du pays : les entreprises « offshore » représentent aujourd'hui 44% des entreprises de plus de 10 salariés et hissent les exportations à 48% du total de la production manufacturière. Mais cette exposition internationale reste insuffisante :

- Les IDE se sont souvent limités à une sous-traitance de main d'œuvre à faible coût et faible qualification, avec peu de développements de nouveaux produits et nouveaux clients, de diffusion de technologies, de développements de fournisseurs locaux. A partir de 2006, ils se sont par ailleurs ralentis au profit d'autres pays de la zone Euromed.
- Les entreprises exportatrices à capitaux tunisiens ou mixtes n'ont pas toujours diversifié leurs marchés d'exportations. En outre, freinées par la réglementation des changes, elles ont peu développé d'implantations à l'étranger qui leur seraient utiles pour collaborer avec leurs clients au développement de nouveaux produits (B2B) ou pour développer leurs marques (B2C).
- Enfin de nombreuses entreprises, bien que compétitives, n'ont pas eu encore l'ambition ou les moyens de démarrer des exportations.

La Tunisie a donc l'opportunité de donner un nouvel élan à l'internationalisation de son industrie, en capitalisant sur ses points forts tout en corrigeant ses insuffisances.

Cet élan commence par une révision des réglementations encore pénalisantes : par exemple les avantages octroyés aux entreprises « off-shore » doivent être totalement étendus aux entreprises exportatrices « on-shore » (ou résidentes), aujourd'hui limitées dans leur liberté de disposer de leurs comptes en devises (notamment pour réaliser des investissements à l'étranger). Les achats d'intrants fabriqués en Tunisie ne doivent pas non plus être pénalisés par rapport aux achats d'intrants importés.

Au-delà de ces mesures réglementaires, nous proposons que l'Etat vienne en soutien à plusieurs types de projets d'internationalisation qui ne se réaliseraient pas avec l'ampleur nécessaire, même dans un environnement favorable aux affaires.

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

L'industrie tunisienne, largement orientée vers les exportations aux marchés européens, et dans une moindre mesure, africains, doit saisir l'opportunité de la tendance lourde vers redéploiement industriel post-Covid des Européens (cf 4.2.1).

Ceci passe d'abord par une identification plus précise des biens et services que l'UE importe des pays du continent asiatique et dont la production est susceptible d'être relocalisée pour être plus proche du marché de l'UE, puis par le développement de nouvelles collaborations et partenariats avec l'Europe (Etats, Commission Européenne, industriels…) fondées sur la production partielle de ces produits et services à partir de la Tunisie sur la base de ses atouts propre (proximité géographique et culturelle, ressources humaines qualifiées à coûts modérés, expériences industrielles et maîtrise de technologies récentes, etc…).

Il sera aussi nécessaire de réactiver rapidement les négociations entre la Tunisie et l'UE (ACAA) afin de conclure un accord de reconnaissance mutuelle d'évaluation de la conformité des produits industriels, permettant de renforcer le statut de la Tunisie en tant que partenaire privilégié de l'UE et permettant un accès facile des produits tunisien à l'UE, au moins des mêmes conditions que les autres pays de la zone Euromed (règles identiques d'origine et de « première transformation » dans le secteur textile par exemple).

Il sera enfin nécessaire d'éliminer les barrières non tarifaires à ces marchés européens, en harmonisant le système d'infrastructure qualité tunisien avec les acquis de la communauté européenne et d'accompagner les entreprises pour améliorer la qualité de leurs produits, développer la certification et le marquage CE et l'usage de marquages environnementaux de leurs produits.

De même, il sera nécessaire que la Tunisie développe ses accords commerciaux avec les quatre principales Communautés économiques régionales d'Afrique (Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe - COMESA, Communauté Est Africaine - CEA, Communauté Economique de l'Afrique Centrale - CEEAC et Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest - CEDEAO) afin de réduire les droits de douane appliqués aux exportations tunisiennes dans ces zones, notamment dans les secteurs d'équipements électriques et mécaniques, des produits chimiques, des produits alimentaires.

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

Malgré un volume d'exportations significatif, le rythme de croissance des exportations, y compris des produits manufacturiers, s'est ralenti par rapport aux années 90 et 2000. La participation de la Tunisie dans les implorations européennes est non seulement faible (<0.6% des importations totales) mais il est en régression (0.67% en 2010 contre moins de 0.6% en 2019). Ces indicateurs sont encore plus faibles pour l'Afrique notamment pour l'Afrique du Nord et ce malgré les accords de libre-échange et d'intégration économique. Cela donne l'étendue des marges d'amélioration possible pour les exportations tunisiennes et il faut viser plus d'efficacité dans la promotion et l'appui aux exportations tunisiennes.

Mais il faut dépasser le seul objectif d'exportation avec celui de l'implantation des entreprises tunisiennes sur les marchés étrangers. Il s'agit en effet, de plus en plus, de se rapprocher des clients pour leur apporter un meilleur service et même collaborer avec eux dans le développement de nouveaux produits. En outre, les pays d'Europe comme les pays d'Afrique recherchent de plus en plus, pour des raisons stratégiques, à attirer des investissements qui améliorent leurs comptes extérieurs, créent des emplois et leur apportent une plus grande sécurité d'approvisionnement dans des domaines clés de leur économie. L'implantation d'activités industrielles et commerciales dans ces pays revêt donc une importance croissante pour des entreprises souhaitant durablement s'internationaliser.

Il faut donc amener les entreprises déjà exportatrices à accroître leurs exportations et, de plus en plus, leurs implantations extérieures en diversifiant leurs portefeuilles de produits/marchés (que ces produits soient innovants ou non), mais aussi amener des entreprises non encore exportatrices mais compétitives à prendre des premières positions sur les marchés extérieurs.

Ceci suppose de développer une vision commune entre les différents départements concernés (Ministère des Affaires Etrangères, Ministère du Commerce, mais aussi Ministères chargés de l'industrie et de l'Economie), les institutions publiques et le secteur privé des nouvelles tendances, marchés cibles prioritaires et les moyens à mettre en œuvre pour les prospecter efficacement, du point de vue des exportations et des implantations d'entreprises tunisiennes, mais aussi de l'attraction d'entreprises étrangères en Tunisie.

A partir de cette vision, il sera nécessaire de renforcer les moyens dont dispose la Tunisie sur ces marchés cibles (missions diplomatiques, CEPEX, FIPA, ONTT, APIA) et les synergies entre ces différents acteurs pour promouvoir plus efficacement les exportations et implantations et attraction d'IDE provenant de ces marchés.

Il sera aussi nécessaire de faire évoluer le dispositif de soutien financier aux exportations et implantations, pour cibler des entreprises industrielles à plus haute valeur ajoutée et des entreprises de services, et tenir compte des règles de l'OMC restreignant les possibilités de subventionner les exportations.

Enfin, il apparaît souhaitable, à l'instar des dispositifs de soutien à l'innovation collaborative, d'encourager les projets collaboratifs à l'exportation. En effet, les entreprises tunisiennes, pour la plupart encore petites ou très petites, n'ont souvent pas les moyens de conquérir des marchés extérieurs et donc de croitre rapidement, alors même qu'elles peuvent offrir des produits de qualité. Elles peuvent avoir intérêt à se regrouper pour réaliser des conquêtes à l'export, notamment dans de nombreuses filières alimentaires (huile d'olive conditionnée, etc…).

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

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

- Pour soutenir en priorité les projets qui sont pourvoyeurs de nouvelles technologies et visent à développer des « écosystèmes » ou réseaux de fournisseurs locaux qualifiés, ou à servir une clientèle internationale diversifiée avec des compétences de développement localisées en Tunisie, le cas échéant via des partenariats capitalistiques entre investisseurs étrangers et investisseurs tunisiens
- En mobilisant des moyens qui peuvent dépasser les simples mesures fiscales ou douanières dans un contexte de concurrence mondiale pour attirer ces investissements (avantages spécifiques selon la nature de l'investissement et son ampleur)
- En incitant les groupes étrangers déjà installés en Tunisie, qui ont pu apprécier les avantages compétitifs du pays à y poursuivre naturellement leur développement en élargissant leurs plateformes existantes ou en montant en gamme utilisant de nouvelles technologies (avantages sur mesure) ;
- En démarchant (porte à porte) de nouveaux groupes/investisseurs étrangers, par des approches ciblées, notamment dans les filières prioritaires (cf D), mais aussi à l'occasion de l'octroi de marchés publics (négocier des investissements industriels locaux en contreparties de ces marchés)
- En mettant en valeur les compétences des ingénieurs tunisiens, notamment celles en matière de nouvelles technologies de l'information et de la communication (IA, IoT…) qui sont actuellement particulièrement très recherchées en Europe, mais aussi les opportunités de conquête de marchés africains (particulièrement la Libye) à partir de la Tunisie
- En négociant des « deals » avec les investisseurs adaptés à leurs besoins et à leurs apports à l'économie tunisienne, ces négociations devant être effectuées dans des brefs délais à partir du moment où les investisseurs affichent un intérêt sérieux à investir

Les « nouveaux projets d'IDE » et les projets à l'exportation « collaboratifs » peuvent être soutenus à travers un dispositif de « pactes », outil déjà partiellement utilisé en Tunisie (mais pas encore implémenté), bien adapté à un rôle de l'Etat simplifié, facilitateur et entrepreneur. A travers un « pacte », l'Etat peut en effet apporter différents types de soutiens : réglementation, commande publique/accords d'offset, foncier, formation, négociations tarifaires, protections douanières temporaires, diplomatie

économique (promotions, mises en relation…), avantages fiscaux et autres financements. L'état se présente ainsi comme un « partenaire » en mesure de contribuer au succès des projets en coordonnant ses soutiens de différentes natures plutôt que comme une juxtaposition de ministères, agences et autres institutions aux motivations et logiques non convergentes et intervenant chacune de manière indépendante avec ses mécanismes, conditions particulières d'éligibilité, plafonds, exigences de rapports, etc. complexes à appréhender par les acteurs privés.

D-Renforcer de nouvelles spécialisations verticales

Les leviers définis précédemment – de développement d'un environnement favorable aux affaires, de l'innovation et de l'internationalisation – sont des leviers horizontaux permettant de développer une industrie plus compétitive tous secteurs confondus. Les recherches les plus récentes montrent toutefois que les meilleures stratégies industrielles combinent des politiques horizontales et des politiques verticales qui concentrent un certain nombre de moyens sur des secteurs/activités jugés particulièrement porteurs pour le pays.

Ces politiques verticales se traduisent par des soutiens ciblés sur ces secteurs, en matière d'innovation (pour accéder à des technologies critiques), d'internationalisation (pour accéder à des marchés extérieurs ou faire venir des entreprises étrangères leaders), mais aussi de réglementions, formations, commande publique, etc. Les pays comparables à la Tunisie ont d'ailleurs tous développé de telles stratégies mixtes, avec des résultats souvent positifs.

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

Les secteurs « porteurs » sont des secteurs qui tirent parti des avantages compétitifs de la Tunisie et qui possèdent en outre des potentiels de développement promoteurs pour le pays.

Plusieurs approches peuvent être retenues - quantitatives et qualitatives- pour identifier les différents secteurs et sous-secteurs de l'industrie suivant ces deux critères :

- Avantages comparatifs révélés : une étude quantitative récente (Aria Consult- ACC- INC, juin 2021) effectuée pour le Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale définissant 10 créneaux industriels porteurs, à partir de 30 créneaux à Avantages Comparatifs Révélés élevés (supérieurs à 3) en prenant les produits phares à l'export et porteurs de transformation structurelle par leur complexité, des produits phares à l'export et pouvant devenir complexes et à plus haute valeur ajoutée moyennant l'usage de nouvelles technologies plus productives, et des produits complexes pouvant devenir des produits phares à l'export. A ces 10 créneaux industriels sont ajoutés 3 créneaux de services également porteurs entre autres pour leur ACR élevé, leur valeur d'export et leur complexité.
- Potentiel de développement : des études qualitatives faisant apparaître des créneaux à fort potentiel de développement, même s'ils ne donnent pas encore lieu à des « avantages comparatifs révélés » : en particulier des créneaux ressortant des « dialogues sectoriels » (cf livrable L4) menés par l'équipe projet avec des représentants des différents secteurs industriels, et des segments promis à une plus forte croissance sous l'effet des tendances lourdes décrites en section 4.2.

Ces approches permettent de constituer une première base de 35 « créneaux porteurs » rangés dans chaque grand secteur industriel (cf annexe 1). Cette base n'a pas vocation à rester figée et pourra être actualisée. Ce nombre (35) peut apparaître comme étant trop élevé. Le Ministère pourra prioriser davantage tenant compte des ambitions des industriels et des opportunités de marché qu'ils peuvent

identifier. Les entreprises pourront apporter également leur bonne connaissance des marchés et des opportunités qu'ils envisagent en tenant compte des positions de leurs concurrents.

Tous les secteurs industriels comportent en effet des créneaux porteurs et il est du devoir des entreprises, particulièrement dans les secteurs en mutation forte, de les identifier et de les développer au mieux de leurs capacités, comme il appartient aux pouvoirs publics de rester à l'écoute de ces entreprises pour enrichir régulièrement leur connaissance de ces créneaux afin d'appuyer leur essor, notamment par des soutiens à l'innovation ou à la pénétration des marchés demandeurs. Cette connaissance est aussi importante pour déterminer s'il faut continuer ou cesser le soutien à tel ou à tel créneau en fonction des résultats obtenus.

Ces soutiens pourront s'effectuer au travers de Pactes sectoriels ou de Pactes spécifiques, ou encore à travers le dispositif de soutien (discrétionnaire) à l'innovation collaborative mentionné en section B2, au fil de l'eau des projets présentés par les entreprises ou par « appels à propositions » invitant les industriels à présenter dans un délai fixe (en général de plusieurs mois) tous leurs projets sur un créneau donné, et permettant le cas échéant de mettre en contact des industriels ayant des projets proches pour inciter à des collaborations et structurer de futures filières.

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

Ces projets visent à développer des filières industrielles particulièrement porteuses mais présentant des barrières à l'entrée significatives. Les « filières d'excellence » pourraient être celles qui cumulent :

- Des avantages comparatifs avérés de la Tunisie (ou au minimum des ressources locales particulières permettant de construire ces avantages comparatifs).
- Un potentiel de transformations structurelles important que recèlent la ou les filières considérées (intra et intersectoriels) (par exemple à travers des niveaux de complexité élevés et/ou des diffusions économiques ou technologiques importantes sur le tissu industriel)
- Des croissances des marchés mondiaux élevées, soutenues notamment par des tendances lourdes ou des choix délibérés des grands ensembles régionaux ;
- Des potentiels de croissance encore supérieurs par les applications de technologies récentes ou le développement de nouvelles technologies sur lesquelles la Tunisie pourrait investir pour se démarquer encore davantage

Une première liste indicative de 7 « filières prioritaires » est proposée à partir de la liste des « secteurs porteurs » figurant en annexe pour discussion entre l'Etat et les industriels :

- Les énergies renouvelables (sans avantage comparatif avéré encore mais au potentiel particulièrement élevé compte tenu de sa contribution à l'amélioration du climat et à tous les autres secteurs de l'industrie pour répondre à la demande croissante de produits à faible empreinte carbone)
- Les composants de l'automobile (surtout en misant sur le développement de la voiture électrique) ;
- Les composants de l'aéronautique (expansion des productions actuelles et développement de nouvelles activités apparentées exploitant les compétences techniques et commerciales acquises)
- Les composants électriques, électroniques, mécatroniques et leurs logiciels et services associés, contribuant à la numérisation des produits et processus et/ou à la transition énergétique dans de nombreux secteurs (automobile, aéronautique, bâtiment, data centers et réseaux, appareils de diagnostic

médical…) et l'intégration en aval progressive vers les produits industriels utilisant ces composants. Une politique appropriée pour encourager l'innovation au sein des entreprises tunisiennes dans ce domaine pourrait s'avérer très productive.

- Les produits alimentaires de qualité (bio et autres), de soin et de santé (médicaments) biologiques et leurs emballages à faible impact environnemental
- Les services des nouvelles technologies de l'information et de la communication (dont la cybersécurité) et les services de plateformes digitales, notamment dans les domaines où la Tunisie dispose déjà de compétences de haut niveau, tels la santé (e-santé) et l'éducation (e-learning) ;
- Les services d'ingénierie utilisant les technologies de production numérisées (4.0)

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

La réussite d'un projet de filière repose sur un fort engagement d'acteurs privés compétents et la mise en place de collaborations internationales pour l'introduction des nouvelles technologies. Pour compléter les efforts des investisseurs nationaux, des entreprises étrangères pourront être démarchées pour investir dans ces filières. L'Etat apportera des soutiens particuliers, financiers et non financiers, à la construction ou au développement de ces filières prioritaires. La formule des « Pactes » semble là encore bien adaptée à la contractualisation de ces soutiens.

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

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

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

Ces projets conduisant à une amélioration de la balance commerciale par réduction des importations, à la création d'emplois et une augmentation de la part de l'industrie dans le PIB, ont vocation à être soutenus par l'Etat, s'ils sont menés par plusieurs entreprises locales développant un niveau élevé de concurrence, entre elles et à moyen terme avec les entreprises étrangères. Ainsi ces entreprises locales deviendront suffisamment concurrentielles pour exporter dans un deuxième temps une partie de leurs productions.

Ces reconquêtes « compétitives » du marché intérieur supposent donc que suffisamment d'acteurs privés compétents s'y portent candidats. Les autorités publiques (Ministère de l'Industrie) doivent réaliser des études approfondies des secteurs concernés pour identifier et examiner les conditions de faisabilité de projets de reconquête du marché intérieur.

A défaut de pouvoir identifier suffisamment de candidats dans un premier temps, l'Etat pourra lancer des « appels à propositions » invitant entrepreneurs tunisiens et étrangers à développer ces capacités de production locales pour reconquérir un marché donné. Une première base de données des marchés (produits) concernés sera établie après revue

des ressources locales disponibles et des études sectorielles concernées.

Dans le même ordre d'idées, on pourrait penser à développer des capacités de production locale de certains biens intermédiaires importés par les entreprises offshores. Au préalable, il faudra élaborer une étude de préfaisabilité de ce genre de projets pour une sélection limitée de biens intermédiaires afin d'identifier les conditions de réussite de ces projets et les modalités de leur promotion (incitations spécifiques, cadre réglementaire, etc.).

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

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

Une stratégie de communication est indispensable pour restaurer l'image du pays et la confiance des investisseurs nationaux et internationaux et des partenaires de la Tunisie qui commencent à se décourager.

Compte tenu de son importance pour la réussite de la stratégie, elle fait pour nous partie de la stratégie, même si elle sera détaillée dans le livrable L6 – Stratégie marketing et plan de communication.

La communication devra accompagner le déploiement de la nouvelle stratégie sur plusieurs années. Elle doit être dynamique et concrète : travailler avec et pour les acteurs économiques du secteur industriel.

4.5.2 Priorités, objectifs quantifiés et mécanismes de mise en œuvre

4.5.2.2 Gouvernance de la stratégie

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

(i) Superviser et suivre régulièrement la mise en œuvre de la nouvelle stratégie industrielle et prendre les mesures nécessaires en cas d'écart par rapport au calendrier ou les objectifs convenus ;

(ii) Veiller à la mise en place, en toute priorité, d'un environnement favorable aux affaires et à la réingénierie en profondeur du système d'appui et d'incitations aux entreprises du secteur ;

(iii) Suivre régulièrement l'exécution des réformes convenues et évaluer périodiquement leurs impacts afin d'intervenir à temps en cas de déviation par rapport aux résultats attendus ; et enfin

(iv) Maintenir une veille concurrentielle sur les évolutions et tendances mondiales pouvant affecter la stratégie industrielle de la Tunisie: évolutions sectorielles, technologiques, des tendances lourdes, des politiques industrielles des pays clients et concurrents, etc.

Pour assurer ces missions, le CNDI s'appuiera sur un secrétariat assuré par le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie (dirigé par exemple par une UGP localisée au niveau du cabinet du Ministre, en mesure de coordonner

les contributions des différentes Directions du Ministère et d'autres ministères), et qui devient ainsi l'arme opérationnelle du Conseil.

Nous proposons dans les sections suivantes des priorités et objectifs quantifiés ainsi que les mesures/mécanismes qui nous semblent pertinents pour chaque levier de la stratégie, à affiner avec les industriels, administrations et autres institutions concernés.

4.5.2.3 Priorités et phasage des actions

En classant les actions par ordre de priorité :

a) Les actions A (mise en place d'un environnement favorable aux affaires) sont les plus prioritaires car susceptibles de déclencher progressivement une reprise des investissements et donc de l'emploi et des exportations avec tous les effets positifs que l'on connaît. Etant du ressort quasi-exclusif des gouvernants et responsables politiques du pays, elles engagent aussi la crédibilité de l'Etat pour implémenter l'ensemble de la stratégie et réussir la transformation de l'ensemble du tissu industriel vers une industrie innovante, compétitive et technologiquement avancée. Au total, elles sont des essentielles pour la relance de l'économie du pays et en particulier de tous ses secteurs industriels.

Nous recommandons donc une élaboration finalisée des réformes prioritaires avant mi-2022 pour une mise en œuvre la plus rapide possible dès la deuxième moitié de 2022 pour finir avant fin 2024.

L'axe stratégique A2 (Rationaliser et simplifier le rôle de l'Etat et la réglementation), qui coûte relativement peu d'argent, devraient être encore plus prioritaire.

b) Viennent ensuite les actions B et C (Encourager l'innovation dans les entreprises et Donner un nouvel élan à l'internationalisation des entreprises) qui demandent une conception et une mise en place rapides pour délivrer des surplus de croissance de l'industrie à moyen terme (à partir de 2025).

Nous recommandons une conception des réformes et dispositifs d'appuis au premier semestre 2022 pour une mise en œuvre à compter du second semestre 2022 et sur toute la durée de la stratégie.

c) Puis les actions D (Renforcer de nouvelles spécialisations verticales) qui livreront leurs effets à plus long terme en développant de véritables pôles d'excellence entre 2025 et 2035.

Nous recommandons une conception des réformes et dispositifs d'appuis spécifiques au premier semestre 2022 pour une mise en œuvre à compter de 2022 et sur toute la durée de la stratégie.

d) Enfin les actions E (« Communiquer la nouvelle stratégie industrielle »), ayant pour but de rétablir l'image du pays et rehausser son attractivité pour accélérer et amplifier les bénéfices provenant des actions A, B, C et D. Le rythme de mise en œuvre de la stratégie de communication devra correspondre à celui de la mise en place des réformes précédentes pour crédibiliser l'image du pays et renforcer la confiance dans le site Tunisie.

Nous recommandons une conception achevée des actions E en 2022 pour une implémentation à compter de mi 2022 (premiers résultats visibles des actions A) et sur toute la durée de la nouvelle stratégie. Dans les faits, la mise en œuvre des actions E peut comprendre un premier programme de court terme portant sur la sensibilisation et la restauration de l'image du pays (confiance et crédibilité). Il apportera les informations nécessaires sur la nouvelle stratégie industrielle et les réformes du type A que le gouvernement s'est engagé à mettre en place. Il portera, en particulier, sur les forces distinctives du pays, les incitations, les appuis et la minimisation des couts des transactions qu'il offre par rapport à ses concurrents. Un deuxième programme de communication permanent, plus concret, sera mis en place dès

que les actions du type A, B, C et D seront bien définies et auront reçu un début de mise en œuvre. Parmi les traits déterminants de la nouvelle stratégie de communication que nous proposons, nous devons noter les deux suivants: (i) une communication active par des professionnels (et non des administrateurs) qui va à la rencontre d'une bonne sélection d'investisseurs et de donneurs d'ordre pour essayer de les attirer vers le pays et recueillir leurs doléances et leurs attentes ; et (ii) toutes les actions de communication doivent être évaluées pour en apprécier l'impact et tirer les leçons dont il faut tenir compte, soit pour les améliorations du contenu des réformes, soit pour les actions de communication futures.

4.5.2.4 Objectifs quantifiés

L'Etat peut se donner des objectifs quantifiés globaux à titre indicatif, mais pour être réalistes, ces objectifs devront être déclinés par secteur, négociés et ajustés avec les représentants privés des filières qui bénéficieront de soutiens:

- **Accroitre la part de la valeur ajoutée industrielle manufacturière dans le PIB** à 18% en 2025 (contre 15% actuellement) et à 20% en 2035.
- **Porter les exportations de l'industrie manufacturière** à 18200 millions de $ en 2025 (contre 12150 millions de $ ou 43855 millions de DT) en 2019) et à 36000 millions de $ en 2035.
- **Générer une création nette d'emplois industriels (directs et indirects)** de +100 000 emplois d'ici à 2025 (à partir des 540 000 emplois dans les entreprises d'au moins 10 salariés) et de +300 000 emplois d'ici à 2035.

Nous pensons utile de fixer aussi des objectifs sur certaines variables « tactiques », susceptibles d'évoluer à plus court terme, notamment à un environnement favorable des affaires :

- Un taux d'investissement de la Tunisie de 25% du PIB (contre les 20% actuels) en 2025 ;
- La création de 500 entreprises industrielles par an (contre 250-300 ces dix dernières années).

4.5.2.5 Mécanismes de soutien à l'innovation

Les entreprises ne bénéficiant pas de l'exonération fiscale réservée dorénavant en Tunisie aux Start-Ups, devraient néanmoins bénéficier d'un soutien à leurs projets d'innovation, avec deux types de dispositifs possibles s'inscrivant dans le cadre général de simplification du rôle de l'Etat :

1) Un dispositif automatique de crédit d'impôt innovation, permettant à une entreprise de déduire de ses impôts une quote-part de ses dépenses d'innovation (dépenses éligibles jusqu'à la réalisation de prototypes, à affiner). Ce crédit d'impôt serait envisagé pour les grandes et moyennes entreprises ayant la capacité de préfinancer des actions d'innovation et/ou de recherche dans le but d'élever leur niveau de compétitivité (coût, qualité, gamme de produits et services) sur le marché international ou de conquérir de nouveaux marchés. La quote-part de dépenses d'innovation non déduite au bout d'un certain nombre d'années (3 ans en général) pourrait être remboursée et des contrôles fiscaux a posteriori pourraient être effectuées sur la bonne comptabilité de ces dépenses. Ce dispositif, simple de mise en œuvre, ne permet cependant pas de bien cibler les projets aidés.

2) Un dispositif d'octroi de soutiens discrétionnaires à l'innovation, un peu plus exigeant à mettre en œuvre mais permettant de cibler certains types de projets. Ce type d'aide se justifie pour :

- Les projets d'innovation « à fort potentiel » (catégorie B2) d'entreprises ne bénéficiant pas d'une exonération fiscale générale et n'ayant pas opté pour le crédit d'impôt innovation. On rappelle que ces innovations

peuvent reposer sur des développements de produits ou procédés critiques pour la conquête de marchés extérieurs ou des développements de produits ou procédés nouveaux sur le marché intérieur tunisien et représentant un potentiel de croissance et/ou de productivité important pour les entreprises concernées.
- Les projets d'innovation « collaboratifs » (catégorie B3), qui peuvent aussi inclure des introductions de technologies récentes dans les produits et procédés

Ces soutiens discrétionnaires peuvent concerner tant des entreprises déjà internationalisées que des entreprises encore limitées au marché intérieur mais disposant d'un potentiel de croissance et d'innovation élevé. Les entreprises qui souhaitent en bénéficier doivent justifier leurs demandes par des engagements forts (projet bien défini, capacité technique de réalisation du projet, contribution financière propre…).

Ce dispositif devrait être géré par une agence unique et consolider les systèmes d'appui existants à l'innovation (PMN, ITP, avantages dans le cadre de la nouvelle Loi de l'Investissement…) en ne conservant qu'une seule commission d'attribution des aides, et en optimisant leur usage et leur rendement, notamment sur les points suivants :

- Couvrir les dépenses d'innovation depuis l'établissement d'une stratégie d'innovation pour l'entreprise ou le groupe d'entreprises concerné (diagnostics, benchmarks, recherches de partenaires, etc…) jusqu'à la réalisation de prototypes ;
- Couvrir les besoins en financement de l'innovation (par des subventions, aides remboursables ou apports en fonds propres) à toutes les étapes du développement de l'entreprise ;
- Se focaliser sur les investissements immatériels (ou matériels directement en lien avec l'innovation projetée) en finançant une part significative de ces investissements immatériels ;
- Compléter les soutiens « au fil de l'eau » par des soutiens dans le cadre « d'appels à propositions ou projets » sur des technologies ou dans des secteurs sélectionnés par l'autorité publique, notamment les technologies et secteurs porteurs, ces appels à projets permettant de hiérarchiser les projets et le cas échéant d'organiser des collaborations entre plusieurs projets
- Favoriser les collaborations inter-entreprises et entre entreprises et organismes de R&D
- Apporter également des « soutiens en nature » par le recours à des experts et prestataires techniques de haut niveau, sélectionnés par appels d'offres pour intervenir auprès d'entreprises industrielles susceptibles de bénéficier d'apports technologiques particuliers. Ces initiatives permettront de développer la culture d'innovation dans ces entreprises.

