



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



Stratégie Industrielle  
et d'Innovation  
Horizon 2035

# Stratégie Industrielle et d'Innovation 2035

Livrable 2  
Évaluation des Politiques

Tunis, Juillet 2022

## TABLE DES MATIÈRES

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. LE CADRE DE LA NOUVELLE STRATEGIE INDUSTRIELLE .....</b>                                   | <b>10</b>  |
| 1.1. POLITIQUE INDUSTRIELLE ET STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT .....                                  | 10         |
| 1.2. CONTEXTE ET CADRAGE DE LA STRATEGIE INDUSTRIELLE .....                                      | 12         |
| 1.3. EVOLUTION DES POLITIQUES INDUSTRIELLES EN TUNISIE .....                                     | 13         |
| 1.3.1. Les premiers plans d'industrialisation des années 1960 .....                              | 14         |
| 1.3.2. Politique de libéralisation et des plans structurants des années 1970 .....               | 15         |
| 1.3.3. La crise des années 1980 : période d'austérité .....                                      | 16         |
| 1.3.4. Le Programme d'ajustement structurel et les premiers plans d'appui à l'industrie .....    | 17         |
| 1.3.5. Les années 2000 et la transition vers une économie d'une valeur ajoutée plus élevée ..... | 17         |
| 1.3.6. Les années récentes : des changements s'avèrent nécessaires .....                         | 18         |
| 1.4. AXES ET INSTRUMENTS DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE .....                                      | 23         |
| 1.4.1. Les composantes de la politique industrielle .....  | 23         |
| 1.4.2. Les mécanismes de promotion et de financement de la politique industrielle .....          | 32         |
| 1.5. LES OPTIONS ECONOMIQUES ET LE DEVENIR DE L'INDUSTRIE TUNISIENNE .....                       | 43         |
| 1.5.1. La vision 2025 de l'Institut Tunisien des Etudes Stratégiques .....                       | 43         |
| 1.5.2. Le Plan de Relance 2019-2020 du Conseil d'Analyses Economiques .....                      | 45         |
| 1.5.3. L'élaboration de la stratégie Industrie manufacturière horizon 2035 .....                 | 47         |
| 1.6. PREALABLES ET FONDEMENTS DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL .....                                  | 49         |
| <b>2. LA SITUATION ACTUELLE .....</b>  | <b>53</b>  |
| 2.1. LE TISSU INDUSTRIEL TUNISIEN ET SON EVOLUTION .....   | 53         |
| 2.1.1. L'industrie en Tunisie : secteurs et territoire .....                                     | 53         |
| 2.1.2. Les IDE dans l'industrie .....  | 56         |
| 2.1.3. Les créations et les fermetures d'entreprises industrielles .....                         | 62         |
| 2.1.4. Les emplois dans le secteur industriel .....  | 65         |
| 2.1.5. La productivité de l'industrie tunisienne .....   | 66         |
| 2.1.6. Les exportations des produits industriels .....   | 70         |
| 2.2. L'INNOVATION, LEVIER DE DÉVELOPPEMENT .....   | 77         |
| 2.2.1. Système National de Recherche et d'Innovation .....                                       | 78         |
| 2.2.2. Recherche & Développement .....   | 80         |
| 2.2.3. Innovation dans l'entreprise .....  | 84         |
| 2.2.4. Coopération .....   | 85         |
| 2.2.5. Les technopôles .....   | 86         |
| 2.2.6. Les clusters industriels .....  | 87         |
| 2.2.7. Evaluations finales du Système National de R&D et Innovation .....                        | 88         |
| 2.2.8. Stratégie de recherche et d'innovation .....  | 88         |
| 2.3. TRANSFORMATION DES ENTREPRISES PAR L'USAGE DU NUMERIQUE .....                               | 93         |
| 2.4. LA LOGISTIQUE INDUSTRIELLE EN TUNISIE .....   | 94         |
| 2.5. GOUVERNANCE DE L'INDUSTRIE EN TUNISIE .....   | 97         |
| 2.6. ANALYSE SWOT DE L'INDUSTRIE TUNISIENNE .....  | 102        |
| <b>3. BENCHMARK : ANALYSE COMPARATIVE DE PAYS DE REFERENCE .....</b>                             | <b>108</b> |
| 3.1. LES PAYS DU BENCHMARK .....   | 108        |
| 3.1.1. Le secteur industriel dans les pays du benchmark .....                                    | 109        |
| 3.2. POSITIONNEMENT DE LA TUNISIE PAR RAPPORT AUX AUTRES PAYS .....                              | 111        |
| 3.2.1. Compétitivité .....   | 111        |



|        |  |            |
|--------|--|------------|
| 3.2.2. | Innovation .....   | 112        |
| 3.2.3. | Complexité.....  | 113        |
| 3.2.4. | Climat Des Affaires .....  | 114        |
| 3.2.5. | Conclusion .....   | 116        |
| 3.3.   | ASPECTS CARACTERISTIQUES DES STRATÉGIES DU BENCHMARK .....             | 116        |
| 3.3.1. | Approches de Développement Industriel.....                             | 116        |
| 3.3.2. | Mise en œuvre des stratégies industrielles.....                        | 120        |
| 3.3.3. | Politiques territoriales. Spécialisation intelligente.....             | 122        |
| 3.3.4. | Promotion internationale .....   | 126        |
| 3.4.   | STRATÉGIES INDUSTRIELLES ET D'INNOVATION DANS LES PAYS DU BENCHMARK .. | 128        |
| 3.4.1. | CHILI.....   | 128        |
| 3.4.2. | REPUBLIQUE TCHEQUE.....  | 140        |
| 3.4.3. | POLOGNE .....  | 153        |
| 3.4.4. | PORTUGAL .....   | 164        |
| 3.4.5. | MAROC .....  | 180        |
| 3.5.   | RESUME DE L'ANALYSE DES PAYS DU BENCHMARK.....                         | 197        |
| 3.6.   | BONNES PRATIQUES INTERNATIONALES .....                                 | 198        |
|        | <b>VISION ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES PRELIMINAIRES .....</b>         | <b>200</b> |
| 4.1.   | LE POINT DE DÉPART .....   | 200        |
| 4.1.1. | La nécessité d'une nouvelle stratégie .....                            | 200        |
| 4.2.   | LES PILIERS DE LA STRATÉGIE.....                                       | 202        |
| 4.3.   | VISION.....  | 203        |
| 4.4.   | PRINCIPES .....  | 204        |
| 4.5.   | OBJECTIFS .....  | 205        |
| 4.6.   | AXES DE DÉVELOPPEMENT ET PRIORITÉS SECTORIELLES ET RÉGIONALES .....    | 205        |
| 4.7.   | PLANS D'ACTION .....   | 206        |
|        | <b>DOCUMENTATION CONSULTÉE .....</b>                                   | <b>207</b> |
|        | <b>ANNEXE.....</b>   | <b>215</b> |

## INDEX DE GRAPHIQUES

|  |     |
|--|-----|
| Graphique 1: Statuts juridiques des entreprises du tissu économique tunisien .....   | 53  |
| Graphique 2: Evolution des flux entrants d'IDE en termes d'indice (base =100 en 2010) .....  | 56  |
| Graphique 3: Répartition sectorielle des IDE en 2017 et en 2018 .....  | 57  |
| Graphique 4: Répartition sectorielle des IDE .....   | 58  |
| Graphique 5: Répartition régionale des IDE en 2018 .....   | 58  |
| Graphique 6: Création, extension de projets, d'emplois et d'IDE par pays en 2018 .....   | 60  |
| Graphique 7: Part des IDE par pays en 2018 .....   | 60  |
| Graphique 8: Les sorties des entreprises par secteur .....   | 64  |
| Graphique 9: Evolution des emplois formels par secteur sur la période 2010-2018 .....  | 66  |
| Graphique 10: Productivité, investissement et croissance potentielle .....   | 69  |
| Graphique 11: Evolution des exportations de biens et exportations de biens hors énergie de la Tunisie entre 2010 et 2018 (en milliards d'euros) .....                        | 72  |
| Graphique 12: Cartographie du Système National de Recherche et d'Innovation tunisien .....   | 80  |
| Graphique 13: Profil scientifique et technologique de la Tunisie et des pays de l'OCDE en 2012 .....   | 82  |
| Graphique 14: Technopôles tunisiens .....  | 86  |
| Graphique 15: Carte des clusters tunisiens .....   | 87  |
| Graphique 16: Gouvernance de l'industrie tunisienne .....  | 97  |
| Graphique 17: Evolution de la Valeur Ajoutée de la Manufacture en % du PIB parmi les pays analysés pour la période de 2010 à 2018 .....                                      | 109 |
| Graphique 18: Évolution de la Va industrielle par employé en chiffres absolues parmi les pays analysés de 2010 à 2018 .....  | 110 |
| Graphique 19: Evolution des exportations de produits de haute technologie en % des exportations de manufactures parmi les pays analysés pour la période de 2007 à 2018 ..... | 110 |
| Graphique 20: Position des 5 pays analysés dans l'Indice de compétitivité mondiale (GCI) .....   | 112 |
| Graphique 21: Evolution de la position dans l'Indice d'Innovation mondiale (GII) .....   | 112 |
| Graphique 22: Evolution de la position dans l'Index de Complexité Economique (ICE) .....   | 114 |
| Graphique 23: Evolution de la position dans l'Indice de <i>Doing Business</i> .....  | 114 |
| Graphique 24: Analyse de critères de position par rapport au climat des affaires .....   | 115 |
| Graphique 25: Positionnement relative par rapport aux 4 indices .....  | 116 |
| Graphique 26: Structure de gouvernance générale des Programmes Stratégiques .....  | 138 |
| Graphique 27: Gouvernance de la stratégie Nationale d'Innovation .....   | 151 |
| Graphique 28: Articulation de la Stratégie pour un Développement Responsable à l'horizon 2030 en Pologne .....   | 156 |
| Graphique 29: Système de monitoring et d'évaluation pour la mise en œuvre des Spécialisations Nationales Intelligentes .....   | 162 |
| Graphique 30: Variation interannuelle de la Demande Intérieure .....   | 167 |
| Graphique 31: Taux de chômage 2013-2019 .....  | 172 |



|   |     |
|---|-----|
| Graphique 32: Valeur Exporté 2014-2018 (millions de US\$).....  | 172 |
| Graphique 33: Piliers fondamentaux de la Stratégie Nationale de Spécialisation Intelligente de Portugal<br>.....      | 173 |
| Graphique 34: Procédure générale pour la sélection des priorités stratégiques de spécialisation<br>intelligente ..... | 175 |
| Graphique 35: Gouvernance des Programmes Opérationnels Portugal 2020 .....  | 176 |
| Graphique 36: Structure de Gouvernance de l'Stratégie Portugaise de Spécialisation Intelligente (ENEI)<br>.....       | 178 |
| Graphique 37: N° de Brevets Délivrées (2016 – 2018).....  | 183 |
| Graphique 38: Évolution des créations d'entreprises au Maroc .....  | 183 |
| Graphique 39: Schéma général du PAI.....  | 184 |
| Graphique 40: Taux de Chômage et productivité par travailleur.....  | 190 |
| Graphique 41: Exportations Totales (miles de US\$).....   | 190 |
| Graphique 42: Pilotage : Comité de Coordination .....   | 194 |
| Graphique 43: Orientations stratégiques.....  | 203 |

## INDEX DE TABLEAUX

|  |     |
|--|-----|
| Tableau 1: Bilan du Plan National de Développement (2016 – 2020).....  | 24  |
| Tableau 2: Résumé du financement FOPRODI, par période (en millions de TND) .....   | 34  |
| Tableau 3: Réalisations du Programme de Mise à Niveau (en millions de TND).....  | 36  |
| Tableau 4: Situation des dossiers approuvés par période (en millions de TND) .....   | 38  |
| Tableau 5: Evolution des entreprises industrielles par Secteur d'activité.....   | 54  |
| Tableau 6: Répartition des entreprises sur les différentes régions du territoire 2010 - 2017 .....                                     | 55  |
| Tableau 7: Parc industriel en 2018, entreprises industrielles avec 10 emplois et plus .....  | 56  |
| Tableau 8: Flux des investissements étrangers au cours des années 2014 à 2018 en millions de TND.....                                  | 57  |
| Tableau 9: Evolution des flux d'IDE, des emplois et des nombres de projets en industrie (hors énergie) de 2013 à 2018 .....            | 59  |
| Tableau 10: Répartition des IDE (hors énergie) par secteur et par type d'investissement en 2018 .....                                  | 59  |
| Tableau 11: Entrées d'entreprises et création d'emplois.....   | 63  |
| Tableau 12: Evolution des entrées d'entreprises pour les activités industrielles 2014 -2018 .....                                      | 63  |
| Tableau 13: Les emplois industriels des entreprises dont l'effectif est supérieur ou égal à 10 personnes (2018) .....                  | 66  |
| Tableau 14: Contribution de l'Industrie au PIB .....   | 67  |
| Tableau 15: Evolution de l'indice de production des activités manufacturières (2010 = Indice 100).....                                 | 67  |
| Tableau 16: Part des exportations et importations dans le PIB .....  | 71  |
| Tableau 17: Evolution des exportations de biens et des biens hors énergie de la Tunisie entre 2010 et 2018 (En milliards d'euros)..... | 71  |
| Tableau 18: Retombées du savoir et de la technologie (statistiques du Global Innovation Index 2018) ..                                 | 83  |
| Tableau 19: Système national d'innovation. État des lieux et recommandations .....   | 90  |
| Tableau 20: Population et PIB par habitant des pays analysés .....   | 108 |
| Tableau 21: Comparaison de la Valeur Ajoutée de la Manufacture et des Exportations de Haute Technologie parmi les pays analysés.....   | 109 |
| Tableau 22: Stratégie pour un Développement Responsable à l'horizon 2030 : Objectifs et mesures spécifiques.....                       | 156 |
| Tableau 23: Les principales étapes du processus d'identification sont les suivantes : .....  | 160 |
| Tableau 24: Le nombre d'initiatives relevées, par pays et par domaines est le suivant .....  | 199 |

## LISTE D'ACRONYMES

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>ACR</b>                           | Avantage Comparatif Révélé   |
| <b>AdI</b>                           | Agence pour l'Innovation   |
| <b>AFI</b>                           | Agence Foncière Industrielle   |
| <b>AICEP<br/>Portugal<br/>Global</b> | Agence pour l'investissement et le commerce extérieur du Portugal  |
| <b>AMD</b>                           | Agence Marocaine de Développement  |
| <b>ANME</b>                          | Agence Nationale de Maîtrise de l'Énergie  |
| <b>ANMPE</b>                         | Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise  |
| <b>ANPR</b>                          | Agence Nationale de Promotion de la Recherche Scientifique   |
| <b>API</b>                           | Agence Portugaise pour l'Investissement  |
| <b>APIA</b>                          | Agence de promotion des investissements agricoles  |
| <b>APIE</b>                          | Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur  |
| <b>APII</b>                          | Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation  |
| <b>BMN</b>                           | Bureau de Mise à Niveau  |
| <b>BO</b>                            | Bulletin Officiel  |
| <b>CAE</b>                           | Conseil d'Analyses Economiques   |
| <b>CCDR</b>                          | Conseils Régionaux de Coordination et de Développement   |
| <b>CCI</b>                           | Chambres de Commerce et de l'Industrie   |
| <b>CCR</b>                           | Commission Consultative de Régionalisation   |
| <b>CDE</b>                           | Centres de Développement d'Entreprises   |
| <b>CEDEAO</b>                        | Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest  |
| <b>CEPEX</b>                         | Centre de Promotion des Exportations   |
| <b>CERES</b>                         | Centre Etudes et de Recherches Economiques et Sociales   |
| <b>CETMO</b>                         | Centre for Transportation Studies for the Western Mediterranean,   |
| <b>CGC</b>                           | Caisse Générale de Compensation  |
| <b>CGCCE</b>                         | Conseil Gouvernemental pour la Compétitivité et la Croissance Economique   |
| <b>CGEM</b>                          | Confédération Générale des Entreprises du Maroc  |
| <b>CHL</b>                           | Chili  |
| <b>CIDCI</b>                         | Centre d'Innovation et de Développement des Compétences en Industrie 4.0   |
| <b>CIPE</b>                          | Centre International pour l'Entreprise Privée  |
| <b>CNID</b>                          | Conseil National pour l'Innovation et le Développement   |
| <b>CNRD</b>                          | Centre National pour la Recherche et le Développement  |
| <b>CNUCED</b>                        | Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement   |
| <b>COMPETE</b>                       | Programme Opérationnel des Facteurs de Compétitivité   |
| <b>CONNECT</b>                       | Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie  |
| <b>CONICYT</b>                       | <i>Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica</i> , - Commission Nationale pour la Recherche Scientifique et Technologique du Chili |
| <b>CORFO</b>                         | <i>Corporación de Fomento de la Producción</i> - Société de Promotion de la Production   |
| <b>CRDI</b>                          | Conseil pour la Recherche, le Développement et l'Innovation  |
| <b>CTS</b>                           | Centre Technique Sectoriel   |
| <b>CZE</b>                           | République Tchèque   |
| <b>DB</b>                            | Doing Business   |
| <b>DGE</b>                           | Direction Générale de l'Énergie  |
| <b>DGET</b>                          | Direction Générale des Etudes Technologiques   |
| <b>DGM</b>                           | Direction Générale des Mines   |
| <b>DGRA</b>                          | Direction Générale des Réformes Administratives  |
| <b>Dh</b>                            | Dirham marocain  |
| <b>DIRD</b>                          | Dépenses Intérieures de R&D  |
| <b>ENEI</b>                          | Estratégia De Investigação E Inovação Para Uma Especialização Inteligente  |
| <b>ER</b>                            | Energies renouvelables   |
| <b>EVP</b>                           | Equivalent Vingt Pieds   |
| <b>FCT</b>                           | Fondation pour la science et la technologie  |
| <b>FDI</b>                           | Fonds de Développement Industriel  |
| <b>FEP</b>                           | Programmes-Cadres pour l'Éducation   |
| <b>FHII</b>                          | Fondation Hassan II  |
| <b>FIE</b>                           | Fonds d'Investissement Stratégique   |
| <b>FIPA</b>                          | Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur  |



|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>FMI</b>         | Fonds Monétaire International   |
| <b>FODEC</b>       | Fonds de Développement de la Compétitivité  |
| <b>FOPRODI</b>     | Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielles   |
| <b>FSIE</b>        | Fonds Structurels et d'Investissement Européens   |
| <b>GCI</b>         | Global Competitiveness Index, Indice global de Compétitivité                                    |
| <b>GII</b>         | Global Innovation Index, Indice Global d'Innovation   |
| <b>GPBM</b>        | Groupement Professionnel des Banques du Maroc   |
| <b>IA</b>          | Intelligence Artificielle   |
| <b>IAA</b>         | Industrie Agro-Alimentaire  |
| <b>IACE</b>        | Institut Arabe des Chefs d'Entreprises  |
| <b>IAPMEI</b>      | Institut d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises Industrielles                              |
| <b>ICC</b>         | Industrie du Cuir et de la Chaussure  |
| <b>ICE</b>         | Index de Complexité Economique  |
| <b>ICEP</b>        | Institut du Commerce Extérieur de Portugal  |
| <b>ICHC</b>        | Industrie Chimique et Caoutchouc  |
| <b>IDE</b>         | Investissements Directs Etrangers   |
| <b>IEC</b>         | Index of Economic Complexity - Index de Complexité Economique                                   |
| <b>IEE</b>         | Industrie Electrique et Electronique  |
| <b>IEFP</b>        | Institut pour l'Emploi et la Formation Professionnelle  |
| <b>IES</b>         | Institut d'Enseignement Supérieur   |
| <b>IGC</b>         | Indice global de Compétitivité  |
| <b>IME</b>         | Industrie Mécanique et Electrique   |
| <b>IMCCV</b>       | Industrie des Matériaux de Construction, Céramiques et Verres                                   |
| <b>IMMM</b>        | Industrie Mécanique, Métallique et Métallurgique  |
| <b>INNORPI</b>     | Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle                           |
| <b>INS</b>         | Institut National de la Statistique   |
| <b>IP</b>          | Industrie de Plasturgie   |
| <b>IP (Agence)</b> | Agence pour le développement et la cohésion   |
| <b>IPEMED</b>      | Institut de Prospection Economique du Monde Méditerranéen                                       |
| <b>ITCEQ</b>       | Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives                               |
| <b>ITES</b>        | Institut Tunisien des Études Stratégiques   |
| <b>ITH</b>         | Industrie du Textile et de l'Habillement  |
| <b>ITHC</b>        | Industrie Textile, de l'Habillement et du Cuir  |
| <b>ITP</b>         | Investissements Technologiques à Caractère Prioritaire  |
| <b>L</b>           | Livable   |
| <b>LCAE</b>        | Laboratoire Central des Analyses et Essais  |
| <b>LMD</b>         | Licence-Master-Doctorat   |
| <b>LR</b>          | Laboratoire de Recherche  |
| <b>MAR</b>         | Maroc   |
| <b>MARHP</b>       | Ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques et de la Pêche                        |
| <b>MDICI</b>       | Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale             |
| <b>MEJS</b>        | Ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports  |
| <b>MENA</b>        | Moyen Orient et Afrique du Nord   |
| <b>MESRS</b>       | Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique                           |
| <b>MIC</b>         | Ministère de l'Industrie et du Commerce   |
| <b>MIPME</b>       | Ministère de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises                                 |
| <b>MTCEN</b>       | Ministère des technologies de la communication et de l'économie numérique                       |
| <b>OCDE</b>        | Organisation de coopération et de développement économiques                                     |
| <b>OCP</b>         | Office Cherifien des Phosphates   |
| <b>ODD</b>         | Objectifs de Développement Durable  |
| <b>ONM</b>         | Office National des Mines   |
| <b>OMPI</b>        | Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle  |
| <b>ONG</b>         | Organisation Non Gouvernementale  |
| <b>PAI</b>         | Plan d'Accélération Industrielle  |
| <b>PAS</b>         | Programme d'Ajustement Structurel   |
| <b>PASRI</b>       | Projet d'Appui au Système de Recherche et d'Innovation  |
| <b>PCAM</b>        | Programme d'appui à la Compétitivité des entreprises et à l'Amélioration de l'accès aux Marchés |
| <b>PDR</b>         | Programme de Développement Régional   |
| <b>PEI</b>         | Programme Stratégique de Spécialisation Intelligente  |