4.5.2.6 Mécanismes de soutien aux investissements structurants (les Pactes)

Les investissements industriels relevant des catégories C2 (projets à l'exportation « collaboratifs »), C3 (« nouveaux projets d'IDE »), D1 (investissements dans les secteurs porteurs), D2 (projets collaboratifs de filières prioritaires) et D3 (projets de reconquête du marché intérieur) sont « structurants » dans le sens où ils visent à ouvrir de nouveaux marchés importants et reposent souvent sur des collaborations entre entreprises et avec des organismes de recherche-développement nationaux et internationaux. Ils nécessitent fréquemment plusieurs soutiens de l'Etat de différentes natures : simplification et adaptation de la réglementation, commande publique/accords d'offset, développement d'infrastructure et de services logistiques, fonciers, formations, négociations tarifaires, protections douanières temporaires, diplomatie économique (promotions, mises en relation…), garanties, avantages fiscaux et autres financements…

Ces soutiens peuvent être apportés à travers des « Pactes », outil déjà partiellement élaboré (mais pas encore implémenté) en Tunisie et bien adapté à un rôle de l'Etat simplifié. En effet, à travers un « Pacte », l'Etat se présente comme un « partenaire » en mesure de contribuer au succès des projets en coordonnant de manière flexible ses différents soutiens plutôt que comme une juxtaposition de ministères, agences et autres institutions aux motivations et logiques non convergentes et intervenant chacune de manière indépendante avec ses mécanismes, conditions particulières d'éligibilité, plafonds, exigences de rapports, etc…complexes à appréhender par les acteurs privés.

Nous proposons ici un certain nombre de règles pour de futurs « Pactes » :

- Effectuer une analyse stratégique approfondie des secteurs, de leurs facteurs clés de succès
- Effectuer une analyse des besoins des entreprises et institutions partenaires aux projets puis mobiliser les différents types de soutiens de l'Etat en les consolidant dans l'objectif de recherche d'un bénéfice maximum pour les acteurs économiques et un coût minimum pour l'Etat, sous réserve que ces soutiens ne restreignent pas la concurrence et ne développent pas de phénomènes de rente ou d'effets d'aubaine
- Prendre des décisions rapides sur les appuis et les communiquer aux partenaires du projet
- Signer les pactes avec des engagements pluriannuels des contractants (y compris l'Etat)
- S'agissant des projets « collaboratifs », sélectionner en priorité ceux qui disposent de « locomotives » (animateurs au leadership reconnu et appartenant au secteur industriel) et ceux qui mettent en œuvre des collaborations internationales fructueuses pour l'industrie tunisienne
- Suivre /évaluer régulièrement les mesures et actions convenues dans le pacte au niveau d'un comité de pilotage comprenant un responsable affecté d'une façon permanente à la gestion de chaque pacte et ayant des termes de références bien précis ; effectuer des adaptations/ajustements aussi fréquemment que nécessaires sur la base des rapports de suivi établis périodiquement par le responsable de gestion du pacte (dans le respect des engagements pris)

Ce dispositif de pacte, comme celui du soutien à l'innovation, pourra le cas échéant bénéficier des mécanismes de Dialogues Public-Privé (DPP) soutenu par la Banque Mondiale (BM), notamment pour la définition des problématiques, perspectives et objectifs à retenir, plans d'actions (mesures et réformes à engager par l'autorité publique, engagements du secteur privé), modalités de suivi et d'évaluation, responsabilité de gestion (moyens, mesures d'intervention pour redresser la situation en cas d'écart par rapport au plan d'action et aux objectifs, etc…).

4.5.2.7 Opportunités régionales de la stratégie

Les mesures pour un environnement favorable aux affaires et les mécanismes de soutien horizontaux et verticaux décrits précédemment, destinées à favoriser les développements industriels, contribueront aussi au développement des régions dans lesquelles se situeront ces développements.

Les entreprises sont rarement prêtes à renoncer à des bénéfices récurrents à long terme pour obtenir un avantage à court terme. Il serait donc vain de chercher à les obliger ou même à les inciter à investir dans telle ou telle région dans laquelle elles subiraient des désavantages structurels.

En revanche, il est possible, par une utilisation adaptée des leviers de la stratégie industrielle, de rendre des régions durablement attractives pour les entreprises en renforçant leurs avantages compétitifs et/ou en réduisant leurs désavantages à un coût relativement modéré. On peut même renforcer l'impact de ces leviers sur l'industrie en les dotant d'une dimension régionale et locale.

Les leviers suivants de la stratégie se prêtent particulièrement bien au développement de ces synergies entre développement industriel et aménagement du territoire :

1-Le développement local d'un environnement favorable aux affaires :

- Mise à niveau des infrastructures de transport régional et leur liaison au réseau autoroutier en cours d'achèvement pour permettre ainsi à toutes les régions de l'intérieur d'être à moins de deux heures et demie (à comparer à plus de quatre heures actuellement) de tous les ports et les centres de grande consommation du pays
- Mise à niveau des zones industrielles des régions de l'intérieur et leurs services associés (foncier, utilités, collecte/traitement des déchets, transport, logements, écoles et autres services publics pour les employés et leurs familles, etc.) pour les rendre réellement attractifs en termes de couts et de qualité de service (voir ci-dessus) ;
- Déconcentration/voire décentralisation des institutions et services d'appui aux entreprises.

2-Le soutien local à l'innovation et l'internationalisation des entreprises :

- Développement de formations professionnelles répondant aux besoins des entreprises
- Partages de moyens communs et des échanges d'expériences au sein de « clusters » d'entreprises géographiquement proches pour l'intégration de nouvelles technologies ou pour des projets d'exportations, avec l'aide de prestataires spécialisés, privés et publics.

3-Le renforcement de spécialisations verticales locales (à l'instar de ce qui a été fait au Portugal et au Chili), par l'installation de nouvelles entreprises, d'écoles, de centres de recherches spécialisés, le cas échéant au sein de technopoles et pôles de compétitivité dédiés, et par le développement de nouvelles spécialisations fondées sur des ressources naturelles locales (agricoles, minières…), sous réserve d'un niveau élevé d'implication des acteurs privés associés à de telles initiatives.

Cette « régionalisation » du développement industriel ne portera véritablement ses fruits que si elle est focalisée. Ainsi, le Conseil d'Analyses Economiques (dans sa note n°6, pour un changement du paradigme du développement régional en Tunisie, 2018) propose de consacrer les efforts publics aux infrastructures destinées aux entreprises et à les concentrer sur 10 pôles urbains localisés autour de villes intérieures, grandes (Kairouan, Gabès, Gafsa et Béja) et moyennes (Kasserine, Le Kef, Médenine, Jendouba, Siliana et Sidi Bouzid). De même, le livrable L3 de cette étude (dialogues régionaux) décrit les forces, faiblesses et les opportunités sectorielles qu'il est possible de développer dans chacune des 6 régions du pays (Grand Tunis, Nabeul-Zaghouan, Nord-Ouest, Kairouan-Sousse-Monastir-Mahdia, Sfax-Sidi Bouzid-Kasserine-Gafsa, Gabès-Médenine-Kébili-Tataouine-Tozeur).

Pour exploiter au mieux toutes ces opportunités, on peut enfin se poser la question de renforcer les prérogatives et moyens des régions en matière de développement économique.

4.5.2.8 Principes d'une communication auprès des acteurs du redressement

La communication est une partie intégrante de la nouvelle stratégie industrielle et fera l'objet d'un livrable séparé qui définira la stratégie

nationale et le plan d'action en matière de communication interne et externe pour repositionner la Tunisie en tant que site attractif pour les investisseurs dans les activités industrielles de haute valeur ajoutée. Dans ce qui suit, nous proposons quelques principes directeurs pour engager le débat sur la meilleure façon de restaurer l'image du pays et faire valoir ces nombreux atouts et ses nouveaux choix favorisant l'initiative privée, la concurrence ouverte et la productivité, et le soutien de l'Etat aux investissements créateurs de haute valeur ajoutée et d'emploi de qualité.

- *Timing* : dès que la stratégie 2035 est décidée et les actions d'amélioration de l'environnement des affaires sont approuvées avec un calendrier et des responsables désignés pour chaque axe (ensemble homogène) de mesures.
- *Cibles* : les entreprises tunisiennes, les jeunes (en particulier qualifiés), centres de recherche internationaux, les pays partenaires et les entreprises étrangères (moyennant une approche agressive et continue dans le temps), particulièrement celles qui appartiennent aux filières de développement prioritaire et utilisatrices de technologie avancée ;
- Canaux de communication :
  - Réseau internet : développer un ou plusieurs sites faciles d'utilisation, bien fournis en information et documentions fiables pour les investisseurs. A l'instar du Bade-Würtemberg, un site web pourrait être créé pour promouvoir à l'étranger les différentes compétences des industries tunisiennes et lister les entreprises en mesure de développer des partenariats avec les entreprises tunisiennes.
  - Les magazines économiques et journaux internationaux spécialisés
  - Participation intelligente aux salons professionnels en Tunisie et surtout à l'étranger
  - Organisation de conférences/rencontres ad-hoc chez les organisations patronales des pays partenaires (y compris les confédérations patronales des régions)
  - Démarchage d'entreprises et d'investisseurs sélectionnés en fonction des objectifs stratégiques de la Tunisie (utilisation intensive de nouvelles technologies, activités de haute valeur ajoutée, investissements à fort potentiel de croissance, disposition au partenariat avec les entreprises tunisiennes ou à des investissements ayant un potentiel relativement élevé de création d'emplois qualifiés, etc). Il est aussi recommandé d'attirer des centres de recherche dans divers domaines en Tunisie pour d'une part faciliter les transferts de savoirs aux entreprises tunisiennes et créer des opportunités d'emplois qualifiés aux jeunes diplômés du pays.
- *Message de communication (à titre d'exemple)* : « La Tunisie, la première démocratie du monde arabe, est le hub de compétences des industries du 21ème siècle ». Elle offre aux industriels du monde entier un site unique par son écosystème flexible et ses services de qualité et au moindre coût, un tissu industriel diversifié et en pleine expansion, la disponibilité et la qualité de ses ressources humaines techniques et managériales, sa proximité géographique et culturelle et son accès à deux grands marchés, européens et africains, en pleine croissance. Les réussites exemplaires de certaines entreprises peuvent en témoigner.

4.5.2.9 Coûts d'une « non-rupture »

La mise en œuvre de la stratégie, plus particulièrement de son levier A (le plus prioritaire), présente deux écueils majeurs : le risque de retards (ne rien faire ou reporter les réformes) et le risque de demi-mesures (se contenter d'aménager marginalement l'écosystème actuel plutôt que de le réformer en profondeur).

Les conséquences en seraient lourdes pour le pays, avec un environnement des affaires restant défavorable, une poursuite de la désindustrialisation et des déficits commerciaux, une perte d'indépendance économique et financière et une croissance du chômage et de l'instabilité sociale.

Il faut aussi prendre conscience que des mesures non prises demain seront encore plus difficiles à prendre après-demain : par exemple en matière d'IDE, des entreprises qui n'auront pas trouvé de conditions favorables en Tunisie s'installeront dans d'autres pays et il sera ensuite quasiment impossible de les faire venir en Tunisie, même une fois l'environnement des affaires amélioré. De même, le non-développement ou le départ de compétences engendreront un retard difficile à rattraper, le processus de construction de savoirs-faires industriels étant un processus cumulatif.

Pour ces raisons, nous ne pouvons qu'insister sur l'importance d'organiser une vraie « rupture » par rapport au passé, avec :

- Des réformes ambitieuses et radicales plutôt qu'un saupoudrage de demi-mesures
- Des réformes menées dans le cadre d'un projet global et avec un rythme soutenu

Ces réformes nécessiteront un investissement public significatif mais qui sera largement rentabilisé par des bénéfices importants sur la prospérité et les comptes du pays. Des moyens budgétaires spécifiques devront être chiffrés pour la mise en œuvre de chaque action décidée. Ils devront être décidés sur un horizon pluriannuel (sur la durée de la stratégie), quitte à être confirmés chaque année dans le cadre des procédures budgétaires.



Plan d’Action

PLAN D'ACTION

Objectifs stratégiques	Indicateurs proposés	Objectifs proposés			
		2020 (point de départ)	2025	2030	2035
Augmenter la part de l'industrie manufacturière dans le PIB	Valeur ajoutée de l'industrie manufacturière / Produit Intérieur Brut	15%	18%	19%	20%
Accélérer la croissance des exportations manufacturières	Valeur des exportations manufacturières (en millions de USD)	12 150	18 000	25 000	36 000
Créer de plus en plus d'emplois (qualifiés en particulier)	Emplois dans l'industrie manufacturière (sociétés d'au moins 10 salariés)	540 000	640 000	740 000	840 000

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

Résumé du Plan d'action

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

Axe Stratégique	Action
Encourager l'investissement par une fiscalité nationale incitative et une nouvelle approche du développement industriel régional	A.1 Mettre en place une fiscalité durablement favorable à l'investissement industriel et aux exportations
	A.2 Encourager et faciliter l'investissement industriel dans toutes les régions du pays pour la production des biens en forte demande par les marchés extérieurs et le marché national (consommation finale ou intermédiaire)
Rationaliser et simplifier le rôle de l'Etat et la réglementation	A.3 Clarifier l'organisation de l'Etat et simplifier les réglementations et procédures
	A.4 Accélérer la digitalisation (dématérialisation) des services administratifs et fiscaux à l'entreprise
	A.5 Simplifier l'organisation institutionnelle du secteur en consolidant le nombre d'agences et de structures intervenant dans le secteur industriel.
	A.6 Adapter les statuts des institutions publiques ou parapubliques techniques (centres techniques, centres de ressources technologiques, etc...) pour plus de flexibilité de gestion et moins de dépendance financière de l'État.
Assurer une concurrence saine sur le marché intérieur	A.7 Étendre la politique d'ouverture et de compétition (concurrence) à l'ensemble des activités économiques et sociales pour améliorer la productivité et encourager l'investissement et l'innovation.
	A.8 Développer et mettre en œuvre une stratégie de formalisation progressive des entreprises du secteur informel
	A.9 Accélérer l'élimination des subventions aux produits de base

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

Levier B
Encourager l'innovation et les transitions numérique et écologique de l'industrie

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

Levier C
DONNER UN NOUVEL ELAN A L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

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

Levier D
DÉVELOPPER DE NOUVELLES SPÉCIALISATIONS VERTICALES

Axe Stratégique	Action/ réforme/ mesure
Encourager le développement de l'industrie dans les créneaux porteurs	D.1 Faciliter les initiatives industrielles de spécialisation dans des créneaux porteurs
Développer des projets collaboratifs dans des filières d'excellence	D.2 Accorder un soutien spécifique au développement d'un nombre limité de filières (activités industrielles) jugées à fort potentiel de croissance et qui suscitent un grand intérêt de la part des opérateurs dans ces filières
Développer des opportunités de reconquête compétitive du	D.3 Développer des opportunités de reconquête compétitive du marché intérieur
marché intérieur et des spécialisations régionales	D.4 Développer les spécialisations régionales

LEVIER E : DÉVELOPPER UNE IMAGE ATTRACTIVE DE LA TUNISIE

1. GOUVERNANCE DE LA STRATEGIE ET SON EXECUTION

1-Instaurer un dialogue public-privé et créer un Conseil National de Développement Industriel - CNDI

Pour mettre en œuvre la stratégie proposée en mobilisant efficacement l'ensemble des parties prenantes, il est proposé d'instaurer un dialogue public-privé (DPP) au sein d'un Conseil (Conseil National du Développement Industriel- CNDI) institué auprès du Président du gouvernement et présidé par lui, composé en majorité de représentants qualifiés du secteur industriel et chargé de :

- Fixer les objectifs finaux et intermédiaires de la nouvelle Stratégie industrielle et d'innovation à horizon 2035, à partir des objectifs stratégiques proposés ci-dessus complétés, le cas échéant, par des objectifs plus « tactiques » (investissements, créations d'entreprise, classements internationaux comme le « doing business » index et les indices d'innovation, compétitivité et liberté économique…).
- Superviser et suivre régulièrement la mise en œuvre de la Stratégie, définir des plans opérationnels annuels de son exécution et prendre les mesures nécessaires en cas d'écart par rapport au calendrier ou aux objectifs convenus ;
- Veiller à la mise en place, en toute priorité, d'un environnement favorable aux affaires et à la réingénierie en profondeur du système d'appui et d'incitations aux entreprises du secteur industriel;
- Maintenir une veille concurrentielle sur les évolutions et tendances mondiales pouvant affecter la stratégie industrielle de la Tunisie: évolutions sectorielles, technologiques, géopolitiques, des tendances lourdes, des politiques industrielles des pays clients et concurrents, etc. Recourir si besoin à des ressources externes pour effectuer cette veille concurrentielle.

Afin de garantir la bonne implication de toutes les parties prenantes du Conseil, il est proposé de répartir l'ensemble des actions sur plusieurs commissions présidées par des industriels ou leurs représentants et publiant des rapports annuels sur les actions menées et leurs résultats.

- **Pilote** : Présidence du Gouvernement, Ministre de l'Industrie
- **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Energie, autres ministères concernés
- **Priorité / Calendrier :** Urgent / Premier semestre 2022

2-Instaurer une Unité de Gestion comme secrétariat du CNDI

Pour préparer les travaux du CNDI et des ses commissions et assurer l'exécution de la stratégie, il est recommandé de mettre en place une unité de gestion (UGP) rapporatnt directement au Ministre l'Industrie, des Mines et de l'Énergie et coordonnant les contributions des différentes directions du ministère et d'autres ministères. Le détail de la mission et de l'organisation de cette unité de gestion est explicité dans un document séparé.

- **Pilote** : Ministre de l'Industriee, des Mines et de l'Energie
- **Partenaires** : autres ministères concernés
- **Priorité / Calendrier :** Urgent / Premier trimestre 2022

3-Définir un budget pluriannuel pour la mise en œuvre de la Stratégie

La mise en couvre de la stratégie requiert la mise en place de moyens, qui devraient être largement rentabilisés par les importants bénéfices de la Stratégie 2035 pour le pays, en termes de développement d'activités industrielles, création d'emplois, amélioration de la balance commerciale, etc…

Ces moyens sont de plusieurs natures :

- moyens humaines de gestion du programme et des actions (dont l'UGP mentionnée ci-dessus)
- moyens financiers courants liés aux réformes réglementaires (dont les réductions de fiscalité) et aux nouvelles subventions et autres appuis aux entreprises industrielles
- moyens financiers d'investissements publics (dont les outils et applications informatiques liés à la digitalisation des services publiques, les nouvelles infrastructures portuaires, routières, le cas échéant co-financées en PPP)

Il est recommandé que les budgets propres à chaque action soient définis par les « pilotes » et « partenaires » de ces actions pour validation par le CNDI et le Gouvernement.

- **Pilote** : Présidence du Gouvernement
- **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie, Ministère des Finances, autres ministères concernés
- **Priorité / Calendrier :** Urgent / T3 2022

2. LEVIER A - METTRE EN PLACE UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE AU DEVELOPPEMENT DES INVESTISSEMENTS ET DES ACTIVITES ECONOMIQUES

Tous les indicateurs régionaux et internationaux (doing business, liberté économique, indice de corruption, etc.) attestent d'une détérioration significative de l'environnement des affaires en Tunisie au cours de la dernière décennie. Il s'en est suivi une baisse dramatique des investissements nationaux et étrangers dans le pays et une dégradation inquiétante de la compétitivité de l'économie nationale.

Pour relancer le secteur industriel, il est absolument nécessaire de recréer un environnement favorable à l'investissement et au développement économique en général et à l'industrie en particulier. Pour cela le gouvernement tunisien doit assurer deux « préalables », qui ne font pas partie du Plan d'actions à proprement parler mais sont des conditions à la bonne exécution du plan et l'atteinte de ses objectifs, en ce sens qu'ils sont essentiels pour restaurer la confiance des investisseurs :

1-Une stabilité politique et sociale du pays à moyen terme

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

Au-delà de ces deux préalables, des réformes profondes doivent être mises en œuvre pour recréer un environnement favorable aux investissements et au développement de l'industrie : (i) une fiscalité nationale et des incitations régionales favorables à l'investissement industriel (ii) une bonne gouvernance économique du pays, passant par une rationalisation et une simplification du rôle de l'État en matière économique, pour accroître son efficacité et réduire la complexité et le coût des procédures administratives, (iii) une concurrence saine entre les acteurs économiques, (iv) un accès des PME aux financements et (v) des services fondamentaux performants à l'industrie, notamment dans les domaines logistiques et fonciers

2.1. Encourager l'investissement par une fiscalité nationale incitative et une nouvelle approche du développement industriel régional

A.1 Mettre en place une fiscalité durablement favorable à l'investissement industriel et aux exportations

La fiscalité est un facteur essentiel des décisions d'investissements dans un pays. Les conditions fiscales applicables aux différents secteurs d'activité industrielle en Tunisie se sont alourdies ces dernières années, ce qui a contribué à détériorer la compétitivité relative du pays par rapport à ses concurrents souhaitant se positionner sur les mêmes créneaux et a contribué au ralentissement des investissements des opérateurs industriels.

Il serait par ailleurs illusoire de penser qu'un nouveau positionnement sur des produits ou services « à plus forte valeur ajoutée » permettrait de compenser les inconvénients d'une fiscalité non compétitive. En réalité, même les produits à plus forte valeur ajouté demandent de faibles coûts de production et la constitution de marges suffisantes pour financer leur développement.

Il est recommandé de remettre en place une fiscalité durablement favorable à l'investissement industriel et aux exportations, en particulier par les actions et mesures suivantes :

- revenir au mécanisme du dégrèvement fiscal exonérant les bénéfices réinvestis dans l'activité industrielle
- revenir à l'absence d'imposition (TVA et autres taxes diverses) des intrants industriels sans similaire tunisien
- mettre en place un moratoire de 5 ans minimum sur toute augmentation de la fiscalité applicable à l'industrie
  - **Pilote** : Présidence du Gouvernement
  - **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, Ministère des Finances, Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie
  - **Priorité / Calendrier** : Urgent / Premier semestre 2022

A.2 Encourager et faciliter l'investissement industriel dans toutes les régions du pays pour la production des biens en forte demande par les marchés extérieurs et le marché national (consommation finale ou intermédiaire)

Le problème de la faiblesse de l'investissement en Tunisie et celui de la concentration des activités industrielles dans les régions côtières ont été largement analysés et expliqués. Les incitations à l'investissement dans les régions de l'intérieur ne semblent pas avoir été suffisantes pour les investisseurs et ce pour de multiples raisons. Ce problème nécessite une approche adaptative et non classique pour trouver, à travers des expérimentations variées, ce qui pourrait marcher pour attirer plus d'investissement au niveau national et plus particulièrement dans les régions de l'intérieur.

Nous proposons de concevoir et mettre en œuvre un programme national pilote de développement industriel régional. Ce programme commencerait par la sélection d'une ou deux régions de l'intérieur pilotes, dans lesquelles l'État fixerait des objectifs de développement et consentira une masse critique d'investissements publics et d'appui institutionnel aux investisseurs sur les cinq prochaines années. Ces régions pilotes pourront être sélectionnées sur la base de leurs richesses locales, de leurs spécialisations existantes, mais aussi des dynamiques économiques des territoires voisins et de leurs capacités à développer de nouveaux créneaux industriels

porteurs (cf actions D). Il serait ensuite procédé à un examen des études réalisées dans le passé sur les obstacles particuliers à l'investissement dans ces régions et la pertinence des incitations en place, éventuellement actualisées par des enquêtes ad-hoc auprès des bénéficiaires de ces incitations. Puis des plans de développement dédiés à ces régions seront élaborés et mis en œuvre dans des démarches concertées entre l'ensemble des acteurs et comprenant des programmes investissements publics, notamment dans les domaines suivants :

- Mise à niveau de l'infrastructure routière de la région, liaisons en routes express (2x2 voies) des deux principales villes de chaque région avec les principales villes (et port) côtières les plus proches et avec les axes autoroutiers existants ou en cours de réalisation.
- Mise à niveau et équipement en infrastructures et en services de hauts niveaux (y compris en fibres optiques) de la plus grande zone industrielle de chaque région (ou aménagement d'une nouvelle zone industrielle si aucune zone n'existe déjà).
- Modernisation et/ou création d'un centre de formation professionnelle multi-spécialités pour former aux qualifications demandées par les entreprises des secteurs visés et au-delà.
- Mise en place de fonds PPP et de lignes de crédit dédiées aux projets dans ces régions

Le développement de ces infrastructures et services liés à ces infrastructures se fera en privilégiant initiatives privées, le cas échéant en association ou en partenariat avec l'Etat (PPP). Pour cela, il faudra prévoir des incitations et des conditions attractives pour les acteurs privés, notamment : un cadre règlementaire clair et simple, un appui de l'administration efficace, des conditions de concurrence transparentes et équitables entre ces acteurs, des conditions de rémunération encourageantes pour les investissements ou l'offre de services par des acteurs privés.

Pour la gestion institutionnelle de ce programme pilote, il est proposé de charger l'une des structures existantes dans les régions et dotées de l'autonomie de gestion, par exemple l'ODR, qui connaît les problématiques transversales du territoire et gère, au sein du conseil régional, les projets publics en coordination avec les administrations sectorielles.

Cette structure doit être dotée d'une équipe de très grande compétence comprenant des spécialistes dans les principaux secteurs (agriculture/agroalimentaire, industrie manufacturière, montage de projets industriels, économistes du développement ayant une bonne connaissance des institutions, etc.).

Elle aura pour principale mission de développer une vision prospective pour la région, d'animer un dialogue public privé permanent, de suivre et d'accélérer les investissements publics ci-dessus, de développer de nouvelles idées de projets d'investissements pour la région, de démarcher les investisseurs nationaux et internationaux en vue de les attirer vers la région, et enfin d'apporter l'appui et l'accompagnement nécessaire aux investisseurs avant, pendant et après la réalisation de leurs projets dans la région. Les incitations aux promoteurs de projets doivent être attribuées en fonction des besoins du projet et de la nature du projet (taille du projet, niveau de la valeur ajoutée qui serait créée, nombre d'emplois, etc.).

Elle devra aussi faciliter l'accès aux financements (crédits bancaires, fonds de garanties) aux promoteurs de projets dans les régions sélectionnées (voir action A9) et leur apporter si besoin un appui technique à leur demande de financement (business plan, justifications, etc.) et leurs négociations avec les banques et le fonds de garantie.

L'implication des banquiers et fonds spéciaux dédiés à la région est cruciale (fonds CDC pour les régions / les secteurs, autres fonds de la coopération bilatérale, internationale…) Les incitations aux promoteurs de projets doivent

être attribuées en fonction des besoins du projet et de la nature du projet (taille du projet, niveau de la valeur ajoutée qui serait créée, nombre d'emplois, etc.).

Il s'agit là d'un modèle qu'il faudrait tester sur une ou deux régions et pour une période d'au moins cinq années (moyennant les ajustements nécessaires en fonction de la réalité du terrain). Une évaluation périodique des résultats intermédiaires et des problèmes rencontrés et des solutions mises en place permettra de tirer des leçons très utiles pour le développement ou l'amendement de ce modèle avant sa réplication à d'autres régions.

- **Pilote** : Présidence du Gouvernement
- **Partenaires :** Industriels et leurs représentants, , Ministère de l'Économie et de la Planification, autres ministères concernés
- **Priorité / Calendrier :** Urgent / 2022 (évaluation des incitations à l'investissement, sélection des régions pilotes), 2023-2030 (mise en œuvre des réformes et du programme pilote).

2.2. Rationaliser et simplifier le rôle de l'Etat et la réglementation

A.3 Clarifier l'organisation de l'Etat et simplifier les réglementations et procédures

Un préalable important pour le développement du secteur industriel, est de bien clarifier le rôle du ministère chargé de l'industrie et celui des opérateurs publics du secteur. Aujourd'hui, l'écosystème d'appui à l'investissement souffre d'une absence de clarté de la gouvernance qui se manifeste par le chevauchement dans les missions des différentes structures d'appui à la création d'entreprises et d'incitation à l'investissement (APII, APIA. TIA…). Cette clarification est importante pour les opérateurs économiques leur permettant de bien préciser les rôles et les responsabilités. Les ministères doivent garder les fonctions stratégiques et l'élaboration des politiques : stratégies et politiques sectorielles, politique tarifaire ou des prix, cadre règlementaire et d'incitations, préservation de la concurrence, etc. Les agences et opérateurs publics (STEG, APII, AFI, etc.) doivent assurer les fonctions opérationnelles (exécution et gestion). Cette clarification est primordiale. Elle peut prendre la forme d'une circulaire du Ministre chargé de l'industrie adressée à toutes les agences et structures sous sa tutelle.

La réglementation et les procédures relatives à l'investissement, aux opérations et activités commerciales du secteur industriel sont par ailleurs devenues beaucoup trop lourdes et complexes, donnant lieu à divers intervenants et des divergences d'interprétation, sources de surcoûts et d'incertitudes pour les opérateurs, et décourageant leurs investissements, voire leur maintien d'une activité industrielle dans certains cas.

En attendant de réformer ces réglementations et procédures, il est recommandé de mettre en place au sein de l'appareil d'Etat d'une « hotline » opérante et efficace à la disposition des industriels pour résoudre les blocages administratifs.

Il faut ensuite procéder rapidement aux actions de clarification et de simplification suivantes :

- Définir clairement le rôle respectif des différentes structures d'appui à l'investissement et favoriser la transparence dans la formulation et la mise en œuvre des politiques d'investissement.
- Identifier les réglementations et procédures en vigueur et à réformer : en particulier, le code des investissements, le code des changes, la réglementation douanière, la réglementation fiscale et les mises en œuvre pratiques de ces différentes réglementations par les administrations.

- Libérer les investissements productifs de toutes barrières (point développé dans l'action A7) sauf pour les activités sensibles qui touche à la sécurité et qui nécessitent une autorisation explicite par l'Etat (« liste négative »)
- Evaluer la pertinence des réglementations et procédures affectant les opérations et activités commerciales du secteur industriel
- Eliminer celles qui sont peu pertinentes ou trop couteuses (pour l'État et/ou l'entrepreneur), et ne conserver que celles qui sont absolument nécessaires
- Simplifier les réglementations justifiées et peu coûteuses
- Transformer autant que possible les processus d'autorisations en processus déclaratifs (sur une plateforme digitale) avec contrôles a posteriori
- Imposer des règles aux processus d'autorisations subsistants (temps maximum de réponse, absence de réponse valant acceptation, etc…)
- Informer le public et les entreprises et communiquer largement et continuellement ces simplifications et leurs apports aux investisseurs (réduction des couts, des délais, etc.).