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>PFR</b>         | Programme de Recherche Fédéré   |
| <b>PI</b>          | Propriété Intellectuelle  |
| <b>PIB</b>         | Produit Intérieur Brut  |
| <b>PIRD</b>        | Prime accordée au titre des Investissements dans les activités de Recherche Développement |
| <b>PME</b>         | Petites et Moyennes Entreprises   |
| <b>PMN</b>         | Programme de Mise à Niveau  |
| <b>PND</b>         | Plan National de Développement  |
| <b>PNEI</b>        | Pacte National pour l'Émergence Industrielle  |
| <b>PNQ</b>         | Programme National de la Qualité  |
| <b>PNR</b>         | Projets Non Réalisés  |
| <b>PNRI</b>        | Programme National de la Recherche et de l'Innovation                                     |
| <b>POL</b>         | Pologne   |
| <b>PPP</b>         | Partenariat Publics-Privé   |
| <b>PRD</b>         | Projet de Recherche et Développement  |
| <b>PRT</b>         | Portugal  |
| <b>R&amp;D</b>     | Recherche et Développement  |
| <b>R&amp;I</b>     | Recherche et Innovation   |
| <b>RD</b>          | Recherche, Développement et Innovation  |
| <b>RIS3</b>        | Stratégie pour une Spécialisation Intelligente  |
| <b>RT</b>          | République Tchèque  |
| <b>SARL</b>        | Société à responsabilité limitée  |
| <b>SBDC</b>        | Centre de Développement des Petites Entreprises   |
| <b>SERCOTEC</b>    | Service de Coopération Technique  |
| <b>SIE (Fonds)</b> | Fonds structurels et d'investissement européens   |
| <b>SIEE</b>        | Stratégie pour l'Innovation et l'Efficiéce Economique                                     |
| <b>SNI</b>         | Spécialisations Nationales Intelligentes  |
| <b>SNI</b>         | Système d'Innovation National de Tunisie  |
| <b>SRAT</b>        | Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire   |
| <b>SRI</b>         | Science, Recherche et Innovation  |
| <b>STEEP</b>       | Sociologique, Technologique, Economique, Environnementale                                 |
| <b>STEM</b>        | Science, Technologie, Ingénierie et Mathématiques   |
| <b>STIR</b>        | Société Tunisienne des Industrie de Raffinage   |
| <b>SWOT</b>        | Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats – Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces |
| <b>TE</b>          | Totalement Exportatrice   |
| <b>TFUE</b>        | Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne  |
| <b>TIA</b>         | Instance Tunisienne de l'Investissement   |
| <b>TIC</b>         | Technologies de l'Information et de la Communication                                      |
| <b>TN</b>          | Tunisie   |
| <b>TND</b>         | Dinar tunisien  |
| <b>TPE</b>         | Très Petites Entreprises  |
| <b>TTR</b>         | Transactional Track Record  |
| <b>TVA</b>         | Taxe sur Valeur Ajoutée   |
| <b>UE</b>          | Union Européenne  |
| <b>UGTT</b>        | Union Générale Tunisienne du Travail  |
| <b>UPMI</b>        | Union des Petites et Moyennes Industries  |
| <b>UR</b>          | Unité de Recherche  |
| <b>USD</b>         | United States Dollar  |
| <b>UTICA</b>       | Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat                            |
| <b>VAM</b>         | Valeur Ajoutée Manufacturière   |
| <b>VRR</b>         | Valorisation des Résultats de la Recherche  |
| <b>ZER</b>         | Zones Entrepreneurials Responsables   |

# 1. LE CADRE DE LA NOUVELLE STRATEGIE INDUSTRIELLE

## 1.1. POLITIQUE INDUSTRIELLE ET STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

Le **secteur industriel** crée des **emplois de haute qualité**, facilite l'**incorporation des innovations** et permet le développement d'autres activités productives ou de services. Tous les pays cherchent à créer des modèles de développement industriel adaptés aux différents contextes pour utiliser les ressources et les compétences disponibles de la manière la plus optimale possible<sup>1</sup>.

Dans un contexte de mondialisation, de digitalisation, de disruptions technologiques et de changements environnementaux, ces modèles doivent répondre aux **défis économiques et sociaux** qui exigent des approches allant au-delà de l'utilisation sans limite des ressources naturelles, à travers ce que l'on appelle l'économie circulaire ou l'économie zéro carbone à la recherche de la durabilité.

La **réflexion** autour des perspectives d'évolution de ces modèles concerne **tous les organismes en lien avec les politiques industrielles**, qu'ils soient nationaux ou multilatéraux, comme on peut l'observer dans la Table Ronde « *Industry 2030 High Level Industrial Roundtable* » de la Commission Européenne qui a publié en juin 2019 sa « Vision pour l'industrie européenne jusqu'à 2030 »<sup>2</sup>. Dans ce chapitre sont présentées certaines de ses réflexions sur les tendances à long terme de l'économie industrielle.

La digitalisation croissante des processus de production et des processus sociaux montre également que le **potentiel de développement** matériel et humain peut être **freiné** par les **nouvelles solutions technologiques**. L'**utilisation massive de données (big data)**, l'**intelligence artificielle** ou la **robotique** contribuent à **modifier** rapidement les **processus de travail** et les **environnements sociaux** de santé ou la mobilité, avec une incidence sur le développement industriel, ainsi que sur l'économie internationale.

En parallèle, le **développement des connaissances** dans d'autres secteurs (nanosciences, biotechnologie) pose aux entreprises le **défi d'accéder à la technologie** nécessaire et **d'être capable de l'absorber**. Pour cela, il est nécessaire de compter sur du **personnel technique qualifié** et des **systèmes organisationnels** permettant la **collaboration avec des établissements éducatifs et de développement des compétences**. Ces derniers doivent être suffisamment efficaces pour attirer et former les jeunes aux spécialisations nécessaires, actuelles ou à venir.

Les entreprises qui opèrent dans les nouveaux secteurs industriels, que ce soit celui de l'énergie, de la santé, des TIC ou des transports auront, elles aussi, de plus en plus besoin d'accéder à des **technologies de pointe** pour améliorer leur compétitivité. Elles doivent pour cela se doter d'une **capacité d'absorption des connaissances croissantes** et **innover** dans les produits et processus.

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

---

<sup>1</sup> Myro, Rafael (dir.) [2016]: *Una nueva politica industrial para España*. Informe final XIX Premio de Investigación CES

<sup>2</sup> European Commission [2019]: *A vision for the European Industry until 2030*. GROW-F1. Publications Office of the European Union



Au niveau économique, les **relations entre les puissances économiques** les plus importantes introduisent de nouveaux changements, aussi bien dans les structures des chaînes de valeur que dans les obstacles pour l'accès à la technologie ou aux connaissances. L'**attraction de talents** est devenue un objectif de première importance pour tous les pays, se traduisant par une **concurrence croissante** profitant essentiellement aux pays dont les conditions et les environnements sociaux, économiques ou scientifiques sont les plus favorables.

Se présente aussi le **défi d'inverser ou d'éviter l'impact de la tendance à la financiarisation croissante de l'économie internationale** qui résulte de difficultés à trouver des opportunités attrayantes pour l'investissement productif. Une des conséquences est l'**allocation** d'une bonne partie des bénéfices résultant de l'activité économique **vers des circuits improductifs ou spéculatifs** qui affectent les relations non seulement entre agents économiques, mais aussi les relations entre les pays à travers leur **effet sur les taux de change**.

Tout cela mène à des **relations économiques de plus en plus complexes** qui **requièrent** la création de **compétences croissantes** dans le pays ou les régions concernées. S'ajoutent à cela les **tendances à la variation de l'organisation de la production industrielle**, de plus en plus sous pression par des marchés qui exigent la **fabrication de produits individualisés** pour des demandes spécifiques, présentant des défis différents de ceux de la production traditionnelle en série.

Les **changements dans l'organisation des chaînes productives**, à caractère toujours **global**, ainsi que la **séparation** de l'activité **industrielle** et celle des **services**, qui s'éloignent de plus en plus de la production physique, posent le défi de **repenser le modèle de développement industriel et les stratégies de promotion d'une industrie tunisienne** aux caractéristiques différentes des traditionnelles.

Ces stratégies doivent compter sur le secteur industriel ainsi que sur son environnement de services et les **interrelations** qui existent entre l'**activité industrielle** productive et les **autres activités techniques, logistiques ou de recherche**, qui complètent la chaîne de création de valeur et qui donnent lieu à de **nouveaux modèles d'affaires**.

En ce sens, il existe une **tendance croissante** à la création de **plateformes technologiques** ou de **clusters**, qui peuvent jouer un rôle important dans la **naissance d'écosystèmes productifs**, orientés vers certaines chaînes de valeur complémentaires qui facilitent l'**innovation** et la **créativité conjointe**. Cette tendance est fortement indiquée pour le tissu industriel tunisien caractérisé par la prédominance des PME.

Il s'agit d'**environnements de coopération, fédérateur entre les agents économiques, académiques et de l'administration** qui mobilisent et orientent leur comportement pour travailler comme un **réseau** de membres avec des **intérêts communs partagés**, dans des domaines spécifiques de compétences ou de recherche, en maintenant entre eux le principe de concurrence. Cette approche des politiques industrielles et d'innovation mène aussi à la **recherche de complémentarité entre régions ou pays** sur la base des **systèmes de « spécialisation intelligente » permettant l'acquisition d'avantages compétitifs avérés** qui opèrent du **bas vers le haut**<sup>3</sup>, orientés par l'initiative ou la découverte générées par les entreprises.

---

<sup>3</sup> Vezzani, Antonio *et al.* [2017]: *Smart Specialisation, seizing new industrial opportunities*, JRC Technical Report, European Commission

Cette évolution du secteur industriel et de son contexte exige de **l'administration publique** le développement d'un environnement administratif propice à l'investissement et à l'exploitation, un **cadre réglementaire flexible** qui facilite la **transparence** et la **sécurité des affaires**, de manière à **promouvoir l'investissement productif** sans imposer de charges inappropriées ni de procédures et contraintes superflues à l'activité des entreprises qui doivent rester compétitives dans les coûts pour atteindre leurs objectifs économiques. Il s'agit ainsi de se doter d'un **modèle de gouvernance** qui **facilite l'agilité, la prise de décision rapide** et la **capacité de répondre de manière flexible** aux changements technologiques, commerciaux et organisationnels.

Cela implique la **définition de politiques économiques et industrielles** qui facilitent le **développement de l'industrie dans son ensemble**, tant des entreprises d'avant-garde qui enrichissent, diversifient le parc industriel ; comme la préservation de celles qui disposent d'un potentiel réel et qui constituent la plus grande partie du secteur industriel<sup>4</sup>. En ce sens il est nécessaire de mettre à disposition des **instruments de financement innovateurs**, de capitaux à risque ou similaires, des financements alternatifs dédiés aux investissements et projets innovants et qui facilitent **l'arrivée sur le marché des initiatives et produits des PME et des entrepreneurs de la nouvelle vague Industrie 4.0.**

Les politiques publiques mentionnées doivent ajuster et combiner la force des **instruments traditionnels** tels que l'appui aux entrepreneurs ou à l'innovation, avec **l'investissement en infrastructures d'énergie, de communication ou de logistique et de transport** et les **services publics** comme l'éducation.

Ces politiques ne peuvent pas non plus perdre de vue **l'impact socio-économique** qui peut avoir des conséquences indésirables, hétérotéliques comme une fragmentation régionale, une augmentation de l'inégalité sociale, des pertes d'emplois ou la dégradation de l'environnement. Elles ne peuvent pas laisser de côté **l'environnement international** et notamment l'approche proposée par les **Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.**

## 1.2. CONTEXTE ET CADRAGE DE LA STRATEGIE INDUSTRIELLE

Les termes de référence de cette étude « Elaboration d'une stratégie Industrielle et d'innovation à l'horizon 2035 » font référence au document de la BAD de proposition d'octroi d'un don « Projet d'appui à la conception d'une politique industrielle et d'innovation ». Ce dernier précise que : « **La Tunisie ambitionne au cours des prochaines décennies de redynamiser son économie, de réduire le chômage notamment des jeunes diplômés et de réduire les disparités régionales.** Cet objectif requiert une politique volontariste ainsi qu'une **révision et une actualisation des orientations stratégiques existantes** en matière de développement économique et de développement industriel. »

Ce document de référence précise que « cette révision doit avoir principalement comme objectifs **l'efficacité des programmes et actions, l'optimisation des ressources et moyens** de l'Etat, le **développement du partenariat public-privé** et la **transparence des procédures.** »

L'industrie qui est l'un des secteurs les plus importants de l'économie tunisienne est appelée à accroître sa participation dans la concrétisation des différentes priorités nationales (le développement régional, la

---

<sup>4</sup> YIFU LIN, Justin (2013) : *La politique industrielle revisitée : une nouvelle perspective d'économie structurelle*. Revue d'économie du développement 2013/2-3 (Vol. 21). De Boeck

création d'emplois, le développement des exportations et la création de la valeur ajoutée)<sup>5</sup> à travers, notamment :

- (i) Le repositionnement du système industriel sur de nouveaux créneaux porteurs et à forte valeur ajoutée tout en créant les conditions requises pour la concrétisation de cet objectif (ressources humaines, infrastructure technologique, mesures incitatives, etc.) ;
- (ii) L'identification et le développement de filières porteuses dans les régions défavorisées ;
- (iii) La densification du tissu industriel dans les régions intérieures afin de réduire les inégalités régionales ;
- (iv) L'amélioration du contenu technologique de l'industrie tunisienne et de sa valeur ajoutée ;
- (v) La montée en gamme des secteurs traditionnels à travers l'innovation et le développement technologique tout en assurant la protection des droits industriels ;
- (vi) Le développement d'une infrastructure industrielle attractive et compétitive (zones industrielles, zones franches, technopôles, etc.);
- (vii) Le soutien au démarrage d'entreprises et l'accompagnement efficace des promoteurs dans les différentes phases de leurs projets en vue d'intensifier le rythme de création et d'améliorer le taux de réussite des projets ;
- (viii) La transformation de la Tunisie en un hub de *nearshoring* tourné vers les services et les activités à haute valeur ajoutée par la conception et la mise en œuvre d'une stratégie de communication à l'international sur les atouts de la Tunisie industrielle.

En 2010, une étude avait été élaborée par le cabinet Ernst and Young (EY) sur les stratégies industrielles à l'horizon 2016<sup>6</sup>. Après la révolution de janvier 2011, le plan d'action qui en découlait a été remis en question. Il est cependant impératif d'actualiser cette étude et le contenu du Système National d'Innovation afin de répondre aux nouveaux défis imposés à l'économie tunisienne. Pour cela, il est **nécessaire au préalable d'évaluer les politiques existantes et leur performance** en termes de contribution à la croissance. C'est à ce titre que le gouvernement tunisien a saisi la Banque Africaine de Développement afin de solliciter un appui pour la conception d'une nouvelle politique industrielle et d'innovation à l'horizon 2030.

### 1.3. EVOLUTION DES POLITIQUES INDUSTRIELLES EN TUNISIE

L'avis d'appel a manifestations d'intérêt pour les services de consultants (P-TN6BG0-004) dans son § 1 précise que « les sommes accordées au titre de ce don pour financer une étude portant sur l'évaluation de l'actuelle politique industrielle et d'innovation et l'élaboration de la NPII » Le § 2 de l'avis précité, précise que « Les services prévus au titre de ce contrat comprennent principalement les activités suivantes :

---

<sup>5</sup> Banque Mondiale (2014) : *La Révolution Inachevée. Créer des opportunités, des emplois de qualité et de la richesse pour tous les Tunisiens*. Revue des politiques de développement.

<sup>6</sup> MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE L'ENERGIE ET DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES. « *Stratégie Industrielle Nationale A Horizon 2016 (Synthèse)* ». APII



- L'évaluation de la politique industrielle et d'innovation existante ;
- L'élaboration d'une nouvelle politique industrielle et d'innovation et un plan d'action,
- La conception d'une stratégie de communication sur le NRII et l'appui à sa mise en œuvre. »

Dans les Termes de référence, la phase I de l'élaboration de la stratégie « Evaluation et Benchmark » précise que le don accordé par la BAD : « Evaluation et synthèse de toutes les données disponibles (en matière d'industrie et d'innovation) ».

Les TdR indiquent également dans le « Périmètre des services de la mission » (page 29 du contrat §4 : Au Plan transversal ) que « La mission analysera la pertinence des programmes et mécanismes mis en place par l'Etat pour développer l'industrie et évaluera les aspects transversaux, dont particulièrement l'offre territoriale, la logistique la formation, le financement, les procédures administratives et l'accompagnement des entrepreneurs. »

Durant les cinq dernières décennies, de 1960 à 2010, différentes options politiques ont été adoptées pour l'industrie.

Tout au long du processus d'industrialisation, pendant les années 1970', 1980' et 1990', les choix politiques étaient accompagnés par la **mise en place d'infrastructures de développement des compétences** au niveau des **universités** et des **Centres de formation professionnelle**. Progressivement des **structures d'encadrement et d'appui** se sont également mises en place tels que Centres de Promotion des Exportations, Centres d'Etudes et de Recherches (CNEI, CERES), Centres Techniques Sectoriels, Institut de Normalisation et de Propriété intellectuelle, Technopôles et Laboratoires, etc. Parallèlement, le **secteur privé** a développé ses **associations** et **fédérations professionnelles** en appui et en concertation avec l'écosystème public. Sur le plan financier, ont été conçus et mis en place des **banques** et des programmes et **mécanismes** pour subvenir aux **besoins de financement** et d'exploitation de la nouvelle infrastructure industrielle.

La synthèse qui suit pour les trois premières décennies du développement industriel (années 1960, 1970 et 1980) est inspirée de l'étude « L'industrie : mythe et stratégies »<sup>7</sup> de Hassine Dimassi et Hédi Zaïem. Sont par ailleurs intégrés des commentaires et analyses des experts IDOM-BID.

Les deux décennies couvrant la période de 2000 jusqu'à 2019 ont été décrites, étudiées et évaluées par de nombreux rapports d'institutions tunisiennes et internationales : ITES, Centre d'Analyses Economiques, ITCEQ, Banque Mondiale, Banque Africaine de Développement, OCDE, CNUCED, institutions des Nations Unies, etc... Ces documents et références sont répertoriés dans la bibliographie de ce document.

### 1.3.1. Les premiers plans d'industrialisation des années 1960

Depuis le début des **années 1960**, les politiques de **développement industriel** étaient considérées comme un **axe stratégique** permettant de consolider l'indépendance du pays et de contribuer au développement économique et à la création de valeur en Tunisie. L'**industrialisation** était perçue comme **la solution au développement** du pays, indépendamment de son organisation sociale et politique. Cette période était

---

<sup>7</sup> Dimassi, Hassine et Hédi Zaïem [1987] : *L'industrie : mythe et stratégies*. Dans *La Tunisie au Présent*. Institut de Recherche et d'études sur le monde arabe et musulman. CNRS/Aix Marseille Université

dominée par l'intervention du secteur public, puis, au cours des années 1970, par une ouverture et implication délibérée du secteur privé<sup>8</sup>.

Deux axes avaient caractérisé cette première période des années 1960 : (1) la **valorisation des matières premières** visant les marchés extérieurs, et (2) l'implantation de quelques **industries dites d'import-substitution** particulièrement dans les domaines du textile, de l'habillement et de l'agroalimentaire.

Cette politique a cependant atteint ses **limites** face à des contraintes fondamentales :

- La **faiblesse de la demande** solvable due aux prix élevés des produits face aux faibles salaires et pouvoirs d'achat limités des citoyens.
- Les **emplois** créés étaient également **limités** à 13.000 emplois / an, les industries implantées étaient plutôt capitalistiques et généraient peu d'emplois<sup>9</sup>.
- Les **difficultés de paiement** du fait des recours excessifs au financement extérieur pour l'achat des équipements en devises et des consommations intermédiaires.

### 1.3.2. Politique de libéralisation et des plans structurants des années 1970

Cette période était marquée par une **dynamique industrielle** résultant d'une forme de « **libéralisation économique** », un ralentissement de l'investissement du secteur public et une **contribution soutenue du secteur privé à l'effort d'industrialisation** avec une **orientation** délibérée **vers l'extérieur**. L'axe majeur d'orientation était **l'appel à l'investissement étranger** pour développer les **activités industrielles exportatrices**.

Au début des années 1970, l'Etat a été amené à agir à coups **d'incitations diverses et de subventions**. La Loi d'Avril 72 pour les industries exportatrices et le code des investissements d'Août 1974 encourageant l'industrie manufacturière pour le marché local, ainsi que des textes similaires octroyaient des **exonérations fiscales partielles** et des **subventions pour les promoteurs privés**. Ces lois donnèrent un élan à **l'implantation d'industries et à la création d'emplois**. Ce cadre légal s'est accompagné par une **armada d'organismes spécialisés** (API, AFI, CNEI) et **d'instruments de financement innovants** (FOPRODI et diverses lignes de crédit au profit des PME).

Cette dynamique des années 1970 était animée par une **foi particulière dans les bienfaits du libéralisme**. La politique avait comme objectif la **création d'emplois**, le développement de recettes en **devises** et une **diversification**, élargissement de la base économique par la **multiplication des installations manufacturières** dans les différents secteurs et régions. La nature même des industries implantées qui jouaient un simple rôle de relais entre les importations et la consommation finale, se traduisait par un **alourdissement croissant des importations de biens d'équipement et de demi-produits**. Entre le début des années 1970 et celui des années 1980 ces importations ont été multipliées par sept.

---

<sup>8</sup> Dans le cadre de codes d'investissement encourageants et stimulant l'initiative privée et les IDE (Loi 72 et code des investissements de 1974).

<sup>9</sup> El Fouladh, La STIR, les AMS, La Cellulose, la Sucrerie de Béja, le Groupe Chimique et l'industrie de valorisation de phosphates, etc.

Les **revenus distribués** et **l'amélioration du pouvoir d'achat** et de la demande intérieure qui en ont découlé ont induit un important **développement des importations des biens de consommation**. En fait, contrairement aux années 1960', ces industries sont moins venues se substituer à des importations, qu'y **ajouter de nouvelles** à travers une demande qu'elles ont souvent suscitée ; de telle sorte qu'il est strictement **impropre de les qualifier d'import substitution**.

Sur un autre plan, **l'Etat assumait une partie du coût de reproduction** de la force de travail à travers les **dépenses de la Caisse Générale de Compensation (CGC)** et/ou d'énormes **subventions aux entreprises publiques** fournissant des biens ou des services de consommation à des prix inférieurs aux coûts de production.

Cette orientation des années 1970 donna quelques résultats :

1. Au niveau de l'emploi, une **moyenne de 18.000 emplois créés par an** contre moins de 4.000 pendant les années 1960.
2. L'introduction des **produits « made in Tunisia »** sur les marchés européens et le développement d'un **entrepreneuriat ouvert à l'international**.
3. La **modernisation** de premières générations **d'industries locales** des années 1960.
4. Un **développement remarquable des importations** et une forte croissance des **besoins en devises**, les recettes des exportations n'ayant pas suivi ce rythme.

Ce développement industriel des années 1970 s'est révélé **fragile et non cumulatif**, cloisonné dans la **sous-traitance** et à **la merci des donneurs d'ordres et des évolutions des marchés**. Par ailleurs, le système de dispositions incitatives diverses et de privilèges légaux de l'économie administrée a **habitué l'appareil productif à l'assistance et au gain facile**. Une mentalité de rentier assisté s'est nourrie des institutionnels sans stratégie d'innovation et d'autonomisation de capitalisation créatrice. Des positions de **rentes industrielles** se sont développées. Des **monopoles** de fait de entreprises publiques et des oligopoles privés se sont établis, appuyées par un **protectionnisme douanier** et une économie administrée qui autorise et/ou bloque les nouvelles implantations.

### 1.3.3. La crise des années 1980 : période d'austérité

A l'aggravation des tendances des années 1970 déjà observées, s'ajoutent dans les années 1980 la **rareté des ressources en devises**, la **surcharge financière de l'Etat** et le **chômage**, dont une grande partie de jeunes à la recherche d'un premier emploi et un grand nombre de diplômés de l'enseignement supérieur. Une période d'austérité avait freiné l'élan de la décennie précédente (années 70). L'économie a été fortement touchée par une **stagnation** aggravée par la **crise du tourisme** et les **troubles sociaux**.

A cette situation, s'ajoutaient quelques choix inopportuns bénéficiant d'un **système de protectionnisme primaire**, et qui avaient aggravé la situation en favorisant l'émergence et l'implantation des **pseudo-industries précaires** d'assemblage d'électroménagers, de montage de véhicules (4 unités), de façonnage et de conditionnement de **produits à faible valeur ajoutée**. Sur un autre plan, les produits de l'industrie manufacturière tunisienne **ne pouvaient trouver de débouchés sur les marchés intérieurs** du fait de la stagnation et de **l'érosion des revenus des citoyens**.

Des **mesures de redressement** ont été promulguées : (1) dévaluation du dinar tunisien de 10%, (2) Programme d'Ajustement Structurel (PAS), (3) Suppression de l'indexation des salaires, (3) Réduction du



déficit budgétaire et (4) Libéralisation de l'économie (prix, investissements, commerce extérieur, privatisation des entreprises publiques du « secteur concurrentiel »).

### 1.3.4. Le Programme d'ajustement structurel et les premiers plans d'appui à l'industrie

En continuation du PAS engagé en fin des années 1980, l'industrie tunisienne a connu dans les années 1990 une relance soutenue par le **programme de Mise à Niveau**<sup>10</sup> et l'instauration de **programmes d'implantation du premier Programme National Qualité** et de **systèmes de qualité dans les unités industrielles**. Ces programmes avaient touché plus de 4.000 entreprises de l'ensemble du parc industriel et les **préparaient ainsi à affronter une compétition acharnée sur les marchés étrangers**<sup>11</sup>.

Pour les années 1990 on relève le **début du déclin du boom manufacturier**. La production se stabilise ensuite à 40% des exportations. La **production de machines et de produits chimiques émerge** alors à mesure que **l'agro-industrie perd du terrain**. Toutefois, seule cette première activité décollera vraiment pour atteindre 17% des exportations en 2015. Pour autant, la production de machines se limite encore à des intrants industriels dans des chaînes de valeur relativement courtes.

### 1.3.5. Les années 2000 et la transition vers une économie d'une valeur ajoutée plus élevée

Au cours des années 2000, la Tunisie a essayé d'évoluer vers la régénération de son tissu industriel, une **production industrielle à plus forte valeur ajoutée** et une **économie à forte intensité de connaissances** dans le but d'accroître le taux de croissance économique et résoudre les problèmes du chômage auxquels elle fait face. Dans le cadre de la mondialisation, **l'intégration de l'économie tunisienne aux marchés traditionnels** et l'ambition de conquérir de nouveaux marchés, la politique industrielle de la Tunisie s'est de plus en plus affinée, en s'attribuant un **rôle actif, dynamique et flexible**. Cette nouvelle politique a fait appel à de **nouveaux objectifs** et des **programmes** leur ont été assignés en vue d'atteindre un niveau de compétitivité plus élevé dans le secteur des technologies via les actions suivantes :

- Mise en œuvre du **programme « Europe-Tunisie Entreprises »** (2001-2005) au profit de près de 3.000 PME tunisiennes et réalisation de **diagnostics stratégiques** et de **plans de mise à niveau** associant les expertises tunisiennes et européennes.
- Conception et mise en œuvre du **programme de Modernisation Industrielle** (2005-2010) avec 4 composantes : (1) Innovation et création d'entreprise, (2) Qualité, métrologie et normalisation, (3) Propriété industrielle, et (4) Financement des PME.
- Offre d'un **cadre institutionnel et infrastructures propices** au développement de la science, de la technologie et de l'innovation : mise en œuvre de nouveaux dispositifs de technopôles, de laboratoires et centres de recherches favorisant la R&D et l'encouragement d'un système d'innovation pour se substituer à des modèles de suivi et développer un esprit entrepreneurial pionnier.

<sup>10</sup> ITCEQ : *Programme de Mise à Niveau : Bilan, réalisations et perspectives. Résultats de la 8ème enquête*. Mars 2017.

<sup>11</sup> <http://www.pmn.nat.tn/cadre-du-pmn/cadre-general>

- **Programmes de financements des recherches et d'incitation** à la collaboration entre le monde de l'industrie et de la recherche : PIRD, PRD, PNRI, PFR, avec des allocations de budgets d'investissement public visant un objectif de dépenses en R&D de 1% du PIB.
- **Renforcement de l'écosystème institutionnel**, reliant la recherche fondamentale à la recherche appliquée, appuyant la diffusion de la science et des technologies et coordonnant l'enseignement supérieur, l'industrie et la recherche.

Ces mesures ont été accompagnées par le développement du **dispositif de la formation professionnelle** par le **programme MANFORM** pour satisfaire les besoins d'une économie et d'une société du savoir, ainsi que l'introduction du **système de formation universitaire de LMD** et les **filières courtes pour la formation de techniciens** en réponse aux besoins des industriels.

Dans le même temps, certaines mesures ont été utilisées telles que **l'attraction d'investissements étrangers**, la croissance de la **déréglementation** et la **privatisation** ainsi que la promotion des **exportations en produits à contenu technologique plus développé**.

### 1.3.6. Les années récentes : des changements s'avèrent nécessaires

La Tunisie a vécu une **longue période de résilience et de gestation de 2011 à 2019** dans le but de promouvoir le positionnement du secteur industriel à l'échelle mondiale. Cette période a été marquée par de **multiples courants de réflexions**, une **effervescence intellectuelle** sur les questions économiques qui a permis la publication **d'études, d'analyses et des plans** par les **instances internationales** (Banque mondiale, FMI, Banque Africaine de Développement, OCDE, CIPE, institutions des Nations Unies). Des **centres de recherche**, des **organisations publiques et privées**<sup>12</sup> en Tunisie ont également mené des enquêtes, des explorations, des études et des analyses et ont proposé des plans de résilience et de relance, des stratégies et des programmes dédiés aux questions économiques. Les **partis politiques** également avaient mené des réflexions et proposé des orientations en matière de politique économique.

Toutes ces réflexions et plans de relance n'ont **pas été suivis de mise en œuvre et des changements nécessaires** pour le positionnement de l'industrie tunisienne. Pendant 9 ans, la Tunisie a vécu une **instabilité au niveau des institutions** et une succession de 8 responsables à la tête du Ministère de l'industrie auxquels s'ajoutent une **panoplie de textes et de réformes sans cohérence et sans portée**.

Les apprentissages et les acquis des dernières décennies d'ouverture et de promotion des exportations par la sous-traitance et la cotraitance ont fait que la Tunisie jouit encore d'une **forte base industrielle propice au développement d'une coproduction de qualité**. A cet atout s'ajoutent des **entrepreneurs rodés à l'international** et des **entreprises de pointe en partenariat** sur des chaînes de valeur dans **divers secteurs porteurs** tels que les composants pour l'industrie automobile, les TIC, les textiles industriels, ou l'industrie pharmaceutique.

Les **secteurs des télécoms** et des **composants automobiles** ont pris de l'importance à partir de 2010 mais de manière discrète. Le **peu de profondeur des chaînes de valeur** affecte également la **balance commerciale, déficitaire** de 5,5 milliards de USD en 2018. D'un point de vue général, les **importations**

---

<sup>12</sup> Parmi ces institutions on peut citer : l'IACE, le Cercle Khairredine, divers think-tanks, les Centres d'Analyses Economiques, CERES, ITES, ITCEQ, UGTT, UTICA, CONECT.

sont dominées par des **produits finis et semi-finis** (voitures, circuits intégrés et appareils électriques) et le **pétrole**, tandis que les **exportations** se concentrent sur des **pièces d'équipements et de textile** mais aussi des **matières premières et produits agricoles non transformés** (huile d'olive en vrac, dattes et produits maraîchers faiblement valorisés, etc.).

En 2009 un **projet de « Stratégie industrielle à l'horizon 2016 »** a été lancé par le Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des PME<sup>13</sup>, s'appuyant sur des travaux préliminaires de l'APII et de la FIPA, et visait une **reprise - relance de la dynamique d'investissement**. Les principaux objectifs assignés à cette politique étaient **l'exploration des niches industrielles** offrant un fort potentiel de croissance et **l'accompagnement des pépites et initiatives innovantes porteuses**, afin de doper les exportations par des produits à haute valeur ajoutée.

Ainsi, à la **suite des événements de 2011**, les autorités gouvernementales avaient conçu et tenté de mettre en œuvre une **stratégie de développement industriel**, autour de 5 axes :

1. **Bonne gouvernance territoriale** : mesures adoptées pour maîtriser la corruption et la qualité des réglementations.
2. **Clusters et innovation** : dans le but de développer les secteurs porteurs de l'industrie tunisienne, la Tunisie encourage la formation de clusters et de l'innovation.
3. **Infrastructures et offre territoriale** : afin d'améliorer la connectivité et l'attractivité du site tunisien.
4. **Entreprenariat et qualité** : dans le but de relancer et diversifier le tissu industriel tout en respectant les normes et standards internationaux de qualité.
5. **Promotion internationale et communication** : afin d'apporter plus de visibilité et de transparence sur le développement économique de la Tunisie pour les éventuels investisseurs potentiels.

Également, la « Stratégie Industrielle à l'Horizon 2016 » prévoyait un **portefeuille industriel recomposé** suivant **quatre dynamiques fortes** : croissance, qualité, fertilisation et diversification.

- La **croissance** exprimée à travers les **objectifs** nationaux de doublement des **exportations** et le triplement des **investissements industriels** en 2016, par comparaison à leur niveau de 2007.
- La **qualité** traduite par une **montée en gamme du tissu industriel** de la Tunisie, seule voie pour rester compétitif par rapport à de nouveaux concurrents, notamment asiatiques, à encore plus bas coûts.
- La **diversification** visant, au-delà des secteurs historiques traditionnels de l'économie tunisienne (textiles, agro, dérivés des phosphates, électrique, matériaux de construction) à diversifier le portefeuille tunisien en faisant **émerger des secteurs considérés à plus forte valeur ajoutée** (industrie électronique, automobile, aéronautique, plastiques techniques, TIC, sciences du vivant et centres de services notamment).
- La **fertilisation** permettra enfin de préparer la **prochaine vague de secteurs et d'entreprises** qui régèneront le tissu économique tunisien en **favorisant l'apparition de pépites** (mécatronique,

---

<sup>13</sup> Ministère de l'industrie, de l'énergie et des Petites et Moyennes Entreprises [2008] : *Stratégie Industrielle Nationale à l'Horizon 2016* (Synthèse). APII.

biotechnologies, environnement) au croisement fertile entre plusieurs secteurs industriels tunisiens.

Il n'y a pas eu d'évaluation publiée sur la « Stratégie industrielle nationale horizon 2016 » considérant que les résultats étaient peu significatifs dans un moment de changements importants dans le pays. Ce plan devait être également accompagné par la **mise en œuvre de la stratégie de décentralisation** et de **réduction des disparités régionales** ainsi que le **plan d'inclusion sociale et d'emploi** dans le but de réduire la pauvreté et d'améliorer l'accès à l'emploi des jeunes.

Une analyse des **forces et opportunités sectorielles** de la Tunisie en matière de **coproduction** a révélé des **secteurs porteurs historiques** (TIC, Industrie mécanique et Textile) et **ceux d'avenir** (Energies renouvelables, Santé et Pharmaceutique et Agro-industrie)<sup>14</sup>.

Pour la Tunisie, **l'enjeu** est désormais de dépasser le modèle classique d'entreprises exportatrices en adoptant une **plus forte intégration des chaînes de valeur**, en **localisant plus d'étapes des processus de production** en Tunisie, et en **intégrant de nouveaux marchés** par la **diversification des exportations**. Cela passera par la **consolidation** et une meilleure **coordination des investissements des partenaires historiques** de la Tunisie à savoir la France, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne, plutôt que par une plus grande ouverture de l'économie tunisienne vers le Maghreb et l'Afrique. En s'imposant comme l'une des **portes d'entrée de ce continent** en plein essor économique, notamment pour ses partenaires européens, la Tunisie pourrait ainsi pallier l'étroitesse de son marché intérieur.

Le **niveau de croissance moyen** de près de 5% enregistré durant la décennie des années 2000 reste **tributaire** de : (1) la **perception du risque sécuritaire** dans le pays (facteur clé pour le tourisme et les IDE), et (2) le **contexte économique dans la zone euro**, tout particulièrement en Allemagne, en Italie et en France, principaux partenaires de la Tunisie. Ces marchés constituent en effet, les **premières destinations des exportations tunisiennes** ainsi qu'une source de **touristes** et de **transferts de fonds** des travailleurs tunisiens à l'étranger.

Toutefois, dans le rapport IPEMED / BpiFrance de 2015 et le rapport d'attractivité régionale de l'IACE de 2018<sup>15</sup>, on relève que **l'instabilité politique et sécuritaire** des neuf dernières années a **influé négativement sur le climat des affaires**, lequel reste marqué par un **manque de compétitivité**, une **lourde bureaucratie** et une **persistance de la corruption**. Cette instabilité politique et institutionnelle est aggravée par les **changements fréquents des textes** et l'ajout de **règles et dispositions fiscales** introduites sous les pressions de contingences budgétaires par les lois de finances successives.

Aussi bien les investisseurs nationaux qu'internationaux se trouvent en situation d'expectative et d'incertitude quant au climat des affaires. Attitude qui se traduit par un **repli des investissements domestiques industriels innovants** et une **stagnation des IDE** et même un déclin pour les années 2017-2018<sup>16</sup>. Les IDE<sup>17</sup> étaient inférieurs à 1 milliard de USD/an et en deçà des besoins de la relance économique

<sup>14</sup> Imen Ghodhbene-Ben Slima : *Quelle stratégie industrielle de la Tunisie à l'horizon 2025 ?* Le Courier de l'industrie. Janvier 2016

<sup>15</sup> IACE : *Rapport d'attractivité régionale 2018*. Tunisie 2019

<sup>16</sup> Hausse des IDE de 2017 à 2018 + 16.6% en M\$, le déclin est subi par rapport à la période 2010-2015).

<sup>17</sup> En 2018 les données statistiques de la FIPA publient que les IDE étaient de 1038 M\$ et = 916M€.

et d'une dynamique de transition industrielle. Il est à signaler qu'une **nouvelle loi sur l'amélioration du climat des investissements** a été promulguée en mai 2019.

Une **politique volontariste** en termes de **stratégie sectorielle, d'infrastructures et d'incitation à la coproduction**, axe majeur potentiel d'un nouvel intérêt des investisseurs pour la Tunisie, pourrait entraîner la reprise des flux d'IDE et une régression du taux de chômage. En attendant, les **risques**, auxquels sont exposés les **investisseurs**, sont d'ordres **sécuritaires** et **économiques**. La porosité des frontières avec la Lybie et les réseaux de trafics transfrontaliers dans les régions d'Afrique du Nord alimentent le **secteur informel** et favorisent la **déstabilisation politique, sociale et sécuritaire** et accentuent la **crise économique et sociale**, décourageant par conséquent les investisseurs.

Sur le plan économique, les **risques commerciaux** sont jugés importants du fait des **réserves limitées en devise**, les **faibles taux de croissance** enregistrés au cours des années 2016-2018 (entre 1 et 2,6%) et **l'augmentation des dépenses publiques**.

Un ensemble de **réformes structurantes** négociées avec le FMI et les partenaires de la Tunisie ont été engagées par le gouvernement depuis 2013, mais le rythme de réalisation est en deçà des attentes des industriels. Les **axes des réformes** en cours sont les suivants :

1. **Réforme du Code de l'investissement** pour rendre la Tunisie plus attractive pour les investisseurs étrangers. Un des principaux aspects du Code consistera à élargir la **liberté d'investissement** à une **majorité de secteurs** en éliminant l'autorisation du Conseil Supérieur de l'Investissement (ainsi que les autres autorisations du Code pour les intégrer dans des lois sectorielles et les cahiers des charges).
2. Le **nouveau Code** prévoit l'adoption d'un **taux unique d'impôt sur les sociétés à 15%**, se traduisant par une augmentation du taux d'imposition des entreprises *offshore* et une diminution du taux d'imposition des entreprises *onshore*. Cette réforme permettrait à la Tunisie de jouir d'une position compétitive dans la sous-région avec un taux d'imposition sur les bénéfices des sociétés parmi les plus bas.
3. **Faciliter la convertibilité et le transfert de devises** pour favoriser les investissements croisés. Concernant le transfert de devises à l'international, le nouveau code prévoit un **délai de réponse de 15 jours maximum de la Banque Centrale**. Au-delà de ce délai, la décision pourra être considérée comme **favorable**. Cette clause a pour objectif de soulever une des barrières les plus citées par les investisseurs : aujourd'hui, seuls les transferts au titre des opérations courantes, de la plus-value de cession ou de la liquidité des capitaux sont libres. Les autres opérations de transfert sont soumises à autorisation de la Banque Centrale.
4. Réformer le **Code des douanes** pour fluidifier les échanges commerciaux, avec deux objectifs majeurs :
  - (i) L'accélération et la simplification des **formalités**,
  - (ii) La réduction des délais de **chargement et d'enlèvement des marchandises**.
5. Finaliser la **loi sur les Partenariats Publics-Privés (PPP)** afin de développer les infrastructures nécessaires au décollage économique.
6. **Accélérer la décentralisation** et la **déconcentration** pour favoriser la **cohésion territoriale**. L'objectif recherché est en effet la création de territoires plus homogènes et s'appuyant sur de véritables bassins économiques et d'emploi. Les nouvelles régions devraient ainsi être en **phase avec les réalités du terrain**, tant dans l'analyse des besoins, notamment d'infrastructures



économiques et sociales, que dans la capacité à fédérer les investisseurs publics et privés (tunisiens et internationaux), par l'intermédiaire de PPP par exemple.