Compte tenu de l'importance de cette action, il est demandé de créer un Comité Technique de Simplification des Procédures et de la Réglementation au niveau de la présidence du gouvernement avec la participation du secteur privé et d'experts indépendantset d'instauration d'un DPP entre l'ensemble des acteurs. Les travaux de ce comité seront suivis et rapportés par le secrétariat technique du CNDI susmentionné.

- **Pilote** : Présidence du Gouvernement (Comité Technique de Simplification des Procédures et Réglementations)

- **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, tous les ministères concernés (Industrie, Mines et Energie, Economie et planification, Finances, Commerce, Transport, Equipement…), TIA, APII, FIPA, CEPEX, CDC, BCT…
- **Priorité / Calendrier** : Urgent / Premier semestre 2022

A.4 Accélérer la digitalisation (dématérialisation) des services administratifs et fiscaux à l'entreprise

La digitalisation des services et opérations que les entreprises utilisent et effectuent d'une façon récurrente réduirait d'une manière significative les coûts de fonctionnement des entreprises, et limiterait les occasions de manipulations et de corruption. Cela contribuerait à améliorer la compétitivité des entreprises tunisiennes et encouragerait l'investissement. En outre, cette digitalisation faciliterait un meilleur partage d'informations entre administrations centrales et régionales au service de l'industrie.

Le Ministère de l'Industrie, Mines et Energie a démarré un projet de plateforme nommée « e-industrie » et destinée à fournir une partie de ces services aux citoyens créateurs d'entreprises et aux entreprises industrielles une fois créées. Cette plateforme comprend ainsi :

- Un parcours pré-création (Identifier les besoins business, Création d'entreprise (APII / TIA/RNE), Choix du terrain AFI, Entrée en production (APII),
- Un parcours post-création (Formation du personnel, Démarches Import / Export (TTN), Accréditations / Brevets / Normes, Collecte et analyse des données, Programme de Mise à Niveau, Sécurité industrielle, Restructuration financière (FAR, Bonification…),

La liste préliminaire des services concernés par ce programme de digitalisation des services à l'industrie est la suivante : E-bonification, E-Industrie, E-BMN, E-AFI (Processus commercial.), Observatoire (ONE), E-FAR, E-Securite Industrielle, E-TTN, Refonte sites WEB et CG, SIG - AFI

Il est proposé d'amplifier et élargir ce projet avec les actions suivantes :

- Arrêter, avec la collaboration des représentants du secteur, un programme de digitalisation comprenant une liste prioritaire des services et opérations à dématérialiser rapidement, en complément des services susmentionnés, pour inclure les services apportés par les autres ministères et agences de l'Etat (critères possibles : services administratifs récurrents, déclarations et règlement des taxes et autres charges fiscales et/ou sociales, déclarations ou opérations répétitives, etc.).
- Mettre en place les applications correspondantes et opérations prioritaires dans les structures publiques concernées en prévoyant l'interconnexion de la plateforme e-industrie avec les autres plateformes de services complémentaires fournis par d'autres structures (APIA, Tunisian Investment Authority, CEPEX, Ministère des finances, Ports et Douanes, etc.), en adoptant des solutions et des applications déjà éprouvées dans d'autres pays et nécessitant peu d'adaptations pour la Tunisie et en faisant appel à des sociétés privées de services informatiques pour le développement des applications de digitalisation, le cas échéant en partenariat avec des sociétés de services étrangères.
- Former le personnel des services publics pour : maintenir et améliorer les applications en question, étendre le champ des services digitalisés, et apporter l'aide et l'assistance technique en ligne aux utilisateurs.
- Créer une cellule de gouvernance de ce processus et de la plateforme e-industrie au niveau du ministère de l'industrie pour la conduite de changement, l'assistance post déploiement, la maintenance du système d'information, et l'évolution du système, qui sont des conditions nécessaires à la réussite de la plateforme et l'atteinte des objectifs du programme.
- Compléter la digitalisation des services administratifs à l'industrie d'une informatisation des services de l'Etat, améliorant leur efficacité par une meilleure collaboration entre départements (à l'instar du projet d'Observatoire des entreprises en difficulté, permettant de mieux traiter ces entreprises par un partage en temps réel des informations les concernant).

Le Comité indiqué en A3 pourra être chargé de ce volet également. Une fois le programme défini, chaque structure sera chargée de la mise en place de ses applications. La coordination entre structures et le suivi du programme sera assuré par le secrétariat technique du CNDI chargé de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie industrielle.

- **Pilote :** Présidence du Gouvernement.
- **Partenaires :** Industriels et leurs représentants, Ministère de l'Industrie, de Mines et de l'Energie, Ministère des Technologies de Communication, et austres ministères et structures concernés
- **Priorité / Calendrier :** Important / 2022 (liste des services à digitaliser), 2022-2025 (digitalisation des services)

A.5 Simplifier l'organisation institutionnelle du secteur en consolidant le nombre d'agences et de structures intervenant dans le secteur industriel.

L'organisation institutionnelle actuelle des structures d'appui et d'accompagnement des entreprises industrielles dans les domaines de l'entrepreneuriat/création d'entreprises et de l'investissement/l'innovation souffre de la multiplicité des structures publiques et des programmes, du manque de coordination, de moyens et de cadres qualifiés pour apporter l'appui nécessaire aux entreprises du secteur.

1. Dans le domaine de l'appui à l'entreprenariat et à la création d'entreprise

La multitude de structures d'accompagnement publiques dans l'écosystème de l'entrepreneuriat a causé un chevauchement dans leurs missions et on constate souvent que les porteurs de projet ne savent pas à qui s'adresser aux différentes étapes de vie de leur entreprise. De même, malgré la multitude des acteurs, il semble que ces structures manquent de moyens humains et financiers pour jouer correctement leurs rôles outre les freins et obstacles liés au cadre légal et à certaines rigidités institutionnelles et de gouvernance. En particulier, le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie, à travers les Centres d'Affaires qui relèvent directement de sa responsabilité et par son réseau des pépinières qui relèvent de l'APII représente l'un des principaux acteurs du dispositif d'appui qui nécessite une révision aussi bien en matière de positionnement qu'en matière de gouvernance. Mais le repositionnement de ces structures devrait aussi tenir compte de l'intervention d'autres acteurs qui ne relèvent pas du Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie et qui interviennent dans le domaine du soutien à l'entreprenariat à l'instar des « Espaces entreprendre » sous-tutelle du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi. En effet, autant la répartition et la mutualisation des efforts est une bonne chose pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la politique d'appui à la création d'entreprises, autant l'absence d'organisation d'une telle répartition est contre-productive.

Une clarification du positionnement des différents intervenants dans le domaine de l'appui à l'entreprenariat et à la création d'entreprises permettra de :

- Rationaliser le budget de l'Etat et mieux orienter les efforts vers les besoins réels des promoteurs ;
- Assurer une couverture de tous les besoins des entrepreneurs durant toutes les étapes de pré, création et post création ;
- Assurer une pérennité des projets réalisés par l'intégration de l'appui tout au long des différents maillons de la chaine de valeur entrepreneuriale.

Ci-après les grandes lignes des actions à entreprendre en urgence en faveur d'une meilleure efficience et efficacité du dispositif en particulier celui sous tutelle du Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie.

- Tout d'abord, il est fortement recommandé de spécialiser les structures d'appui à l'entreprenariat et à la création d'entreprise relevant du Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie aux seules entrepreneurs et entreprises industrielles ou services liés à l'industrie. Ceci nécessite une révision du périmètre d'intervention des centres d'affaires qui couvrent actuellement le soutien à l'entreprenariat et à la création d'entreprises dans plusieurs secteurs économiques (services, industrie, agriculture, tourisme, etc..). Ce positionnement suppose également une coordination avec les structures ne relevant pas du Ministère de l'industrie des Mines et de l'Energie et en particulier les Espaces entreprendre sous-tutelle du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et qui couvrent eux aussi tous les secteurs sans exception.
- Il est ensuite proposé d'étudier et identifier le scénario optimal pour repositionner les structures relevant du Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie (Pépinières et centre d'affaire) dans le domaine de l'appui à l'entreprenariat dans l'objectif de couvrir tous les maillons de la chaine entrepreneuriale dans le domaine de l'industrie et des services liés à l'industrie. Nous recommandons d'opter à moyen terme vers la fusion du dispositif des centres d'affaires avec celui des pépinières

d'entreprises pour former un seul dispositif géré par une seule structure performante (par exemple l'APII, qui gère déjà le réseau des pépinières). Cette structure, avec ses antennes régionales, jouera le rôle de l'interlocuteur unique du porteur et promoteur du projet industriel. Elle couvrira tous les maillons de la chaine entrepreneuriale classique depuis la formation et le développement de la culture entrepreneuriale jusqu'au suivi-post création et en passant par l'idéation et l'appui à la création. Cette structure, ciblera également l'appui aux porteurs de projets innovants impliquant le réseau des pépinières. Ceci nécessite un redéploiement du réseau des pépinières, un renforcement des capacités de son personnel et surtout une révision de son mode opératoire actuel.

- Puis il s'agira d'élaborer un nouveau cadre institutionnel et légal adéquat avec un modèle économique viable pour le nouveau dispositif tout en identifiant les moyens humains, techniques et financiers nécessaires pour la mise en œuvre.
- Dans le domaine de soutien à l'investissement et à l'innovation

La réforme devrait tenir compte de l'ensemble des instruments mis en œuvre par l'Etat dans ce domaine, que ce soit les avantages accordés dans le cadre de la loi de l'investissement ou encore ceux du programme de mise à niveau ou du PNRI pour soutenir l'investissement et l'innovation. Ces divers instruments visent à soutenir les mêmes publics (les entreprises industrielles) et doivent tous concourir aux mêmes objectifs, découlant de la Stratégie industrielle et d'innovation à horizon 2035, de développement d'une industrie à plus haute valeur ajoutée. Pourtant, ces instruments ont des modes de gestion différents sont gérés par des structures différentes, ce qui est source de lourdeur administrative et manque de clarté aux yeux des investisseurs.

Nous recommandons de renforcer ce système d'appui en consolidant à long terme l'organisation institutionnelle actuelle vers un regroupement des dispositifs en un seul dispositif (Programme de Modernisation Industrielle et d'Innovation), pour lui donner une meilleure visibilité et efficience dans l'accompagnement des entreprises et des investissements des opérateurs tunisiens et étrangers. Dans ce cadre, il est proposé d'étudier deux scénarios :

- Le premier est celui de la possibilité qu'une seule struture gère tous les instruments d'appui à la création d'entreprise, l'entreprenariat et la gestion des avantages et des primes que ce soit dans le cadre de la loi de l'investissement ou encore dans le cadre de la mise à niveau. Cette structure pourra se présenter en tant qu'agence unique ou guichet unique, et se structurer en départements spécialisés pour assumer diverses fonctions.

- Le deuxième scénario, serait de créer une structure autonome qui gère les différents mécanismes de financement (agence mise à niveau) et limiter l'intervention de l'APII à la création d'entreprise, l'assistance des nouveaux promoteurs, l'accompagnement en plus de ses missions d'étude et de veille.

Quelque soit le scénario emprunté à moyen long terme, il est important d'optimiser dans le court terme :

- La gestion des avantages et des primes dans le cadre de la Loi de l'Investissement et les primes dans le cadre du Programme de mise à niveau et ce moyennant la mise en place d'une seule commission pour la sélection des bénéficiaires des avantages et des primes et l'ouverture de cette commission à l'expertise de haut niveau (innovation, industrie) en dehors de l'administration surtout en ce qui concerne les projets innovants (cf action B3)
- La gestion des programmes et politiques d'innovation (dans toutes ses composantes d'aides discrétionnaires, financières et/ou techniques) en faveur de toutes les entreprises industrielles (cf. actions B2, B3) ;
- La coordination des interventions des autres ministères et structures publiques auprès des entreprises industrielles.
- L'accompagnement des entreprises (coaching, conseil, études, veille, etc.)
- La mise en place d'un système de veille et de suivi-évaluation des avantages et primes que ce soit dans le cadre de la loi de l'investissement ou dans la cadre de la mise à niveau ou autre mécanismes.

Ainsi, nous proposons que le Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie:

- Fixe un objectif de simplification / consolidation à moyen terme des structures d'appui aux entreprises dans ce domaine de l'investissement et de l'innovation en se référant aux deux scénarios proposés.
- Préparer un plan de mise en œuvre, incluant les révisons des textes en vigueur, les étapes de la transition vers la nouvelle organisation, et un programme de renforcement des capacités des strutures impliquées.
- **Mette en œuvre** la réforme décidée et suivre son évolution pour apporter les ajustements nécessaires selon les besoins.
- **Pilote** : Présidence du Gouvernement, Ministre de l'Industrie des Mines et de l'Energie.
- **Partenaires** : Ministère des finances, Ministère de l'Emploi et de formation professionnelle, Ministère de l'Economie et de planification, APII, BMN, DGPME, Centres d'affaires
- **Priorité / Calendrier** : Important, **2022-2023** :définition de la stratégie pour la simplification de l'organisation institutionnelle des strutures impliquées dans l'appui à la création d'entreprise et l'accompagnement (DGPME-APII) et des strutures impliquées dans la gestion des fonds, des primes et des avantages (APII-BMN-BFPME),
- **2024—2035** (mise en œuvre des réformes)

A.6 Adapter les statuts des institutions publiques ou parapubliques techniques (centres techniques, centres de ressources technologiques, etc…) pour plus de flexibilité de gestion et moins de dépendance financière de l'État.

Les différents diagnostics des centres techniques réalisés sur les 20 dernières années ont pointé du doigt de sérieux problèmes et carences du système des Centres Techniques Sectoriels (CTS) tunisiens sans mettre en cause leur existence en tant que structures d'appui ayant réellement contribué au renforcement du secteur productif industriel. S'ils ont en effet largement contribué dans le passé au développement du secteur industriel, notamment à travers leur contribution dans la mise en œuvre des programmes nationaux destinés au secteur industriel (PMN, PMI, PCAM, etc.), leur offre est de moins en moins attractive pour les entreprises. Orientés vers les services payants de la catégorie A se résumant principalement à des travaux de laboratoire, leur contribution demeure limitée sur les services techniques à plus haute valeur ajoutée, sur lesquels ils sont concurrencés par des structures privées souvent plus compétitives. Les CTS sont par ailleurs peu engagés sur des services collectifs destinées au secteur industriel dans son ensemble (catégorie B) tels que la documentation, l'information, la veille industrielle, normative et technologique, la réalisation de bases de données, les études sectorielles et stratégiques, les enquêtes, etc…qui sont pourtant dans leur vocation mais souffrent d'un manque de pilotage et de remontée des besoins sectoriels dans ces domaines. Enfin leurs activités réalisées à la demande du Ministère (catégorie C, qui concerne majoritairement la promotion des programmes publics en faveur des entreprises industrielles) sont aujourd'hui marginales sauf exception.

Ces insuffisances des CTS trouvent leur origine profonde dans leur gouvernance : malgré une

participation importante des représentants de la profession dans leurs conseils d'administration, les Centres restent soumis à des statuts juridiques rigides et inadaptés, et à une tutelle administrative limitant leurs marges de manœuvre et la performance de leurs services aux entreprises. Pour permettre être des contributeurs efficaces et reconnus à l'accroissement de la valeur ajoutée de l'industrie tunisienne par l'innovation technologique et contribuer ainsi à la mise en œuvre de la Stratégie industrielle et d'innovation à horizon 2035, les CTS ont besoin de réformes profondes, commençant par les doter d'une gouvernance leur conférant davantage d'autonomie administrative, commerciale, technique et managériale, et visant une moindre dépendance financière de l'Etat à moyen terme. Le plan d'actions proposé est aligné avec les réformes en cours résultant de l'étude stratégique des centres techniques (2018)[101].

I-Réviser la gouvernance institutionnelle et stratégique des CTS

Il s'agit de réviser les textes réglementaires portant sur le statut des CTS pour introduire plus de souplesse et d'efficacité dans leur gestion mais aussi pour mieux adapter leurs missions, le cas échéant avec de nouveaux champs d'intervention pour répondre aux besoins des industriels. Cette révision portera sur les axes suivants :

- **Redéfinir les missions des CTS** en impliquant les professionnels en tant que principaux clients de ces centres : la typologie actuelle des services rendus de type A (Services pur l'entreprise), B (services pour les besoins collectifs) et C (services pour le Ministère) devrait être révisée en tenant compte de la particularité de chaque centre et surtout des besoins réels des industriels. La réponse aux besoins en matière d'appui technique aux innovations individuelles des entreprises et aux projets d'innovation collaborative devrait figurer parmi les services à développer par les centres techniques, que ce soit directement ou via les centres de ressources technologiques et ce pour valoriser le capital investit dans ces centres bien équipés (investissement en cours d'achèvement pour certains) et contribuer ainsi à la concrétisation de l'un des objectifs de la stratégie à l'horizon 2035 qu'est la promotion de l'innovation.

- **Alléger, voire suspendre tous les contrôles préalables** de la tutelle pour se contenter de contrôles à posteriori. Cet allègement pourrait inclure le fait de ne plus soumettre les centres à la réglementation contraignante des marchés publics. La qualité de management et de leadership de la direction des CTS sera une composante importante à assurer pour tirer le meilleur parti de ces allègements de contrôles. Elle passe par une révision des processus de recrutement et de développement de ces aptitudes par les directeurs généraux.

- **Clarifier la gouvernance des centres de ressources technologiques (CRT):** clarifier leur mission et leur positionnement, ainsi que leur mode de gestion actuel délégué aux centres techniques notamment pour assurer plus d'efficacité de leur appui à l'innovation : si les CTS sont amenés à animer, proposer, mobiliser différents intervenants pour des projets d'innovation individuelles ou collaboratives que ce soit avec le système technopolitain ou en dehors de ce système, les CRT sont aujourd'hui une composante du système technopolitain avec une mission limitée aux essais, prototypage, petite série….Le partage institutionnel des rôles devrait être clarifié et l'une des orientations serait de permettre au centre technique de gérer les CRT comme s'il s'agit d'un département à part qui a plus de souplesse de gestion.

- **Instaurer des contrats d'objectifs** : ce mécanisme de gestion devrait responsabiliser et

[101] Ces réformes ont été entamées par l'élaboration de projet de textes modifiant les statuts juridiques des Centres techniques et le statut du personnel (pour le CETIME).

engager les différentes parties de la gouvernance (DG, Conseil d'Administration et Ministère) dans une orientation commune des lignes directrices déclinées annuellement en programmes d'actions. Le contrat d'objectifs détaillera la nature des activités, les résultats attendus (avec leurs indicateurs chiffrés) ainsi que leur budgétisation. Il sera une référence pour la Direction Générale (responsable de son exécution) pour le pilotage et la gestion ainsi que pour la communication avec le personnel. Il constituera un outil de suivi-évaluation de la performance et du rendement de chaque CTS.

II- Augmenter les compétences technologiques des CTS

Il s'agit de réviser l'organisation, les compétences et les statuts du personnel des CTS, dans l'objectif d'adapter leurs ressources humaines aux besoins des industriels et offrir des services compétitifs face à la concurrence du secteur privé. Le Directeur général du Centre Technique devrait avoir l'entière responsabilité (après avis du Conseil d'Administration) pour définir les profils des personnels et élaborer les organigrammes. Les compétences techniques (notamment pour la R&DI) devraient être renforcées avec un alignement des salaires sur le marché et l'effectif support[102] réduit fortement. Les nouvelles compétences (incluant celles des CRT) devraient répondre aux objectifs établis dans les contrats d'objectifs en matière d'appui technique, de maîtrise technologique. Par ailleurs, les CTS devant se positionner aussi sur la promotion de l'innovation en général et de l'innovation collaborative en particulier, il est fortement recommandé de cibler lors des recrutement des profils expérimentés en matière de conception et gestion de projets d'innovation avec le secteur privé et les centres et laboratoires de recherches, ces projets d'innovation étant éligibles au financement public à travers les instruments de soutien discrétionnaire à l'innovation et leurs appels à proposition (voir Action B3).

- **Pilote :** Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie
- **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, Ministère des finances, Ministère de la Recherche Scientifique et de l'Enseignement Supérieur, Ministère de l'Emploi et de Formation Professionnelle, Ministère des Technologies de Communication, Sociétés de +Gestion des Technopoles, 8 Centres Techniques et 3 Centres de Ressources Technologiques
- P**riorité / Calendrier** : Important / 2022-2023 (actualisation des réformes statutaires, élaboration des premiers contrats d'objectifs), 2023-2026 (mise en œuvre des réformes et premiers contrats d'objectifs sur 4 ans), 2025-2026 (évaluation et actualisation des contrats d'objectifs tous les 4 ans pour inscrire les CTS dans une démarche d'amélioration continue)

2.3. Assurer une concurrence saine sur le marché intérieur

A.7 Étendre la politique d'ouverture et de compétition (concurrence) à l'ensemble des activités économiques et sociales pour améliorer la productivité et encourager l'investissement et l'innovation.

Un des freins au développement de l'investissement, à l'entrepreneuriat, et à la prise de risque économique (investissement en R&D,

[102] Selon le rapport de l'Assistance technique pour l'élaboration d'une stratégie et un plan d'action pour la réforme des Centres Techniques en Tunisie (2018), la fonction support (administratifs, entretien, chauffeurs) est surdimensionnée : pour l'ensemble des CTS le ratio est proche de 1/2, alors que le benchmarking international montre que ce ratio est de 1/4. Autrement dit, une partie des ressources des Centres Techniques sert à financer des fonctions supports peu productives au détriment de leurs missions originelles.

innovation, expérimentation) est constitué par les diverses restrictions et contraintes imposées aux acteurs économiques actuels et potentiels et qui finissent par créer des oligopoles et des rentes indues préjudiciables à l'initiative et à la créativité privée.

A cet effet, il est fortement recommandé de réviser le cadre règlementaire actuel (et certaines pratiques) de toutes les restrictions – devenues des privilèges pour certains opérateurs – pour permettre le libre accès à l'investissement dans tous les secteurs sans contrainte aucune (autres que celles justifiées pour des raisons d'externalité).

La mise en place de cette action pourrait se faire à travers les étapes suivantes :

Identifier les restrictions et les contraintes à une concurrence ouverte sur le marché intérieur en dehors des services publics à forte externalité ou à caractère social prononcé (tels que : eau, électricité, assainissement, les monopoles de commercialisation, etc.). Il est recommandé de considérer dans un premier temps tous les secteurs productifs de biens et services.

- Amender les textes ou pratiques (ou promulguer de nouveaux textes si justifié) pour éliminer les contraintes, les restrictions et toutes les sources de rente identifiées ;
- Engager une compagne de communication pour bien informer les citoyens et les opérateurs économiques des nouvelles opportunités de libéralisation ;
- Renforcer la capacité analytique et opérationnelle des autorités nationales chargées de la concurrence (formation des cadres et recrutement d'économistes spécialisées, moyens matériels, etc.) ;
    - **Pilotes** : Ministère du Commerce, Conseil de la Concurrence
    - **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, Ministère des finances, entreprises publiques et agences concernées
    - **Priorité / Calendrier** : Important / 2022 (identification des contraintes), 2022-2024 (mise en œuvre)

A.8 Développer et mettre en œuvre une stratégie de formalisation progressive des entreprises du secteur informel

Le secteur informel représente une distorsion de concurrence très préjudiciable aux petites entreprises industrielles, qui ont du mal à se développer et atteindre des tailles critiques pour survivre et se projeter sur les marchés extérieurs. Il est proposé de :

- Identifier les pratiques commerciales illégales (notamment au niveau du trafic frontalier) et préparer un plan d'action pour éliminer rapidement ces pratiques portant préjudice aux entreprises locales (formation de brigades d'inspection et de contrôle ; mise en place de campagnes de contrôle récurrent sur tout le territoire, etc.) ;
- Encourager à la formalisation des entreprises par la mise en place de procédures de création et de gestion très simplifiées et des incitations appropriées (exemption fiscale, conseil et formation gratuits, aide à la couverture sociale et l'assurance maladie, accès aux marchés publics, développement progressif des paiements dématérialisés, etc.) pendant une durée limitée (2 à 3 ans)

    - **Pilote** : Ministère des Finances
    - **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, Ministre du Commerce, Ministère des Affaires Sociales, Ministère de l'Economie et de la Planification
    - **Priorité / Calendrier :** Important / 2022 (changements réglementaires), 2022-2024 (mise en œuvre)

A.9 Accélérer l'élimination des subventions aux produits de base

Ces subventions aux produits de base, outre leur coût important pour le budget de l'Etat, favorisent les activités de contrebande et le

maintien artificiel de secteurs industriels non compétitifs. Il est recommandé de :

- Mettre en œuvre avec rigueur et sans retard la réforme prévue d'élimination des subventions aux produits de base, pour les remplacer par des aides directes aux couches méritantes. Cette réforme doit commencer en 2022 avec la mise en place d'une plateforme d'inscription et de gestion digitalisée des transferts monétaires, une campagne de communication et de sensibilisation et doit s'effectuer sur quatre ans en quatre séries d'ajustement des prix à compter de 2023, de manière à parvenir à zéro subvention et la vérité des prix d'ici 2026.
- Prévoir le cas échéant des mesures de protections douanières temporaires permettant aux industries non compétitives de se moderniser.
    - **Pilote** : Ministère du Commerce, Ministère des Finances, Ministère des Affaires Sociales
    - **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, Ministère des Finances, Ministère des Affaires Sociales, Ministère de l'Economie et de la Planification, Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie
    - **Priorité / Calendrier :** Important / 2022 (changements réglementaires), 2022-2024 (mise en œuvre)

2.4. Faciliter l'accès des PME aux financements

A.10 Améliorer l'accès au financement pour les PME industrielles

La faible croissance de la grande majorité des PME, le manque de mobilité en taille (de petites à moyennes à grandes), et la forte atomisation des PME (plus de 80% ont moins de 2 emplois) sont attribués, selon les PME, aux difficultés d'accéder au financement de leurs opérations (investissements et production). Le marché financier, dominé par des banques commerciales, est relativement peu développé en moyens techniques et financiers. Rares sont les banques qui disposent d'équipes spécialisées dans l'appui et le financement des PME. Les structures publiques d'accompagnement techniques des PME sont peu équipées en expertise spécialisée pour apporter l'appui et le conseil appropriés aux PME. Cette situation est exacerbée par un effet d'éviction résultant des besoins importants de financement de l'État, et une politique monétaire ciblant la maitrise de l'inflation (relativement élevée) et qui a renchéri les taux d'intérêt. Cette situation a dû s'aggraver avec la pandémie du COVID-19.

Outre les mesures nécessaires au développement du secteur financier et la réforme des structures publiques d'appui aux PME, nous proposons de mettre en place les actions suivantes pour améliorer l'accès des PME au financement par le secteur financier en place :

1. Faciliter l'accès au financement :

- Mettre en œuvre des chartes de financement des PME : développer une charte avec les banques commerciales pour définir un seuil minimum de financement des PMEs : un ratio de financement des PME à fixer par les autorités (initier la mise en œuvre des chartes avec les banques publiques et généraliser avec le secteur bancaire privé)
- Mobiliser (en urgence) deux ou trois lignes de crédit (auprès des bailleurs de fonds traditionnels, pour réduire le coût du crédit et proposer des taux bonifiés, des facilitations d'accès, des garanties, etc..) et les mettre à la disposition des banques locales pour être prêtées exclusivement aux PME dans des conditions à convenir, avec des critères d'attribution de prêts simples à évaluer par le prêteur. Ces prêts devront cibler les différentes phases du cycle d'exploitation des PME et être accordés en

priorité aux PME viables ou disposant de potentiel de croissance prouvé. Réserver l'utilisation de ces lignes de crédit aux seules banques qui auront créé des cellules dédiées aux PME et qui auront satisfait un ratio de financement des PME à fixer par les autorités.

- Mettre en place une assistance technique auprès des banques locales prêtes à créer des départements spécialisés en crédit et assistance technique aux PME (une vraie expertise à la fois technique et financière dans les banques pour accompagner leurs clients et élargir leur portefeuille) ;
- Restructurer et renforcer la capacité de gestion du fonds de garantie existant (plus d'agilité et rapidité de prise de décision, bonnes compétences en analyse de risques et connaissance des PME locales, une culture d'entrepreneuriat pour savoir prendre des risques et élargir leurs prestations au-delà des PME présentant des garanties indéniables, y compris aux PME classées 3 et 4 (risque élevé) par les établissements bancaires ;
- Mettre en place rapidement un ou deux bureaux d'information privés pour offrir des informations fiables sur les PME et leur niveau de solvabilité aux banques et aux fonds de garanties. Un tel mécanisme permet d'accélérer le traitement des demandes de financement par les banques et encourager les PME à améliorer leurs performances techniques et managériales ;
- Faciliter l'obtention de garanties bancaires pour les entreprises répondant à des appels d'offres internationaux.