A terme, ces changements permettront aussi bien **d'améliorer la qualité des services publics régionaux** que de renforcer leur **présence dans les provinces** les plus enclavées. Ainsi, **l'efficacité économique** de tous les territoires s'en trouvera améliorée, de même que les **facteurs de croissance à long terme** par la réduction des écarts de développement.

7. **Restructurer le secteur bancaire** pour rendre plus efficace le financement de l'économie locale. Le secteur bancaire, marqué par la présence de **nombreuses banques publiques**, devrait se restructurer afin de mieux **servir les besoins en financement** des acteurs économiques locaux. Notons dans l'intervalle l'opportunité pour la Caisse des Dépôts et Consignation d'investir de manière complémentaire sur des projets productifs et porteurs d'emplois.
8. **Favoriser les investissements productifs de la diaspora tunisienne**. Plus de deux fois supérieurs aux IDE enregistrés, les transferts de fonds des émigrés tunisiens, très souvent contracycliques, sont trop peu souvent orientés vers des investissements productifs en Tunisie. A l'instar du Maroc, il convient de mettre en place des **mécanismes pour développer et orienter ces investissements**, représentant tant un **facteur de stabilisation en période de crise** par des investissements directs qu'un formidable **outil de financement indirect de l'économie**.
9. **Réformer la formation professionnelle** pour mieux répondre aux besoins du marché du travail. Le niveau élevé de **chômage** est en grande partie dû à **l'inadéquation des formations** avec les **besoins du marché du travail**. Un grand nombre de jeunes diplômés sont surqualifiés alors que la Tunisie n'a pas encore réalisé la montée en gamme espérée. Ainsi, dans un objectif de rééquilibre de la pyramide des qualifications, le gouvernement a lancé un **plan de réforme du dispositif national de la formation professionnelle qui doit être accéléré**.

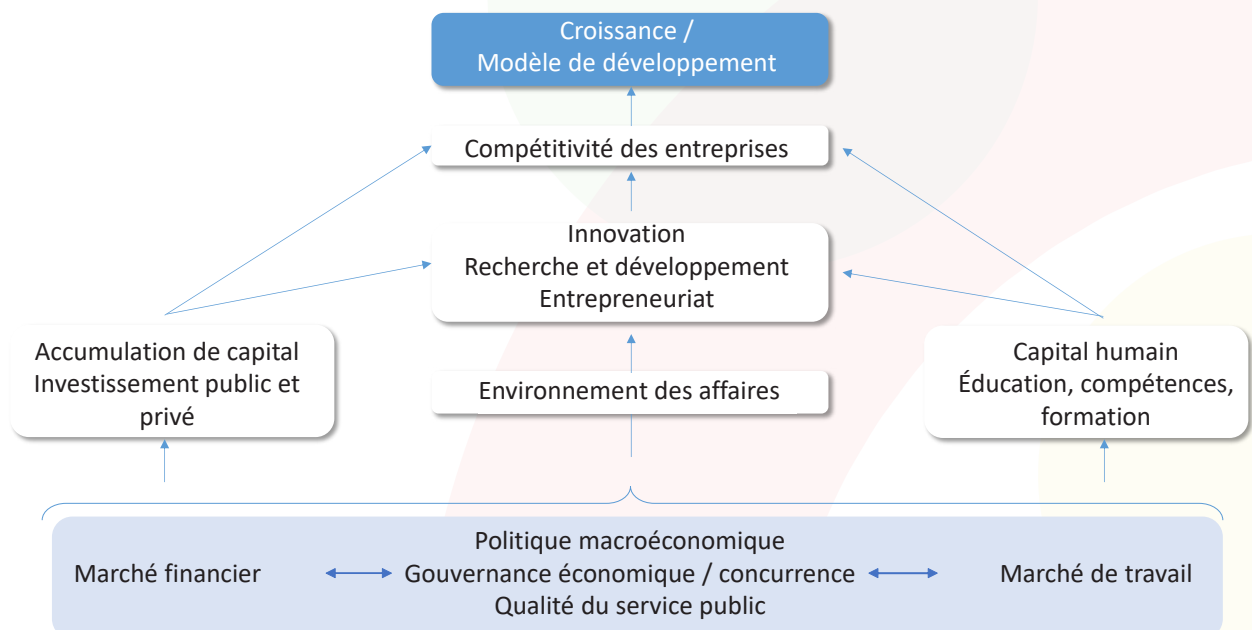
## 1.4. AXES ET INSTRUMENTS DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE

### 1.4.1. Les composantes de la politique industrielle

Après l'Indépendance, la politique industrielle tunisienne a évolué à partir d'une approche de substitution des importations dans les années 1960 vers la **primauté** de l'accroissement de la **compétitivité des entreprises** pour stimuler les **exportations**. A partir des **années 1990** les politiques focalisées sur **l'innovation** ont pris le premier plan. Ces changements dans les politiques industrielles en Tunisie ont suivi une séquence temporelle parallèle à celles d'un grand nombre d'autres pays en développement, qui suivaient des **orientations** largement **recommandées par de nombreuses institutions multilatérales** telles que la Banque Mondiale ou le Fonds Monétaire International.

La mise en place de ces politiques a donné comme résultat, entre autres, **l'augmentation des compétences, l'attraction des investissements étrangers** et une **croissance économique** modérée mais **soutenue**. Cette évolution n'a cependant pas permis de modifier sensiblement la position relative de la Tunisie dans le contexte économique international, ni de surmonter les **défis** majeurs de **l'inégalité sociale et territoriale** ou d'atteindre un degré suffisant de **souveraineté économique**.

Pour approfondir l'étude des différents aspects conditionnant la politique industrielle, une **analyse** des approches à l'égard de l'amélioration du **climat économique** ainsi que des **politiques d'investissement** et **d'emploi** est présentée ci-dessous. Sont aussi prises en compte les **politiques d'innovation et d'amélioration** de la compétitivité des entreprises. Le schéma suivant<sup>18</sup> montre l'articulation des domaines qui font l'objet de l'analyse proposée, largement basée sur les résultats des études existantes.



<sup>18</sup> Schéma élaboré à partir de celui proposé dans le document du Groupe Moyen-Orient et Afrique du Nord de la Banque Mondiale, *République Tunisienne : Vers une croissance tirée par l'innovation*. Revue des politiques de développement. Avril 2010.

La politique industrielle tunisienne récente a été développée dans le cadre du **Plan national de développement** (PND, 2016-2020), dont les principaux objectifs peuvent être résumés en : 1) atteindre une diversification de l'économie en augmentant le poids des secteurs à contenu technologique à 30% du PIB ; 2) promouvoir l'amélioration des investissements et 3) améliorer le climat des affaires et stimuler les exportations. Pour ce faire, le plan établit une série **d'objectifs macroéconomiques**, exprimés en chiffres de croissance du PIB ou de création d'emplois. Ce plan vise à atteindre ces objectifs, principalement grâce au développement du capital humain et à l'amélioration des infrastructures pour mieux relier les régions intérieures. Le tableau ci-dessous présente un bref résumé du bilan des résultats du PND, montrant succinctement la distance considérable encore à parcourir.

**Tableau 1: Bilan du Plan National de Développement (2016 – 2020)**

| Objectifs du plan de développement 2016 – 2020 | Réalisation 2016 – 2018   | Ecart par rapport aux objectifs |
|--|---------------------------|---------------------------------|
| Un taux de croissance de 4%                    | 1,8%                      | -2,2%                           |
| Reduction du taux de pauvreté à 2%             | 15,2% (2015)              | Non disponible                  |
| Augmentation du taux d'investissement de 25%   | 18,8%                     | -6,2%                           |
| Création de 400.000 emplois                    | 109.000 emplois           | -291.000                        |
| Reduction du taux de chômage à 12%             | 15,39%                    | -3,39%                          |
| Augmentation du taux d'épargne nationale à 18% | 9,6%                      | -8,4%                           |
| Reduction du secteur informel à 20% du PIB     | 52% (2015),<br>55% (2018) | -35%                            |

Source : TRABELSI, S., et al., « *Évaluation du Plan de développement 2016 – 2020* », 2019

Le faible taux de croissance économique est lié, entre autres, à la **structure de la production** dominée par des secteurs qui génèrent une **faible valeur ajoutée** due à la spécialisation dans l'assemblage et la sous-traitance et la **petite taille des entreprises familiales** qui ont des difficultés d'amélioration de la compétitivité, et aux **conditions d'accès** des entreprises au **financement** qui n'encourage pas la création et le développement d'entreprises fortement créatrices d'emplois<sup>19</sup>.

De même, en **2016**, le gouvernement a adopté une **nouvelle Loi sur les Investissements** dont les objectifs étaient clairement alignés sur ceux du PND, à savoir : 1) augmentation de la valeur ajoutée, de la compétitivité et du contenu technologique des exportations ; 2) création d'emplois et renforcement des compétences ; 3) développement régional équilibré et intégré et 4) développement durable<sup>20</sup>.

Cette loi a créé une **structure de gouvernance spécifique** du régime d'investissement, sur la base de laquelle les différents ministères fournissent des **services aux entreprises** en fonction de leur secteur d'activité. Par exemple, l'APII se concentre sur les entreprises qui opèrent dans le secteur industriel et le ministère de l'Agriculture sur celles de la filière agroalimentaire. Cependant, l'absence de mécanismes de coordination interinstitutionnelle a considérablement entravé la réalisation des résultats escomptés. Pour cette raison, le rapport d'évaluation de la politique des PME de l'OCDE<sup>21</sup> recommande de développer et mettre en œuvre une **stratégie pluriannuelle des PME** avec des **mécanismes de coordination**

<sup>19</sup> Trabelsi, S., et al. (2019) : *Évaluation du Plan de développement 2016 – 2020*.

<sup>20</sup> République Tunisienne, Ministère du Développement, de l'investissement et de la Coopération Internationale (2017) : *Le Nouveau Cadre Juridique de l'Investissement*.

<sup>21</sup> OCDE (2018) : *Moyen-Orient méditerranéen et Afrique du Nord 2018, Évaluation Intermédiaire des principales réformes en faveur des PME*.

**institutionnelle** et de **dialogue public-privé** ciblant les différents profils et besoins des PME et des entrepreneurs.

L'une des principales mesures visant à renforcer la compétitivité des entreprises et le climat des affaires est la **simplification administrative** et l'**amélioration du cadre réglementaire**. Ces améliorations relèvent de la Direction Générale des Réformes Administratives (DGRA), laquelle a réalisé un inventaire de plus de 1.000 lois et règlements commerciaux pour établir ensuite ce qui a été appelé la « guillotine réglementaire ». Grâce à ce projet, la Tunisie a enregistré beaucoup de progrès dans ce domaine, à savoir : la suppression de 7 procédures, la simplification de 147 et la conservation de 86 autres<sup>22</sup>.

L'évaluation de l'ensemble des multiples mesures de politique industrielle est présentée ci-dessous au sein de chacune des composantes transversales des politiques industrielles, selon le schéma exposé précédemment.

### *Environnement des affaires*

Malgré une situation plutôt positive et des progrès notables dans certains domaines (progression de la démocratie, diminution du taux de pauvreté, résilience de l'économie), la Tunisie passe par une **instabilité macroéconomique** notamment avec la **dépréciation** continue du dinar, une **instabilité du taux de change** et la hausse des prix. Le **taux de chômage** reste également élevé et la maîtrise de l'inflation est nécessaire<sup>23</sup>.

Le retard dans l'application des **réformes structurelles stratégiques** notamment la réforme de l'Etat et de la fonction publique et la réforme fiscale, sont aussi à l'origine de l'instabilité significative sur le plan macro-budgétaire<sup>24</sup>.

Pour instaurer une politique industrielle efficace assurant un développement économique inclusif, la **politique de concurrence** constitue un **pillier indispensable**. Or, différentes enquêtes sur la compétitivité des entreprises ont été menées et montrent que les **pratiques** dans le marché tunisien **nuisent à la compétitivité** et portent préjudice aux entreprises respectant les règles du marché (concurrence déloyale, pratiques anticoncurrentielles, marché parallèle).

Les autorités publiques doivent donc prévenir et **sanctionner** ces comportements. Des mesures ont déjà été adoptées (création du conseil de la concurrence et l'adoption de la nouvelle loi sur la concurrence en 2015) mais elles demeurent insuffisantes.

L'ouverture et la concurrence des marchés est biaisée par de **nombreuses restrictions**, des **exigences d'autorisation** et des **légalisations sectorielles** à travers un **contrôle étatique** excessif. Ces barrières légales à l'entrée sont présentes dans de nombreuses activités de services (télécommunications, santé, éducation, transport aérien, commerce et services aux entreprises), tandis que les secteurs du gaz, de l'électricité, de l'eau et le transport ferroviaire sont des monopoles étatiques.

---

<sup>22</sup> OCDE, « *Moyen-orient méditerranéen...* », op.cit.

<sup>23</sup> Baklouti Trabelsi Hanen (2019). « Enfin, une amélioration de la perception du climat des affaires ». ITCEQ.

<sup>24</sup> BAD (Banque Africaine de Développement) (2017). « Programme : Programme d'Appui au Développement Régional Inclusif phase II (PADRI-II) ».

Ces dernières années, les augmentations du niveau des **taux d'intérêt** et des **dépenses publiques** de consommation ont entraîné des **déficits budgétaires** importants et une dette interne et externe en croissance. Certaines actions sont préconisées pour un ajustement budgétaire et pour remettre la dette sur une trajectoire soutenable, selon une étude de l'OCDE<sup>25</sup>, telles que la **réduction** graduelle de **l'emploi** dans **l'administration publique**, l'augmentation des **contrôles fiscaux** dans la lutte contre l'évasion et la fraude fiscale, ainsi que la réalisation d'une étude en profondeur de **l'utilité des programmes publics**.

En ce qui concerne la gouvernance<sup>26</sup>, elle nécessite un **renforcement des capacités institutionnelles**, une **coordination territoriale** souple de tous les acteurs amenés à intervenir en matière de culture industrielle par l'implication des régions et une politique d'investissement efficace. Pour assurer une cohérence entre les grands volets, piliers d'une politique industrielle efficace et orientée vers l'innovation, le renforcement des synergies entre les ministères via la création de passerelles ou de commissions interministérielles est indispensable.

Les politiques centralisées n'ont pas réussi à réduire les disparités régionales et à aider les régions de l'intérieur à rattraper leur retard par rapport aux régions côtières. La décentralisation remet en cause les conceptions traditionnelles en matière de stratégies de développement. Il est nécessaire de partir du développement à la base pour apporter un développement durable au niveau national<sup>27</sup>. Pour cela il faut **orienter la politique d'investissement dans les régions** les moins pourvues en capital d'infrastructure. Par ailleurs, la multitude de **plans de développement locaux** pose, au niveau national, un problème de **mise en cohérence** aussi bien sectorielle que territoriale.

### **Investissement**

À partir de l'introduction du **régime offshore** en 1972 (Loi 72/38 d'avril 1972)<sup>28</sup>, la politique et le cadre réglementaire propres aux investissements s'articulent autour des différentes lois d'incitations à l'investissement (74/74, 81/56, 87/51, 93/120 et 2016/71) octroyant des exonérations fiscales partielles et des subventions pour les promoteurs privés.

Les entreprises *offshores* ont permis la **création de nombreux emplois** dans les années 70 et 80, mais il s'agit d'emplois « low cost » de **faible qualité** en termes de valeur ajoutée, n'entraînant pas de changement structurel significatif de l'économie tunisienne et contribuant à limiter la concurrence sur le marché domestique et à accentuer les disparités régionales.

Le Code d'incitations aux investissements de 1993, maintenait la **dichotomie** entre les sociétés **offshore** et les sociétés **onshore**, assimilant en pratiques les transactions entre ces deux types d'entreprise à des échanges internationaux et introduisant des **contraintes à l'investissement** telles que les procédures contractuelles. Ce cadre réglementaire ne favorisait pas l'investissement et la concurrence, condition pourtant nécessaire pour permettre aux entreprises d'innover et d'améliorer leur productivité.

<sup>25</sup> Isabelle Joumard, Souad Dhaoui (2018). *Travaux économiques de l'OCDE sur la Tunisie*. OCDE, ITCEQ.

<sup>26</sup> Dhaoui Souad (2016). *L'Hexagone d'une politique industrielle efficace : Où en est la Tunisie ?*. ITCEQ.

<sup>27</sup> Id.

<sup>28</sup> La loi du 27 avril 1972 accorde aux entreprises destinant en totalité ou en partie leur production à l'exportation, un grand nombre d'avantages fiscaux. En plus, la loi permet aux partenaires étrangers le libre transfert du capital investi et des revenus de ce capital.



Cependant la **nouvelle Loi de l'investissement** est entrée en vigueur en avril 2017, dont les principales nouveautés, orientées à **promouvoir les IDE**, résident dans la suppression du nombre d'autorisations nécessaires, l'extension à tout le territoire du permis pour l'investissement immobilier ou la liberté de recruter plus de cadres étrangers, ainsi que dans plus de facilité pour le libre transfert des bénéfices et actifs à l'étranger.<sup>29</sup>

Il faut souligner que le **financement externe** pour les entreprises en Tunisie est souvent difficile et constitue un **obstacle majeur** notamment pour le développement des PME, aussi bien au niveau de l'accès qu'au niveau du coût des crédits, principalement en raison des taux d'intérêt élevés et des garanties exigées.

Le **système bancaire** en Tunisie est de petite taille au regard des besoins de l'économie réelle, **peu efficace** et **extrêmement prudent**. Il se caractérise par un grand nombre d'institutions résidentes et non résidentes. Mais les banques ont un rayonnement international très faible, ne permettant pas d'accompagner efficacement la croissance des entreprises tunisiennes sur les marchés extérieurs.

Le **système non bancaire** (capital à risque, Business Angels, *crowdfunding*, marchés de capitaux et financements alternatifs) occupe une place en développement mais encore embryonnaire, **minoritaire** en Tunisie. Cela s'explique par des marchés de capitaux sous-développés en raison de la domination des banques, la complexité des opérations d'émissions, et du manque de liquidité. Le rôle du système non bancaire est par conséquent **modeste** dans le **soutien** à la création et à la croissance des **PME**.

L'une des voies proposées pour relancer l'investissement privé est de promouvoir des marchés prometteurs pour les **jeunes entrepreneurs**. L'Etat pourrait, en sous-traitant certains services publics, créer une demande pour les entreprises, grâce à **l'essaimage**<sup>30</sup>. Un promoteur **cadre juridique** élaboré sous la tutelle du Ministère des technologies de la communication et de l'économie numérique (MTCEN) (la Startup Act d'avril 2018) ouvre droit à une série **d'avantages et d'incitations** pour les entrepreneurs et les investisseurs. Très récemment, en février 2020, un projet de loi sur les microcrédits (*crowdfunding*) et une plateforme de financement participatif viennent d'être présentés à la recherche d'un nouveau cadre juridique pour impulser l'initiative privée. Ces deux innovations ont été complétées par la promulgation de la loi sur l'autoentrepreneur et l'Economie Sociale et Solidaire (Avril et Juin 2020).

Trois grandes banques publiques (STB, BNA et BH) ont une part de marché conséquente. Or on observe des **faiblesses** dans le fonctionnement des **banques publiques** rendant le système vulnérable et contribuant à réduire sa performance : main-d'œuvre **insuffisamment qualifiée** et compétente, **faible productivité** des directions et du personnel, faible qualité des créances, cadre réglementaire inadéquat, manque de transparence, possible corruption, et confusion des rôles de l'État.

A cela s'ajoute des **défaillances** dans le **dispositif de surveillance de la Banque centrale** malgré des réformes en cours pour améliorer la gouvernance du secteur bancaire. Le **recours aux garanties** par les

---

<sup>29</sup> Ayari, Kamel (2018). *Les nouvelles réformes d'investissement en Tunisie*.

<sup>30</sup> Zribi, Youss; Dhaoui Souad, Feydi Naima (2018). *Investissement en Tunisie : Evolution et facteurs déterminants*. ITCEQ.

banques est principalement justifié par un **système d'information** sur l'entreprise **défaillant**. Certaines solutions ont été proposées pour palier cela<sup>31</sup> :

- Mettre en place des mécanismes pour améliorer la **qualité de l'information** sur les **emprunteurs potentiels** et affiner « le profil payeur » des emprunteurs potentiels.
- Développer davantage les **bureaux de crédits privés** (lancés depuis 2016) dont la mission est de mettre à la disposition des utilisateurs non seulement des informations complètes (crédits, assurances, factures téléphoniques, facture de l'eau, de l'électricité...), mais aussi un **système de cotation des risques** sur les PME.
- **Restructurer** le **secteur bancaire** par le rapprochement des banques et l'amélioration des compétences.

### Ressources humaines

Selon l'étude PASRI<sup>32</sup>, l'Etat tunisien a très tôt considéré la **politique d'éducation** comme un moteur essentiel du **développement socio-économique** du pays et a pour cela encouragé l'éducation de masse (accès à l'éducation gratuite, octroi de bourses, etc.). Cette politique a donc eu des **effets notables** en termes **quantitatifs** : évolution des années de scolarisation moyennes (0,9 en 1960 contre 7,5 en 2010 pour la population âgée de plus de 15 ans), augmentation exponentielle du nombre d'établissements publics et privés d'enseignement supérieurs (277 établissements avec un effectif de 277 000 étudiants et une capacité d'accueil qui a progressé de 50.000 en 1996/1997 à 330.000 en 2012/2013), augmentant donc aussi le nombre de diplômés de l'enseignement supérieur à plus de 70 000 / an.

La Tunisie connaît des **taux de scolarisation très satisfaisants**, proche de 100% pour la tranche de 6 à 11 ans selon un rapport de l'ITCEQ<sup>33</sup>.

On note cependant des **lacunes** en **termes de qualité** de l'enseignement.

- Besoin de **réformer l'évaluation scolaire**<sup>34</sup> pour améliorer le niveau des acquis et apprentissages des élèves, réduire les redoublements, prévenir le décrochage scolaire et améliorer le niveau de professionnalisme des enseignants.
- **Détérioration** du niveau **d'encadrement** : diminution du ratio élèves/enseignants dans les enseignements secondaire et tertiaire, mais aussi dans l'enseignement supérieur (diminution de la part de professeurs et maîtres de conférences).
- **Absence** d'un système indépendant et opérationnel **d'évaluation** et d'accréditation dans l'enseignement supérieur.
- Offre des **filières** universitaires en **inadéquation** avec les **besoins du marché**, et plus nombreuses dans les sciences sociales et les humanités car peu coûteuses pour l'Etat.

---

<sup>31</sup> Baklouti Trabelsi, Hanen (2017). *Les modes de financement de l'entreprise dans le collimateur de l'enquête compétitivité*. ITCEQ.

<sup>32</sup> Hassan, *Diagnostic du système national de recherche et d'innovation en Tunisie*, PASRI, 2015.

<sup>33</sup> Dhaoui, Iyad (2015). *Efficacité du système éducatif tunisien et défis de l'insertion des diplômés*.

<sup>34</sup> Dhaoui, Iyad (2015). *Efficacité du Système Educatif Tunisien : Analyses et Perspectives*, Notes et analyse de l'ITCEQ.

Malgré les efforts déployés le **marché du travail** est **incapable d'absorber** le flux croissant de **diplômés universitaires**. Le modèle de croissance économique est inadapté et on observe un **décalage structurel** entre les **qualifications** acquises et les **besoins** des entreprises dans certains secteurs.

Pour faciliter l'insertion, l'Etat a mis en place des **programmes** dans différents domaines<sup>35</sup>: formation qualifiante, promotion de l'entrepreneuriat, services d'aide à l'emploi, et subventions salariales. Malgré les **bonnes performances** de ces programmes, l'Etat doit déployer davantage d'efforts afin de réduire le taux de chômage des jeunes qui est de 30% (et de 48% chez les jeunes femmes), notamment en raison de **problèmes structurels** (manque de flexibilité de fixation des salaires, rigidité de licenciement) et une **fiscalité pénalisante** avec un poids important des cotisations sociales.

Certaines recommandations sont formulées par l'Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives<sup>36</sup> pour pallier cela :

- Modifier la **méthode d'orientation universitaire** qui se base actuellement sur l'ordre de mérite, limitant les choix aux candidats.
- Elaborer un **nouveau répertoire des métiers et des professions** pour définir en détail les qualifications requises pour chaque métier dans tous les secteurs d'activité.
- Mener une **politique sectorielle** pour le développement des secteurs à fort contenu en savoir (industrie pharmaceutique, services financiers, technologies de l'information et la communication, industries mécaniques et électriques, industries chimiques et santé).
- Améliorer **l'efficacité de l'intermédiation** sur le **marché du travail** grâce à l'intervention d'experts en coaching.

D'après des rapports de 2019 de l'ITCEQ<sup>37</sup>, la qualification du personnel des entreprises du secteur privé tunisien s'est significativement améliorée via notamment la **formation continue**, tandis qu'en 2013, seules 28,9% des entreprises tunisiennes déclaraient recourir à la formation pour leurs salariés (moyenne en deçà de celle des pays de l'OCDE). On observe cependant des **limites** en termes **d'effet des connaissances externes** sur l'amélioration de la performance de l'entreprise tunisienne. Il semble donc nécessaire de développer des mécanismes internes et externes **d'appui à l'absorption**.

En ce qui concerne les **Centres Publics de Formation Professionnelle**, des **insuffisances** du dispositif sont notées : taux d'abandon encore élevé (taux moyen de 22,3%) et inégalités entre centres en termes de capacités.

Pour améliorer ce dispositif de formation, des propositions peuvent être formulées<sup>38</sup> notamment à l'égard de la **participation du tissu économique** dans la définition des programmes de formation à dispenser, **l'implication** les **organisations professionnelles** dans l'analyse des demandes et des besoins en formation ainsi que la construction de **liaisons et passerelles de collaboration** entre les universités, les dispositifs d'interfaçage et les entreprises.

<sup>35</sup> Ayed Belgacem et El Kadhi Zouhair (2018). *Transformation structurelle et qualité des institutions*.

<sup>36</sup> Kthiri Wajdi (2016). *Bilan de l'évolution du marché du travail en Tunisie : 2006-2015*, Notes et analyse de l'ITCEQ.

<sup>37</sup> Kthiri Wajdi (2019). *Inadéquation des qualifications en Tunisie : quels sont les déterminants de sous-emploi?*, Notes et analyses de l'ITCEQ ; ITCEQ, *Rapport sur l'économie du savoir* n°7, Novembre 2019.

<sup>38</sup> Ben Arfa Affet, Trabelsi Baklouti Hanen, Zammali Heithem, Hammami Haithem (2018). « *La réforme de la formation professionnelle en quête d'une concrétisation* », Notes et analyse de l'ITCEQ.

## Innovation

Contrairement à d'autres domaines, la plupart des **politiques** de soutien à l'**innovation** en Tunisie sont de **portée générale**, à l'exception de certaines initiatives spécifiques, comme le RIITIC pour les projets TIC. Les mesures à effet catalyseur et soutien financier couvrent donc, généralement, **tous les secteurs manufacturiers** et plusieurs services liés à l'industrie.

Les études antérieures au PND et au code d'incitations aux investissements, comme le PASRI, mentionnaient que cette **horizontalité** des mesures **entravait** l'atteinte des objectifs fixés dans la politique industrielle de R&D. Cette affirmation est basée sur le fait que la hiérarchisation de certaines activités clés permet de créer une masse critique de ressources suffisantes pour profiter des économies d'échelle et de la génération d'externalités de connaissances<sup>39</sup>.

Cependant, l'expérience ultérieure a donné lieu à des problèmes de **manque** de mécanismes de **coordination** et de couverture insuffisante des aspects transversaux liés à l'amélioration de l'environnement industriel (logistique, cadre réglementaire, infrastructures, etc.). Dans certains cas, certains représentants privés affirment même que ces mesures promotionnelles de R&D ont entravé l'innovation puisque les **sociétés privées** sont **peu enclines à investir**, sauf si leurs innovations sont en lien avec les secteurs prioritaires du gouvernement et si elles ont accès aux fonds privés<sup>40</sup>.

En ce qui concerne la protection des **droits de propriété intellectuelle et industrielle**, les politiques tunisiennes se sont très tôt préoccupées de créer le **cadre légal** et les outils de **gouvernance** (l'INNORPI notamment) nécessaires pour la stimulation des activités de R&D et de faciliter le cadre de protection exigé par les investisseurs étrangers. Le cadre légal de la PI s'est en plus reformé début les années 2000 après l'adhésion de la Tunisie à l'Organisation Mondiale du Commerce. L'**effet** de ces approches sur les inventeurs tunisiens reste cependant **faible**, sans accroissement du **nombre de demandes de brevets d'invention** de résidents en Tunisie, inférieur à 50% des demandes des non-résidents.

L'orientation des politiques actuelles vers l'augmentation de l'intensité de protection des droits de PI des entreprises étrangères peut être mise en question<sup>41</sup>. Par contre, des efforts d'**intelligence et veille technologique** pour bénéficier de l'information sur des brevets des économies avancées permettraient aux entreprises tunisiennes de « grimper dans l'échelle technologique » ou de développer des créneaux dans l'industrie pharmaceutique ou des biosimilaires.

Dans le domaine de l'**innovation**, les résultats de l'évaluation des politiques reflètent le besoin d'améliorer les **mécanismes de coordination**, notamment entre les parties prenantes de la recherche et l'innovation, et d'orienter les **flux de financement** autour des priorités bien choisies. Le manque de continuité des divers conseils chargés de l'orientation de la recherche scientifique et technique créés depuis le début des années 1980, ainsi que l'**inexistence de stratégies communes** de recherche et d'innovation entre les départements du gouvernement concernés – industrie, enseignement supérieur et recherche, agriculture, etc. – constituent des handicaps majeurs pour orienter les compétences scientifiques et techniques vers l'innovation et le développement économique. De surcroît, les **faibles mécanismes d'incitation** existants

<sup>39</sup> Hassan, Emmanuel : *Diagnostic du système national de recherche et d'innovation en Tunisie*, PASRI, 2015.

<sup>40</sup> Banque Mondiale, *La révolution inachevée...* op. cit.

<sup>41</sup> Hassan, Emmanuel : *Diagnostic ...* PASRI, 2015, p.377.

pour favoriser l'engagement et la coopération des chercheurs et des industries (PNRI, VRR) n'arrivent pas à atteindre cet objectif.

De plus, les **dispositifs d'interfaçage** créés depuis les années 1990 – centres techniques, technopôles et pôles de compétitivité, clusters, bureaux de transfert de technologie – ont fait face à d'énormes **difficultés** pour engager les entreprises industrielles et rendre stables et durables les réseaux de collaboration proposés. Par ailleurs, **l'accès au financement** se révèle compliqué en raison de la multiplicité des statuts des différents acteurs et intermédiaires et des logiques économiques différentes les régissant. Il en résulte un **système national de recherche et d'innovation fragmenté** et **peu efficace** pour promouvoir la connaissance au service du développement entrepreneurial et de l'industrie.

Malgré ce qui précède, la Tunisie a rencontré des **succès significatifs** dans certains domaines de l'innovation et de l'entrepreneuriat. En ce sens, il convient de noter que, selon l'Indice des Politiques en faveur des PME 2014, la Tunisie dispose de l'un des **systèmes d'enregistrement des entreprises** les plus efficaces de la région MENA, grâce à la mise en place d'un numéro d'identification unique pour trois administrations, lié au Ministère des Finances. Par ailleurs, il faut ajouter que le gouvernement continue de déployer des efforts dans ce sens, comme le montre la **loi récente sur les startups** (partie intégrante de la stratégie Tunisie Numérique 2020), qui vise à simplifier les démarches administratives, à faciliter l'accès au financement et à attirer des entreprises internationales.

### Compétitivité

Bien que le **modèle dual offshore-onshore** ait stimulé le développement économique du pays jusque dans les années 1990, il a par la suite eu des effets de **distorsion**, empêchant la Tunisie de s'orienter vers une production à forte valeur ajoutée et de créer de meilleurs emplois pour les diplômés au chômage<sup>42</sup>.

Les instruments à travers lesquels cette stratégie s'est articulée se sont **concentrés** sur la **compétitivité** spécifique de chaque secteur prioritaire, sans prendre suffisamment en compte les réformes ou mesures transversales nécessaires, ni les défaillances en matière de coordination, entraînant un soutien inégal entre les différentes entreprises industrielles.

Le **projet de stratégie industrielle à l'horizon 2016**<sup>43</sup> visait à améliorer la **compétitivité** de l'économie par une **plus grande diversification**, en consolidant un modèle de production orienté vers **l'innovation** et la fabrication de **produits à forte valeur ajoutée**. Cette stratégie a été axée sur le code d'incitation aux investissements et le traitement préférentiel des secteurs exportateurs. L'évolution du cadre politique n'a cependant pas permis de mettre en œuvre cette stratégie, sans qu'une évaluation complète soit réalisée.

Afin de concevoir une politique industrielle efficace pour résoudre ces problèmes et renforcer la compétitivité du tissu productif, **l'intervention de l'État** est nécessaire, tout en évitant d'introduire des distorsions dans les règles de la concurrence.

En parallèle aux politiques évoquées, l'intervention de l'État s'est concentrée sur **l'amélioration de l'accès aux marchés**, le renforcement de la **qualité des produits** ainsi que l'amélioration de la **gestion des**

<sup>42</sup> Banque Mondiale (2014) : *La Révolution Inachevée, Créer des opportunités, des emplois de qualité et de la richesse pour tous les Tunisiens*.

<sup>43</sup> Ministère de l'industrie et de la Technologie : *Développement Technologique de l'industrie et des services liés à l'horizon 2016* (diapos). Septembre 2010.



**entreprises**, notamment des PME. Pour cela, des programmes horizontaux spécifiques ont été mis en place pour renforcer le Programme de Mise à Niveau (1995, voir ci-dessous), devenu le principal outil visant la modernisation des entreprises, le renforcement de la capacité concurrentielle et la montée en valeur ajoutée des exportations.

En outre, l'existence d'un ensemble d'économies locales et régionales permettant de proposer des plans de **développement locaux** pose, au niveau national, un problème de **mise en cohérence** aussi bien sectorielle que territoriale<sup>44</sup>. Or, la nouvelle Constitution tunisienne de 2014 annonce (art. 14) l'engagement de l'Etat à soutenir la décentralisation et à l'adopter sur tout le territoire national. La décentralisation orientée au développement industriel dans les régions pose donc la question de concevoir une stratégie capable de **concilier le développement au niveau territorial** et au **niveau national** (sans oublier l'intégration dans les chaînes de valeur et l'économie mondiale).

Cette stratégie devra utiliser les politiques d'investissement et de ressources humaines de façon équilibrée afin de créer un cadre et des orientations permettant de réaliser un développement durable basé sur les principes de **l'efficacité économique**, de **l'équité sociale** et de la **responsabilité environnementale**.

La réponse aux défis de l'élévation du niveau de vie, l'éradication de la pauvreté et la diminution des inégalités sociales, est certainement à prendre en compte puis qu'elle conditionne la durabilité et stabilité des processus de croissance. La transition du modèle actuel vers une **économie verte** concernant **l'énergie**, les **résidus** et les **ressources naturelles** se posent aussi comme composante des politiques publiques qui encadrent la stratégie industrielle.

#### 1.4.2. Les mécanismes de promotion et de financement de la politique industrielle

Pour atteindre les objectifs énoncés dans les politiques industrielles, des **outils** ont été mis en place en parallèle avec leur conception. Au début des années 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). Également, les politiques de croissante intégration internationale de l'économie tunisienne après 1990 ont créé un besoin de modernisation des entreprises, et le **Programme de Mise Niveau** (PMN) a été défini pour apporter sa contribution à l'effort. 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.

De nombreux **autres programmes ou instruments** ont été créés pour promouvoir l'investissement et l'innovation, dans certains cas liés aux deux ci-dessus (ITP, PIRD, PNDI) et dans d'autres cas en indépendance (VRR), qui feront l'objet d'analyse ci-après. Cette analyse est basée sur des études réalisées précédemment par des institutions et experts publics et privés qui ont conduit des travaux sur le terrain

---

<sup>44</sup> Daoui, Souhad : *L'Hexagone d'une politique industrielle efficace : Où en est la Tunisie ?* Tribune de l'ITCEQ N° 13. Novembre 2016.

(enquêtes, entretiens approfondis) ou des études de cas, nécessaires pour effectuer une évaluation rigoureuse.

D'autres mécanismes d'incitation à la création d'entreprises innovantes existent aussi (traités dans le « Rapport sur le financement de l'innovation »<sup>45</sup>), notamment le **fonds commun de placement à risque (IN'TECH)** pour participer aux fonds propres des entreprises adhérentes au PMN, ITP, ou les **fonds d'amorçage**, tels que le fonds public iKDAM, formé par 4 SiCAR.

L'approche<sup>46</sup> ici adoptée se veut simple, utile et orientée aux objectifs, résultats et caractéristiques des programmes. Les critères pris en considération<sup>47</sup> ont été les suivants :

- **Pertinence** et **cohérence** de l'instrument ou du programme, dans le contexte des politiques et des besoins existants, et périmètre et nombre des entreprises ciblées.
- **Efficacité** du programme pour atteindre les objectifs envisagés, au moyen de l'étude des indicateurs et des résultats disponibles.
- **Efficience** dans l'application du programme : diffusion et communication, accessibilité, gestion du programme, temps de réponse et pourcentage de candidatures retenues.
- **Durabilité** du programme, moyens et budget disponibles, et évolution au fil du temps.
- **Résultats** atteints, **impact** sur les collectifs ciblés, et développement de l'industrie

## FOPRODI

Le **FOPRODI**<sup>48</sup> est un fonds né avec l'objectif de promouvoir la création d'une **nouvelle génération de promoteurs**, le développement des **PME industrielles**, artisanales et de services et d'encourager le **développement régional**.

Le plafond d'intervention du FOPRODI est passé de 500.000 TND en 1976 à 15 Millions de TND en 2018, à travers **différentes périodes**<sup>49</sup> :

- **De 1976 à 1991** : le financement comportait un octroi d'une **dotations remboursable** et d'un **crédit d'investissement** accordé par les banques sur les ressources du FOPRODI.
- **De 1992 à 2000** : une modification qui, gardant l'octroi de la dotation remboursable, **supprime les crédits**, qui seront octroyés par les banques sur leurs ressources propres, ce qui a engendré une **baisse importante du nombre de projets**.
- **De 2001 à 2016** : la dotation remboursable a été remplacée par une **participation au capital**. Cette refonte a permis aux SICARS de participer sur leurs ressources propres et sur celles du FOPRODI au capital des projets, et a entraîné l'amélioration de la **qualité des promoteurs** et des projets.
- **De 2017 à nos jours** : entrée en vigueur de la **nouvelle loi d'investissement** qui a supprimé l'intervention du FOPRODI en faveur des nouveaux promoteurs. Elle a été limitée aux PME et au

<sup>45</sup> Ce rapport sera publié dans le cadre du livrable L3.

<sup>46</sup> OECD: *Policy Evaluation in Innovation and Technology*. 1997.

<sup>47</sup> JRC-IPTS, Joanneum Research: *RTD Evaluation Toolbox*. 2002.

<sup>48</sup> Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielles (FOPRODI), créé par l'article 45 de la loi 73-82 du 31 décembre 1973 portant loi de finances pour la gestion 1974.

<sup>49</sup> Conseil d'Analyses Economiques (CAE 2019): *Note de proposition pour le rétablissement du FOPRODI*. Septembre 2019.

financement des subventions accordées dans le cadre de l'encouragement du développement régional.

**Pertinence** : il s'agit du premier programme « Capital risque » initié par l'Etat tunisien sur des fonds publics il y a plus de 40 ans (1974) et qui a permis la mise en œuvre d'un **large éventail d'aides** dont la cohérence et l'adaptation aux besoins des investisseurs ont varié au fil du temps. Le programme avait initialement pour objectif le financement de nouveaux investissements et des extensions d'activités en croissance. Mais à partir de 1993 le fonds a consacré près de quatre fois plus de ressources à **l'incitation au développement régional** (financement du terrain, prime au développement régional) tandis que la création de nouvelles entreprises et le soutien aux jeunes entrepreneurs sont devenus un objectif secondaire, comme le montrent les chiffres du tableau suivant. Par ailleurs, l'accès aux concours du FOPRODI a été conditionné par la participation des SICAR aux projets postulant à ces concours. Cette procédure avait dénaturé et vidé le FOPRODI de sa substance en imposant la participation des SICAR initialement créés pour consolider les financements des projets innovants ne pouvant accéder aux mécanismes et lignes traditionnels de crédits bancaires. Ces guichets parallèles aux banques qui les ont créés fonctionnent dans la même logique des banques classiques à des coûts plus élevés. Ils avaient surtout permis des exonérations fiscales pour les investissements et fonds dédiés à ces SICAR. Ainsi FOPRODI, créé dans une logique innovante a perdu de sa pertinence et de son originalité.