2. Promouvoir le financement de l'innovation

- Développer un programme national dédié au financement de l'innovation par la rationalisation des différents fonds et instruments (Fonds Tunisien de l'Investissement, Caisse des Dépôts et Consignation, Fodec, SICAR, FCPR, Fonds d'Amorçage public-privé, Business Angel, Banques…)
- Flécher en partie les financements, les garanties et l'assistance technique vers les priorités nationales d'innovation (par exemple les transitions numériques et écologiques…)
- Reformer le régime des SICARS : en indexant les régimes fiscaux de faveur à un ratio de participation aux projets de création et aux projets innovants
- Mettre en place un Fonds d'amorçage public pour le financement de l'innovation « early stage »

3. Revoir les instruments de restructuration financière des entreprises en difficulté

Pour tous les instruments de restructuration financières mis à la disposition des entreprises en difficultés par le Gouvernement, que ce soit par l'intermédiaire du Ministère de l'Industrie et des PME ou via le secteur bancaire : l'action portera sur :

- Evaluer les mécanismes existants et de leurs gouvernances dans l'objectif d'optimiser l'intervention de l'Etat
- Envisager les pistes de restructuration financière moyennant la participation au capital des entreprises en difficulté (à l'instar du mécanisme TAAHIL Invest qui était opérationnel avant 2010 dans le cadre de la mise à niveau), en plus des mécanismes de restructuration financières classiques (refinancement, bonification, etc.)
  - **Pilote** : Ministère des Finances
  - **Partenaires :** Industriels et leurs représentants, Banque Centrale, CDC, Présidence du Gouvernement, Ministère de l'Economie et de la Planification, Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie, Association Professionnelle des Banques, BFPME, SOTUGAR
  - **Priorité / Calendrier :** Urgent / 2022 (réformes), 2022-2023 (mise en œuvre)

2.5. Développer des services logistiques et des zones industrielles performantes

A.11 Développer l'infrastructure et les services logistiques pour réduire le coût de la logistique du commerce extérieur et intérieur du pays.

Les coûts des services de logistique en Tunisie sont parmi les plus élevés des pays en développement et dans la région. Selon les informations récentes (index logistique), ils représentent environ 20% des coûts des biens échangés. Outre les problèmes d'infrastructure, la qualité et les performances des services de logistiques se sont fortement dégradées (très faible cadence de manutention au port de Rades (moins de 7 conteneurs/heure, temps d'attente en rade de plus de 12 heures par navire, formalités douanières très lentes et couteuses, etc.). Ce surcoût subi par les opérateurs économiques affecte sérieusement la compétitivité des entreprises, réduit l'attractivité de la Tunisie et décourage les investissements industriels.

Pour apporter résoudre ce problème important et encourager l'investissement et les exportations, il est recommandé de mener les actions suivantes :

- Engager rapidement la construction d'un terminal conteneur (quais 8 et 9) au port de Rades. Ce terminal doit être construit en Partenariat Public Privé (PPP). Le secteur privé sera chargé de réaliser les investissements nécessaires (infrastructure et équipements) et de les exploiter sous un régime de concession avec obligation de qualité et de coût de service optimal.
- Simplifier et digitaliser rapidement les procédures portuaires et les facilitations douanières et éliminer toutes les procédures administratives couteuses (temps et argent)
- Identifier (sites ou terrains) et lancer la construire en PPP d'une ou deux zones logistiques à proximité du port de Radès ou dans les environs du grand Tunis pour décongestionner le port de Radès et réduire les coûts de la logistique des échanges extérieurs ;
- Étudier et mettre en place les incitations appropriées pour encourager le secteur privé à investir dans l'offre de services de transport maritime surtout de et vers l'Afrique de l'Ouest, etc.
  - **Pilote** : Ministère des Transports
  - **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, Ministère des Finances, acteurs portuaires
  - **Priorité / Calendrier** : Urgent / 2022 (réformes), 2022-2024 (mise en place des infrastructures)

A.12 Mettre à niveau des zones industrielles (Z.I.) et moderniser leur gestion et leurs services aux entreprises.

La qualité des zones industrielles et des services rendus aux entreprises dans ces zones fait partie de l'environnement des affaires du pays dans la mesure ou les services aux entreprises affectent le coût de production et de logistique et donc la compétitivité des entreprises. Il importe de mettre à disposition des industriels de surfaces de terrains suffisantes, des constructions rapides de bâtiments (par des privés), des services de raccordement rapide et approvisionnement en eau, électricité et gaz, des réseaux de télécommunications à haut débit (fibres optiques), des services de transport pour les personnels travaillant sur ces zones, etc

Or, aujourd'hui, en matière de déploiement sur l'ensemble du territoire, l'infrastructure des Z.I. en Tunisie se caractérise d'une part par une saturation dans les régions du littoral, principalement dans les grandes villes où la demande est toujours importante, et d'autre part par une offre excédentaire dans les régions

de l'intérieur, avec un taux d'exploitation très faible des lots industriels, ce qui n'empêche pas que de nouveaux projets d'aménagement sont en cours de réalisation dans ces zones et d'autres sont en cours de programmation. Cette situation d'inadéquation entre l'offre et la demande de lots industriels au niveau territorial est le résultat d'une programmation inefficace qui s'est aggravée après la révolution en raison des doléances excessives des populations, de la société civile et aussi des partis politiques.

En plus du problème de programmation et de déploiement des Z.I, la plupart des zones présentent de lourds handicaps en termes de services. En effet, la politique de localisation des Z.I. s'est toujours inscrite dans l'ancien schéma qui se limite à un seuil bas d'aménagement sans se soucier du développement des zones dans le sens de la création d'espaces rénovés et intégrés pour les activités économiques qui incluent l'industrie, la logistique, et d'autres services connexes et des centres de vie. En outre, bien que l 'aménagement des Z.I. actuelles prévoie la fourniture des commodités minimales pour le fonctionnement, à savoir les services de raccordement en eau, électricité, gaz, réseaux de télécommunications, et plus au moins la sécurité, ces services de raccordement prévoient des délais très importants qui découlent des problèmes structurels liés au changement de vocation, à l'approbation de lotissement, des études d'impact, etc. ce qui introduit un retard dans les raccordements et donc un retard dans la réalisation des Z.I. Par ailleurs, la défaillance du dispositif de gestion et de maintenance demeure l'un des problèmes structurels auquel le gouvernement devrait s'attaquer, même dans les Z.I. qui sont couvertes par des groupements de maintenance et de gestion, en raison de problèmes financiers et de gouvernance.

Pour résoudre les insuffisances des Z.I. d'une façon pérenne, nous proposons les actions suivantes :

1-Valoriser l'existant : mettre à niveau et rationaliser la gestion, l'entretien et la maintenance des Z.I.

- Optimiser l'exploitation de l'existant

Avant de s'engager dans l'aménagement de nouvelles Z.I. et en raison d'un faible taux d'exploitation dans plusieurs zones, il est recommandé d'optimiser d'abord l'exploitation de l'existant. Ceci passe par la résolution des problèmes relatifs aux bâtiments fermés et non occupés et l'accélération de la procédure de déchéance des lots non construits.

Etant donné l'ampleur des problèmes, il est recommandé de créer une cellule spéciale au sein de l'AFI et la doter des moyens humains et techniques nécessaires pour la charger exclusivement des dossiers de déchéance ce qui permet d'accélérer les procédures et de proposer à la vente les terrains déchus à de nouveaux investisseurs industriels.

- Concevoir et mettre en œuvre d'urgence un programme national de réhabilitation

Ce programme vise à mettre à niveau les zones industrielles : la mise à niveau portera notamment sur l'exploitation du foncier existant, l'offre et/ou l'amélioration du raccordement aux services de base, l'offre des commodités d'utilité collective tels que la collecte et le traitement de déchets, l'accès et la signalisation, la sécurité, le transport, les services de proximités pour les employés et leurs familles (crèches, jardins d'enfants, etc.).

Le programme devrait tenir compte d'un certain nombre de critères caractéristiques de la zone à réhabiliter tout en s'assurant que le programme devrait cibler en priorité les zones industrielles dans les grands pôles urbains où sont concentrées la majorité des entreprises et les employés du secteur industriel.

A moyen terme, le programme ciblera d'autres villes de l'intérieur à l'instar de Kairouan, Gabès, Gafsa et Béja, Kasserine, Le Kef, Médenine,

Jendouba, Siliana et Sidi Bouzid et ce en tenant compte de leur éligibilité à la mise à niveau. La gestion et la maintenance de ces Z.I. et des espaces connexes devraient être adaptées à la spécificité et aux contraintes de chaque zone.

- Mettre en place d'une nouvelle organisation pour la gestion et la maintenance des Z.I.

En matière de gestion et de maintenance des zones à réhabiliter, il est important d'opter pour des dispositifs adaptés à chaque zone industrielle, sachant que les problématiques et leur ampleur sont différentes d'une zone à une autre et l'expérience en matière de gestion et de maintenance est différenciée, avec l'existence, dans certaines zones de l'AFI, de Groupements de Maintenance et de Gestion (encore peu performants dans l'ensemble) et l'absence de structure de gestion dédiée dans d'autres zones.

Ainsi, nous recommandons d'étudier les options suivantes au cas par cas après une évaluation approfondie objective de l'état des lieux des zones industrielles :

- Déléguer la gestion et la maintenance de chaque ZI à une structure privée rémunérée par l'État et les occupants de la zone (contribution trimestrielle), recrutée sur une base concurrentielle moyennant un cahier des charges précis et agréé par les occupants de la ZI et l'administration.

- Une des premières taches d'une telle structure est de définir un plan de mise à niveau, de développement et de modernisation des services répondant aux mieux aux besoins des entreprises. La mise en œuvre de ce premier plan de mise à niveau, une fois agréé par les parties prenantes (État, entreprises), sera financé essentiellement par l'État en tant que contribution à la modernisation des ZI et à l'amélioration de la productivité des entreprises.

- Gestion en Partenariat Public-Privé : Il s'agit de constituer une société de gestion et de maintenance en partenariat public-privé. Du côté du secteur public, les collectivités locales, l'AFI, la CDC et autres structures publiques et du côté privé, les occupants de la zone industrielle et des investisseurs privés, etc.

- En l'absence de gestion privée ou de gestion en PPP, l'AFI peut elle-même assurer cette activité de gestion et de maintenance et réaménager les zones industrielles selon un programme annuel et moyennant un budget fixé.

- Pour le cas particulier du système technopolitain et des Complexes Industriels et Technologiques, les sociétés de gestion devraient prendre en charge la fonction gestion et maintenance dans la mesure où ces sociétés ont lune mission d'animation de l'écosystème outre la mission d'aménagement. Toutefois cette mission nécessite un renforcement des capacités techniques des sociétés de gestion en matière de gestion et de maintenance mais aussi un accès à un certain nombre d'avantages puisqu'elles concourent à l'effort de l'Etat en matière d'aménagement et d'attractivité de l'investissement privé. Les avantages peuvent être de plusieurs natures : facilitation et simplification des procédures de contractualisation avec les fournisseurs de services de réseaux (Sonede, Steg, ONAS, Télécommunication), mesures financières directes (ligne de financement spécifique, bonification, etc.) et mesures fiscales révisées (notamment le nombre d'années accordées pour bénéficier des avantages fiscaux, cf action B6 sur le système technopolitain).

2- Réviser la méthode de planification des Z.I. au niveau national et réviser la réglementation pour simplifier les procédures d'aménagement et de gestion des Z.I.

- Constitution d'une assiette foncière

Il est important de noter que l'aménagement est une opération d'envergure et d'ordre stratégique qui nécessite d'abord une visibilité sur la réserve foncière allouée. Il est donc recommandé de constituer une assiette foncière potentiellement exploitable pour l'aménagement de zones industrielles dans chaque région. Une cartographie d'ensemble de l'assiette foncière industrielle est nécessaire pour d'une part accélérer les procédures d'aménagement et pour faire une programmation stratégique à long terme d'autre part.

Cette action nécessite la mise en place d'un comité technique interministériel des zones industrielles, regroupant le Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie, les aménageurs publics et privé, les collectivités locales impliquées, la direction chargée de l'aménagement du territoire au sein du Ministère de l'équipement, le Ministère des domaines de l'Etat et le Ministère de l'Agriculture.

- Etudes de faisabilité, normalisation et mise en place d'un système de suivi-évaluation

Il est recommandé de n'engager le développement/création de toute nouvelle Z.I. qu'après une étude de faisabilité et en se référant à des normes techniques communes et cahiers des charges engageant toutes les parties prenantes (AFI, Technopoles, CTI, Collectivités Locales, etc.) spécialisées dans l'aménagement. L'engagement dans le développement/la création d'une ZI devrait être précédé par l'établissement de :

1) la vocation de la zone et l'existence d'une demande réelle immédiate et d'une demande potentielle réalisable,

2) le niveau de service à offrir et les modalités de recouvrement des coûts,

3) le mode de gestion de la Z.I. aussi bien pour le développement que pour un fonctionnement efficace ultérieur,

4) les modalités de participation du secteur privé (partenariat public-privé) dans le développement (investissement) et la gestion de la nouvelle Z.I..

A terme, la création d'un Label devrait aider à faire converge les Z.I. vers une meilleure qualité en matière d'aménagement et de services connexes offerts.

Un système de suivi-évaluation de l'ensemble des zones industrielles avec des enquêtes sur le terrain et un reporting régulier en se référant à une batterie d'indicateurs objectifs aidera à intégrer le dispositif des Z.I. dans un processus d'amélioration continue.

- Révision de la réglementation pour promouvoir l'aménagement de Z.I. intégrées

Opter pour un nouveau concept d'aménagement en considérant les Z.I. comme zones de vie et d'échange (et non de simples lotissements) et donc devant disposer de tous les services et équipements nécessaires au bon fonctionnement des activités économiques et sociales des entreprises.

Pour cette action il est important de revoir d'abord les textes réglementaires dans le sens de la simplification des procédures de gestion et d'exploitation des zones industrielles.

Dans ce cadre il est urgent de revoir la réglementation concernant le périmètre

Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie
Stratégie Industrielle et d'Innovation Horizon 2035
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

d'intervention de l'AFI pour l'étendre à l'aménagement de zones intégrées avec des centres de vies et la possibilité de construire, vendre et/ou louer des locaux industriels modulables, etc…voire même gérer et assurer l'entretien et la maintenance de ces zones industrielles en l'absence d'un candidat crédible (opérateur privé ou en PPP) pour la gestion et la maintenance.

Cette mission, est importante pour se projeter à terme dans la professionnalisation des opérateurs d'aménagement en général et de l'AFI en particulier en tant qu'agence publique.

L'AFI devrait se positionner comme un acteur pionnier en la matière vu son expérience sur le terrain. A court terme, et dans l'objectif de rationaliser la gestion de l'existant, il est recommandé de revoir les cahiers de charge en ce qui concerne le taux d'occupation de surface bâtis (cos) et aussi la possibilité pour l'AFI de procéder à des ventes sur plan, moyennant des avances qui permettraient de financer au fur et à mesure les travaux d'aménagement de chaque zone.

- **Pilote** : Ministère de l'Industrie , des Mines et de l'Energie

- **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, AFI, Technopoles, CIT, INNORPI, TIA, APII, Ministère des finances, Ministère de l'économie et de planification, ministère des affaires foncières, ministère de l'agriculture, ministère de l'équipement, ministère de l'environnement, ministère de l'intérieur, gouvernorats, STEG, ONAS, ANPE, SONEDE

- **Priorité / Calendrier** : Urgent / 2022 (plan de réhabilitation, déchéance, réformes : mise en place d'un Comité Technique Interministériel des Zones Industrielles et d'un système de suivi-évaluation, révision de la réglementation..), 2022-2035 (réhabilitation y compris mis en place des sociétés de gestion et de maintenance, mise en place de nouvelles infrastructures)

3. LEVIER B - ENCOURAGER L'INNOVATION ET LES TRANSITIONS NUMÉRIQUE ET ÉCOLOGIQUE DE L'INDUSTRIE

Fortement exposées à la concurrence, en particulier sur les marchés extérieurs, les entreprises industrielles ressentent le besoin d'innover pour rester compétitives et croître en se distinguant avec des produits, processus ou services plus performants. Mais elles manquent parfois des ressources qui leur sont nécessaires pour innover : ressources humaines, technologies, ressources financières, etc. Pour atteindre l'objectif stratégique d'accroitre la part de l'industrie dans l'économie et rendre l'industrie plus compétitive pour exporter et y développer l'emploi qualifié, l'Etat doit s'assurer que cette industrie dispose bien de ces ressources indispensables à l'innovation, avec quatre priorités :

- le développement des ressources humaines,
- le soutien aux projets à fort potentiel et aux projets collaboratifs,
- la transformation numérique,
- et la transition écologique,

ces deux dernières priorités résultant de tendances internationales lourdes pouvant présenter des opportunités pour l'industrie tunisienne.

3.1 Développer constamment les ressources humaines

B.1 Adapter l'offre qualitative de formation aux besoins en compétences des entreprises.

L'industrie tunisienne s'est construite en grande partie sur la qualité de ses ressources humaines, techniques en particulier. Toutefois, les entreprises font état d'un écart croissant entre leurs besoins de compétences et celles qu'elles peuvent trouver globalement au sortir du système éducatif. Leur capacité d'innovation dépend directement de ce niveau de compétences dans les domaines techniques (incluant les nouvelles technologies trans-sectorielles et propres à chaque secteur), commerciaux et managériaux (capacités stratégiques, d'anticipation, d'analyse des marchés, etc…).

Il apparaît nécessaire de combler cet écart avec un plan de développement qualitatif et quantitatif, au niveau des dispositifs de formation initiale et continue, des compétences requises à court et moyen terme par l'industrie tunisienne, y compris sur ses nouveaux besoins et métiers de demain. Ce plan pourra être préparé sur la base des actions suivantes :

- Répertorier les besoins de compétences actuelles et futures qualitatifs et quantitatifs au niveau de chaque secteur d'activité.
- Les mettre en regard des offres actuelles de formation et des projets en cours de nouvelles formations et en déduire les besoins additionnels prévisibles pour les 10 prochaines années et les moyens de les couvrir par une adaptation des cursus publics et privé existants et de nouvelles offres de formation.
- Développer les dispositifs de collaboration entre entreprises et organismes de formation pour assurer l'adéquation des formations aux besoins : participation des industriels à la définition des programmes, localisation des centres de formation à proximité des pôles d'excellence, formations sur mesure pour accompagner certains Investissements Directs Étrangers.
- Développer et mettre en œuvre un programme national de formation initiale et continue en alternance, notamment à partir des actions suivantes :
- Identification des parties prenantes publiques et privées à impliquer pour la validation des formations en alternance pouvant être déployées
- Communication sur les enjeux de l'initiative afin de garantir l'engagement du secteur privé dans le déploiement de ces programmes
- -Benchmark des meilleures pratiques mises en place par les pays ayant déployé des programmes similaires (cursus, packages incitatifs, stratégies de communication, etc.)
- Développement des nouveaux cursus de formation en alternance
- Identification des organismes formateurs à mobiliser pour le déploiement des nouveaux cursus développés
- Validation des incitations pouvant être mises en place (déduction fiscale, incitations financières, certifications et labels, etc.)
- Revue des textes réglementaires cadrant la formation en alternance et validation
- Déploiement des programmes au sein des entreprises formatrices retenues
- Définir et déployer des mécanismes de suivis et d'évaluation (audits, certifications, etc.) sur les formations programmes déployés au sein des entreprises « formatrices »
- **Pilote** : Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique / Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
- **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie, UTICA, CONECT, Ministère des finances, Ministère de l'économie et de planification
- **Priorité / Calendrier :** Urgent / 2022-2023 (conception du plan), 2023-2035 (mise en œuvre)

3.2 Soutenir l'innovation à fort potentiel et collaborative

B.2 Améliorer l'efficacité des dispositifs de soutiens automatiques à l'innovation

Les dispositifs de soutiens automatiques (fiscaux ou par primes) aux entreprises présentent l'intérêt de ne pas dépendre de décisions administratives discrétionnaires supposant des instructions longues et mobilisant des moyens de l'Etat importants. Les dispositifs automatiques actuellement en vigueur en Tunisie souffrent toutefois de deux inconvénients majeurs : leurs soutiens sont plafonnés à des niveaux très bas et leurs conditions d'éligibilité sont insuffisamment précises.

Il est recommandé de réviser ces dispositifs de manière à en corriger les défauts et à en faire de véritables outils de soutien à l'innovation. Pour cela, les actions suivantes pourraient être engagées :

- Simplifier/rationaliser les dispositifs de primes ou avantages fiscaux partiels existants pour ne garder qu'un seul dispositif automatique ciblant les dépenses d'innovation, dont les plafonds seraient relevés et les dépenses éligibles clairement définies.
- Considérer les dispositifs en vigueur dans d'autres pays pour les adapter le cas échéant aux industries tunisiennes: en particulier les systèmes de crédit d'impôt recherche et innovation, permettant par exemple (cas français) à une entreprise ne disposant pas d'exonérations fiscale générale de déduire de ses impôts une quote-part de ses dépenses d'innovation (jusqu'à la réalisation de prototypes), la quote-part de dépenses d'innovation non déduite au bout d'un certain nombre d'années (3 ans en général) étant remboursée, l'intervention administrative

étant limitée à des contrôles fiscaux ponctuels a posteriori sur la bonne comptabilité de ces dépenses.

- Inclure dans les dépenses éligibles à ces soutiens automatiques (comme c'est le cas dans les dispositifs étrangers), les dépenses de personnel techniques qualifiés (ingénieurs, techniciens) travaillant sur des projets de recherche et d'innovation, de manière à augmenter l'attractivité des entreprises tunisiennes et à soutenir la conservation des emplois qualifiés dans le tissu industriel tunisien.
  - **Pilote** : Ministère de l'Industrie des mines et de l'Energie
  - **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, Ministère des Finances, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, APII, ANPR
  - **Priorité / Calendrier** : Important / 2022-2023

B.3 Consolider et rationaliser les dispositifs de soutien discrétionnaire à l'innovation

En complément des dispositifs de soutien automatique à l'innovation, les dispositifs de soutiens discrétionnaires restent utiles pour appuyer de façon plus ciblée certains projets par des moyens financiers mais aussi non-financiers (conseils, prestations techniques…) et certains transferts de technologies prometteuses (par exemple les technologies numériques). Les soutiens discrétionnaires existants mobilisent toutefois des moyens humains très importants de l'Etat ou de ses agences. Ils sont par ailleurs dispersés sur des dispositifs parfois pertinents mais trop nombreux et manquant de visibilité et de taille critique. Il est donc recommandé de cibler ces soutiens sur deux types de projets qui apparaissent prioritaires pour développer une industrie à plus forte valeur ajoutée :

- Les projets d'innovation « à fort potentiel » d'entreprises ne bénéficiant pas d'une exonération fiscale générale et n'ayant pas opté pour le crédit d'impôt innovation. On définit comme « à fort potentiel » les innovations produits ou procédés critiques pour la conquête de marchés extérieurs ou des développements de produits ou procédés nouveaux sur le marché intérieur tunisien et représentant un potentiel de croissance et/ou de productivité important pour les entreprises concernées. Les entreprises qui souhaitent en bénéficier doivent justifier leurs demandes par des engagements forts (projet bien défini, capacité technique de réalisation du projet, contribution financière propre, etc.).
- Les projets d'innovation « collaboratifs », qui peuvent aussi inclure des introductions de technologies récentes dans les produits et procédés et des projets menés dans le cadre des technopoles

En outre, il est recommandé de consolider à terme les systèmes d'appui existants à l'innovation (PMN, ITP et autres soutiens dans le cadre de la nouvelle Loi de l'Investissement) en un dispositif unique d'octroi de soutiens discrétionnaires à l'innovation et aux transferts de technologies, géré par une seule structure (APII ou BMN) avec une seule commission d'attribution faisant intervenir des experts confirmés dans les domaines spécifiés, issus du monde de la recherche appliquée et du monde de l'industrie. Ce dispositif de soutien discrétionnaire à l'innovation pourrait présenter les caractéristiques suivantes :

- Couvrir les dépenses d'innovation depuis l'établissement d'une stratégie d'innovation pour l'entreprise ou le groupe d'entreprises concerné (diagnostics, benchmarks, recherches de partenaires, etc…) jusqu'à la réalisation de prototypes ;
- Couvrir les besoins en financement de l'innovation (par des subventions, aides remboursables ou apports en fonds propres) à toutes les étapes du développement de l'entreprise ;

- Se focaliser sur les investissements immatériels (ou matériels directement en lien avec l'innovation projetée) en finançant une part significative de ces investissements immatériels ;
- Compléter les soutiens « au fil de l'eau » par des soutiens dans le cadre « d'appels à propositions ou projets » sur des technologies ou dans des secteurs sélectionnés par l'autorité publique, notamment les technologies et secteurs porteurs, ces appels à projets permettant de hiérarchiser les projets et le cas échéant d'organiser des collaborations entre plusieurs projets
- Favoriser les collaborations inter-entreprises et entre entreprises et organismes de R&D, notamment entre entités géographiquement proches au sein de clusters, pôles de compétitivité et nouveaux complexes industriels et technologiques
- Encourager les entreprises, moyennant des incitations appropriées, à s'inscrire dans les transitions écologiques et digitales faisant partie de la stratégie nationale en la matière.
- Apporter également des « soutiens en nature » par le recours à des experts et prestataires techniques de haut niveau, sélectionnés par appels d'offres pour intervenir auprès d'entreprises industrielles susceptibles de bénéficier d'apports technologiques particuliers. Ces initiatives permettront de développer la culture d'innovation dans ces entreprises.

Pour mettre en œuvre ces principes, il est recommandé de réviser l'Arrêté du 5 avril 2017 de la Loi de l'Investissement, fixant la composition et les modalités de fonctionnement de la commission chargée de la détermination de la nature des investissements permettant le développement de la technologie ou sa maîtrise et les investissements d'innovation.

- **Pilote** : Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Energie
- **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Ministre des Finances, APII, ANPR, BMN, INNORPI, centres techniques, technopoles
- **Priorité / Calendrier** : Important / 2022-2023 (conception du dispositif), 2022-2035 (mise en œuvre)

B.4 Développer la demande d'innovation au niveau de la commande publique (État et entreprises).

L'État peut fortement contribuer à l'innovation à travers ses propres commandes de produits industriels ou celles de ses entreprises publiques. Le système des marchés publics tunisien, privilégiant les produits « bien connus » et économiques, se prête toutefois peu à des achats de produits innovants ou à forte valeur ajoutée. Dans ce contexte, il est recommandé de :

- Réviser la réglementation et les pratiques des marchés publics pour les rendre plus ouverts aux produits innovants de l'industrie tunisienne et sensibiliser/inciter les structures publiques (ministères, sociétés, agences, etc.) et leurs acheteurs à réserver une partie de leurs marchés futurs à des produits innovants (ces dispositions peuvent être incluses dans les termes de références des études de faisabilités et de préparation des dossiers d'appel d'offres de nouveaux marchés publics). Un objectif de l'ordre de 20% minimum de produits innovants de l'industrie tunisienne pourrait être fixé aux acheteurs publics. L'expérience d'autres pays en la matière peut être très utile pour développer cette démarche.
- Envisager, ne serait-ce à titre expérimental, de créer et/ou de réactiver les départements/bureaux de R&D des grandes entreprises publiques, en commençant par les entreprises dont les secteurs offrent un potentiel d'innovation raisonnable (STEG en énergies renouvelables, conservation de l'énergie, automatisation de la gestion des

centrales/réseaux, idem pour l'ONAS, SONED, Transports Urbains, etc.).

- **Pilote** : Présidence du gouvernement
- **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie, autres ministères/agences concernés
- **Priorité / Calendrier :** Important / 2022 (conception des réformes), 2022-2025 (mise en œuvre)

B.5 Étendre les possibilités de protection de l'innovation.

Le dispositif de protection de la propriété intellectuelle se doit d'inciter les entreprises à investir dans la R&D et l'innovation en protégeant leurs découvertes. Il est toutefois trop exigeant et ne concerne que très peu d'innovations en Tunisie. Les brevets d'inventions et leurs exigences sont également contraignants pour les petits « inventeurs », ce qui limite la diffusion d'une culture de la propriété industrielle. Enfin La réglementation en vigueur pose aussi de sérieux problèmes en matière d'interfaçage entre la sphère de la recherche et la sphère économique, notamment les textes qui réglementent la mobilité des chercheurs et ceux qui portent sur les brevets d'invention et le partage des produits d'exploitation de ces brevets d'invention.

Il est proposé dans ce cadre de renforcer le système de protection de la propriété industrielle et de le diversifier en étudiant l'opportunité et la faisabilité de l'étendre en Tunisie par la création des modèles d'utilité qui ont été développés avec succès dans d'autres pays pour protéger sur des durées plus courtes des innovations de moindre complexité technique, en réduisant les contraintes propres aux brevets. Pour cela, plusieurs actions sont proposées :

- Faire une étude de faisabilité d'adopter les modèles d'utilité » en Tunisie et d'identifier les actions à mener pour bien appliquer et développer ces modèles
- Réviser les réglementations fixant les modalités de collaboration des chercheurs publics à des projets d'innovation dans des entreprises et de partage des produits d'exploitation de leurs brevets d'invention
- Diffuser la culture de la propriété Industrielle auprès des entreprises et dans le milieu universitaire
- Concevoir et mettre en place un programme pilote accéléré de formation en collaboration avec les universités pour former un nombre d'experts prévenant des secteurs publics et privés, qui seront spécialistes en rédaction des brevets et des modèles d'utilité (pas moins que 100 experts : centres techniques, APII, ANPR, secteur privé, etc.)
- Développer les métiers requis en matière de propriété industrielle : ingénieur brevet, juriste spécialisé en droit de la PI, magistrat spécialisé en droit de la PI et si nécessaire, réglementer certains métiers de conseil en propriété industrielle (mandataire)
- **Pilote** : Ministre de l'Industrie des Mines et de l'Énergie
- **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, INNORPI, APII, ANPR, Centres techniques, Technopoles, Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
- **Priorité / Calendrier :** Important / 2022-2025

B.6 Améliorer la gestion, la gouvernance et la performance du système technopolitain.

Le rapprochement géographique, voire la colocalisation de forces productives et de recherche dans des domaines connexes est un moyen potentiellement puissant de favoriser la collaboration entre les différentes entités et une innovation industrielle plus performante. Le système technopolitain souffre toutefois en Tunisie de taux d'occupation faible, d'aménagements limités et d'une animation insuffisante. Ces faiblesses résultent de la conception du système technopolitain telle qu'elle ressort du cadre juridique en vigueur et qui s'est révélée source de blocage pour les entreprises gestionnaires des technopoles. Dans ce cadre, il est urgent de repenser le système technopolitain pour l'aligner à la vision de la stratégie industrielle et d'innovation, et de développer des actions correctives suivant quatre axes :

1-Evaluation approfondie du système technopolitain et création d'un Comité de Pilotage National des technopoles

Il est d'abord nécessaire de faire une évaluation approfondie des activités de chaque technopole pour proposer une feuille de route stratégique pour le système technopolitain dans son ensemble en phase avec la stratégie industrielle et d'innovation. Cette évaluation permettra d'apprécier les forces et faiblesses ainsi que les menaces et opportunités offertes aux technopoles pour aboutir à l'élaboration d'une feuille de route alignée avec leur mission en faveur du développement technologique et de l'innovation.

Outre l'évaluation de l'existant, il est fortement recommandé de créer un Comité de Pilotage National des Technopoles, présidé par le Ministre de l'industrie, des Mines et de l'Énergie et regroupant tous les ministères concernés par l'activité des technopoles, qui aura comme rôle essentiel le suivi et l'évaluation régulière de l'activité des technopoles et l'étude des dossiers d'accréditation et de leur retrait ainsi que l'évaluation des impacts des avantages accordés. Ce comité doit être appuyée par la mise en place d'une unité technique dédiée au suivi-évaluation du système technopolitain au sein de la DGIIT moyennant le renforcement des ses capacités par des personnes ressources. La DGIIT assurera le secrétariat du comité de pilotage proposé.

2-Renforcement de la gouvernance institutionnelle et stratégique et création de Conseils d'Orientation Scientifiques

Il importe de concevoir un modèle de gouvernance approprié à la technopole en tant qu'écosystème caractérisé par la colocalisation et/ou la participation de plusieurs composantes regroupant des opérateurs privés et publics qui constituent les piliers de la réussite de la technopole mais qui obéissent à des règles juridiques et des missions différentes,. Une gouvernance interne efficace doit encourager une fertilisation entre ces composantes et assurer un bon équilibre entre ces dernières. Elle devrait dépasser la réglementation limitée aux sociétés qui gèrent ces structures pour se focaliser davantage sur la technopole en tant que système complexe avec de nombreux intervenants. La révision du texte réglementaire doit préciser le rôle de chaque entité qui compose le système technopolitain ainsi que les modalités de coordination et de mutualisation des efforts ainsi que les modalités de contractualisation possibles entre la société de gestion et les composantes du système.

La révision du texte réglementaire devrait aussi porter sur la mise en place d'un Conseil d'Orientation Scientifique et Stratégique au sein de chaque technopole dont le rôle serait de définir la vision, les objectifs et les grandes orientations et solutionner les problèmes de coordination. Il aura aussi pour mission d'élaborer un programme d'activités pluriannuel sur 5 ans. (une piste déjà entamée par le Ministère).

3-Un appui financier et des incitations à la hauteur de la mission des technopoles

Considérant l'importance du système technopolitain en matière de développement technologique et d'innovation et sa contribution à l'effort de l'Etat en matière d'aménagement de zones industrielles, il est recommandé d'accorder des facilités, des avantages et des incitations à la hauteur des missions conférées aux technopoles. Dans la mesure où le système n'est pas suffisamment mûr et où le retour sur investissement dans les technopoles nécessite souvent beaucoup de temps (plus de 10 ans en général), l'intervention de l'Etat pour renforcer les technopoles qui sont en phase de

développement et soutenir celles qui passent par des difficultés financières est d'une importance capitale.

Dans ce cadre, nous recommandons de :

- Créer un fonds d'investissement dédié aux technopoles (CDC, Bailleurs de fonds, etc.) et/ou prévoir une ligne de financement à des conditions avantageuses en faveur des sociétés de gestion des technopoles pour les composantes liées à l'aménagement, viabilisation et construction de locaux.
- Renforcer la participation privée dans le capital des sociétés de gestion moyennant des incitations spécifiques plus attractives (mesures fiscales et financières appropriées)
- Prévoir des avantages fiscaux pour les sociétés de gestion tout au long du cycle de développement des technopoles et ne pas les réduire à une période limitée. Les avantages fiscaux devraient aussi cibler l'attractivité des investisseurs privés pour s'installer dans la technopole.
- Faciliter et simplifier moyennant des conventions les procédures de contractualisation avec les fournisseurs de services de réseaux (Sonede, Steg, ONAS, Télécommunication).

4-Un programme de renforcement des capacités des technopoles pour l'animation de l'écosystème

Les métiers de l'animation, de la veille, du développement du Clustering et du travail collaboratif entre les composantes des technopoles est au centre de la mission des technopoles. Le renforcement des capacités dans ces domaines est d'une importance capitale pour initier à court moyen terme des noyaux dynamiques capables de proposer des modèles collaboratifs à fort potentiel de réussite.

- **Pilote** : Ministre de l'Industrie des Mines et de l'Énergie
- **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Sociétés de Gestion des Technopoles, CDC, FTI, Association des technopoles, Ministères sectoriels concernés par l'activité des technopoles (Santé, Environnement, Agriculture, etc.), Ministère des finances, Ministère des affaires foncières et des terres domaniales, Ministère de l'Economie et de planification
- **Priorité / Calendrier :** Important / 2022-2023 (évaluation approfondie du système technopolitain, création du comité national de pilotage des technopole et mise en place d'une unité de suivi évaluation, actualisation du cadre réglementaire, création des conseils d'orientation scientifique et stratégique), 2023-2026 (mise en œuvre des premiers contrats d'objectifs dans chaque technopole sur une période de 4 ans), 2026-2035 (évaluation et actualisation des contrats d'objectifs tous les 4 ans pour inscrire les technopoles dans une démarche d'amélioration continue)

3.3 Soutenir la transformation numérique de l'industrie

B.7 Soutenir la transition numérique de l'industrie tunisienne

La transformation numérique de l'économie est une tendance internationale lourde, source importante de productivité et de croissance pour tous les secteurs de l'économie et toutes les fonctions des entreprises, y compris dans les activités de production. Elle génère en outre un écosystème de services extrêmement innovant, de télécommunications à haut débit, centres de données, services informatiques, applications diverses dans les domaines de la finance, de la santé, de l'éducation. La Tunisie a développé un écosystème de start-ups, certes à ses débuts, mais il figure parmi les plus dynamiques en

Afrique. Il faut désormais inscrire la transition digitale parmi les priorités du secteur industriel et les services à l'industrie. Si des efforts sont effectivement investis dans cette transition, à terme, la Tunisie, grâce à sa capacité de développement des services du numérique, pourrait devenir une plateforme numérique régionale pour l'Afrique et l'Europe.

La stratégie « Tunisie digitale 2025 » (révisée en octobre 2021) fixe les axes prioritaires du pays pour atteindre cet objectif. Ces actes étant bien définis, le succès de cette stratégie dépendra des capacités de mise en œuvre de ces priorités. Pour encourager la transformation numérique de l'industrie tunisienne, nous proposons l'ensemble des actions prioritaires suivantes, incluses par ailleurs dans le Programme National de Passage vers l'industrie 4.0 :

- Accélérer le développement des infrastructures numériques du pays et plus particulièrement à proximités des pôles industriels du pays (fibre optique, extension du « gigabit » et plus tard de la 5G, développement des centres de données en périphérie et en nuage, etc.). Pour tenir compte des contraintes budgétaires, il est fortement recommandé de s'appuyer davantage sur le secteur privé en PPP ou en prestataires de services (opérateurs actuels ou nouveaux).
- Mettre à niveau et améliorer sensiblement la formation initiale et continue de compétences dans les TIC (modernisation des programmes, formation ou mise à jour des formateurs, équipements des instituts TIC, etc.) ;
- Aligner les normes et pratiques numériques de la Tunisie (sécurité des données, etc.) avec celles de l'UE pour profiter des économies d'échelle et saisir les opportunités qu'offre le marché TIC de l'UE.
- Soutenir le développement des activités de service numérique et digital à travers une plus grande commande publique aux entreprises privées tunisiennes (digitalisation de l'administration, numérisation des entreprises publiques et autres structures, etc.) ;
- Elaborer un programme de diffusion des technologies 4.0 (en particulier de l'Intelligence Artificielle, du Big Data, des Objets Connectés industrie) dans les processus de production et de commercialisation des produits industriels à travers l'information aux PME, la création de plateformes collaboratives spécialisées, le co-financement partagé de programmes de digitalisation, les incitations fiscales, l'apport de financements dédiés, le lancement d'un programme « E-business Readiness » visant à soutenir, avec les Centres Techniques et autres centres de compétence 4.0, l'introduction de ces technologies dans toutes les fonctions de l'entreprise à partir de diagnostics et de feuilles de routes adaptées à chaque entreprise, etc…) ;
- Soutenir le développement d'activités de service « nearshore » utilisant les TIC (back-office IT, bancaires, comptables…) et les plates-formes internet à modèles d'affaires d'innovant portés par des start-ups en coopération avec l'industrie nationale
- **Pilote** : Ministère de l'Industrie , des Mines et de l'Energie (diffusion des technologies numériques dans l'industrie), Ministère des technologies de communication (développement des infrastructures numériques et services des NTIC)
- **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, CDC, les centres de compétences, Ministère des finances, centres techniques, APII, Ministère de l'Enseignement supérieur et de recherche scientifique, Ministère de la formation professionnelle
- **Priorité / Calendrier :** Urgent / 2022-2025

3.4 Promouvoir le développement d'une industrie verte

B.8 Promouvoir la production de biens et services préservant les systèmes écologiques du pays et permettant de saisir les opportunités offertes par la promotion de l'industrie dite « verte ».

Une autre tendance internationale lourde, la transformation écologique de l'industrie revêt toutefois un caractère d'urgence des plus élevés après l'Accord de Paris de 2016, amplifié par la crise du Covid 19 et les catastrophes naturelles récentes de toutes natures, modifiant les comportements des consommateurs de par le monde, de plus en plus attentifs à la dimension environnementale de leurs achats.

Il est recommandé de positionner résolument l'industrie tunisienne au-devant des Objectifs du Développement Durable ODD des nations unies et des exigences écologiques de l'UE afin de saisir les nouvelles opportunités de relocalisation et d'approvisionnement des marchés européen et mondiaux. Un tel positionnement de la Tunisie passerait par les principales actions suivantes :

- Engager rapidement la réalisation du plan de développement des énergies renouvelables (solaire et éolienne devant atteindre environ 30% du mix énergétique d'ici 2030) avec en priorité la conclusion et l'exécution des offres en PPP pour la production d'environ 500 à 600 MW d'ici fin 2024 ;
- Elaborer un programme de production d'électricité à partir de sources renouvelables (surtout solaire) par les industriels pour assurer leurs propres besoins, réduire leurs coûts et leurs émissions en CO2, pour répondre aux exigences croissantes de leurs clients européens que leurs produits soient fabriqués à partir d'une énergie 100% renouvelable. Il faut pour cela relever les obstacles (simplification des procédures et instructions des demandes, prise en charge rapide par la STEG des connections à son réseau, décaissement rapide des subventions, etc.) et d'activer/augmenter les incitations aux industriels (et ménages) pour produire leur propre énergie solaire.
- Soutenir, à travers le programme de soutien discrétionnaire à l'innovation (cf B3) les projets d'innovation des entreprises industrielles conduisant à réduire le contenu de leurs produits en CO2 et à développer des solutions (produits, composants et services) conduisant leurs clients à économiser de l'énergie
- Explorer les possibilités de développement de la Tunisie sur des segments porteurs de l'économie verte (mécanismes précisés dans l'action D1) :
- Produits de la « mobilité intelligente et durable » : batteries au lithium, composants pour les véhicules et les deux roues électriques. Pour cela, il faut encourager et soutenir (incitations appropriées) les entreprises tunisiennes actuellement producteurs de composants automobiles d'explorer le développement de ces nouvelles niches industrielles avec les grands groupes mondiaux déjà leaders dans ces domaines ;
- Produits alimentaires sains, notamment à base de produits biologiques et de plantes médicinales qui semblent présenter des niches prometteuses pour la Tunisie ;
- Equipements (ou leurs composants) de production d'énergie éolienne (turbines), solaire (panneaux photovoltaïques) et à plus long terme de production de l'hydrogène renouvelable (électrolyseurs, piles à combustible) ;
- Concevoir et mettre en œuvre un programme pilote en faveur de l'économie circulaire :
- Réactiver d'urgence les services de traitement des déchets industriels notamment les déchets dangereux (services de collecte et gestion des décharges de traitement) et le contrôle de la pollution industrielle
- Valoriser davantage les déchets industriels résultant des processus de production, notamment de délavage textile/ habillement
- Valoriser les équipements industriels européens pouvant être rénovés et vendus en seconde main pour équiper de nouvelles usines de par le monde.
- Encourager une dynamique d'économie circulaire dans l'industrie du phosphate afin d'augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources naturelles et de diminuer les rejets de produits dangereux ainsi que de limiter leur impact néfaste sur l'environnement
- Élaborer et mettre en œuvre un plan de développement (industrie verte) et d'adaptation écologique de l'industrie tunisienne pour mieux se positionner par rapport aux stratégies industrielles et écologiques de nos partenaires et rendre le site Tunisie plus attractif pour les investisseurs dans l'industrie verte.
  - Pilote : Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie
  - Partenaires : Industriels et leurs représentants, Ministère de l'Environnement, ANPE, Centres techniques, ANME, CITET, ANGED, ONAS, FTTH, Compagnie de phosphate Gafsa, Technopole ECOPARK Borj Cedria Priorité / Calendrier : Urgent / 2022-2025

4. LEVIER C - DONNER UN NOUVEL ELAN A L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

L'industrie tunisienne, dont 50% de la production est exportée, s'est déjà internationalisée grâce aux incitations de la réglementation « off-shore » et d'initiatives remarquables de certaines entreprises résidentes développées par des investisseurs nationaux et étrangers. Toutefois, cette internationalisation aurait pu se développer davantage si les entreprises résidentes avaient investi davantage dans la diversification de leurs produits, dans les technologies avancées et dans la pénétration de nouveaux marchés extérieurs, et si les entreprises non-résidentes avaient dépassé leur rôle initial d'ateliers de production de produits à faible valeur ajoutée commandés par des donneurs d'ordre extérieur qui ont gardé la maitrise des circuits de commercialisation et donc des marchés.

Un nouvel élan de l'internationalisation de l'industrie permettrait non seulement de corriger ces insuffisances avec des impacts positifs sur la balance commerciale et l'emploi, mais aussi d'exploiter de nouvelles opportunités résultant de tendances internationales lourdes : le redéploiement des approvisionnements européens, l'industrie 4.0 et les opportunités d'évolution technologique, la forte croissance projetée des marchés africains. Cet élan doit donc se porter sur 4 priorités :

- le développement de collaborations plus étroites avec l'Europe et l'Afrique,
- l'accompagnement aux prospections et aux implantations des entreprises sur les marchés extérieurs,
- l'appui aux projets collaboratifs à l'exportation,
- et le soutien à de nouveaux projets d'Investissement Directs Etrangers.

4.1 Faire évoluer et exploiter les accords de libre-échange avec l'Europe et l'Afrique

C.1. Mettre en place une politique appropriée pour exploiter au mieux les nouvelles orientations de l'UE de s'approvisionner auprès de centres de production situés dans ou très proches de l'Europe, et développer de nouveaux accords commerciaux vers les marchés d'Afrique.

L'industrie tunisienne, largement orientée vers les exportations aux marchés européens, et dans une moindre mesure, africains, doit saisir cette opportunité, générée par la pandémie, pour attirer une partie des industries qui se relocaliseraient à proximité des pays européens. La Tunisie a déjà des accords commerciaux avec l'Europe et certains pays d'Afrique. Il faudra les faire évoluer pour mieux les adapter à l'évolution des marchés (surtout la demande) et des nouvelles politiques industrielles et/ou commerciales des pays partenaires et tirer le meilleur parti des accords de libre-échange avec ses partenaires. Les principales actions que nous proposons pour atteindre cet objectif sont les suivantes :

- Identifier les biens et services que l'UE importe des pays du continent asiatique et dont la production est susceptible d'être rélocalisées pour être plus proche du marché de l'UE.
- Sur la base de cette information (analysée), développer et mettre en œuvre un plan de démarchage direct auprès des grandes institutions (Etats, Commission Européenne…) et entreprises industrielles multinationales susceptibles d'être intéressés par le site Tunisie (proximité du marché de l'UE, incitations appropriées selon la demande, avantages propres de la Tunisie en termes de qualité des ressources humaines, tissu industriel, infrastructure et services, environnement des affaires, etc.)
- Préparer et réactiver rapidement les négociations entre la Tunisie et l'UE (ACAA) afin de conclure un accord de reconnaissance mutuelle d'évaluation de la conformité des produits industriels, permettant de renforcer le statut de la Tunisie en tant que partenaire privilégié de l'UE lui permettant un accès facile des produits tunisiens concernés à l'espace économique européen. Il est recommandé de commencer par les produits fortement exportés sur le marché européen (électrique, électronique, textile…) et de s'assurer que la Tunisie bénéficie au moins des mêmes conditions d'accès au marché européens que les autres pays de la zone Euromed (par exemple des règles d'origine et de la « première transformation » dans le secteur textile identiques entre tous les pays).
- Harmoniser le système d'infrastructure qualité tunisien (accréditation, normalisation, certification, métrologie et surveillance du marché) avec les acquis de la communauté européenne (réglementation horizontale et sectorielle, laboratoires d'analyses et d'essais, système et organismes d'évaluation de conformité, système de contrôle de marché, développement des normes). Accompagner les entreprises pour améliorer la qualité de leurs produits, développer la certification, le marquage CE et l'usage de marquages environnementaux de leurs produits. Développer les compétences et des capacités des organismes tunisiens d'évaluation de conformité et des laboratoires d'analyses et essais.
- Exploiter au mieux la participation de la Tunisie à la COMESA (Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe) depuis 2018 en développant avec les entreprises intéressées une stratégie d'exportation ciblant certains pays/secteurs de ce Marché.
- Développer de nouveaux accords commerciaux entre la Tunisie et les autres Communautés économiques régionales d'Afrique (Communauté Est Africaine - CEA, Communauté Economique de l'Afrique Centrale - CEEAC et Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest - CEDEAO) : l'objectif est de fixer la moyenne des droits de douane appliqués aux importations tunisiennes à des niveaux plus faibles pour les produits et secteurs industriels ayant besoin de sous-traitants africains, en obtenant en retour des tarifs également inférieurs pour les exportations tunisiennes, par exemple en matière d'équipements électriques, dans les secteurs agro-alimentaires et des produits chimiques.
- Généraliser le principe de la concurrence dans toutes les activités, et réduire progressivement les mesures de protection des activités industrielles pour exposer les entreprises tunisiennes à la concurrence internationale et les forcer à réaliser des gains de productivité en investissant dans l'innovation, les nouvelles technologies, les ressources humaines et les efforts de commercialisation pour diversifier leurs marchés et accroître leurs parts dans les marchés existants.
    - **Pilote** : Ministère du commerce
    - **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie, Ministère de l'économie et de planification, Centres Techniques, INNORPI, TUNAC, LCAE, Agence de surveillance du marché
    - **Priorité / Calendrier :** Important / 2022-2030

4.2 Promouvoir davantage les exportations et les implantations sur les marchés extérieurs

C.2 Encourager et appuyer les exportations et les implantations sur les marchés à fort potentiel d'Europe et d'Afrique

Malgré un volume d'exportations significatif, le rythme de croissance des exportations, y compris des produits manufacturiers, s'est ralenti par rapport aux années 90 et 2000. La participation de la Tunisie dans les importations européennes est non seulement faible (<0.6% des importations totales) mais il est en régression (0.67% en 2010 contre moins de 0.6% en 2019). Ces indicateurs sont encore plus faibles pour l'Afrique notamment pour l'Afrique du Nord et ce malgré les accords de libre-échange et d'intégration économique. Cela donne l'étendue des marges d'amélioration possible pour les exportations tunisiennes et il faut viser plus d'efficacité dans la promotion et l'appui aux exportations tunisiennes.

Mais il faut dépasser le seul objectif d'exportation avec celui de l'implantation des entreprises tunisiennes sur les marchés étrangers. Il s'agit en effet, de plus en plus, de se rapprocher des clients pour leur apporter un meilleur service et même collaborer avec eux dans le développement de nouveaux produits. En outre, les pays d'Europe comme les pays d'Afrique recherchent de plus en plus, pour des raisons stratégiques, à attirer des investissements qui améliorent leurs comptes extérieurs, créent des emplois et leur apportent une plus grande sécurité d'approvisionnement dans des domaines clés de leur économie. L'implantation d'activités industrielles et commerciales dans ces pays revêt donc une importance croissante pour des entreprises souhaitant durablement s'internationaliser.

Pour satisfaire ces deux objectifs avec plus d'efficacité, il est proposé les actions suivantes (en prolongement du programme « Ibtikar » du Ministère des Affaires Etrangères):

- Développer une vision commune entre les différents départements concernés (Ministère des Affaires Etrangères, Ministère du Commerce, mais aussi Ministères

chargés de l'industrie et de l'Economie), les institutions publiques (CEPEX, FIPA, ONTT, APII, APIA, TIA) et le secteur privé sur les nouvelles tendances, les marchés cibles prioritaires et les moyens à mettre en œuvre pour les prospecter efficacement, du point de vue des exportations et des implantations d'entreprises tunisiennes, mais aussi de l'attraction d'entreprises étrangères en Tunisie (cf action C4).

- Sur ces marchés cibles, responsabiliser et former les ambassadeurs tunisiens sur les missions suivantes, menées avec les représentations étrangères des institutions tunisiennes spécialisées (CEPEX, FIPA, ONTT, APIA) :

  (i) analyse et identification des opportunités d'affaires (exportations, investissements, implantations, etc.) dans les pays étrangers,

  (ii) promotion des entreprises tunisiennes et de mise en relation avec des partenaires locaux intéressés par les produits tunisiens,

  (iii) recherche de partenaires pour des implantations d'entreprises tunisiennes à l'étranger et la facilitation de leurs démarches auprès des autorités locales,

  (iv) recherche d'investisseurs étrangers pour le site Tunisie.

  (v) animation de la diaspora tunisienne dans les pays étrangers pour qu'elle contribue aux actions ci-dessus

- Renforcer les moyens dédiés à ces missions à travers :

  (i) Un redéploiement de moyens des représentations diplomatiques et des institutions tunisiennes localisés sur ces marchés cibles.

  (ii) Des recrutements de vrais analystes d'affaires et de commerciaux par ces missions diplomatiques/institutions tunisiennes voire des prestations de cabinets spécialisés (auxquelles la FIPA a de plus en plus recours) sur ces marchés

  (iii) Au-delà des « conventions de coopération et de partenariat » déjà passées entre ces institutions, des collaborations plus étroites en vue de développer davantage de synergies entre elles et même de les fusionner à terme en une structure unique, comme c'est le cas dans de nombreux autres pays, afin d'intégrer les budgets de toutes ces structures dans un seul programme de promotion des produits tunisiens et du site Tunisie.

- Développer les stratégies d'intégration industrielle avec certains marchés cibles (France, Italie, Allemagne, Algérie et Libye notamment) :

  (i) en précisant les secteurs dans lesquels il serait profitable de développer des implantations industrielles dans ces pays et accueillir en retour des investissements industriels provenant de ces pays sur le sol tunisien

  (ii) en facilitant les contacts entre industriels Tunisiens et industriels/investisseurs de ces pays pour que se développent des collaborations/coproductions Nord-Sud et Sud-Sud

- Identifier (étude à réaliser par le Min de l'Industrie) les entreprises locales non exportatrices produisant des biens ou services de qualité et ayant un bon niveau de compétitivité. Développer un programme d'appui à ces entreprises pour les encourager à tenter les marchés à l'exportation vers les marchés à fort potentiel :

  (i) Financement de mission de prospection de marchés potentiels

  (ii) Prime à l'investissement pour augmenter la capacité de production à l'exportation

  (iii) Facilitation de change et d'ouverture de compte en devises -Prise en charge de la formation du personnel de prospection et de marketing, -Exonération fiscales appropriées sur les bénéfices des trois ou cinq premières années d'exportation,

  (iv) Prise en charge plafonnée des frais de premières prospections de nouveaux marchés…

- Réformer le code de changes et libéraliser l'utilisation des comptes en devises pour tous les acteurs qui en ont besoin pour s'implanter à l'étranger (dépôts en devises, utilisation de cartes de crédits internationales, etc…)
- Evaluer les instruments en vigueur de promotion des exportations et des implantations à l'étranger, pour améliorer leur impact, les adapter aux besoins des marchés africains, cibler des entreprises industrielles à plus haute valeur ajoutée, et tenir compte des règles de l'OMC restreignant les possibilités de subventionner les exportations. Etudier l'opportunité d'encourager financièrement les entreprises à faire croître leur chiffre d'affaires à l'exportation et/ou de créer un dispositif de garanties financières pour couvrir (avec des plafonds) les pertes éventuelles liées à des activités de prospection et d'implantation à l'étranger, ces garanties venant se substituer aux subventions qui deviendraient impossibles.
  - **Pilote** : Présidence du Gouvernement
  - **Partenaires :** Industriels et leurs représentants, FIPA, CEPEX, , Ministère des Affaires étrangères, Ministère du Commerce, Ministère de l'Economie et de Planification, Ministère des finances, Ministère de l'industrie, des Mines et de l'Énergie, APII, centres techniques
  - **Priorité / Calendrier** : Urgent / 2022-2035

C.3 Appuyer les projets collaboratifs à l'exportation

Les entreprises tunisiennes, pour la plupart encore petites ou très petites, n'ont souvent pas les moyens de conquérir des marchés extérieurs et donc de croitre rapidement, alors même qu'elles peuvent offrir des produits de bonne qualité.

Dans certains secteurs, comme l'électrification, la distribution d'eau, le génie civil et bâtiment, les grandes constructions métalliques et chaudronneries et l'industrie pharmaceutiques, elles peuvent s'appuyer sur les réseaux et les projets à l'export de grandes entreprises (comme la STEG et la SONEDE, actives en Afrique).

Elles peuvent aussi se regrouper pour réaliser des conquêtes à l'export. C'est par exemple le cas de nombreuses filières agroalimentaires (huile d'olive conditionnée, etc.). Il est recommandé d'appuyer ces projets collaboratifs à l'exportation en menant les actions suivantes :

- Privilégier les projets collaboratifs d'entreprises fortement motivées et disposant d'une gouvernance solide, en particulier ceux disposant de « locomotives » (animateurs au leadership reconnu et appartenant au secteur retenu) et ceux mettant en œuvre des collaborations internationales fructueuses pour l'industrie tunisienne ;
- Soutenir ces projets en tant que composantes des « Pactes sectoriels » ou via des « Pactes ad-hoc » adaptés au seul projet collectif d'exportation et aux entreprises participantes à ce projet. Les Pactes apparaissent en effet bien adaptés pour soutenir de manière souple tous les types d'actions collectives relativement

complexes, sur la base des principes suivants :

- Appui de projets sur la base d'analyses stratégiques approfondies des marchés, des facteurs clés de succès et des besoins des entreprises concernées et des bénéfices de leurs projets pour le pays
- Possibilité de mobiliser différents types de soutiens de l'Etat en les consolidant dans l'objectif de recherche d'un bénéfice maximum à un coût minimum, sous réserve que ces soutiens ne restreignent pas la concurrence et ne développent pas de phénomènes de rente ou d'effets d'aubaine : simplification et adaptation de la réglementation, commande publique/accords d'offset, développement d'infrastructure et de services logistiques, de capacités foncières, de formations initiales et continues adaptées, négociations tarifaires, protections douanières temporaires, diplomatie économique (promotions, mises en relation…), garanties, avantages fiscaux et autres financements…
- Engagement des entreprises sur un certain nombre de critères (investissements matériels et immatériels, chiffre d'affaires à l'export, etc…)
- Mise en place d'une gouvernance forte et lisible des Pactes : nomination d'un chef de file (du Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Énergie pour les secteurs industriels) représentant l'Etat dans toutes ses composantes vis-à-vis du secteur
- Mettre en œuvre rapidement les Pactes déjà signés (Textile, Lait…), signer les Pactes déjà négociés (Huile d'olive conditionnée, Automobile, Pharmacie…) et lancer des négociations avec les autres secteurs industriels qui le souhaitent, en visant une croissance de leurs exportations (sans exclure d'autres objectifs : investissements, productivité, création d'emplois qualifiés, etc…).
- Suivre/évaluer régulièrement les mesures et actions convenues dans chaque PACTE au niveau d'un comité de pilotage comprenant un responsable affecté d'une façon permanente à la gestion du PACTE et ayant des termes de références bien précis ; effectuer des adaptations/ajustements aussi fréquemment que nécessaires sur la base des rapports de suivi établis périodiquement par le responsable de gestion du pacte (dans le respect des engagements pris)
- **Pilote**: Ministère de l'Industrie, des mines et de l'Energie
- **Partenaires :** Industriels et leurs représentants, FIPA, CEPEX, Ministère du Commerce, Ministère de l'économie et de planification et Ministère des affaires étrangères, APII, centres techniques
- **Priorité / Calendrier** : Important / 2022-2035

4.3 Soutenir les nouveaux projets d'Investissements Directs Etrangers

C.4 Promouvoir les investissements directs étrangers (IDE) contribuant à la réalisation de la nouvelle stratégie de développement industriel.