**Tableau 2: Résumé du financement FOPRODI, par période (en millions de TND)**

|  | 1976-1991 | 1992-2000 | 2001-2016 | 2017-2018 | Total |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| <b>Nouveaux promoteurs et PME (en millions de TND)</b> | 53,5      | 13,5      | 134,7     | 10,4      | 212,1 |
| <b>Nombre annuel moyen de projets</b>                  | 100       | 30        | 70        | 10        | 53(*) |
| <b>Développement régional (en millions de TND)</b>     | 35        | 43,1      | 441,3     | 41,5      | 560,9 |
| <b>Total</b>   | 88,5      | 56,6      | 576       | 51,9      | 773   |

(\*) Le nombre total de projets sur la période est de 2226

Source : CAE 2019

**Efficacité** : Tout en étant le plus doté en ressources financières, lors de sa création, le FOPRODI est un instrument d'incitation simple et pertinent. Par une accumulation de procédures et de textes et d'interférences depuis les années 90', il est devenu très **complexe par les textes qui l'encadrent** et les **conditions d'éligibilité** (référence à 6 lois et à une quinzaine de décrets)<sup>50</sup>. Le FOPRODI est relativement bien **adapté à l'entrepreneuriat**, mais il est peu orienté aux projets innovants, malgré la panoplie d'aides existantes. D'autre part, la suppression des crédits sur les ressources du programme à partir de 1992 a donné comme résultat une **diminution des projets approuvés**, les exigences des banques étant plus élevées en termes de rentabilité et de garanties.

**Efficience** : **L'accessibilité** au fonds nécessite une **procédure compliquée**, avec l'envoi successif du dossier aux banques et à l'APII. Les retards dans la **disponibilité des ressources** par les porteurs de projets

<sup>50</sup> Dominique Léchevin, Mustapha Boubaya (Léchevin & Boubaya 2011): Etude d'évaluation et d'optimisation des instruments financiers d'incitation à l'innovation et à la création d'entreprise. Programme ENPI financé par l'UE. Rapport octobre 2011.

conditionnent l'intérêt pour les initiatives axées sur des opportunités précises. De l'autre côté, il faut souligner que les **taux de recouvrement** enregistrés des dotations et des crédits (70,6%) sont très élevés, nettement supérieurs à la moyenne pour le recouvrement des crédits bancaires.

**Durabilité** : De 1976 à 2018, les interventions du FOPRODI totalisent un montant global de **965 millions de TND** (une moyenne annuelle de 23 millions de TND) pour près de 8.000 interventions du fonds. On estime à plus de 2.200 le **nombre d'entreprises industrielles** promues par le FOPRODI<sup>51</sup>, dont 1.500 PME, soit près du quart des entreprises industrielles de plus de 10 emplois, sont actuellement en activité (CAE 2019).

Le rapport du CAE (2009) souligne que malgré les excellents résultats enregistrés, et le faible coût budgétaire engendré, la nouvelle loi de l'investissement (2017) a supprimé ce mécanisme de financement en faveur des nouveaux promoteurs. Seule l'intervention en faveur des PME est maintenue. En conséquence le CAE propose le **rétablissement d'un mécanisme similaire** qui reprenne les mesures plus pertinentes du FOPRODI, ajoutant en plus d'autres mesures définies en fonction des meilleures pratiques internationales.

### Programme de Mise à Niveau (PMN)

Le Ministère de l'Industrie a confié à une équipe de l'Institut Tunisien de la Compétitivité et des Études Quantitatives (ITCEQ) la réalisation d'une étude<sup>52</sup> qui fait partie du processus **d'évaluation continue** du **Programme de Mise à Niveau (PMN)**<sup>53</sup>, dont la dernière enquête publiée date de mars 2017.

Dans ce document on souligne l'adoption de **mesures** visant à contrer la **montée des pressions concurrentielles** aussi bien sur le marché interne que sur le marché externe, résultantes de l'intégration croissante de la Tunisie dans l'économie mondiale depuis les années 1990. Dans cette lignée, la création du PMN envisageait le **renforcement des compétences** et des **partenariats industriels** afin d'accélérer la modernisation des entreprises et leur capacité concurrentielle, dans un environnement socio-économique renforcé.

Les actions prévues par le PMN en faveur des entreprises portent sur la **maîtrise de la qualité** et la **qualification du personnel**, l'acquisition de **nouvelles technologies** et le renforcement des **fonds propres** de l'entreprise. La gestion du PMN s'articule autour d'un **Comité consultatif (COFIL)** qui octroie les primes de mise à niveau, et du **Bureau de Mise à Niveau (BMN)**, lequel a pour mission d'élaborer les études nécessaires et de coordonner les différentes sources de financement attribuées.

Afin de se doter des moyens financiers nécessaires à l'octroi des primes et à la contribution au financement des opérations de restructuration, le **Fonds de Développement de la Compétitivité (FODEC)**, fonds spécial du trésor, a été institué en 1995. D'autres organes internationaux (AFD, GIZ, UE, UNIDO, BM) contribuent aussi au financement dans le cadre de conventions spécifiques.

---

<sup>51</sup> Une entreprise peut bénéficier de plusieurs interventions du Fonds.

<sup>52</sup> ITCEQ : *Programme de Mise à Niveau : Bilan, réalisations et perspectives. Résultats de la 8ème enquête*. Mars 2017.

<sup>53</sup> Créé par le décret n° 95-916 du 22 Mai 1995 fixant les attributions du Ministère de l'Industrie.

<http://www.pmn.nat.tn/cadre-du-pmn/cadre-general>.

Le PMN compte avec **plusieurs mécanismes d'incitation** à la participation des entreprises, notamment les **aides financières** à travers le **FODEC**, proportionnelles au montant de l'investissement, ainsi que l'outil des **Investissements Technologiques à Caractère Prioritaire (ITP)**. Elles sont conditionnées par l'approbation en amont des investissements prévus dans le cadre du plan de mise à niveau, et diffèrent par leurs taux et plafonds selon la nature de l'investissement matériel ou immatériel.

La 8<sup>e</sup> enquête d'évaluation publiée par l'ITCEQ (données disponibles jusqu'au mois d'avril 2016) montre que le programme a connu plus de **dynamisme** au cours de la période **2011-2015**, totalisant 1.856 approbations dans la période, même si le chiffre d'entreprises engagées serait plus faible compte tenu du fait qu'une même entreprise peut adhérer à plusieurs programmes et soumettre plusieurs dossiers. La répartition des investissements totaux approuvés a été de 89% pour l'investissement matériel, 10% pour l'immatériel et 1% pour les diagnostics.

**Tableau 3: Réalisations du Programme de Mise à Niveau (en millions de TND)**

| PMN  | 1996-2000 | 2001-2005 | 2006-2010 | 2011-2015 | 2016-2020* | TOTAL  |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------|
| <b>N<sup>o</sup> Adhésions</b>             | 1.009     | 1.617     | 1.492     | 1.704     | 1.211      | 7.033  |
| <b>N<sup>o</sup> Approbations</b>          | 862       | 1.383     | 1.246     | 1.856     | 893        | 6.240  |
| <b>Primes (en millions de TND)</b>         | 221       | 248       | 330       | 426       | 308        | 1.533  |
| <b>Investissement (en millions de TND)</b> | 1.556     | 1.817     | 2.442     | 3.517     | 2.262      | 11.595 |

(\*) Cumulé jusqu'à mars 2020

Source : [http://www.pmn.nat.tn/wp-content/uploads/2020/02/Janv\\_2020.pdf](http://www.pmn.nat.tn/wp-content/uploads/2020/02/Janv_2020.pdf)

En ce qui concerne les **secteurs industriels** participants, les investissements dans le **textile** (17%), **l'agroalimentaire** (18%) et le **secteur mécanique et électrique** (22%) accaparent la plupart des dossiers approuvés par le PMN depuis sa mise en place, en concordance avec la structure du tissu industriel tunisien.

**Pertinence** : Déjà en 2011, l'évaluation de Léchevin & Boubaya considérait le PMN comme « un **cadre idoine pour moderniser les entreprises** industrielles et de services liées à l'industrie, puisque ces entités peuvent tout entreprendre ou presque pour se développer », quel que soit le coût engagé **sans limitation de plafond** pour l'investissement. Le **faible taux de subvention** (10 à 20%) accordée aux investissements matériels n'incite pas à s'engager dans des innovations d'envergure. Par contre, en aidant fortement l'investissement immatériel (subvention de 70%) le PMN s'est **ouvert** naturellement aux **projets innovants**.

**Efficacité** : Les **résultats** atteints par le PMN par rapport aux objectifs établis dans les Plans de développement, montrent qu'en matière d'adhésions, l'indicateur varie entre **80% et 95%**. S'agissant des **approbations**, il oscille entre 70% et 83% pour la période avant 2010, dépassant 100% pour la période post-2011.

La réussite du PMN reste **tributaire** de la bonne exécution des **différentes actions** allant du **diagnostic** (centres techniques, bureau d'études, consultants) au **déblocage des primes** (BMN, centres techniques et administration) en passant par le **financement des actions** (banques et autres institutions financières) et **l'approbation des dossiers** de mise à niveau (Comité consultatif). Les résultats montrent que les



entreprises préfèrent avoir **recours aux institutions externes** (80% bureaux d'études privés et 17% centres techniques) plutôt que d'effectuer leurs études de diagnostic par elles-mêmes.

**Efficience** : Les **procédures** de gestion du PMN se caractérisent par une **longue durée** pour aboutir (4 à 6 mois sont nécessaires pour l'approbation du Comité consultatif, et presque le double pour le déblocage des subventions) ce qui ne bénéficie pas à l'objectif de participation des porteurs de projets d'innovation, notamment pour ceux guidés par l'opportunité. D'autres **lourdeurs**, telles que **l'application des critères d'éligibilité** et la **transparence** des procédés ont été soulignées au cours des évaluations réalisées. La dernière enquête publiée (8<sup>ème</sup>) montre aussi un **modeste niveau de satisfaction** des entreprises (28%) en ce qui concerne les **procédures administratives** contre 42% pour **l'accès à l'information** du programme.

**Durabilité** : Pour un volume total des investissements approuvés de 11.595 millions de TND jusqu'à mars 2020, **l'évolution annuelle des dossiers approuvés** par le PMN montre un net **accroissement** lors de la première période 1996-2004. Cette **tendance s'est inversée** vers 2008 ce qui semblait indiquer que le programme aurait atteint ses limites. Cependant, le programme a connu une forte **reprise depuis 2009**, au moins jusqu'à 2015 malgré l'instabilité propre à cette période post-révolution. Ultérieurement, les chiffres se sont maintenus avec des fluctuations.

La 8<sup>e</sup> enquête montre que **64% des entreprises** (pourcentage plus élevé que l'antérieur) sont **satisfaites** avec l'apport moyen du PME à leur compétitivité, notamment en ce qui concerne l'amélioration de leur productivité et la qualité de leurs produits (75%), plutôt que sur la RDI, les TIC ou la gestion (entre 43% et 50%).

Le **renforcement** du PMN – en liaison directe auparavant avec l'ITP- avec d'autres **programmes horizontaux** comme le **Programme d'appui à la Compétitivité des entreprises et à l'Amélioration de l'accès aux Marchés** (PCAM), le **Programme National de la Qualité** (PNQ) ou le **Programme National de Coaching** a permis d'offrir un éventail d'options d'appui aux entreprises plus large. Cependant, le risque d'une **articulation insuffisante** ainsi que la **complexité d'accès** montrent le besoin d'une reformulation en quête de l'optimisation opérationnelle.

### Les investissements technologiques prioritaires - ITP

Le **Programme d'investissements technologiques à caractère Prioritaire** (ITP) a été créé en 1999 pour renforcer la **compétitivité** et permettre aux entreprises industrielles et aux services connexes d'acquérir une **technologie avancée**, par l'octroi de **primes** accordées dans le cadre des **interventions FODEC**<sup>54</sup> pour le financement **d'actifs matériels** (équipements de R&D, équipements informatiques), avec un fort accent sur **l'immatériel** (assistance technique, acquisition de brevets, etc.). Le Ministère de l'Industrie a confié la gestion de l'ITP au **Bureau de Mise à Niveau**.

**Pertinence** : Du point de vue de la promotion de l'innovation des entreprises, si bien l'ITP est approprié pour inciter les entreprises à réaliser des investissements immatériels (achat de logiciels, assistance technique, etc.), l'évaluation de Léchevin & Boubaya (2011) souligne que la prime **finance des moyens** et ne fait **pas référence à un projet**. Ainsi, l'ITP n'est **pas focalisé sur l'appui à l'innovation**, puisque l'ITP ne

<sup>54</sup> Décret n° 99-2741 du 06 déc. 1999 relatif au FODEC.

valorise pas les prestations internes et uniquement les acquisitions de matériels, logiciels ou études externes.

L'objectif de développement des compétences des entreprises et leurs capacités d'absorption des connaissances ne sont pas donc pas pris en compte. Ainsi, l'ITP peut jouer un **rôle partiel et complémentaire** à un programme de mise à niveau.

**Efficacité** : Le domaine d'application du programme comprend la **manufacture** et de nombreux **services liés à l'industrie**. Le **budget** alloué par intervention répond généralement aux **besoins**. Au fil du temps l'évolution des **candidatures** et de leur approbation suit une tendance parallèle à celui du PMN, avec une **forte croissance** notamment dans la période postrévolutionnaire et des fluctuations annuelles plus récemment :

**Tableau 4: Situation des dossiers approuvés par période (en millions de TND)**

| ITP  | 1999-2000 | 2001-2005 | 2006-2010 | 2011-2015 | 2016-2020(*) | TOTAL  |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------|
| <b>N° approbations</b>                     | 229       | 1.258     | 3.097     | 3.561     | 2.634        | 10.779 |
| <b>Primes (en millions de TND)</b>         | 6,7       | 27,6      | 67        | 74,2      | 50,7         | 226,2  |
| <b>Investissement (en millions de TND)</b> | 14,5      | 66,7      | 142,9     | 192,2     | 298,2        | 714,7  |

(\*) Cumulé jusqu'à mars 2020

Source : [http://www.pmn.nat.tn/wp-content/uploads/2020/02/Janv\\_2020.pdf](http://www.pmn.nat.tn/wp-content/uploads/2020/02/Janv_2020.pdf)

**Efficience** : La **diffusion** et la **visibilité** de cet instrument est assez bonne car l'ITP s'appuie sur le Bureau de Mise à Niveau qui est une structure expérimentée dans la gestion du PMN.

L'ITP jouit d'une **bonne flexibilité** dans sa **mise en œuvre** ainsi qu'un niveau d'efficience élevé d'après les caractéristiques de mise en œuvre de l'instrument (Léchevin & Boubaya 2011).

**Durabilité** : Par rapport aux résultats atteints et à leur évolution, tels que montrés dans la table ci-dessus, l'ITP a une **performance élevée**. Cependant, l'approche du programme, dirigée au financement des intrants technologiques pour le renforcement des moyens propres de l'entreprise, plutôt qu'à l'appui d'actions spécifiques ou projets innovants, ne lui **permet pas de jouer un rôle direct de promoteur**, en quête de résultats concrets comme objectif final, articulé dans une stratégie d'innovation.

### La prime d'investissement en recherche et développement - PIRD

Afin d'appuyer les projets de recherche dans toutes les phases de l'étude jusqu'à la réalisation et de concevoir de nouveaux produits ou procédés, en 1995 a été mise en place, la **prime d'investissement en recherche et développement (PIRD)**<sup>55</sup>. Le **MESRS** s'est chargé d'abord de la gestion du programme, tandis qu'après 2010 elle a été transférée au **Ministère de l'Industrie / BMN**.

**Pertinence** : Le PIRD finance, avec un plafond fixé à 100 mille TND, les frais nécessaires d'une entreprise pour la réalisation d'un projet de recherche et développement. **L'orientation** à l'innovation est

<sup>55</sup> Régie par Code des investissements (art.42) & Loi d'orientation n° 96-6 du 31-01-1996 relative à a recherche scientifique, ainsi que le Décret n°2010-656 du 5 avril 2010.

**appropriée** car elle offre la possibilité de **valoriser les activités internes** de l'entreprise (ou les sous-traiter à un centre de R&D externe) dans le cadre d'un projet, typiquement encadré par un programme de mise à niveau de l'entreprise (Léchevin & Boubaya 2011).

**Efficacité** : L'utilisation du PIDR a décollé avec **l'ouverture à l'industrie** à partir de 2010 : 60 projets ont été déposés jusqu'au début 2011, soit presque autant que dans les 15 dernières années. L'objectif est de financer 100 projets par an, avec un budget alloué qui répond généralement aux besoins.

**Efficience** : Comme dans le cas de l'ITP, **l'efficacité** du PIRD est **appropriée**, notamment à partir du transfert de sa gestion au Ministère de l'Industrie / BMN et sa liaison avec le Programme de mise à niveau, qui est bien expérimenté dans la gestion des opérations de mise à niveau, ce qui est également évident dans l'orientation des actions promotionnelles menées.

**Durabilité** : Depuis le démarrage du projet en 1995 jusqu'à 2010, **65 projets ont été financés**. En revanche, de juin 2010 à mars 2011, **40 projets ont été approuvés** sur 60 candidatures. Avec un montant cumulé de 3,85 millions de TND de 1995 à 2007 (moyenne de 59.000 D par projet), le budget d'État pour le PIRD en 2011 est de 2 millions de TND.

Entre le début de l'année 2011 et la fin septembre 2014 **seulement 39 dossiers** ont été approuvés par la PIRD. Ces chiffres sont très éloignés de ceux du PMN et de l'ITP, montrées dans les tableaux ci-dessus

### Programme National de Recherche et d'Innovation (PNRI)

Mis en place en 2003, le Programme a comme objectif d'encourager la **coopération entre les entreprises de tout secteur et les structures de recherche**. À cette fin les **coûts des projets** associant au moins une entreprise industrielle, un centre technique et une structure publique de recherche peuvent être financés (80% du coût avec un plafond de 200.000 DT).

Tout comme dans le cas du PIRD, la gestion du PNRI a été confiée au **MESRS** entre 2004 et 2010, année dans laquelle a été transférée au Ministère de l'Industrie / DGIT. Dans cette période le chiffre de bénéficiaires a été de **4 à 6 projets par an**, totalisant une trentaine de projets jusqu'à 2010 avec un budget pour 2011 de 1,6 millions de TND.

**Pertinence** : Le PNRI vise les entreprises industrielles et les services connexes afin d'aider la montée en valeur ajoutée, suivant les orientations de la stratégie industrielle 2016. Cependant, la **conception** de l'instrument ne **répond que partiellement à l'objectif**, l'accessibilité des entreprises étant limitée, puisque les **centres techniques** ont **l'exclusivité** du montage des projets. Cette approche par centre technique conduit à **enfermer** la source des innovations à **l'intérieur du secteur**, alors que nombre d'innovations sont issues de la coopération et du transfert de technologie d'un secteur à un autre. En plus, le PNRI est redondant avec la VRR qui a les mêmes objectifs mais pas les mêmes modalités d'exécution (Léchevin & Boubaya 2011).

**Efficacité** : Le **budget** alloué (1,6 millions de TND) permet de traiter au maximum **20 dossiers par an**, ce qui est très en **deçà des objectifs** visés par la stratégie 2016. Le nombre de projets réalisés reste **marginal** par rapport aux besoins, même si le chiffre des candidatures augmente à partir de 2011. En outre, les **secteurs innovants** (électrique / électronique, chimie) ont été quasiment **absents** du PNRI.

Selon le cadre du programme, le projet proposé implique davantage un **engagement de moyens** que de résultats, comme conséquence du **contrôle administratif** a priori des engagements. Il n'y a pas eu d'étude d'impact sur les résultats du PNRI.

**Efficience** : L'efficience qui mesure le coût de mise en œuvre de l'instrument, par rapport aux résultats, est **faible** par rapport au petit nombre de candidatures proposées. Le budget alloué par intervention répond cependant généralement aux besoins.

Les **critères** permettant d'attribuer le « caractère innovant » à un projet ne sont **pas** rendus **publics**, ce qui ne rend **pas transparent** le processus de sélection. Les représentants du secteur **industriel** sont **insuffisamment représentés** lors de la sélection et de l'évaluation des projets. En outre, entre 2003 et 2010, la visibilité est restée confidentielle du fait du monopole des candidatures attribuées aux centres techniques.

**Durabilité** : **Faible**, compte tenu du nombre de projets (22 dossiers ont été approuvés entre le début de l'année 2011 et la fin septembre 2014), mais **impossible à évaluer** en raison du manque d'informations rendues publiques ou d'études d'impact sur les projets réalisés.

### Le fonds de valorisation des résultats de recherche - VRR

Sur l'orientation de la création de liens de **coopération** entre le **monde de la recherche** et le **tissu productif**, le fonds de **valorisation des résultats de la recherche** (VRR) a été créé en 1992, dont la responsabilité et la gestion sont assignées au **Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique** (MESRS)<sup>56</sup>.

L'objectif concret est de **valoriser les résultats** de recherche pour aboutir à leur application dans le système productif. Pour ce faire, le fonds finance le **recrutement**, des études de  **faisabilité**, des **tests**, des **dépôts de brevets** et des **prototypages** aux chercheurs en laboratoire qui s'associent à une entreprise industrielle pour une période de trois ans.

**Pertinence** : L'instrument est pertinent, car son objectif déclaré est **l'application des résultats de la recherche** dans le système productif. L'enjeu est celui de l'insertion de la recherche appliquée dans la sphère économique par la **professionnalisation des activités de recherche**. Néanmoins, il y a **duplication** entre l'instrument **VRR et PNRI** qui poursuivent tous deux le renforcement de l'interface Recherche-Industrie. Ces instruments ne diffèrent que par leur mécanisme de mise en œuvre.