Sans remettre en cause les avantages accordés aux investisseurs étrangers en Tunisie (en raison de la concurrence internationale), il apparaît nécessaire de cibler de nouveaux IDE alignés avec la nouvelle vision industrielle du pays (technologies avancées, innovation et haute valeur ajoutée) en tirant partie des opportunités de relocalisation / diversification des sources d'approvisionnement de l'Union Européenne et en soutenant en priorité les projets pourvoyeurs de nouvelles technologies ou visant à développer des « écosystèmes » ou réseaux de fournisseurs locaux qualifiés, ou encore à servir une clientèle internationale diversifiée avec des compétences de développement localisées en Tunisie, le cas échéant via des partenariats capitalistiques entre investisseurs étrangers et

investisseurs tunisiens. Pour cela, les actions suivantes sont proposées :

- Encourager et soutenir (contacts fréquents, écoute et résolution rapide des problèmes, réduction des coûts de transaction, etc.) les groupes étrangers déjà installés en Tunisie et les grands groupes nationaux, qui ont pu apprécier les avantages compétitifs du pays à y poursuivre naturellement leur développement en élargissant leurs plateformes existantes ou en montant en gamme utilisant de nouvelles technologies (avantages sur mesure) ;
- Encourager en particulier ces groupes à développer des activités de R&D. Plusieurs centres de compétences et de R&D ont déjà commencé à travailler tels que : Microsoft Innovation Center, Sagem, Siemens, Orange, etc. il reste à faire fructifier ces expériences et à les développer davantage tout en veillant à assurer la protection de la propriété intellectuelle qui constitue le facteur de réticence principal des entreprises étrangères.
- Démarcher (porte à porte) de nouveaux groupes/investisseurs étrangers, par des approches ciblées, notamment dans les filières prioritaires, mais aussi à l'occasion de l'octroi de marchés publics (négocier des investissements industriels locaux en contreparties de ces marchés), en mettant notamment résolument en valeur :
  - le savoir-faire « high tech, low cost » de l'industrie tunisienne
  - les compétences des ingénieurs tunisiens, notamment celles en matière de nouvelles technologies de l'information et de la communication (IA, IoT…) qui sont actuellement très recherchées en Europe
  - les technologies maîtrisées par les industriels tunisiens (établir une cartographie de ces technologies) et les technopoles présentes en Tunisie et avancées sur certaines technologies dans les domaines textile, agro-alimentaire, énergies renouvelables, mécanique, électronique, biotechnologies, pharmacie, etc…
  - les relations professionnelles que les industriels ont développé avec certains marchés africains (Algérie, Libye…) et les opportunités de conquête des marchés à partir de la Tunisie
  - les engagements internationaux de la Tunisie en matière d'environnement, l'approche inclusive des femmes, des jeunes et de la société civile dans le développement économique
- Autant que possible, négocier des contreparties à l'octroi de marchés publics aux opérateurs internationaux : investissements industriels en Tunisie, transferts de technologies, appels à la sous-traitance locale…
- Conclure, après négociations, des contrats ou « PACTES » avec les investisseurs adaptés à leurs besoins et en fonction de leurs apports à l'économie tunisienne. Les négociations devant être effectuées dans des délais très brefs à partir du moment où les investisseurs affichent un intérêt sérieux à investir dans le pays. Les incitations (y compris en nature) pourront dépasser les simples mesures fiscales ou douanières dans un contexte de concurrence mondiale pour attirer les investissements de qualité (avantages spécifiques selon la nature de l'investissement et son ampleur)
- **Pilote** : Ministère de l'Industrie, Ministère de l'Économie et de Planification, FIPA
- **Partenaires :** Industriels et leurs représentants, Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie, TIA, APII, Technopoles,, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Ministère des Affaires Etrangères
- **Priorité / Calendrier** : Important / 2022-2035

5. LEVIER D - DEVELOPPER DE NOUVELLES SPECIALISATIONS VERTICALES

L'industrie tunisienne s'est historiquement développée par la disponibilité de ressources humaines et naturelles combinées à un environnement favorable aux investissements étrangers. Si le pays veut développer une industrie à forte valeur ajoutée avec des filières fortes, il doit dorénavant combiner ses politiques horizontales (pour un environnement favorable notamment à l'investissement industriel, à l'innovation et l'internationalisation des entreprises) avec des politiques de spécialisations verticales concentrant un certain nombre de moyens sur des secteurs/activités d'importance stratégique pour le pays. Trois grands types de secteurs/activités sont susceptibles d'être développés : les « créneaux porteurs », les « filières d'excellence », les opportunités de reconquête du marché intérieur et les spécialisations régionales.

5.1 Encourager le développement de l'industrie dans les créneaux porteurs

D.1 Faciliter les initiatives industrielles de spécialisation dans des créneaux porteurs

Comme point de départ, l'étude liste 35 « créneaux porteurs » répartis dans l'ensemble des grands secteurs de l'industrie. Ces créneaux porteurs ont été sélectionnés en cumulant les critères suivants :

- Avantages comparatifs avérés de la Tunisie à l'export
- Potentiels importants de transformations structurelles, à travers des niveaux de complexité élevés et/ou des diffusions économiques ou technologiques importantes sur le tissu industriel et/ou des croissances des marchés mondiaux élevées, soutenues notamment par des tendances lourdes (en particulier les transitions écologique et digitale ou des choix délibérés des grands ensembles régionaux)

Il apparaît très profitable de soutenir le développement de l'industrie dans ces « créneaux porteurs » pour capitaliser sur certains atouts actuels tout en exploitant des opportunités de création de valeur ajoutée supérieure à celles offertes par ailleurs. Pour ce faire, il est recommandé les actions suivantes :

- A partir de la liste des 35 créneaux porteurs, lancer une concertation avec les représentants de l'industrie pour arrêter une liste commune des créneaux susceptible d'être soutenus dans les prochaines années, cette liste pouvant être régulièrement actualisée.
- Une fois cette liste arrêtée, l'Etat pourra apporter ses soutiens de différentes natures à des initiatives industrielles visant à développer ces créneaux, à travers les « Pactes sectoriels » (à instar des « projets structurants » développés dans le Pacte du secteur Textile) ou de nouveaux Pactes ad-hoc, ou encore les dispositifs de soutien à l'innovation collaborative.

Comme proposé dans l'action C3, il est donc essentiel de signer ces Pactes sectoriels et les mettre en oeuvre dès que possible.

- **Pilote :** Ministre de l'Industrie des Mines et de l'Énergie
- **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, FIPA, CEPEX, ministère des finances et autres ministères concernés, APII, centres techniques

- **Priorité / Calendrier** : Urgent / 2022 (sélection des secteurs porteurs), 2023-2025 (élaboration des Pactes), 2023-2035 (mise en œuvre des développements)

5.2 Développer des projets collaboratifs dans des filières d'excellence

D.2 Accorder un soutien spécifique au développement d'un nombre limité de filières (activités industrielles) jugées à fort potentiel de croissance et qui suscitent un grand intérêt de la part des opérateurs dans ces filières.

Si les « créneaux porteurs » représentent un potentiel important de croissance globale de la valeur ajoutée industrielle et justifient un soutien de l'Etat en réponse à des initiatives industrielles, leur nombre est trop important pour faire tous l'objet d'une politique volontariste de développement stratégique.

Il est donc nécessaire de pousser plus loin la logique de détermination des domaines les plus porteurs pour les soutiens les plus importants, en employant des critères encore plus exigeants :

- Avantages comparatifs avérés de la Tunisie à l'export
- Potentiels importants de transformations structurelles, à travers des niveaux de complexité élevés et/ou des diffusions économiques ou technologiques importantes sur le tissu industriel
- Croissances des marchés mondiaux élevées, soutenues notamment par des tendances lourdes (en particulier les transitions écologique et digitale ou des choix délibérés des grands ensembles régionaux)
- Potentiels de croissance encore supérieurs par les applications de technologies récentes, émergentes ou le développement de nouvelles technologies sur lesquelles la Tunisie pourrait investir pour se démarquer encore davantage (par exemple les produits pour lesquels l'Union Européenne souhaite réduire sa dépendance et ceux sur lesquels la Tunisie peut se positionner)

Suivant ces critères, il est proposé de considérer les domaines suivants pour une stratégie de développement volontariste :

- Les énergies renouvelables (sans avantage comparatif avéré encore mais au potentiel particulièrement élevé compte tenu de sa contribution à l'amélioration du climat, à la réduction de la facture du pays en matière de gaz importé et à la transition écologique de tous les autres secteurs de l'industrie, répondant ainsi à la demande croissante de leurs clients pour des produits à faible empreinte carbone, cf action B8)
- Les composants de l'automobile (surtout en misant sur le développement de la voiture électrique) ;
- Les composants de l'aéronautique (expansion des productions actuelles et développement de nouvelles activités apparentées exploitant les compétences techniques et commerciales acquises)
- Les composants électriques, électroniques, mécatroniques et leurs logiciels et services associés, contribuant à la numérisation des produits et processus et/ou à la transition énergétique dans de nombreux secteurs (automobile, aéronautique, bâtiment, data centers et réseaux, appareils de diagnostic médical…) et l'intégration en aval progressive vers les produits industriels utilisant ces composants. Une politique appropriée pour encourager l'innovation au sein des entreprises tunisiennes dans ce domaine pourrait s'avérer très productive.
- Les produits alimentaires de qualité (bio et autres), de soin et de santé (médicaments) biologiques et leurs emballages à faible impact environnemental (ainsi par exemple,

la fabrication sur le sol tunisien de vaccins à ARN messager prévue en liaison avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS), pour laquelle la Tunisie peut solliciter une partie des 40 millions d'euros prévus par l'UE afin d'aider aux transferts de technologies en matière médicale).

- Les services des nouvelles technologies de l'information et de la communication (dont la cybersécurité) et les services de plateformes digitales, notamment dans les domaines où la Tunisie dispose déjà de compétences de haut niveau, tels la santé (e-santé) et l'éducation (e-learning) ;
- Les services d'ingénierie utilisant les technologies de production numérisées (4.0)

A partir des 35 créneaux porteurs et des 7 filières d'excellence proposées ci-dessus, il est recommandé que l'Etat définisse sa propre liste de filières pour un développement ambitieux (sans discrimination ni pénalisation des autres secteurs) et que cette sélection se fasse en concertation avec les industriels dans le cadre du dialogue public-privé sous l'égide du CNDI.

- Ces grandes filières étant sélectionnées, il est ensuite proposé de mettre en œuvre, avec les industriels de ces filières, les actions suivantes :
- Réaliser des cartographies des entreprises tunisiennes actives dans chacune de ces filières, des technologies qu'elles maîtrisent, de leurs ambitions de développement, et de les mettre en regard des ambitions industrielles des partenaires commerciaux de la Tunisie (Union Européenne notamment).
- Réaliser des études de faisabilité de développements dans ces filières : analyses stratégiques des marchés accessibles, de la concurrence sur ces marchés, des technologies à acquérir, des investissements à réaliser dans ces filières d'excellence.
- Etudier les opportunités de collaborations / coproductions avec des entreprises localisées sur les grands marchés à l'export de la Tunisie (UE notamment) pour la réalisation de ces développements.
- Définir les ambitions et objectifs à atteindre et le programme d'appui à déployer (incitations fiscales et financières spécifiques, mesures d'ordre règlementaire, infrastructure et services appropriés, actions de soutien à l'innovation et à la modernisation, de démarchage d'IDE, etc…).
- Ces objectifs étant définis, il est ensuite recommandé de conclure un « Pacte » pour chaque filière reflétant les objectifs convenus, les engagements de chaque partie :

De la part des entreprises : des investissements immatériels (R&D, modernisation technologique) et matériels (capacités de production), des exportations, des recrutements de personnels qualifiés…

De la part de l'Etat : une masse critique d'appuis destinés à faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques de développement du domaine d'excellence: adaptation de la réglementation, commande publique/accords d'offset, développement d'infrastructure et de services logistiques, de capacités foncières, de formations initiales et continues adaptées, négociations tarifaires, protections douanières temporaires, diplomatie économique (promotions, mises en relation, attraction d'IDE…), avantages fiscaux, aides financières et techniques à la R&D, financements bancaires…

Il faudra enfin suivre régulièrement les avancées des projets (et les adapter dans le temps) avec les industriels concernés.

- **Pilote** : Ministre de l'Industrie, des Mines et de L'Énergie
- **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, FIPA, CEPEX, ministère des finances et autres ministères concernés, APII, centres techniques

- **Priorité / Calendrier :** Urgent / 2022 (sélection des domaines d'excellence), 2023-2025 (études d'opportunité/faisabilité et élaboration des Pactes), 2023-2035 (mise en œuvre des développements)

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

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

Le marché intérieur tunisien est aujourd'hui largement approvisionné par des importations de produits finis et semi-finis auxquels l'industrie locale n'apporte que peu de valeur ajoutée.

Une partie de ces produits pourraient être aussi bien fabriqués localement, au moins sur une partie de leur chaine de valeur, en s'appuyant sur des ressources disponibles (compétences techniques, matériaux de mines ou carrières, ressources animales et végétales, etc…) et l'installation de capacités de production compétitives.

Ces projets contribueraient aux trois objectifs stratégiques : augmentation de la part de l'industrie dans le PIB, amélioration de la balance commerciale et amélioration de l'emploi. Ils ne peuvent toutefois s'envisager que s'ils sont menés par plusieurs entreprises locales développant un niveau élevé de concurrence entre elles et avec les entreprises étrangères, pour exporter le cas échéant une partie de leurs productions dans un second temps (notamment vers la Libye, l'Algérie…).

Enfin, la Tunisie pourrait s'orienter davantage vers des « solutions » utilisant des produits tunisiens et valorisant des richesses nationales (par exemple la substitution de bitume en ciment pour la construction des routes).

Pour atteindre ces objectifs, il est proposé de mener les actions suivantes :

- En concertation avec les industriels, établir une liste de biens intermédiaires aujourd'hui importés par la Tunisie et pouvant faire l'objet de productions locales.
- Faire le même exercice pour les produits finis
- Publier de façon continue les statistiques douanières pour faire apparaître les biens importés et leurs volumes, cette publication pouvant faire naître des projets de fabrication locale de ces biens
- Engager des études de faisabilité pour dégager les conditions de réussite des productions de ces biens intermédiaires et produits finis en Tunisie, tenant compte des compétences et ressources naturelles du pays et des contextes concurrentiels mondiaux propres à ces produits.
- Si ces études aboutissent à des conclusions favorables, sélectionner les industriels prêts à développer ces fabrications, préciser les projets et signer des « Pactes » avec eux pour mettre en œuvre ces projets.
- Permettre aux industries développer une compétitivité de niveau international par des protections douanières sur des périodes limitées
- Mettre en œuvre une préférence nationale au niveau des marchés publics, en ouvrant systématiquement la possibilité de produits importés par des produits locaux, y compris en changeant le type de solution achetée (ex : ciment à la place du bitume).
- Mettre à jour la réglementation technique destinée à protéger les consommateurs Tunisiens et assurer des contrôles techniques aux importations plus rigoureux, pour empêcher les produits ne respectant les normes de sécurité de pénétrer le

marché tunisien et causer une concurrence déloyale aux produits tunisiens

- Promouvoir la consommation Made in Tunisia via l'organisation des évènements nationaux et régionaux.
  - **Pilote** : Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie
  - **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, centres techniques, FIPA, APII, autres ministères concernés
  - **Priorité / Calendrier :** Important / 2022 (sélection des produits), 2023-2035 (mise en œuvre des développements)

D.4 Développer les spécialisations régionales

Les spécialisations industrielles régionales constituent des noyaux potentiels pour des reconquêtes du marché intérieur, mais aussi pour des collaborations à l'export ou en matière d'innovation. Elles méritent donc d'être cultivées et développées autant que possible. Pour cela, les actions suivantes sont préconisées :

- A partir des conclusions du L3 (dialogues régionaux), fixer une première liste de spécialisations par région
- Etudier de nouvelles spécialisations fondées sur des ressources naturelles locales (agricoles, minières…)
- Développer et mettre en œuvre des plans de renforcement de ces spécialisations : attraction d'entreprises, d'écoles, formations professionnelles, organismes de recherche, etc…en commençant par les régions pilotes définies dans l'action A2.
- Formaliser les objectifs, engagements et moyens mis en œuvre via des « Pactes » (en commençant par les régions pilotes de l'action A2)
  - **Pilote** : Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie
  - **Partenaires** : Industriels et leurs représentants, centres techniques, FIPA, APII, autres ministères concernés.
  - **Priorité / Calendrier** : Important / 2022 (sélection des produits), 2023-2035 (mise en œuvre des développements)

Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie
Stratégie Industrielle et d'Innovation Horizon 2035
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

6. LEVIER E- DEVELOPPER UNE IMAGE ATTRACTIVE DE LA TUNISIE

(actions à detailler dans le livrable 6 dédié à la communication)

L'image de la Tunisie s'est grandement détériorée ces dernières années auprès des investisseurs ainsi que des acteurs économiques et des jeunes sortant du système éducatif, dont un grand nombre décident de rechercher des opportunités de travail à l'étranger.

Cette image est d'autant plus pénalisante que d'autres pays de la zone méditerranéenne se sont employés parallèlement à développer une image très positive et captent des investissements qui auraient tout aussi bien pu s'effectuer en Tunisie. La réussite de la stratégie industrielle du pays passe donc par un redressement rapide de son image.

Ce redressement doit être planifié par la mise en œuvre conjointe des actions des leviers A à D et d'une stratégie de communication mettant en évidence les changements opérés et leurs effets sur l'économie. Cette stratégie de communication comporte des actions de court terme et de moyen terme :

- A court terme, privilégier le niveau national, la « restauration de la confiance » et la mobilisation des parties prenantes (entreprises, centres de recherche, jeunes qualifiés…) à la stratégie, avec une information sur son contenu, les réformes que l'Etat s'est d'ores et déjà engagé à mener (en particulier sur l'amélioration de l'environnement des affaires).
- A moyen terme et sur toute la durée de la stratégie, élargir la communication aux niveaux national et international pour consolider définitivement la crédibilité et l'image du pays, et la confiance des investisseurs, avec une information concrète des mesures mises en place des résultats obtenus, des « success stories » d'entreprises industrielles et la participation des acteurs économiques à cette communication auprès de nouveaux investisseurs potentiels.

Tous les canaux de communication pourront être envisagés (internet, magazines économiques, salons, conférences et rencontres professionnelles, approches ciblées d'entreprises et centres de recherche étrangers, notamment dans les filières prioritaires) avec un message du type : « la Tunisie, première démocratie du monde arabe, est un hub de compétences pour l'industrie du 21e siècle : elle offre aux industriels du monde entier un site unique par son écosystème flexible et ses services de qualité au moindre coût, un tissu industriel diversifié et en pleine expansion, la disponibilité et la qualité de ses ressources humaines techniques et managériales, sa proximité géographique et culturelle et son accès à deux grands marchés, européen et africain, en plein croissance. Les réussites exemplaires de certaines entreprises peuvent en témoigner… ».

- Evaluer régulièrement l'impact des actions de communications auprès des cibles pour adapter le cas échéant les messages.
- **Responsable** : Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie
- **Participants** : Industriels et leurs représentants, Présidence du Gouvernement, ministères concernés
- **Délai** : T1 2022 (conception), 2022-2035 (mise en œuvre)

Plan Operationnel

7. PLAN OPERATIONNEL

7.1. Modalités de mise en œuvre de la stratégie industrielle 2035 et du plan d'action et planning de réalisation.

Le Plan d'Action sera mis en œuvre d'une manière concertée et participative. L'ensemble des intervenants et acteurs concernés et / ou liés à l'industrie manufacturière s'engageront dans un Dialogue Publi - Privé "DPP". De ce fait il est un Programme fédérateur et mobilisateur des parties prenantes. Ce DPP viendra consolider les moyens et ressources des Ministères et institutions pour une mise en œuvre réussie et pertinente.

En fait, l'élaboration du présent document « Stratégie industrielle et plan d'action 2035 » résulte d'une concertation menée tout au long de son processus de conception. Un Comité de Pilotage a suivi le développement de cette stratégie et des échanges continus ont permis de formuler les actions proposées.

Des présentations aux parties prenantes du secteur privé et aux décideurs et instances concernées ont été faites. Des ateliers suivis de débats et discussions lors et de contributions lors des dialogues et séminaires menés à l'échelle sectorielle régionale et nationale ont abouti à un consensus et une validation finale de la structure du document de stratégie et des différentes orientations, composantes et actions à mettre en œuvre.

Cette appropriation par les acteurs et intervenants est un atout facilitant son exécution.

Cette approbation sera suivie de mobilisation des représentants et participants aux DPP et des décisions d'allocation des ressources et des financements selon les estimations budgétaires proposées.

Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie
Stratégie Industrielle et d'Innovation Horizon 2035
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

7.2. Unité de gestion et de mise en œuvre de la stratégie industrielle et du plan d'action

Les différents départements et institutions du MIEM sont démunis de ressources humaines et techniques nécessaires pour piloter la complexité de la stratégie et mettre en place des activités inscrites dans le plan d'action. L'UGP, modalité pratiquée au cours des 20 dernières années par le MIEM et d'autres ministères est la formule appropriée pour faciliter la mise en œuvre du Plan d'action. UGP dédié totalement à la stratégie sera catalyseur, mobilisateur et redevable des résultats attendus dans des délais impartis.

La période de réalisation de la stratégie et plan d'action est limitée au premier quinquennat (5 ans - 2022-2026). Le premier semestre de la première année réservée à la mise en place et suppose un travail intensif et coordonné sur plusieurs plans avec plusieurs partenaires pour la programmation de la mise en œuvre de projets / actions (38) innovants répartis sur les 5 leviers retenus par la Stratégie :

- LEVIER A – Mettre en place un environnement favorable aux affaires
- LEVIER B – Encourager l'innovation dans les entreprises
- LEVIER C – Donner un nouvel élan à l'internationalisation des entreprises
- LEVIER D – Renforcer de nouvelles spécialisations verticales
- LEVIER E – Développer une image attractive de la Tunisie.

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

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

La démarche préconisée pour réussir la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action passe par la création d'une Unité de Gestion de la Stratégie et Plan d'Action UGP-SA. Elle sera rattachée administrativement au Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines MIEM.

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

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

L'exécution des chantiers et propositions de la Stratégie et Plan d'Action passerait notamment par les étapes suivantes :

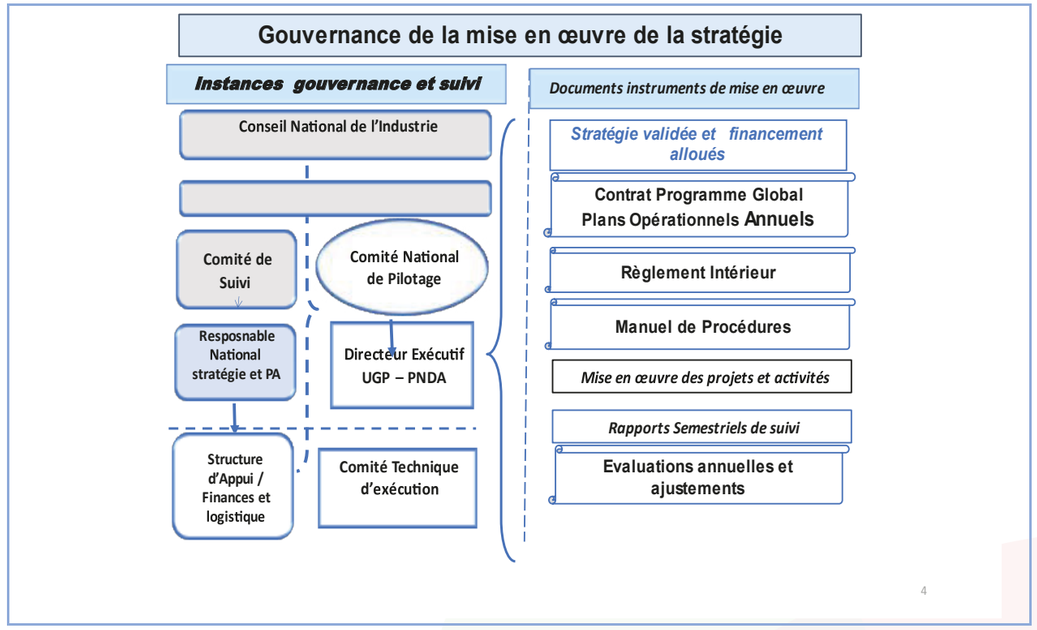
- Définir et formaliser par contrat les missions, objectifs, moyens, organisation, activités de l'UGP Stratégie et plan d'action sur 6 ans (5 ans pour le plan d'action et 2 x 6 mois pour la mise en place et la clôture de l'UGP),
- Explorer et sécuriser le budget et moyens de mise en place de la Stratégie et Plan d'Action et de l'UGP sur 5 ans,

- Recruter un Directeur de l'UGP par voie de concours sur la base d'un cahier des charges technique pré-arrêté,
- Mettre en place un système de suivi d'exécution de la Stratégie et Plan d'Action avec un Contrat Opérationnel Global COG et des Plan opérationnels Annuels POA,
- Soumettre des rapports intermédiaires et rapports annuels d'exécution, un Rapport Final évaluera les réalisations et clôturera le Programme.

Les schémas suivants présentent l'architecture et l'articulation des organes de gouvernance, de pilotage, de management et de suivi pour la mise en œuvre de la Stratégie et Plan d'Action

Pilotage et mise en œuvre des activités et projets

Gouvernance et supports de mise en œuvre



7.3. Prérogatives et profils des cadres de l'UGP Stratégie industrielle 2035 et plan d'action

L'UGP est une structure technique temporaire d'exécution des cinq leviers de la "stratégie industrielle et plan d'action 2035" par un Directeur Exécutif. L'UGP assure le secrétariat du Comité National de Pilotage.

L'UGP sera dirigée par un Directeur assisté par cinq Conseillers seniors confirmés à plein temps. Chaque Conseiller prendra en charge un Levier stratégique. Chaque levier est décliné en projets – chantiers et actions inscrits pour le Plan d'action.

Les Conseillers se chargeront de la conduite des projets du levier dont ils ont la charge au niveau national.

L'UGP-stratégie industrielle et plan d'action aura les principales prérogatives suivantes :

- Propose un Contrat Programme Global CPG – pour cinq ans et des Contrats Opérationnels Annuels, un pour chaque année d'exécution de la Stratégie.
- Elabore les termes de référence détaillés et cahiers des charges des 36 projets inscrits dans les 5 Axes / Composantes de la stratégie,
- Mobilise les structures et les équipes,
- Coordonne la mise en œuvre des actions,
- Se charge de l'ingénierie financière du programme et prépare les budgets,
- Assure un appui à l'élaboration des projets en concertation avec les partenaires,
- Anime et coordonne l'action des intervenants dans la réalisation des projets,
- Développe des collaborations avec la coopération internationale.

L'UGP- "stratégie industrielle et plan d'action 2035" se charge de l'encadrement des partenaires et intervenants et utilise tous les moyens dont elle dispose pour assurer l'avancement de la mise en œuvre des projets dont elle a la charge et/ ou la coordination.

Les profils et exigences des personnels de l'UGP-stratégie industrielle et plan d'action 2035 seront définis et recrutés sur le marché ou détachés de la fonction publique, et installés aux locaux affectés par le MIEM à Tunis.

En plus des qualifications requises et des profils qu'exige la mise en œuvre de la stratégie industrielle et plan d'action 2035, l'équipe qui en prendra la charge doit être animée d'une motivation forte et d'une sensibilité particulière pour l'industrie manufacturière et la gestion des projets de développement.

Le personnel de l'UGP stratégie industrielle et plan d'action 2035 comprendra 9 personnes : :

- 1 Directeur et 5 cadres spécialisés, soit un cadre par volet et
- Une logistique appropriée de 3 personnels d'appuis soit un responsable administratif et financier, un administrateur chargé de la gestion des intervenants externes et une assistante administrative à l'UGP.

Les profils de l'équipe des cadres qui prendront en charge l'ensemble des activités sont développés dans ce qui suit :

1) Un Directeur de l'UGP de haut niveau

Spécialiste de la conduite de projets, l'animation d'équipes au niveau national, et la gestion du changement au niveau institutionnel et sectoriel.

Les principales attributions et prérogatives du Directeur de l'UGP stratégie industrielle et plan d'action 2035 :

Il animera l'équipe de l'UGP- stratégie industrielle et plan d'action 2035,

- Il prendra en charge la coordination et la mise en œuvre de la stratégie industrielle et plan d'action 2035 et des projets inscrits dans le document e référence.
- Il préparera avec les membres de son équipe, les termes de références et cahiers des prescriptions pour la mise en œuvre des initiatives et projet inscrits dans le Plan d'action,
- Il mettra en œuvre la stratégie et le plan de communication de la stratégie industrielle et plan d'action 2035
- Il assurera le suivi et la gestion du programme et dirige une équipe de cinq responsables nationaux, qui se chargent du pilotage des projets selon leurs profils.
- Il pilote les Conseillers dédiés aux 5 leviers et les groupes de travail du Dialogue Public – Privé "DPP",
- Il soumettra au MIME des rapports semestriels d'avancement de la réalisation de la stratégie industrielle et plan d'action 2035.

Le Directeur de l'UGP stratégie industrielle et plan d'action 2035 doit présenter le profil suivant :

- Diplôme universitaire de 3éme cycles en gestion/ ingénierie/ économie.
- 15 ans d'expérience minimum, dont 5 dans la gestion de projets de développement et la conduite du changement,
- Expérience dans l'étude, la conception, la mise en œuvre de programmes de développement sectoriel / régional,
- Une expérience d'au moins 10 ans dans l'industrie manufacturière est un atout considérable.
- Excellent meneur de cadres, communicateur, combinant rigueur et diplomatie,
- Capacité de communication orale et écrite à un niveau élevé de l'administration et avec un nombre varié d'intervenants.
- Capacité d'animer et d'encadrer une équipe d'entretenir une concertation régulière avec et entre les partenaires et acteurs de la stratégie et Plan d'Action 2035,
- Capacité de développer des groupes de professionnels et de travailler en équipe.

2) Un responsable des projets du levier A : "Mise en place d'un environnement favorables aux affaires", spécialiste des réformes du cadre réglementaire et institutionnel de l'Industrie manufacturière

Il prendra en charge le développement et la mise en œuvre des projets liés à la consolidation du cadre juridique et réglementaire de l'industrie manufacturière et des projets inscrits dans le Plan d'Action :

- Animation et pilotage du groupe DPP dédié au volet environnement des affaires,
- Modernisation et régulation de l'environnement institutionnel, juridique et administratif,
- Actualisation de la réglementation des marchés publics et de la concurrence,
- La revue des projets et mécanismes de financement des industriels et de l'internationalisation des entreprises.
- La poursuite de la restructuration / réingénierie des institutions d'appui et organes de promotion de l'industrie manufacturière.

Le profil du Conseiller qui prendra en charge le volet A de la stratégie et plan d'action :

- Niveau universitaire du deuxième et/ou troisième cycle en droit /économie / finances.
- 7 ans d'expérience minimum.
- Expérience dans la conduite de réformes institutionnelles.
- Capacité de prise de parole en public et de communication à un niveau élevé de l'administration et avec un nombre varié d'intervenants.
- Capacité d'encadrer des groupes de professionnels et de travail en équipe.
- Capacités rédactionnelles confirmées dans les deux langues arabe et française.

Le candidat devra justifier d'une expérience professionnelle prouvée, dans les réformes institutionnelles, sectorielles et la modernisation du cadre et des outils d'appui et d'action.

3) Un responsable des projets du levier B "Encourager l'innovation dans les entreprises et les institution d'appui " :

Il prendra en charge les projets liés à la consolidation des dispositifs d'innovation, d'enseignement et de formation professionnelle au profit de l'industrie manufacturière inscrits dans la stratégie. Il aura notamment la charge des projets et initiatives relatifs au :

- Animation et pilotage du groupe DPP dédié au volet innovation,
- Elaboration des programmes et actions d'appui à innovation participer avec les institutions concernées à la mise en œuvre des projet d réingénierie de l'écosystème innovation et son financement,
- Contribuer au développement des référentiels des nouveaux métiers et parcours professionnels des ingénieurs et techniciens pour l'industrie 4.0
- Développer des programmes et actions de formation continue pour les cadres des institutions d'appui et des entreprises manufacturières,
- Engager et coordonner des Initiatives en matière d'ingénierie de formation et de formation des formateurs pour le dispositif de la formation professionnelle,
- Etablir des systèmes d'évaluation des compétences et perfectionnement des Cadres et opérateurs dans l'industrie.

Le profil requis pour le cadre qui prendra en charge le volet B "Encourager l'innovation dans l'entreprise" :

- Niveau universitaire de troisième cycle, 6 années d'études supérieures en ingénierie de l'innovation, de la formation /économie / Gestion de projets justifiant de 7 ans d'expérience minimum.

- Expérience dans l'éducation et la formation professionnelle et la conduite de réformes institutionnelles
- Capacité d'animer et d'encadrer des groupes de travail DPP et de piloter des consultants intervenants et facilitateurs de court terme,
- Capacité de communication à un niveau élevé de l'administration et avec un nombre varié d'intervenants.
- Capacités rédactionnelles confirmées dans les deux langues arabe et française.

Le candidat devra justifier d'une expérience professionnelle prouvée, dans les dispositifs de formation, de développement et d'acquisition des connaissances.

4) **Un responsable des projets du volet C : Donner un nouvel élan à l'internationalisation des entreprises manufacturières et la promotion de l'expansion et de l'IDE des entreprises dans des marché porteurs.**

Il prendra en charge et contribuera notamment dans la mise en œuvre les projets relatifs aux aspects suivants :

- Animation et pilotage du groupe DPP dédié au volet internationalisation,
- Programme d'appui à l'IDE des entreprises sur des marchés ciblés.
- Le développement de mécanismes de financement de l'internationalisation au profit des industries manufacturières,
- Partenariat Industrie manufacturière et développement des marchés exports,
- Coordination avec les institutions chargées de l'investissement et de la logistique et facilitations à l'internationalisation.
- Aménagement des infrastructures logistiques et facilités de change dédiés à l'industrie manufacturière implantée à l'étranger.

Le profil requis pour le cadre qui prendra en charge le volet C l'internationalisation des entreprises manufacturières serait le suivant :

- Niveau universitaire de troisième cycle économiste ou gestionnaire avec option économie de l'entreprise / finance / Export – Commerce Extérieur….
- 7 ans d'expérience minimum dans le domaine de l'internationalisation,
- Capacité d'encadrer des groupes de professionnels et de travail en équipe,
- Capacité d'animer et d'encadrer des groupes de travail DPP et de piloter des consultants, intervenants à cout terme,
- Capacité de communication à un niveau élevé de l'administration et avec un nombre varié d'intervenants,
- Capacités rédactionnelles confirmées dans les deux langues arabe et française.

Le candidat devra justifier d'une expérience professionnelle prouvée, dans la mise en œuvre et le développement de politiques d'internationalisation et de développement de l'entreprise manufacturière sur des marchés porteurs.

5) **Un responsable des projets du Levier D : " Renforces de nouvelles spécialisations verticales et encourager l'investissement dans les secteurs porteurs"**

Il prendra en charge notamment l'initiation et le pilotage des projets suivants :

- Animation et pilotage du groupe DPP dédié au volet Investissement et régénération du tissus industriel et transition vers des activités à haute valeur ajoutée,
- Développement des marchés locaux et assainissement des réseaux commerciaux,
- Développement des marchés extérieurs,
- Développement de projets collaboratifs dédiés aux clusters et de partenariats,

- Contribuer à l'attraction de groupes internationaux pour des IDE à effet d'entrainement et impacts importants,
- Contribuer à la promotion et mise en œuvre de programme des normes de qualité des produits et des bonnes pratiques de fabrication et de gestion des entreprises,
- Développement d'un cadre réglementaire pour la protection de la propriété intellectuelle et la labellisation des produits et la reconquête des marchés domestiques, et développement d'initiatives en matière de compétitivité durable,
- Développement d'événements, concours et initiatives stimulant l'innovation au profit des produits, des entreprises et de l'industrie manufacturière en général,
- Promotion des plates-formes de commercialisation et d'idées innovantes en matière de promotion de l'industrie manufacturière sur les marchés domestiques et extérieurs,
- Promotion et mise en œuvre des plates-formes de vente électronique directe, des circuits courts de commercialisation et notamment du commerce interactif B to C

Le profil requis pour le cadre qui prendra en charge le volet D ' Renforces de nouvelles spécialisations verticales et encourager l'investissement dans les secteurs porteurs" de la stratégie industrielle et plan d'action 2035 :

- Niveau universitaire du troisième cycle spécialisé en politique d'appui et développement de la compétitivité et des marchés …
- 7 ans d'expérience minimum,
- Expérience dans le développement de stratégies compétitives, de la promotion commerciale, la labélisation des produits de l'industrie manufacturière tunisienne,
- Capacité d'encadrer des groupes de professionnels et de travail en équipe sur des thèmes liés à la relance et régénération de l'industrie dans le cadre de DPP.
- Capacité d'animer et d'encadrer et de piloter des mission des consultants et intervenants d'appui à court terme.
- Capacité de communication à un niveau élevé de l'administration et avec un nombre varié d'intervenants.
- Capacités rédactionnelles confirmées dans les deux langues arabe et française.

Le candidat devra justifier d'une expérience professionnelle prouvée, dans la mise en œuvre et le développement de projets innovants et d'appui aux entreprises artisanales et au secteur privé.

6) **Un responsable des projets du Volet E "Développement d'une image attractive de la Tunisie".**

Il prendra en charge notamment le développement et le pilotage des initiatives suivantes :

- Animation et pilotage du groupe DPP dédié au volet Communication et des de promotion de l'espace Tunisie et de son attractivité,
- Le développement et la mise en œuvre d'une stratégie de communication en partenariat avec les institutions et les fédérations et associations professionnelles,
- Le développement d'un observatoire national opérationnel, prospectif de l'industrie manufacturière,
- La mise en œuvre / le suivi de la stratégie et plan d'action dédiés à la communication et au marketing,
- La coordination des initiatives en matière de collecte d'information, de veille et de diffusion de bases de données sur le secteur de l'industrie manufacturière.

Le profil requis pour le cadre qui prendra en charge la composante Information et

communication le vole t E "Développement d'une image attractive de la Tunisie" de la stratégie industrielle et plan d'action 2035 :

- *Niveau universitaire de troisième cycle en communication / marketing territorial…*
- *7 ans d'expérience minimum.*
- *Expérience dans la décentralisa tion et la mise en œuvre de système de suivi et d'évaluation.*
- *Capacité de prise de parole en public et de communication à un niveau élevé de l'administration et avec un nombre varié d'intervenants.*
- *Capacité d'encadrer des groupes de professionnels et de t ravail en équipe.*

Le candidat devra justifier d'une expérience professionnelle prouvée, dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de programmes de communication – marketing.

Une cellule de soutien et de logistique appuiera l'UGP stratégie industrielle 2035 et plan d'action dans la réalisation de l'ensemble des activités :

- *Un Responsable Administratif et Financier ayant une expérience d'au moins sept 7 dans des fonctions similaires au sein de projets nationaux et connaissant les logici els comptables et les procédures de mise en œuvre des projets financés par des bailleurs de fonds internationaux au profit de la Tunisie.*
- *Un administrateur chargé de la gestion des consultants et intervenants contractuels pour la mise en place des projets inscrits dans la stratégie industrielle 2035 et plan d'action, ayant une expérience d'au moins 5 ans de fonctions similaires au sein de pr ojets nationaux, il sera chargé de l'administration au quotidien des relations avec les intervenants.*
- *Une assistante pouvant justifier d'au moins 5 ans d'expérience comme assistante administratives de projet et possédant une bonne maîtrise des logiciels co urants de bureautique.*
- *Le personnel permanent mis à la disposition de l'UGP travaillera exclusivement pour elle et ne pourra en aucune façon exercer une autre activité professionnelle ou prestation liée à sa fonction au sein de l'UGP.*



Annexes

ANNEXE 1

A.1. MARCHÉS CIBLES ET SECTEURS PORTEURS

Qu'est-ce que des secteurs « porteurs » ? Ce sont des secteurs qui réunissent au moins un des deux (et si possible les deux) critères A et B suivants :

- **Tirent parti des avantages compétitifs de la Tunisie** : qualité et coûts des ressources humaines (notamment de hautes qualifications), maîtrise des processus industriels, proximité géographique et culturelle des marchés européens, du Maghreb et de l'Afrique, qualité et coûts de certaines ressources naturelles
- **Possèdent un potentiel supérieur pour la Tunisie** : en termes de croissance, de valeur ajoutée par rapport au chiffre d'affaires, d'impact positif sur la balance des paiements (croissance des exportations et/ou réduction des importations), d'effets induits sur les autres secteurs, de créations d'emplois, d'investissements (en particulier étrangers), de développement régional…

Pour proposer une liste de marchés cibles et secteurs porteurs, nous proposons de prendre en compte un certain nombre d'études récentes, qui apportent, selon des méthodologies différentes et complémentaires, des indications fortes sur les créneaux susceptibles de répondre à ces deux catégories de critères.

1-Les approches comparatives de secteurs où la Tunisie est déjà positionnée

Le Projet d'appui à la transformation économique structurelle et à la compétitivité des créneaux porteurs en Tunisie (Juin 2021) sélectionne d'abord 30 secteurs ayant les « avantages compétitifs révélés (ACR) » les plus élevés (supérieurs à 3). Ces secteurs, sur lesquels la Tunisie est déjà positionnée, font déjà la preuve de leur compétitivité en Tunisie car ils participent davantage à ses exportations qu'ils ne le font dans les autres pays.

Le Projet propose ensuite de sélectionner 10 secteurs parmi les 30 qualifiés de « porteurs » car présentant en outre un volume d'exportations et un indice de complexité élevés (ou susceptibles de développer ces volumes et indices élevés par des stratégies d'expansion des exportations ou de montée en gamme), ces 2 critères additionnels leur conférant une « capacité de transformation structurelle de l'économie tunisienne ». Le Projet sélectionne enfin 3 secteurs de service puis focalise encore l'exercice sur 3 secteurs produits et 1 secteur de service offrant des potentiels particuliers, pour la construction de plans d'actions dans ces secteurs.

2-Les approches non comparatives de secteurs où la Tunisie est ou n'est pas encore positionnée

Ces approches sont avant tout qualitatives, résultant de dialogues avec des industriels des différents secteurs et des experts des différents marchés et domaines technologiques concernés.

Elles peuvent aussi s'appuyer sur des analyses de « tendances sociétales ou économiques lourdes » (détaillées au 4.2 de ce livrable), durables et communes à plusieurs marchés, présentant des menaces et opportunités particulières à tous les secteurs étudiés : numérisation des produits et des processus, protection de l'environnement et transition écologique et énergétique, alimentation saine et durable, santé et bien-être, indépendance économique et relocalisation d'activités.

Ces approches sont également intéressantes car elles permettent d'élargir le champ des créneaux « porteurs » à ceux qui ne donnent pas encore lieu à des « avantages compétitifs révélés » mais ont le potentiel d'en révéler dans le futur, voire de ne pas en révéler mais d'apporter d'autres bénéfices (par exemple en termes de réduction des importations, création d'emplois ou développement régional).

Parmi ces approches non-comparatives concernant la Tunisie et intéressantes à prendre en compte figurent des études récentes comme les Dialogues sectoriels (Livrable L4 de cette étude), les études de la Task Force pour le Développement des Chaînes de Valeur et des Clusters (TFDCVC) et d'autres études moins récentes mais dont certains éléments restent valables (IPEMED, Les Industriels Allemands en Tunisie (2012), Coproduction en Méditerranée (2014)…). Enfin d'autres études ou conclusions concernant les secteurs identifiés comme porteurs par des pays comparables à la Tunisie (cf Livrable L2) et des pays clients de la Tunisie (Rapport « Faire de la France une économie de ruptures technologiques ») sont également intéressantes à prendre en considération.

La synthèse qui suit vise à relever un certain nombre de « domaines » industriels porteurs pour la Tunisie, identifiés par des approches de type A ou B. Ces domaines seront présentés dans trois sections :

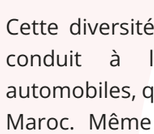
- Filières porteuses (composants provenant de divers secteurs et leur assemblage en des produits complexes, aujourd'hui soumis à de profondes mutations qui sont aussi sources de nouvelles opportunités)
- Secteurs industriels porteurs
- Services industriels porteurs

Les pays clients pour ces segments porteurs sont en général les pays européens, sauf pour certains segments signalés comme offrant des perspectives particulières au Maghreb et en Afrique sub-saharienne.

Il est très probable que d'autres domaines porteurs existent que ceux mentionnés dans cette synthèse. Plus généralement, tous les secteurs industriels comportent des segments porteurs et il est même du devoir des entreprises, particulièrement dans les secteurs en mutation forte, de les identifier et de les développer au mieux de leurs capacités, comme il appartient aux pouvoirs publics de rester à l'écoute de ces entreprises pour enrichir régulièrement leur vision de nouveaux segments porteurs et soutenir le cas échéant leur essor.

A.2. FILIÈRES PORTEUSES

A- COMPOSANTS DE L'AUTOMOBILE



La Tunisie a développé de multiples activités de sous-traitance servant les marchés européens de montage automobile. Ces activités appartiennent surtout aux secteurs des industries métalliques et métallurgiques et des industries électriques (câblages…) et électroniques mais aussi de l'instrumentation optique, du plastique, du caoutchouc, de peinture, du meuble (sièges), du cuir, du papier/carton d'emballage, etc…

Au total, les « Composants de l'automobile » constituent un domaine très diversifié et important de l'économie du pays, représentant 2322 M$ d'exportations avec un ACR élevé de 8,9 et un indice de complexité élevé. Il représente donc un des domaines les plus porteurs du pays.

Ce secteur présente en outre des enjeux considérables avec les évolutions prévues du marché vers les véhicules électriques, connectés et autonomes, qui représentent des risques et opportunités pour les entreprises des secteurs de l'électrique et de l'électronique (cf section 2.1).

Cette diversité de composants n'a pas encore conduit à l'installation de constructeurs automobiles, qui ont jusqu'à présent privilégié le Maroc. Même si les efforts pour attirer des activités de montage automobile n'ont pas encore abouti, cette ambition doit être conservée, car elle permettrait de renforcer encore le tissu d'activités sous-traitantes présentes sur le territoire.

Par extension, on peut adjoindre les équipements de transport ferroviaire à l'automobile : les projets d'équipements de métros en Tunisie pourraient s'accompagner de la mise en place d'activités de montage locales.

B- COMPOSANTS DE L'AÉRONAUTIQUE



Comme l'automobile, l'aéronautique comprend des secteurs industriels différents, notamment dans le travail du métal (aluminium, fer et acier) et la production de pièces mécaniques qui occupent une trentaine d'entreprises suivies par le câblage et les sous-ensembles électriques/électroniques, la production de pièces en matériaux plastiques et composites, le traitement de surface et la peinture.

Ces activités peuvent être réunies dans un domaine « Composants de l'aéronautique », représentant 409 M$ d'exportations avec un ACR élevé de 5 et un indice de complexité élevé, donc un domaine porteur pour la Tunisie.

Il se complète d'activités de services spécifiques : le développement et la fabrication de prototypes, la conception et la réalisation des interfaces et des bancs de tests ou la métrologie, l'ingénierie des aérostructures, la maintenance et réparation d'avions, la formation et les services logistiques.

Ce domaine d'activités, constitué pour une grande part de filiales de groupes français, avec un taux relativement faible de valeur ajoutée et peu d'activités commerciales, est confronté à d'importants défis et opportunités :

- Continuer à développer les compétences de maintenance, la qualité et les accréditations des pièces mécaniques, faire monter en gamme les activités existantes en intégrant de nouvelles technologies, comme l'impression 3D, les matériaux composites (cf section 2.2).
- Diversifier ses clients et partenariats vers d'autres pays à industries aéronautiques : Allemagne, USA (Boeing), Canada (Bombardier), Brésil (Embraer), Chine…
- Fabriquer des drones civils
- Attirer des activités de montage d'avions en Tunisie qui pourraient attirer à leur tour de nouveaux acteurs de la sous-traitance aéronautique.

C- LA CONSTRUCTION NAVALE ET SES COMPOSANTS



Ce domaine participe moins que l'automobile et l'aéronautique aux exportations, avec seulement 39 M$ d'exports (et un ACR de 3,2), mais il dispose de moyens importants en Tunisie, avec de larges compétences et capacités de construction et de carénage disponibles. Ces capacités pourraient servir beaucoup plus largement les besoins de construction et de réparation de bâtiments croisant dans la zone méditerranéenne, le cas échéant en collaboration avec des chantiers navals d'Europe du Nord (Chantiers de l'Atlantique…).

A.3. SECTEURS INDUSTRIELS PORTEURS

D-INDUSTRIES ÉLECTRIQUES ET ÉLECTRONIQUES



Ce secteur, second en pourvoyeur d'emplois dans l'industrie (97256 emplois), comprend 339 entreprises de plus de 10 salariés (en 2018), dont 66% totalement exportatrices (91% des emplois du secteur), avec un flux d'IDE de 156 M$/an sur 2014-2019 (188 M$ en 2019).

Composé d'une branche électrique (72% des entreprises du secteur), de l'électronique (19% des entreprises) et de l'électroménager (3% des entreprises), il sert en particulier les marchés de l'automobile, de l'aéronautique, du bâtiment, des réseaux d'électricité, des équipements de la maison.

Sa branche électrique comprend des activités en forte croissance et exportatrices : les produits de câblage et appareils électriques pour l'automobile et l'aéronautique ainsi que les appareils de connexion, commande et protection électrique (disjoncteurs…).

Sa branche électronique comprend aussi des branches en croissance, moins exportatrices : les instruments médicaux de précision et les équipements radio, de télévision, de télécommunications.

Segments porteurs

Segments exportateurs, à ACR et indice de complexité élevés

- **D-1 Matériels de distribution et de commande électrique** (Exports 800 M$, ACR 5,2), marché en croissance, tiré par les besoins de performance énergétique et des secteurs des data centers, des bornes de recharge pour véhicules électrique, l'éclairage public, avec les logiciels et services associés)
- **D-2 Composants pour appareils électroniques** (Exports 904 M$, ACR 4,1), notamment pour les marchés professionnels de moyenne séries et le segment fortement croissant des objets communicants (IoT)
- **D-3 Dispositifs et instruments médicaux** (Exports 174 M$, ACR 3,5), marché en croissance de 7%/an, tiré par le vieillissement de la population et les progrès des technologies médicales
- **D-4 Appareils domestiques et de l'électroménager** (Exports 44 M$, ACR 3,9)
- **D-5 Câbles de fibres optiques et leurs connecteurs** (Exports 34 M$, ACR 4,9). Segments à potentiels particuliers, résultant de tendances lourdes sous-jacentes
- **D-6 Composants électriques et électroniques pour les véhicules électriques**, connectés et autonomes, dont la microélectronique, hardware et software pour l'IA embarquée (transition énergétique)
- **D-7 Composants électroniques pour le bâtiment** (croissance de la domotique, efficacité énergétique)
- **D-8 Cellules et panneaux photovoltaïques** (transition énergétique, substitution de productions d'Asie)
- **D-9 Matériels électriques et électroniques pour l'Afrique (marchés en croissance)**

La Tunisie peut s'appuyer sur la qualité de ses ingénieurs, son expérience industrielle et ses relations avec de nombreux donneurs d'ordres européens pour développer ses investissements de R&D dans ces domaines et franchir leurs barrières à l'entrée technologiques.

E-INDUSTRIES MÉCANIQUES ET MÉTALLURGIQUES



Ce secteur, qui occupe 46889 emplois, comprend 635 entreprises de plus de 10 salariés (en 2018), dont 29% totalement exportatrices (45% des emplois du secteur), avec un flux d'IDE de 50 M$/an sur 2014-2019 (78 M$ en 2019).

Le travail des métaux représente les deux tiers des entreprises du secteur, notamment pour les pièces de machines, l'automobile et autres matériels roulants et l'aéronautique, ces deux derniers marchés tirant la croissance de la production globale du secteur.

Segments porteurs

Segments exportateurs, à ACR et indice de complexité élevés

- **E-1 Pièces en fonte et tubes métalliques (Exports 81 M$, ACR 6,2),** domaine souffrant toutefois de coûts d'électricité élevés en Tunisie mais qui offre des possibilités de diversification en termes de marchés et produits (intégrant en particulier le travail des métaux).

- Pour mémoire : la Construction navale et ses composants (Exports 39 M$, ACR 3,2, cf 4.4.1.1 C).

Les segments des « Alliages métalliques bruts ou faiblement transformés » (Exports 100 M$, ACR 4,3) et des « Pièces et parties mécaniques de machines » (Exports 87 M$, ACR 4,7) sont compétitifs et apportent des revenus importants au pays mais ne sont pas « porteurs » car possédant des niveaux de complexité et des capacités de transformation structurelles de l'économie faibles.

- **E.2. Segments à potentiels particuliers,** résultant de tendances lourdes sous-jacentes
- **E-2 Mécatronique** (pour augmenter les parts de marchés dans de nombreux secteurs également clients des industries électriques et électroniques : automobile, aéronautique, électroménager, machines-outils et procédés 4.0…également pour des gains énergétiques)
- **E-2 Mécanique de précision** (pour les instruments de bord de l'automobile/l'aéronautique, la fabrication d'instruments de mesure médicaux et autres, les appareils d'horlogerie…)
- **E-3 Recyclage des déchets** (économie circulaire) fac
- **E-4 Produits mécaniques et métallurgiques pour l'Afrique** (marchés en croissance)

F-INDUSTRIES DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT



Ce secteur, premier employeur industriel du pays avec 149 797 emplois, comprend 1429 entreprises de plus de 10 salariés (en 2021), dont 80% totalement exportatrices (90% des emplois du secteur), avec un flux d'IDE de 20 M$/an sur 2014-2019 (23 M$ en 2019). Néanmoins, le secteur a perdu 14% de son parc d'entreprises sur la période 2013-2019 en réduisant ainsi les emplois de 9% sous l'effet de la concurrence internationale des pays asiatiques.

Les pantalons en jeans sont les produits les plus exportés avec une valeur d'export de 390 M$ environ enregistrée en 2019 en affichant une croissance dépassant 100% sur la période 2012-2019. La confection de pantalons en jeans demeure l'activité phare de la branche habillement avec plus de 500 unités qui emploient près de 57 000 personnes en 2019, soit 31% des entreprises du secteur ITH et 36% de ses emplois.

D'une manière générale, l'industrie tunisienne du textile-habillement peut exploiter deux opportunités majeures résultant de la mise en place en Europe :

- De normes de traçabilité des produits à leurs différentes étapes de fabrication, obligeant à afficher sur les produits les pays dans lesquels ces étapes sont effectuées, ainsi qu'une note reflétant l'impact environnemental des produits (contenu CO2 notamment). Il est prévu que le secteur textile-habillement soit l'un des premiers concernés par ces normes d'affichage, qui seront mises en place à partir de 2023. Il est aussi prévu d'interdire la destruction de stocks invendus.
- De la prise en compte croissante du coût complet des produits par les entreprises du secteur, incluant notamment les coûts de transport et de stockage des produits

L'ensemble de ces normes et tendances devraient favoriser les pays d'Europe ou de la zone Euromed au détriment des pays d'Asie. Dans ce cadre, la Tunisie pourrait encore renforcer son image de fabricant de produits de qualité, respectueux de l'environnement (et des normes internationales en matière éthique et sociale).

Segments Porteurs

Segments exportateurs, à ACR (et indice de complexité) élevés :

- **F-1 Jeans**, sportswear (y.c. balnéaire), vêtements de travail et autres produits chaîne et trame (Exports 1244 M$, ACR 14) Pour ces produits, la Tunisie est très compétitive. L'indice de complexité est aujourd'hui faible mais peut être élevé par l'augmentation du taux d'intégration via la fabrication sur place des tissus coton denims pour les jeans et gabardine pour les pantalons slack et vêtements de travail, ainsi que l'ennoblissement des tissus.

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

- **F-2 Textiles techniques** (marché en croissance de plus de 5% par an dans les secteurs de l'automobile, l'aéronautique, la santé…, possibilité de s'appuyer sur les positions commerciales déjà développées par la Tunisie dans ces secteurs).
- **F-3 « Fast fashion »** : il s'agit de vêtements « branchés » bon marché, produits en petites séries ciblant des niches spéciiques de marché, où la Tunisie peut valoriser sa proximité avec l'Europe et livrer en juste à temps. Ce segment peut, le cas échéant vendre en ligne, direct au consommateur final par le web agrémenté de services de personnalisation en ligne.

G-INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE



Ce secteur, qui occupe 75100 emplois, comprend 1082 entreprises de plus de 10 salariés (en 2018), dont 20% totalement exportatrices (24% des emplois du secteur, principalement dans l'activité d'entreposage frigorifique), avec un flux d'IDE de 39 M$/an sur 2014-2019 (37 M$ en 2019).

Ses branches principales sont les huiles et corps gras (30% des entreprises), les céréales et dérivés (22%), l'entreposage frigorifique (17%), les fruits et légumes (7%) et ses principales productions sont l'huile d'olive (très largement exportée mais essentiellement en vrac, l'huile conditionnée ne représentant que 12% des exportations), les dattes (exportées à 50%), les conserves alimentaires (en particulier de tomates et de poissons et les produits congelés de la mer, essentiellement exportés), les produits laitiers (orientés vers le marché intérieur, avec quelques exportations vers la Libye), le sucre et ses dérivés (vers le marché intérieur).

Segments porteurs

Segments exportateurs, à ACR (et indice de complexité) élevés

- G-1 Huile d'olive et ses fractions (Exports 621 M$, ACR 92,4), dont l'indice de complexité est aujourd'hui faible mais peut progresser par la mise en bouteille du produit et la production de produits dérivés à base d'olives.

Les segments suivants, bien que compétitifs, ne sont pas considérés comme « porteurs » car ils présentent des indices de complexité faibles et peu susceptibles d'évolutions :

- Dattes fraîches et sèches (Exports 247 M$, ACR 135) offrent des opportunités de valorisation et de transformation faiblement exploitées : Jus, sirops et confitures, préparations diverses à base de dattes, et de fruits secs, conditionnement adaptés aux marché cibles…
- Produits comestibles de la mer et leurs conserves (Exports 140 M$, ACR 4,2), malgré des taux de croissance des exportations très élevés (20,1% en moyenne par an sur 2016-2019) L'innovation introduite par le conditionnement – exportation de crabes géantes… peut se développer au vu des demandes des marchés…
- Produits de l'industrie de corps gras (margarine, graisse et huiles autre que l'huile d'olive (Exports 89 M$, ACR 8,2) fabriqués à partir de produits essentiellement importés, par des unités de raffinage peu compétitives et en surcapacité.