Toutefois, la **conception** de l'instrument ne répond que très **partiellement à l'objectif**, car le porteur du projet ne peut être qu'un centre public de recherche dépendant du MESRS. En fait, l'instrument risque d'être utilisé pour compléter les ressources d'une unité de recherche pour l'acquisition d'équipement de laboratoire (Léchevin & Boubaya 2011).

---

<sup>56</sup> Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) gère également le Programme de Recherches Fédérées (PRF), qui finance de projets de recherche pluridisciplinaires « ayant pour objectif la résolution des problématiques de recherche de divers aspects », le Programme d'Encouragement des Jeunes Chercheurs (PEJC), fonds national compétitif pour les porteurs de projets de R&D, et le MOBIDOC (mobilité des docteurs) adapté aux entreprises de haute intensité technologique.

**Efficacité** : La sélection des candidatures et l'évaluation des résultats sont conduites selon des **critères académiques**, par conséquent l'objectif de valorisation par le marché n'est pas pris en compte. En outre, le dispositif est plus centré sur **l'appui aux centres de recherche** que sur l'appui aux entreprises dans leur démarche d'innovation technologique.

**L'intérêt limité** du recours au VRR s'explique par les **contraintes** existantes sur le **chercheur-porteur**, et notamment par le dispositif de mobilité, la faible transparence des conditions de la propriété intellectuelle.

Le **nombre de projets** réalisés reste **marginal** par rapport aux besoins, 5 par an en moyenne, et sans croissance.

**Efficience** : L'efficience qui mesure le coût de mise en œuvre de l'instrument, par rapport aux résultats, est **faible** avec seulement 5 dossiers sur 10 à 12 candidatures par an, émanant de quelque 800 unités de recherche du pays. Le **maigre budget alloué** (0,5 millions de TND pour 2010, montant cumulé depuis 1992 : 8,5 millions de TND environ) par intervention répond généralement aux besoins.

**Durabilité** : Très **faible**, compte tenu du nombre de projets, quelques 90 projets financés en 20 ans (1992-2011) mais **impossible à évaluer** faute d'études d'impact sur les projets réalisés.

## Conclusions

Une **considération générale** de l'éventail de mécanismes de soutien et de financement développé dans le cadre des politiques industrielles permet d'arriver à des **conclusions** qui ont été déjà formulées dans les **rapports de plusieurs institutions** et experts. Quelques-uns ont déjà été mentionnés (ITCEQ, CAE, Lèchevin & Boubaya, Hassan). D'autres comme Lafaye<sup>57</sup> ou les rapports de l'H2020 Policy Support Facility<sup>58</sup> intègrent des commentaires et des analyses dont quelques propos sont à reprendre ici par leur concision et clarté. Tout cela est évidemment complété par nos **propres observations**.

Il s'agit donc d'une **collection d'outils intéressants et pertinents** mais l'ensemble **ne constitue pas un système global, complet et cohérent** qui donne réponse aux divers acteurs du secteur industriel sur les différentes demandes à l'égard d'une politique industrielle orientée vers des objectifs de compétitivité et d'innovation.

Les **instruments financiers de l'innovation** sont régis par un cadre légal de référence qui englobe une trentaine de lois et une quarantaine de décrets. Cette **inflation de textes** est accompagnée d'une **jungle de procédures** liées aux conditions posées par les textes légaux ou réglementaires. Tout cet ensemble présentent des **difficultés de lisibilité évidentes**.

Pour la **mise en œuvre des programmes**, il y a une **multiplicité d'opérateurs** dont la **coordination** n'est **pas** toujours **évidente**. Dans le domaine du Ministère de l'Industrie, la gestion est partagée entre différents niveaux : Direction Générale (DGIT), Agence (API) et Bureau (BMN). D'autres ministères, notamment le MESRS et le MTCEN (chargé du programme RIICTIC d'appui à l'entrepreneuriat du secteur TIC), pilotent des programmes dont les objectifs sont complémentaires ou superposés. En plus, d'autres

---

<sup>57</sup> Jean-François Lafaye : *Mission en Tunisie sur les dispositifs de soutien à l'innovation*. OSEO – GIZ, sept. 2013.

<sup>58</sup> Soheir, Dani et Bea Mahieu (2018): *Specific Support to Tunisia - Background report*. European Commission ; Busquin, Philippe (prés.) et al. (2019) : *Soutien spécifique à la Tunisie - Priorités de recherche et participation du secteur privé à la R&D*, Juillet 2019, Commission européenne.



structures, tels que les centres techniques, peuvent jouer un rôle (comme par exemple dans l'application au PNRD) propre à une agence publique.

En ce qui concerne la **participation dans les programmes**, on trouve souvent des **barrières** qui découlent davantage des **conditions d'éligibilité strictes et complexes** plutôt que d'une évaluation de l'intérêt du projet. Comme conséquence certains programmes (PNRI, PNRD) trouvent une **demande faible** et donc un **niveau d'exécution limité** de leur mandat.

La PIRD et le PNRI (ainsi que la VRR) montrent de **faibles** chiffres en termes de **réalisation effective**, malgré des budgets alloués bien inférieurs à ceux du PMN (y compris l'ITP) et du FOPRODI.

Cependant, les **différences** les plus frappantes se produisent entre les **programmes** axés sur **l'investissement** et les programmes axés sur **l'innovation**. Les premiers ont distribué des **ressources** de magnitude plus importantes, ce qui montre clairement l'orientation actuelle des activités de soutien. Le contraste est encore plus grand si l'on considère le **nombre de demandes** qui ont été soutenues.

Les **statistiques** publiées par le Ministère de l'Industrie sur les **budgets alloués et réalisés** pour le FOPRODI, le PMN (y compris l'ITP), la PIRD et le PNRI ne sont **pas toujours disponibles** ou actualisées. Également tout le **processus d'évaluation et d'approbation** des projets devra se développer d'après des règles strictes de transparence de l'information.

La **définition** des instruments et programmes **manque** souvent d'une **approche méthodologique** claire et d'un **cadre logique** détaillé (objectifs, ressources, activités, résultats, impacts), référence obligatoire pour la mise en place d'un **système d'évaluation robuste**.

## 1.5. LES OPTIONS ECONOMIQUES ET LE DEVENIR DE L'INDUSTRIE TUNISIENNE

La Tunisie est à la recherche d'un **nouveau positionnement** en tant que site industriel compétitif et attractif intégré aux chaînes de valeur mondiales. Ce positionnement est tributaire d'un climat d'affaires propice à l'initiative, à l'innovation et à l'investissement. La stabilité et la sécurité offrant des assurances préalables aux promoteurs et **des réformes administratives profondes, de rupture, des politiques financières et structurelles sont** indispensables pour favoriser le passage à la nouvelle industrie du XXI<sup>e</sup> siècle et le **développement durable et inclusif** d'une économie intégrée à la zone géographique.

Les analyses et propositions élaborées par l'Institut Tunisien des Etudes Stratégiques (ITES) (Vision 2025) et le Conseil d'Analyses Economiques (CAE - Plan de Relance 2019-2020) fournissent des approches solides et bien argumentées envisageant des actions et des initiatives précieuses pour ce qui concerne l'élaboration de la nouvelle stratégie industrielle.

### 1.5.1. La vision 2025 de l'Institut Tunisien des Etudes Stratégiques<sup>59</sup>

Selon l'étude de prospective stratégique de l'ITES de Janvier 2017 « La Tunisie en 2025 : un Etat émergent, résilient et réconcilié avec lui-même », les **politiques économiques pour la reprise-relance** de l'industrie tunisienne restent **liées aux réformes structurantes à mettre en œuvre par l'Etat** en concertation et en synergie avec le **secteur privé**.

Ces politiques seront mises en œuvre à travers des **leviers sectoriels** (agriculture, industrie, digitalisation, tourisme et énergie) et **transversaux**, prérequis pour la sortie de la crise (entrepreneuriat et innovation, financement de l'entreprise, régions et aménagement du territoire et développement durable). Pour chaque levier un **plan d'action** est proposé.

Les 10 plans d'action proposés par l'ITES interpellent et interagissent avec les **activités manufacturières industrielles**. L'industrie **s'approvisionnera** auprès de **l'agriculture et des services**, et fournira les différents secteurs économiques en biens et services, tandis que le **numérique** sera **une des bases pour sa modernisation**. Elle assurera une **offre en quantités et en qualité** pour satisfaire les besoins des citoyens et de l'économie et accéder aux marchés extérieurs.

Des aperçus des plans les plus pertinents de l'étude de l'ITES et qui sont au cœur des priorités de la relance et émergence de l'industrie tunisienne sont rappelés dans le développement qui suit.

Ainsi le plan de sortie de crise propose la **mise en œuvre de 8 prérequis** pour la relance économique souhaitée :

- Rétablir **l'autorité de l'Etat** et son fonctionnement ;
- Assurer la **sécurité** des citoyens, des systèmes productifs et logistiques ;
- **Permettre la reconquête du marché tunisien : lever les entraves** qui font obstacles au **développement des entreprises**, en particulier combattre le développement démesuré de l'économie parallèle ;

<sup>59</sup> ITES : *La Tunisie en 2025 : un Etat émergent, résilient et réconcilié avec lui-même*. Janvier 2017

- Engager une action vigoureuse **contre la corruption** ;
- Assainir le **climat social** ;
- Instaurer une véritable et entière **dynamique de réconciliation nationale** ;
- Adopter une **gestion rigoureuse des dépenses publiques** pour maîtriser les déficits ;
- Prendre les mesures rigoureuses pour une reprise rapide du **secteur pétrolier et du secteur des phosphates**.

Le plan d'action pour **l'entrepreneuriat et l'innovation** préconise la libération des initiatives entrepreneuriales par des **administrations et des institutions d'appui fortes et compétentes**, la mise en œuvre d'un **cadre institutionnel** favorable à l'investissement, et la **création de richesses**, avec des démarches envisageant :

- L'augmentation de la **confiance dans les institutions** ;
- Le **cadre institutionnel** ;
- Le coaching des **promoteurs** ;
- La relance de **l'investissement public et privé** ;
- **L'accès au financement** ;
- Le **financement de la recherche & développement** ;
- L'adéquation de la **formation & entreprises**.

Le **système financier** à caractère oligopolistique coordonné est en **retard** en termes **d'innovations**, de **maturité** et de **compétitivité** et peu favorable à **l'investissement industriel**. Les **instruments de financements**, de **crédit** à l'industrie sont conservateurs et **difficiles d'accès aux PME**. **Alors que les crédits à l'industrie sont à 1% en Europe, en Tunisie, les coûts des crédits et de l'endettement sont également coûteux, prohibitifs (TMM à Plus de 6,5% + 2% à 3 % soit des crédits à un taux de près de 10 %) et pénalisant pour les investisseurs**. Le système, les instruments, les programmes de financement nécessitent une revue, une modernisation, un alignement aux **bonnes pratiques internationales** et notamment celles des **partenaires économiques de la Tunisie**. Un nouveau paradigme économique doit se substituer au « capitalisme spéculatif financier dominant ».

Pour cela le plan d'action sur le système financier au service de l'entreprise propose **d'ériger la Tunisie en Place Financière Régionale**, un **hub financier** qui portera l'économie tunisienne à un nouveau palier de compétitivité se basant sur le **savoir-faire** de ses cadres, leur **expérience** et la **maîtrise des finances**. Cette initiative avancée depuis les années 90' n'a connu aucun début de réalisation.

Dans le domaine du **numérique**, le plan d'action proposé « **La Tunisie plateforme digitale en 2025** » envisage des objectifs ambitieux pour les investissements, l'emploi, la valeur ajoutée ou les exportations. Tout cela à partir du **développement des compétences TIC du savoir et des réseaux** au cours des deux dernières décennies, période dans laquelle la Tunisie a réalisé des croissances remarquables au taux moyen de 15% par an et s'est positionnée en tant que **site attractif, compétitif dans le domaine des logiciels et services soft** et à un degré moindre dans le **développement matériel du hard**.

L'ITES a identifié, entre autres, les mesures suivantes pour ce plan :

- Développement de **l'e-gouvernance** au niveau des institutions et une meilleure intégration des systèmes d'information de l'Etat ;
- Développement de **plateformes ouvertes** pour le développement des données publiques ;

- Lancement du programme « **PME transformation digitale** » ;
- Promotion de l'émergence en mode PPP de **clusters de services et d'innovation digitale** ;
- Création d'**espaces numériques publics** de télétravail de travail collaboratif ;
- Engagement des **programmes de formation** et de **développement de compétences** des **demandeurs d'emploi** dans le domaine du numérique.

En soutien au **développement socioéconomique**, on peut nommer le **Plan Solaire Tunisien**, élaboré par le Ministère de l'Industrie et l'Agence Nationale de Maîtrise de l'Énergie (ANME) en 2009 (actualisé en 2013). Il compte sur un dispositif incitatif orienté vers le **développement des énergies renouvelables et l'économie d'électricité** au niveau final.

La vision du **plan d'énergie** considère la **transition énergétique** avec une proposition pour l'**évolution du mix énergétique** totalement à base **fossile** en 2010 et un mix intégrant les **énergies renouvelables** à hauteur de 30% de la production en 2030. Par ailleurs, le plan d'énergie propose de ramener la dépendance énergétique de 43% à 20% en 2025.

En ce qui concerne l'industrie, le **plan d'action « Vers la maturité industrielle à l'horizon 2025 »** propose d'adopter une politique industrielle pour **doper la valeur ajoutée et les exportations**.

La **stratégie et les politiques industrielles** tunisiennes doivent être **repensées**. L'accent mis sur les restrictions d'accès au marché, des incitations fiscales et des interventions propres à l'entreprise ouvre la porte à l'extraction et à la poursuite des positions de rentes. La vision prospective de l'industrie manufacturière tunisienne s'appuiera à la fois sur une **capitalisation continue des acquis et des changements** conduisant à l'**industrie 4.0**.

### 1.5.2. Le Plan de Relance 2019-2020 du Conseil d'Analyses Economiques

Le rapport sur le **plan de relance du CAE 2019-2020**<sup>60</sup> comprend **100 mesures horizontales et sectorielles**. Une relance portant sur **deux dimensions**, la croissance et l'emploi/inclusion sociale et régionale.

Le Conseil s'est ainsi félicité de la **réceptivité du gouvernement** par rapport à ses **propositions pour la loi de finances 2019** qui ont été retenues, en tout ou partie : moratoire sur la fiscalité des entreprises, taux d'imposition unifié de 13,5%<sup>61</sup> sur les secteurs *onshore* et *offshore*, création de la Banque des régions, dégrèvement fiscal pour le secteur touristique<sup>62</sup>, réduction des taxes sur les énergies renouvelables<sup>63</sup>.

Le Conseil a fait savoir qu'il a aussi, et en complément à la loi de finances 2019, recommandé de promulguer, au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2019, une **loi sur la relance économique** qui comprendrait la **trentaine de mesures à caractère législatif du plan de relance**, les autres mesures proposées (près de 70 mesures) revêtant un caractère réglementaire ou relevant de programmes d'action à mettre en œuvre.

Ces mesures de relance concernent notamment l'**amélioration du climat des affaires**, la **loi sur l'investissement**, l'**entrepreneuriat**, le **développement régional**, la **microfinance**, le capital

<sup>60</sup> Conseil d'Analyses Economiques : *Rapport sur le Plan de relance 2019-2020*. Novembre 2018

<sup>61</sup> Le CAE ayant proposé 10%.

<sup>62</sup> Le CAE ayant proposé de l'étendre au secteur industriel.

<sup>63</sup> Le CAE ayant proposé de réduire également les taxes sur les containers et sur les TIC.

**investissement**, la **politique monétaire**, ainsi que des **mesures sectorielles**, les dispositions sur **l'urgence économique** et des propositions pour un **nouveau contrat social**.

Ce plan de relance permettrait de **pérenniser les prémices de reprise** enregistrées par la Tunisie en 2018, et de **faire face aux fragilités** persistantes depuis 2011. Celles-ci concernent notamment **l'instabilité politique** et les **tensions sociales**, un **taux d'investissement très bas** (19.6% contre 25% auparavant), une ouverture non maîtrisée des **importations**, l'absence de mesures de sauvegarde du tissu industriel, la **quasi-suppression des incitations** aux secteurs productifs.

Ces fragilités avaient conduit à **doper l'économie parallèle** et à **creuser le déficit commercial**, un véritable **danger de désindustrialisation** de la Tunisie, d'où l'impératif de reprise / relance pour pérenniser et « booster » une transformation profonde des activités et du parc industriel en construisant un nouveau modèle permettant un positionnement pertinent dans les chaînes de valeur mondiales. Ce plan de régénération industrielle et restructuration de l'écosystème œuvrera à la préservation et au développement de la principale richesse de la Tunisie, à savoir plus de 5300 **entreprises productives** ayant plus de 10 emplois permanents, disposant d'expérience de **niveau international** et plus de 500 000 **emplois/ compétences** qu'elles recèlent.

Le CAE a noté que le coût des mesures proposées sera tout à fait **compatible** avec les **contraintes budgétaires**, ce coût pouvant être compensé par les effets induits de ces mesures en termes de croissance et de réduction de l'informel.

Le CAE a, en outre, présenté les **conditions de réussite et de mise en œuvre** de ce plan de relance sur une **base participative** impliquant **l'ensemble des partenaires**. Il préconise, à cet effet, d'organiser un **dialogue national socio-économique** appuyé par un **comité d'experts** chargé de faciliter les débats autour de ce programme de relance.

De plus, étant donné la dégradation de la situation économique en Tunisie durant la période allant de 2011 à 2017 et malgré les prémices de reprise constatée en 2018, laquelle s'est avérée fragile vue la baisse de la croissance, qui s'est située à 1,1% au 1<sup>er</sup> semestre 2019, le CAE a publié en novembre 2019 le **Pacte pour la Compétitivité Economique et l'Équité Sociale**. Il a pour ambition de relancer, principalement, la **compétitivité du secteur industriel, à horizon 2025**.

Ce Pacte, centré sur le secteur industriel, ainsi que les **vingt pactes sectoriels de compétitivité** proposés, ont pour ambition d'amorcer la relance économique tout en œuvrant pour plus **d'équité sociale** et ce dans un **cadre participatif** de **partenariat** entre les **pouvoirs publics** et les **partenaires sociaux**. Il est conçu comme un nouveau mode opératoire pour la relance de l'économie en Tunisie. Il se concentre sur la **compétitivité « best cost », hors prix** et sur les principaux **facteurs ayant impacté négativement** les classements de la Tunisie dans les rapports internationaux de compétitivité économique qui sont :

- Le **cadre réglementaire, l'infrastructure**, le marché de **l'emploi** et la **formation** ;
- Le **financement** ainsi que le **développement technologique, l'innovation** et la **sophistication** des **affaires** et la **qualité** des **biens** produits (et/ou services) ;
- **L'image** du pays sur les **marchés internationaux**, la qualité du **climat des affaires** et enfin la **capacité d'innovation** des entreprises.



Le Pacte sera l'**instrument clé d'une nouvelle politique économique** illustrant la **République Contractuelle**. Il vise la mobilisation nationale autour d'objectifs ambitieux et réalistes identifiés par le scénario de croissance de la vision nationale de la Tunisie à l'horizon 2025.

Ces pactes reposent sur le principe que seule une **politique économique basée sur la sauvegarde, la relance, la discrimination positive** en faveur des **secteurs productifs** peut permettre d'atteindre les objectifs du scénario de croissance.

Cette mobilisation nationale a 5 objectifs principaux :

1. 4,5% de croissance du **Produit Intérieur Brut** contre 2,5% en 2018
2. Des **exportations** de biens à 90 Milliards de TND contre 41 Milliards en 2018
3. Un taux d'**investissement public et privé** de 24% du PIB contre 19,6% en 2018
4. Une **création** annuelle de 84.000 **emplois** à partir de 2024 contre 27.600 en 2018
5. Faire partie du Top 50 des **classements Doing Business et Global Competitiveness Index**

En effet, 87 Mesures et Engagements dont 53 mesures de l'Etat et 34 engagements des partenaires sociaux seront mis en œuvre pour réaliser les objectifs assignés au Pacte, outre les mesures et engagements sectoriels prévus par les 20 pactes sectoriels

Ce pacte a révélé que la Tunisie possède des **avantages comparatifs avérés dans l'industrie manufacturière** et les **services connexes** notamment dans les secteurs :

- Des **composants aéronautiques** et **composants automobiles** dont la valeur des exportations a enregistré une croissance moyenne de +10,2% entre 2010 et 2017 ;
- Du **secteur textile- habillement** qui a repris ses performances à l'international ;
- Des **secteurs pharmaceutiques** et de **l'agroalimentaire** qui possèdent des marges de progression très importantes sur le marché international ;
- Des **secteurs des TIC** et de **l'ingénierie** qui connaissent une forte dynamique.

Ce Pacte offre également un **cadre global** dans lequel s'inséreraient les **déclinaisons sectorielles**, à l'instar du Pacte Textile finalisé, du Pacte Pharmaceutique et du Pacte Automobile déjà lancés.

### 1.5.3. L'élaboration de la stratégie Industrie manufacturière horizon 2035

L'élaboration de la **Stratégie Industrie et Innovation 2035**, objet de la présente mission, est un important **levier pour concevoir et introduire les changements** permettant le renforcement du positionnement de la Tunisie en tant qu'espace attractif d'investissement, d'expansion de coproduction et de site *nearshoring* aussi bien pour les investisseurs européens, qu'asiatiques et américains.