- Sucre, confiseries et sucreries (Exports 88 M$, ACR 4,3)
- Pâtes alimentaires non préparées et couscous (Exports 50 M$, ACR 14,5). Les capacités installées sont sous utilisées et le marché tunisien est saturé. Une maîtrise technique effective, une qualité slon les strandards internationaux sont réels pour ces produits. Des opportunités d'exportation et / ou d'implantatioin sur les marché maghrebins et aricains sont à explorer.
- Plantes aromatiques et médicinales, y.c. épices, huiles essentielles et hydrolats et préparations à base des PAM (y.c. agar-agar, spiruline) . Exports 78 M$, ACR 3,1.

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

- **G-2** Nombreuses opportunités de création de valeur ajoutée pour des marchés de niches tels que les produits bio, en contre - saison, sains, frais, de l'agriculture, de la pêche et de l'aquaculture par la qualité. La traçabilité et les contrôles, la normalisation/ certification constituent des leviers d'expansion des IAA. Les opportunités résident dans l'innovation, la seconde valorisation / transormation et le développement de produits différenciés, exclusifs avec appellations d'origine contrôlée -AOC-. Sur un autre plan, l'innovation dans le domaine de l'emballage et le marketing pour le rendre plus attractif et augmenter la durée de conservation des produits, la création/la promotion de marques tunisiennes labellisées sur les marchés niches européens…
- **G-3** Produits biologiques (où 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, suivant la tendance lourde en faveur d'alimentation saine) y compris ceux à travers l'emploi de nouvelles technologies de l'agriculture (biocontrôle animal et végétal).
- **G-4** Segments spécifiques des plantes aromatiques fraîches biologiques, des plantes aromatiques gourmet, des huiles essentielles formulées dans des produits cosmétiques et associées à des services de SPA/Centres de bien être (identifiés en juin 2020 par la Task Force pour le Développement des Chaines de Valeur et des Clusters, suivant la tendance lourde en faveur des produits d'alimentation saine et des produits de bien-être).
- **G-5** Produits alimentaires pour le Maghreb et l'Afrique (marchés en croissance), notamment les produits halieutiques

H-INDUSTRIE DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE



Ce secteur, qui occupe 24500 emplois, comprend 225 entreprises de plus de 10 salariés (en 2018), dont 72% totalement exportatrices (91% des emplois du secteur), avec un flux d'IDE de 8 M$/an sur 2014-2019. Le nombre d'entreprises décroît depuis plusieurs années sous la concurrence internationale de la Chine et du Vietnam sur ses marchés clients (Algérie, Libye, Italie et France principalement), et d'importations de Turquie et imports de contrebande sur le marché intérieur.

Le secteur est composé des branches chaussures et tiges (67% des entreprises), articles de voyage et maroquinerie (21%), apprêt et tannage des cuirs (6%) et habillement en cuir (6%). Il subit la concurrence des matériaux d'imitation du cuir et la diminution des quantités et de la qualité des productions de peaux dans le pays et doit importer la majorité de ses matières premières.

Pour autant, l'Europe reste le premier consommateur mondial de produits finis en cuir (Importation de 1 milliard de paires de

Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie
Stratégie Industrielle et d'Innovation Horizon 2035
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

chaussures / an avec 50% des chaussures en valeur), recherchant des produits de qualité, ergonomiques, écologiques et éthiques, fournis en « circuits courts ». Les chaussures professionnelles, les chaussures de sécurité constituent égaleme et une opportunité à développer.

Segments porteurs

Segments exportateurs, à ACR (et indice de complexité) élevés

- **H-1 Chaussures et leurs parties** (Exports 393 M$, ACR 8), segment « porteur » malgré un indice de complexité faible, par un certain nombre d'opportunités : 1) augmenter son taux d'intégration via la fabrication des tiges, semelles et accessoires, 2) augmenter son taux d'intégration via la tannerie de peaux locales de qualité 3) développer des positionnements de haute qualité avec des marques propres ou en co-traitance avec de grandes marques, la création de modèles et le marketing digital.

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



Ce secteur, qui occupe 27800 emplois, comprend 414 entreprises de plus de 10 salariés (en 2018) dont 4,6% totalement exportatrices (2,6% des emplois du secteur) et des IDE très importants en volume (33% des IDE des industries manufacturières, en particulier dans le ciment).

Il présente un profil particulier dans le sens où à quelques exceptions près, ses entreprises sont tournées, au moins en partie, vers le marché intérieur, ce qui ne les empêche pas d'exporter une autre partie de leur production vers des pays très proches (Libye, Algérie), voire un peu plus lointains pour ses produits à plus haute valeur ajoutée (Italie, Afrique de l'Ouest). Il présente aussi l'intérêt de contribuer à un aménagement du territoire dans des régions intérieures du pays disposant des carrières, avec une grande part de ses productions localisées à proximité de ces carrières.

Sa production a cru de 7% / an en moyenne (entre 2021 et 2016) avec les produits suivants :

- Liants hydrauliques (44% de la production du secteur en valeur et 40% de ses exportations) : ciment, plâtre, chaux
- Produits de carrières (45% des entreprises du secteur et 21% des emplois) : sable, granulats, calcaire et marbre, argiles et plâtre, autres produits minéraux…
- Dérivés du ciment (26% des entreprises et 18% des emplois) : carreaux et mosaïques, béton prêt à l'emploi, produits fabriqués en béton (briques, tuyaux, etc…)
- Céramique (18% des entreprises et 45% des emplois, 33% de ses exportations) : produits rouges, carreaux céramiques…
- Verre (en plus forte croissance) : verre creux et verre plat.

Segments porteurs

Segments exportateurs, à ACR (et indice de complexité) élevés

Le segment des « Ciments, produits de carrière et leurs ouvrages » est compétitif en Tunisie : avec des approvisionnements en gaz assez concurrentiels et des produits à plus haute valeur ajoutée (ciment blanc…), il génère des exportations relativement élevées (175 M$) avec un ACR de 7,4. Mais il n'est pas considéré comme « porteur » en raison d'un indice de complexité relativement faible.

Il en est de même pour le segment des « Ouvrages en verre plat et creux » (Exports 45 M$, ACR 3,4).

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

- **I-1 Céramiques techniques** (avec des opportunités de développement dans des secteurs autres que la construction :

produits électro-céramiques pour appareils et réseaux électriques, biocéramiques pour implants osseux et dentaires…)

- **I-2 Pierres ornementales** (par l'exploitation de gisements avec des propriétés particulières, tels le marbre rose de Kasserine…)
- **I-3 Eco-matériaux : L**es matériaux de construction en général présentent de gros enjeux en matière d'environnement qui, s'ils sont relevés avec ambition, pourraient conférer à la Tunisie de nouveaux avantages compétitifs : au-delà de la réduction du contenu énergétique des produits à travers de nouvelles formulations et des processus de cogénération, développement de l'utilisation d'énergie solaire, captation du CO2 généré par la production de ciment, recyclage des matériaux et autres déchets dans les processus de fabrication, renforcement des propriétés isolantes de certains matériaux pour le bâtiment…).

J-INDUSTRIES CHIMIQUES ET PHARMACEUTIQUES

Ce secteur, qui occupe 54400 emplois, comprend 560 entreprises de plus de 10 salariés (en 2018) dont 25% totalement exportatrices (51% des emplois du secteur) et des IDE de 46M€/an sur 2014-2019.

Ce secteur présente des activités et productions très hétérogènes :

- Chimie de base avec les phosphates en particulier (14700 employés, 63% de la production en valeur et première branche exportatrice avec 48% des exportations du secteur en 2017).
- Plastiques et caoutchouc (19900 employés, 49% des entreprises du secteur, 2e branche exportatrice, IDE de 27M$/an en moyenne)
- Détergents et cosmétiques (13% des entreprises)
- Médicament (10600 emplois, 12% des entreprises, exportant 17% de leur production, IDE de 18M$/an en moyenne)

Segments porteurs

Segments exportateurs, à ACR (et indice de complexité) élevés

- **J-1** les Produits cosmétiques et de soins personnels (Exports 108 M$, ACR 4,3) : concurrencés par des produits de contrebande dans les domaines à faible valeur ajoutée. Ce secteur est jugé prometteur car son marché mondial est croissant en volume et en diversification et il offre la possibilité de créer une marque Tunisie. Nous avons aussi vu qu'associés à des intrants locaux de haute qualité (huiles essentielles) et/ou des services de bien-être (SPA), certains de ces produits peuvent constituer des niches encore plus porteuses.

Les segments des « Phosphates, engrais minéraux et industries connexes » est compétitif avec des exports très importants (608 M$) et un ACR de 38,6 mais il n'est pas considéré comme « porteur » en raison d'un indice de complexité relativement faible. Cette industrie reste toutefois « stratégique » pour le pays compte tenu de sa contribution à la balance commerciale, des réserves de phosphates disponibles à Gafsa, des besoins en engrais du continent Africain, où le Maroc et d'autres pays fabricants d'engrais ont pris des positions importantes avec sa propre industrie des phosphates. Il faudrait approfondir les raisons des pertes de parts de marché de ce segment et ses opportunités de d'améliorer ses performances et se positionner sur des produits à plus haute valeur ajoutée. Des niches particulières découlant de la chimie fine des Phosphates pour des usages alimentaires,… ainsi que la valorisation des rejets de phospho-gypse offrent des pistes de développement et de valorisation à partir des phosphates et de leurs dérivés.

Pour la même raison (faible complexité), les segments suivants sont compétitifs mais non « porteurs » :

- **Les Films en polymères de l'éthylène** (Exports 60 M$, ACR 3,6) mais ces produits connaissent une forte croissance générée par la demande d'emballages, notamment dans le secteur agroalimentaire. La production de films a été confortée en 2019 par la mise en place la première installation d'une unité de fabrication de polyéthylène téréphtalate (PET) de 20000 t.
- **Les Résines, produits composites,** polymères et autres produits annexes (Exports 52 M$, ACR 3,9) mais ces produits connaissent également une forte croissance (tirée par leur utilisation dans les secteurs automobile et aéronautique notamment) et des perspectives accrues avec le développement de « nouvelles générations durables de matériaux composites de haute performance » demandant moins d'eau et d'énergie dans leurs fabrications (cf Rapport « Faire de la France une économie de rupture technologique).

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

- **J-2 Emballages papier/carton (Exports 109 M$, ACR 4,4) et plastiques**

Ce segment agit d'une manière horizontale et sert tous les secteurs de l'industrie, notamment l'agroalimentaire, les détergents et cosmétiques, la pharmacie. Sa croissance est fortement amplifiée par le développement de l'e-commerce. Il offre en outre de nombreuses possibilités d'augmentation de son « niveau de complexité », avec les exigences croissantes du marché pour des produits à contenu énergétique faible, bio-dégradables et/ou recyclables, sans impact négatif sur la santé, voire d'origine naturelle (« produits biosourcés », cf Rapports et études internationales récentes tels que "Faire de la France une économie de rupture technologique". Lesenjeux résient dans l'esthétiques, la facilité d'usage et des emballages « intelligents » et recyclables (permettant le traçage des produits par exemple).

On peut y adjoindre les emballages en verre creux (cf section 4), également en croissance pour le conditionnement de produits (cf opportunité de mise en bouteille de l'huile d'olive offrant des marges nettement plus élevées pour ce produit). En réponse aux besoins du marché ; les unités actuelles peuvent doubler leur capacité de production tout en intégrant l'amont de la filière (silice) et l'aval par la collecte et le recyclage du verre.

Pour ces différentes raisons, la maîtrise de cette industrie et les positions et compétences déjà acquises par la Tunisie, peuvent être considérés comme atouts « porteurs » pour son expansion.

- **J-3 Médicaments**

L'industrie pharmaceutique s'est développée récemment (depuis le début des années 90), avec la conjonction d'un marché tunisien en forte demande de médicaments et par une volonté politique de substitution des importations par une production locale, soutenue par une réglementation incitative.

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 crû en moyenne de 10% / an sur 2014-2019. Les exportations des médicaments tunisiens sont également en croissance de 22,7%/an entre 2014 et 2019, vers le Maroc et l'Algérie pour 70%, en plus 20 autres pays africains pour 15% et l'Europe pour 15%, réalisées tant par des filiales de groupes européens installés en Tunisie que par des laboratoires tunisiens.

Cette industrie présente d'importantes perspectives de croissance avec le vieillissement général de la population (générant une

demande croissante de traitements de maladies chroniques), la croissance mondiale du marché des médicaments génériques (résultant de l'expiration des brevets des médicaments d'origine).

Au-delà de ces perspectives de croissance, un certain nombre d'autres opportunités peuvent être exploitées par l'industrie pharmaceutique tunisienne :

- Une réduction accrue des importations : avec la possibilité de couvrir une partie des 50% de médicaments restant importés et de fabriquer des principes actifs et excipients aujourd'hui achetés en Asie.
- L'exportation de médicaments et l'implantation de filiales dans les pays du Maghreb et l'Afrique a déjà démarré et devraient être soutenus au cours des prochaines années.
- Les **biosimilaires** : avec la tombée dans le domaine public des premiers brevets de biomédicaments (catégorie elle-même en croissance de plus de 10% / an), la Tunisie peut développer ces produits en s'appuyant sur ses compétences industrielles et en biotechnologies. Les Technopôles de Sidi Thabet et de Borj Cédria le Centre de Biotechnologie de Sfax sont des atouts, des leviers et partenaires pour un développement soutenu de la nouvelle industrie pharmaceutique.
- Les **essais cliniques** : 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, inrastructures sanitaires, coûts compétitifs, proximité géographique et culturelle.
- Les **vaccins à ARN messager**, suite à la désignation de la Tunisie parmi six pays africains choisis l'Organisation mondiale de la santé (OMS) pour fabriquer ces vaccins, la Tunisie pouvant bénéficier d'une partie du programme d'aide de 40 millions d'euros prévu par l'UE afin d'aider au transfert de technologie en matière médicale.

Au total, l'industrie pharmaceutique, segment de l'industrie chimique qui est en fait un secteur en soi compte tenu de ses spécificités, peut être considérée comme très porteuse pour le pays. Sur le volet d'import substitution des médicaments les gains pour les produire et les commercialiser sur le marché local sont estimés à plus de 100 millions de dinars / an.

- **J-4 Tourisme médical**

Même s'il ne s'agit pas d'une industrie ni d'un service à l'industrie, ce domaine doit être mentionné car il est relevé dans plusieurs études comme étant porteur.

Porté par la croissance générale des dépenses mondiales de santé, ce segment se développe avec succès en Tunisie, qui dispose à la fois de services de santé de qualité et de services de tourisme très développés, les deux types de services étant dispensés à un coût relativement bas. Il génère aujourd'hui, avec un ACR élevé, de l'ordre de 90 M$ d'exportations de services de santé, sans compter les recettes induites dans le secteur du tourisme (voyages, hébergement, restauration), du même ordre de grandeur en valeur et dans le secteur du médicament. Son caractère « porteur » est enfin supporté par un indice de complexité (ou « indice d'économie du savoir », IES) élevé.

A.4. SERVICES INDUSTRIELS PORTEURS

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



Ce secteur englobe des services de télécommunication (fixes et mobiles), des services informatiques et des applications d'internet dans tous les domaines de l'économie. Son importance n'est donc pas seulement liée à ses performances économiques propres, mais aussi aux performances qu'il induit dans toutes les autres entreprises du pays.

Les services informatiques englobent des prestations de conseil, des services de développement de logiciels et, plus récemment, des services d'hébergement et de stockage et traitement de données (data centers ou centres de données, propulsés par l'essor du « cloud »).

La croissance des services informatiques est incitée par une tendance à l'intégration des solutions numériques et à la transformation digitale dans les entreprises de tous les secteurs économiques. Ces solutions numériques incluent l'exploitation des technologies d'intelligence artificielle (IA) et de Big Data et pour les entreprises industrielles, de solutions 4.0 (permettant de meilleures maîtrises, stabilités et pilotages de la production) et d'IoT (conférant aux produits des possibilités de communication par internet). Les Sociétés de Services et Ingénieries Informatiques (SSII) occupent aujourd'hui environ 200 entreprises, dont 120 spécialisées dans le développement de logiciels. Les services informatiques ont connu une forte croissance de leurs exportations (+109% sur 2010-2018) pour s'élever à 84 M$ en 2018.

Ces chiffres sous-estiment le potentiel de compétences développé par la Tunisie dans le domaine des services informatiques : en effet, un certain nombre de groupes d'autre secteurs que l'informatique (par exemple dans le segment du câblage), constatant les excellentes capacités des ingénieurs tunisiens dans ce domaine, ont développé en Tunisie des centres de compétences informatiques qui livrent des prestations aux autres entreprises de leur groupes et même à leurs clients.

Le développement d'internet et des réseaux de télécommunications à haut débit a aussi permis l'essor d'un grand nombre d'applications accessibles sur des plateformes conçues et déployées par des start-ups. Le nombre de start-ups relevé dans le rapport annuel du Startup Act Tunisie 2019-2020, s'élevait à 248 dont 14 startups étrangères. Le réseau des startups labellisées avait généré un chiffre d'affaires cumulé de 66 millions de dinars en 2019, dont 72% sur le marché tunisien. Les emplois de ce réseau étaient estimés, en 2020, à plus de 2800 personnes. Ces startups avaient développé leurs applications principalement dans les domaines du e-commerce (marketplace), de l'éducation (EdTech), des finances et des paiements dématérialisés (FinTech).

Ces plateformes ont besoin d'atteindre des tailles critiques pour amortir leurs coûts de développement et être rentables : leur succès repose donc la pertinence de leur modèle d'affaires, des coûts de développement modérés et des exportations permettant de faire croître le chiffre d'affaires. La Tunisie offre une excellente de plateforme de compétences à faibles coûts pour le développement d'applications et leur commercialisation sur les marchés européens, au Maghreb et en Afrique.

Le potentiel de croissance, d'exportations et d'effets induits sur toute l'économie du secteur des services des TIC, couplé à son niveau de complexité élevé, en font assurément un secteur porteur pour la Tunisie.

Au sein de ce secteur, 3 domaines offrent peut-être encore plus de potentiel, compte tenu de compétences déjà développées en Tunisie mais aussi de leur caractère jugé stratégique par de

nombreux pays dans le monde (la France en particulier, cf Rapport « Faire de la France une économie de rupture technologique ») :

- **K-1 L'e-learning** (solutions numériques au service de la connaissance, de sa transmission, de son apprentissage et son application)
- **K-2 La santé digitale** (télémédecine et services de prédiction de maladies, de recommandations de traitements et de suivi des patients)
- **K-3 La cybersécurité** (services et logiciels de sécurisation des données)

L-SERVICES TECHNIQUES AUX ENTREPRISES / ENGINEERING



Ce secteur de services, qui s'appuie sur les compétences élevées des ingénieurs Tunisiens et le niveau compétitif de leurs salaires, s'est beaucoup développé sur le marché intérieur et à l'export, principalement au Moyen Orient et en Afrique. Il se compose :

- D'entreprises de BTP, qui livrent des constructions de tous types de bâtiments (résidentiels et non résidentiels, industriels et commerciaux) et des entreprises plus spécialisées en ingénierie avant construction et de suivi et pilotage de chantiers et grands projets ….
- Des entreprises d'ingénierie compétentes sur les process industriels liés à l'énergie, à l'eau…. .

Des bureaux d'études, des entreprises tunisiennes d'ingénierie ayant plusieurs centaine d'ingénieurs et de techniciens hautement qualifiés, et des filiales à l'étranger opèrent dans les secteurs industriels,de l'urbanisme, de l'habitat et des infrastructures de base ainsi que dans les domaines de l'eau et de l'énergie (pétrole, gaz, électricité) des télécoms, en livrant des installations clefs en mains (EPC). Elles assurent également la gestion de projets, des approvisionnements, de la construction ainsi que les services d'exploitation et de maintenance. Ces etnreprises prennent également des participations dans des exploitations d'usines qu'elles construisent, ce qui leur procure des revenus réguliers en plus de leurs activités d'engineering, plus irrégulière.

Dans le secteur des emballges des entrepirses spécialisées dans le carton, le ; papier, les emballages complexes et le traitement des déchets visent prioritairement les marchés africains avec des implantations et des filiales dans ces pays.

Ces entreprises sont très compétitives, y compris face aux entreprises chinoises aujourd'hui souvent plus chères (et moins compétentes), et sont géographiquement et culturellement plus proches que ces dernières (et les entreprises européennes) pour aborder les marchés africains.

Au total, les exportations de ce secteur sont significatives : 101 M$ pour les services techniques (hors services informatiques) et 293 M$ pour les constructions à l'étranger (ce chiffre comprenant non seulement les services mais aussi les biens éventuellement exportés dans les projets).

De plus en plus, les pays d'Afrique cherchent à produire eux-mêmes les biens qu'ils consomment. Cette tendance lourde et les atouts compétitifs du secteur des services techniques et d'ingénierie tunisiens en font un secteur « porteur », aux côtés du service des TIC.

Les effets d'entrainement de ces activités d'ingénierie sont sur l'industrie tunisienne émergente des équipements de production sont fort importants : conception et construction d'équipements pour des usines à technologies intermédiaires, offre de composants, d'ensembles et de sous ensembles, de pièces….
Pour une multitude d'activités : BTP, Agriculture, équipements de carrières, usines de produits rouges, de céramique, machines pour les ouvrags en ciments, cimenteries…. Presses pour les briques de terre….



ANNEXE 2 : PROPOSITION D'UN BUDGET POUR L'UGP (EN EUROS)

		Homme Mois	H-M Euros	A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL Euros
Rémunération de l'équipe de l'UGP (salaires et charges)									
1.	**Un Directeur de l'UGP**	60	7500	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	**450 000**
2.	**Expert Senior Responsable du levier A de la stratégie**	60	6000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	**360 000**
3.	**Expert Senior Responsable du levier B de la stratégie**	60	6000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	**360 000**
4.	**Expert Senior Responsable du levier C de la stratégie**	60	6000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	**360 000**
5.	**Expert Senior Responsable du levier D de la stratégie**	60	6000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	**360 000**
6.	**Expert Senior Responsable du levier E de la stratégie**	60	6000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	**360 000**
7.	**Responsable administratif et financier**	60	4000	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	**240 000**
8.	**Assistante administrative**	60	2000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	**120 000**
9.	**Appuis logistiques & transports**	60	1500	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	**90 000**
Consultants à court terme									
10	**Consultants missions court terme**	4000 h-j	850 €	500 000	800 000	900 000	800 000	400 000	**3 400 000**
Frais de gestion du projet / 5 ans									
11.	**Frais administratifs et logistiques**	60 mois	3000 €	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	**180 000**
12.	**Séminaires Evènements et publications**	60 mois	3000 €	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	**120 000**
13.	**Frais divers et imprévus**	3 %							**186 000**
GRAND TOTAL									**6 586. 000**

ANNEXE 3 : DÉMARRAGE DE LA STRATÉGIE 2035 ET DU PLAN D'ACTION : CHRONOGRAMME DES ACTIVITÉS

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

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

Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie
Stratégie Industrielle et d'Innovation Horizon 2035
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

ANNEXE 4 : CHRONOGRAMME DU PLAN D'ACTION

CHRONOGRAME DU PLAN D'ACTION		2022		2023		2024		2025		2026		2027	
LEVIERS - AXES - ACTIONS		Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
Axe	**Preparatifs pour la mise en œuvre de la Stratégie: Gouvernance de la stratégie et son exécution**												
UGP-1	Mise en place et démarrage de l'UGP												
UGP-2	Structuration et coordination avec les parties prenantes												
UGP-3	Missions d'Evaluation												
UGP-4	Recherche et mobilisation de fonds pour la mise en œuvre de la stratégie (Financement de l'UGP)												
LEVIER	**A: METTRE EN PLACE UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE AU DÉVELOPPEMENT DES INVESTISSEMENTS ET DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES**												
Axe	**Encourager l'investissement par une fiscalité nationale incitative et une nouvelle approche du développement industriel régional**												
Action	A1. Encourager l'investissement par une fiscalité nationale incitative et une nouvelle approche du développement industriel régional												
Action	A.2 Encourager et faciliter l'investissement industriel dans toutes les régions du pays pour la production des biens en forte demande par les marchés extérieurs et le marché national (consommation finale ou intermédiaire)												
Axe	**Rationaliser et simplifier le rôle de l'Etat et la réglementation**												
Action	A.3 Clarifier l'organisation de l'Etat et simplifier les réglementations et procédures												
Action	A.4 Accélérer la digitalisation (dématérialisation) des services administratifs et fiscaux à l'entreprise												
Action	A.5 Simplifier l'organisation institutionnelle du secteur en consolidant le nombre d'agences et de structures intervenant dans le secteur industriel.												
Action	A.6 Adapter les statuts des institutions publiques ou parapubliques techniques (centres techniques, centres de ressources technologiques, etc…) pour plus de flexibilité de gestion et moins de dépendance financière de l'État.												
Axe	**Assurer une concurrence saine sur le marché intérieur**												
Action	A.7 Étendre la politique d'ouverture et de compétition (concurrence) à l'ensemble des activités économiques et sociales pour améliorer la productivité et encourager l'investissement et l'innovation.												
Action	A.8 Développer et mettre en œuvre une stratégie de formalisation progressive des entreprises du secteur informel												
Action	A.9 Accélérer l'élimination des subventions aux produits de base												
Axe	**Faciliter l'accès des PME aux financements**												
Action	A.10 Améliorer l'accès au financement pour les PME industrielles												
Axe	**Développer des services logistiques et des zones industrielles performantes**												
Action	A.11 Développer l'infrastructure et les services logistiques pour réduire le coût de la logistique du commerce extérieur et intérieur du pays.												
Action	A.12 Mettre à niveau des zones industrielles (Z.I.) et moderniser leur gestion et leurs services aux entreprises.												
LEVIER	**B: ENCOURAGER L'INNOVATION ET LES TRANSITIONS NUMÉRIQUE ET ÉCOLOGIQUE DE L'INDUSTRIE**												
Axe	**Développer constamment les ressources humaines**												
Action	B.1 Adapter l'offre qualitative de formation aux besoins en compétences des entreprises.												
Axe	**Soutenir l'innovation à fort potentiel et collaborative 3**												
Action	B.2 Améliorer l'efficacité des dispositifs de soutiens automatiques à l'innovation												
Action	B.3 Consolider et rationaliser les dispositifs de soutien discrétionnaire à l'innovation												
Action	B.4 Développer la demande d'innovation au niveau de la commande publique (État et entreprises)												
Action	B.5 Étendre les possibilités de protection de l'innovation												
Action	B.6 Améliorer la gestion, la gouvernance et la performance du système technopolitain												
Axe	**Soutenir la transformation numérique de l'industrie**												
Action	B.7 Soutenir la transition numérique de l'industrie tunisienne												
Axe	**Promouvoir le développement d'une industrie verte**												
Action	B.8 Promouvoir la production de biens et services préservant les systèmes écologiques du pays et permettant de saisir les opportunités offertes par la promotion de l'industrie dite « verte ».												
LEVIER	**C: DONNER UN NOUVEL ÉLAN À L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES**												
Axe	**Faire évoluer et exploiter les accords de libre-échange avec l'Europe et l'Afrique**												
Action	C.1. Mettre en place une politique appropriée pour exploiter au mieux les nouvelles orientations de l'UE de s'approvisionner auprès de centres de production situés dans/ très proches de l'Europe, développer de nouveaux accords commerciaux vers les marchés d'Afrique.												
Axe	**Promouvoir davantage les exportations et les implantations sur les marchés extérieurs**												
Action	C.2 Encourager et appuyer les exportations et les implantations sur les marchés à fort potentiel d'Europe et d'Afrique												
Action	C.3 Appuyer les projets collaboratifs à l'exportation												
Axe	**Soutenir les nouveaux projets d'Investissements Directs Etrangers**												
Action	C.4 Promouvoir les investissements directs étrangers (IDE) contribuant à la réalisation de la nouvelle stratégie de développement industriel.												
LEVIER	**DÉVELOPPER DE NOUVELLES SPÉCIALISATIONS VERTICALES**												
Axe	**Encourager le développement de l'industrie dans les créneaux porteurs**												
Action	D.1 Faciliter les initiatives industrielles de spécialisation dans des créneaux porteurs												
Axe	**Développer des projets collaboratifs dans des filières d'excellence**												
Action	D.2 Accorder un soutien spécifique au développement d'un nombre limité de filières (activités industrielles) jugées à fort potentiel de croissance et qui suscitent un grand intérêt de la part des opérateurs dans ces filières												
Axe	**Développer des opportunités de reconquête compétitive du marché intérieur et des spécialisations régionales**												
Action	D.3 Développer des opportunités de reconquête compétitive du marché intérieur												
Action	D.4 Développer les spécialisations régionales												
LEVIER	**E : DÉVELOPPER UNE IMAGE ATTRACTIVE DE LA TUNISIE**												
Action	E.1 Instituer une équipe MARCOM, un comité MARCOM et un réseau d'Ambassadeurs sous égide UGP												
Action	E.2 Mise en cohérence et alignement des plans de promotion de l'API, la FIPA et la TIA à la stratégie proposée et préparation des plans coordonnées entre les institutions concernées.												
Action	E.3 Mise en œuvre des fonctions supports (site web, Charte de communication, médiatisation)												
Action	E.4 Préparation des évènements et des supports de communication pour la réalisation de la stratégie et des plans et initiatives inscrites dans le Livrable 6.												
Action	E.5 Développement de plans marketing distinctifs attractifs pour les investisseurs pour les territoires ciblés pour la relance et le déploiement industriel au cours la période 2023 – 2027.												
Action	Évaluation de la mise en œuvre de la stratégie												

Conceptua-lisation
Mise en oeuvre
Évaluation

Stratégie Industrielle et d'Innovation Horizon 2035

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