**Longtemps** et sur plus de quatre décennies, la **promotion de l'industrie** a été bâtie sur les **subventions et exonérations fiscales aux effets limités**. Des distorsions et une dualité *onshore-offshore* sont à revoir et à corriger par un **cadre réglementaire** approprié. La politique industrielle a besoin de devenir plus intelligente, **d'intégrer les secteurs nouveaux et des technologies émergentes**, et de mettre l'accent sur

les **appuis intelligents** pour lever les blocages, consolider les infrastructures et interfaces logistiques, développer les compétences et gérer les multiples entraves et goulots d'étranglements.

La **coordination entre institutions et acteurs** et autres aspects « *soft* » de l'environnement industriel sont à développer. Des exemples internationaux prouvent que le **gouvernement** peut jouer un **rôle actif** pour accompagner le développement des secteurs à fort potentiel grâce à des **mesures horizontales** et en s'attaquant aux échecs de la coordination.

La Tunisie semble avoir un puissant **avantage concurrentiel** pour exporter des **produits à forte intensité salariale** pour lesquels les pays comparables sont en train de perdre leur avantage concurrentiel. L'importante **augmentation des salaires dans des pays comparables** pertinents reflète une baisse importante de leur Avantage Comparatif Révélé (ACR) dans certaines industries grosses consommatrices de salaires.

Dans le rapport « Coproduction en Tunisie : Contexte, réalisations et perspectives » de l'IPEMED / Bpi France de 2015 <sup>64</sup> on note que : « La Tunisie a une opportunité de développer avec succès des segments à haute valeur ajoutée dans **divers secteurs** (dont la plupart existe déjà, mais demeurent en grande partie limitée à une basse valeur ajoutée) et notamment (a) le **textile et l'habillement**, (b) le **cuir et les chaussures**, (c) **l'industrie électrique**, (d) **l'industrie chimique**, (e) le **verre**, le **fer**, les **matériaux de construction** et **l'industrie mécanique** et (f) **l'ameublement et les sanitaires**. La Tunisie bénéficie déjà d'un **bon ACR dans plusieurs de ces industries** et pourrait profiter des changements à venir dans la production pour se différencier par rapport aux autres pays. »

Les récentes mutations des produits traditionnels de l'industrie tunisienne relevées dans quelques « pépites » affirment que la Tunisie détient notamment du **potentiel non déployé dans plusieurs produits de niche à haute valeur ajoutée** dans les **secteurs du textile et de l'habillement**, et du **cuir et des chaussures** et elle pourrait également développer ses exportations dans **l'industrie mécanique et électrique**. Pour certains de ces produits, la **demande mondiale** et la **proximité des marchés** pour des flux tendus et « juste à temps » ne cesse d'augmenter depuis une décennie.

Étant donné son expérience, ses ressources humaines et ses qualifications, la Tunisie a la **vocation** et les **moyens techniques et humains** de concevoir et de fournir : des composants et des produits plus **techniques et professionnels**, des produits **personnalisés**, tels que les cartes électroniques pour machines, les flexibles pour véhicules, les divers **composants mécatroniques** et toutes les productions de petites séries. La **production également sur commande de vêtements sur mesure** (costumes, chemises, habits distinctifs), **d'articles personnalisés** en porcelaine, en inox, livrés sur des circuits court à des acheteurs avisés est également une opportunité pour la Tunisie.

En somme, il y a **pléthore de produits** pour lesquels la Tunisie a le **potentiel de se différencier, de se positionner** et de devenir un **leader régional incontournable**. Toutefois, ce potentiel ne sera jamais réalisé si le **climat des investissements** n'est pas radicalement amélioré. Un nouveau paradigme est à introduire. Il sera en rupture avec celui qui a dominé les dernières décennies de développement industriel. La vocation de la Tunisie en tant que site de « product sharing » / « Nearshore partner » sera un modèle

---

<sup>64</sup> IPEMED : *Coproduction en Tunisie : Contexte, réalisations et perspectives*. 2015

industriel favorisant une production différenciée à plus forte technologie et par conséquent une valeur ajoutée plus élevée, au « Best cost » destinée à des circuits courts et des usages professionnels.

Le **défi** est de savoir **comment dépasser les tâches simples à fort coefficient de main d'œuvre** pour augmenter la valeur ajoutée des produits exportés. Les sociétés tunisiennes n'ont **pas réussi à ajouter de la valeur**, principalement parce que les distorsions et les obstacles associés à l'innovation et aux politiques économiques actuelles sont trop importants. La **dualité de l'économie** combinée avec **l'inefficacité** du secteur **onshore**, la **bureaucratie** et les **procédures obsolètes** ont empêché l'intégration verticale et entravé le développement des sociétés vers des activités à plus haute valeur ajoutée intégrées aux chaînes de valeur mondiales.

Comme l'a montré l'expérience de la dernière décennie, l'adoption d'une stratégie conçue pour créer une économie du savoir **sans s'attaquer aux défis traditionnels** de base de l'environnement des affaires maintiendra la Tunisie dans le **piège de la production à bas coûts** et du **chômage élevé** et la « **trappe des pays émergents** », ce qui diminuera les bénéfices d'une stratégie de croissance fondée sur l'exportation.

Des **changements radicaux** sont **nécessaires** pour libérer la production nationale de ses contraintes et éliminer les **obstacles à la production locale** qui empêchent la réalisation de ce grand potentiel. Les succès de la Tunisie dans le **secteur offshore** montrent comment de telles **opportunités** peuvent être saisies. Cette expérience positive peut maintenant être étendue à toute l'économie.

Au-delà de la **création d'un environnement propice à la croissance du secteur privé**, le gouvernement devrait agir pour identifier et supprimer les **contraintes sectorielles spécifiques**. Certains points saillants ont été relevés dans ce rapport d'évaluation et de benchmarking mais il serait important de réaliser des **études sectorielles approfondies** pour identifier toute non-coordination significative et autres contraintes sectorielles. Des **analyses des avantages et gains en matière de sécurité**, de **balance de devises** que procureraient la consolidation des **industries pharmaceutiques** actuelles ainsi que les **nouvelles industries des matériaux composites, de la mécatronique, de la construction de machines...** seraient la clé des choix et orientations pour les politiques industrielles futures.

## 1.6. PREALABLES ET FONDEMENTS DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Du fait de l'exiguïté de son marché, du manque de ressources, de la limitation de la classe moyenne, la Tunisie, en tant que site, présente des **handicaps d'attractivité pour les investissements destinés au marché domestique**. Plusieurs **secteurs piliers** de l'industrie tunisienne sont exposés à la **concurrence** d'autres pays à économie similaire dans la **région méditerranéenne** mais également de **pays asiatiques**. **L'offre tunisienne** reste **peu visible à l'international** et son image marquée par l'héritage de plusieurs décennies est encore basée sur un **pays aux bas salaires « low-cost »** et une **orientation traditionnelle vers l'Europe**<sup>65</sup>.

Le contexte économique actuel n'a pas favorisé l'innovation, la régénération industrielle le dynamisme du secteur privé, la montée en gamme dans la chaîne de valeur et la création de la valeur ajoutée plus élevée. De cette manière, la plupart des **activités industrielles** sont **encore** restées cloisonnées et précaires dans des **activités à faible valeur ajoutée**.

---

<sup>65</sup> Études économiques de l'OCDE : Tunisie (Synthèse). Mars 2018

Les diverses analyses, les entretiens avec les opérateurs indiquent que les **facteurs clés du succès** d'une stratégie industrielle reposent sur un **environnement propice au bon déroulement des affaires**, une **incitation à l'entrepreneuriat**, une adéquation de la variante **formation/emploi**, un **renforcement de la compétitivité**, une mise en place d'un **écosystème favorable à l'investissement**, tirée par **l'innovation** assurant une **montée en gamme** et une **intégration** importante dans les **chaînes de valeurs mondiales**<sup>66</sup>. Ainsi, la stratégie de développement de l'industrie tunisienne s'articulera sur la mise en œuvre d'une **nouvelle génération de réformes structurelles et économiques**.

Le tissu industriel tunisien de demain sera piloté qualitativement par :

- La **diversification du portefeuille** tunisien qui vise à faire émerger des **secteurs à forte valeur ajoutée de l'industrie 4.0** tels que l'électronique, l'automobile, les plastiques techniques et matériaux composites, la chimie fine, l'aéronautique, les industries culturelles les TIC, etc.
- La **croissance de la valeur ajoutée des exportations** des secteurs traditionnels, par rapport à leur niveau actuel,
- La **qualité**, qui se traduit par une **montée en gamme du tissu industriel** de la Tunisie afin d'assurer une meilleure compétitivité par rapport aux anciens et aux nouveaux concurrents, notamment asiatiques.

Afin de mettre en œuvre une politique industrielle qui permet une évolution sur les trois axes précédents, la Tunisie doit **développer son industrie vers ces activités productives** où elle a des **capacités prouvées**, ainsi que des **connaissances** ou « **savoir-faire** ». De cette façon, il convient de revenir sur le terme « **économie fondée sur la connaissance et le savoir** » décrit par l'OCDE comme ces économies avancées, fortement dépendantes « vis-à-vis du savoir, de l'information et des compétences complexes, mais aussi la nécessité croissante, pour les entreprises et l'État, d'accéder facilement à tous ces éléments ».

Le concept de l'économie du savoir est plutôt défini sous l'angle de la **complexité économique**<sup>67</sup>, compte tenu que la complexité d'une économie est liée à la **multiplicité du savoir utile qu'elle contient**, c'est-à-dire les **compétences** qui lui permettent de **développer de nouvelles activités économiques** avec un **avantage comparatif**.

Le **concept de complexité économique** servira donc d'instrument pour **évaluer les activités de production** pour lesquelles l'industrie tunisienne a une réelle **capacité de diversification**, en permettant une amélioration de la chaîne de valeur. L'une des tentatives du pays visant à promouvoir la création de valeur et à sophistiquer sa matrice productive, en soutenant des activités à forte intensité des connaissances, se reflète dans le **lancement de la Stratégie Digitale 2020**. Cette mesure a été mise en œuvre dans le cadre du Plan de Relance de l'Économie (2019-2020).

Ces types de mesures axées sur la compétitivité et l'innovation répondent à un besoin de plus en plus pressant, compte tenu de la **nouvelle situation concurrentielle depuis la signature des Accords de Libre-Echange avec l'Union Européenne**. En effet, la Tunisie fait face à de **nouveaux défis** avec l'émergence d'un **espace euro-méditerranéen très compétitif** reconnu par un nombre croissant d'investisseurs, prescripteurs et décideurs internationaux. Cet espace, **lieu de marchés potentiels**, de **fluidité des**

<sup>66</sup> Joumard, I., S. Dhaoui et H. Morgavi (2018) : *Insertion de la Tunisie dans les chaînes de valeur mondiales et rôle des entreprises offshore*, Documents de travail de l'OCDE, No. 1478, Paris

<sup>67</sup> Harvard Growth Lab: *The Atlas of Economic Complexity*. <https://atlas.cid.harvard.edu/>

**échanges** et de **concurrence**, plus frontale entre pays voisins des deux rives, a fixé le **nouveau cadre stratégique** de la Tunisie.

Les défis pour la compétitivité de la Tunisie seront plus élevés du fait des **tendances de renchérissement des coûts des pays de l'Europe de l'Est** et de la progression observée par des **implantations et acquisitions industrielles chinoises et indiennes en Europe**, notamment dans les **secteurs technologiques** de la **sidérurgie**, de **l'automobile** ou de **l'électronique**. Par ailleurs, la destination et l'industrie tunisienne ne sont plus low-cost et doivent **développer leurs avantages compétitifs sur le nearshoring** et les **produits technologiquement plus élaborés** visant des cibles de marché plus professionnelles, plus exigeantes et des utilisations industrielles.

En effet, la compétitivité de la Tunisie doit être une **construction permanente** par des **ajustements continus** de **l'environnement des affaires**, du **développement de la qualité de produits** et des **capacités logistiques**. Ces éléments donnent des avantages appréciables dans l'attractivité de la Tunisie et la course aux IDE. Les pays concurrents de la rive Sud de la Méditerranée et de l'Europe de l'Est ont fait le pari de l'investissement direct étranger, notamment sur des activités à forte valeur ajoutée. Ainsi, les pays de **l'Europe de l'Est** profitent de **flux considérables d'IDE Européens**.

En priorisant l'économie du savoir, l'orientation nationale doit **favoriser l'attraction des IDE à forte valeur ajoutée et à forte intensité de savoir** : R&D, électronique embarquée, textiles techniques, produits de santé nutrition, TIC, centres de services, etc.

La stratégie industrielle nationale pourra, ainsi, être construite sur un **positionnement à trois dimensions**, permettant la création d'un véritable **centre euro-méditerranéen innovant** et à fort niveau de compétitivité. Il s'agit à travers cet ancrage, d'aller au-delà du simple positionnement actuel de *back-office / Near shore* industriel au « hub d'innovation ».

La compétition mondiale se jouera en termes d'innovation qui offre une place aux pays ayant un marché limité à l'instar de la Tunisie. Les pays concurrents ont, d'ores et déjà, réussi le **pari de l'innovation** et ont mis en œuvre un environnement propice avec une **éducation aux standards internationaux**. Des **clusters** développés, une **économie tertiaire**, l'exemple de réussite de la **République tchèque** et de **Singapour** confirme ce challenge fort pour la Tunisie.

La mise en œuvre de la nouvelle politique industrielle axée sur des **secteurs stratégiques** (aéronautique, composants électroniques de base pour l'automobile, industrie pharmaceutique, textiles, services dans le secteur des TIC, services médicaux et tourisme) **recensés par la conférence internationale** « Investir en Tunisie : start-up democracy », organisée en septembre 2014, constituerait une base intéressante pour **renforcer les liens entre les entreprises locales, y compris les PME, et l'économie « offshore »**. Comme dans de nombreux pays, **l'accès à des financements** est particulièrement difficile pour les start-ups et les PME en Tunisie ; des efforts particuliers sont donc nécessaires pour s'assurer que ce segment soit bien desservi.

Par conséquent, l'industrie tunisienne est appelée à **intégrer de nouvelles activités** et à **développer plus de produits et de semi-produits innovants** à destination professionnelle avec une **valeur ajoutée plus élevée et des surplus de service**, des **produits en flux tendus, livrés « juste à temps »** sur les sites d'assemblages, d'utilisation et d'intégration. Les produits à faible valeur ajoutée et les **secteurs peu compétitifs** en régression au cours de la dernière décennie seront progressivement **abandonnés**. Une



**période de transformation – transition** de ces industries est requise et les **secteurs à fort potentiel technologique**, offrant des possibilités d'exportation seront **consolidés**.

Restant sur sa vocation de pays exportateur de plus de 40% de sa production, en 2030, 80% des **exportations** tunisiennes seront destinés à **l'Union Européenne**. Dans ce contexte, il serait logique que la **stratégie industrielle** de la Tunisie soit en quelque sorte **alignée sur les objectifs de la politique européenne** dans ce domaine, énoncés à l'article 173 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne (TFUE) :

1. Accélérer **l'adaptation de l'industrie** aux changements structurels ;
2. Encourager un environnement favorable à l'initiative et au **développement de l'ensemble des entreprises** notamment des **PME** ;
3. Encourager un environnement favorable à la **coopération entre entreprises** ;
4. Favoriser une meilleure exploitation du potentiel industriel des **politiques d'innovation**, de **recherche** et de **développement technologique**.

## 2. LA SITUATION ACTUELLE

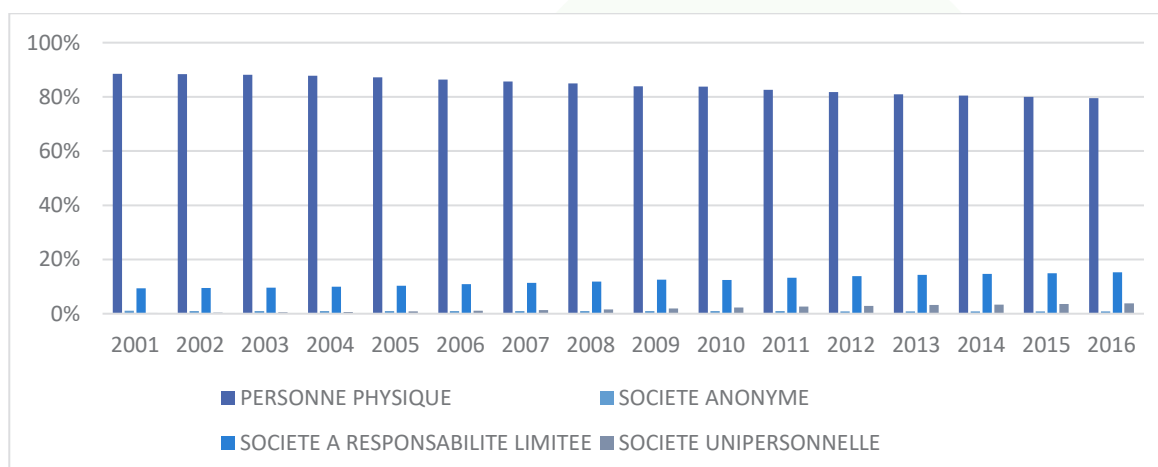
### 2.1. LE TISSU INDUSTRIEL TUNISIEN ET SON EVOLUTION

La Tunisie vit une transition socioéconomique nécessitant des réingénieries profondes et des réformes globales et structurantes de l'écosystème pour favoriser l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie industrielle centrée sur l'économie de la connaissance et de l'innovation et le développement durable.

#### 2.1.1. L'industrie en Tunisie : secteurs et territoire

Durant la période 2001 - 2016, le **parc industriel tunisien**<sup>68</sup> représente en moyenne **12% du total du tissu économique en Tunisie**. Ce tissu économique est principalement constitué<sup>69</sup> de **personnes physiques** (avec une part supérieure à 80%) et de **SARL** (plus de 10% des entreprises industrielles) (cf. graphique 1). Les autres formes juridiques (société anonyme, sociétés unipersonnelles et autres formes juridiques) représentent respectivement une part infime du total des entreprises.

Graphique 1: Statuts juridiques des entreprises du tissu économique tunisien



Source : données statistiques INS / RNE

Les industries manufacturières, comme les autres secteurs économiques de la Tunisie, se caractérisent par un **aspect d'atomisation des entreprises** (dominance des entreprises de petite taille et des microentreprises). Près de 95% des entreprises sont de taille limitée avec des effectifs inférieurs à 10 emplois.

Il faut cependant noter que les **entreprises de moins de 10 emplois** sont **assimilées au secteur informel**. Si le Répertoire National des Entreprises recense 84.283 entreprises industrielles en 2018, les statistiques de l'APII ne tiennent compte que de 5.344 entreprises et ignorent les entreprises de moins de 10 personnes.

<sup>68</sup> Selon le recensement de l'INS.

<sup>69</sup> D'après les statistiques de l'INS et du Répertoire National des Entreprises.

Les études de l'ITCEQ, quant à elles, considèrent que les entreprises de moins de 6 personnes relèvent du secteur informel<sup>70</sup>. Les microentreprises et indépendants subissent de ce fait une ségrégation au niveau législatif ou institutionnel. Il est donc fort utile de **repenser à une définition nationale** selon des critères plus adaptés et tenant compte de l'activité.

Les **petites et très petites entreprises (TPE)** de moins de 10 emplois **existent de plus en plus** de par le monde, grâce aux nouvelles technologies, à la robotisation et à l'automatisme envahissant le secteur industriel. Cet aspect prend de l'ampleur avec « la **fin du salariat** » et l'émergence de **nouvelles formes d'associés indépendants groupés** sous une structure commune. D'ailleurs, au cours des prochaines années et avec l'essor de l'automatisme et le développement industriel 4.0, **l'entreprise de petite taille**, la « **start-up** », **innovante** sera **dominante** d'un point de vue technologique.

En fait d'après l'étude ITCEQ si l'objectif est de diversifier le contenu du tissu industriel, il est **recommandé de restructurer et moderniser l'informel** tout en se concentrant sur le **développement régional**, d'une part, et de **redéfinir les contours des PME**, d'autre part. Le fait d'élargir la taille des PME permettra de faire bénéficier une bonne partie du secteur informel des avantages du formel et de l'intégrer dans des processus co-productifs enrichissant les chaînes de valeur.

Il est, d'ailleurs, à noter que, selon les statistiques de l'INS, la démographie et l'évolution du **parc des entreprises industrielles** présente une **dynamique de renouvellement** et de **diversification** du tissu industriel (cf. tableau 1).

**Tableau 5: Evolution des entreprises industrielles par Secteur d'activité**

| Secteurs d'activité   | 2014          | 2016          | 2018          |
|---|---------------|---------------|---------------|
| <b>Industrie</b>  | <b>79.250</b> | <b>85.077</b> | <b>84.283</b> |
| Industries alimentaires et de boissons  | 13.038        | 14.221        | 14.552        |
| Industries de Textiles et d'Habillement   | 16.302        | 17.173        | 16.753        |
| Industries du cuir et de la chaussure   | 2.610         | 2.666         | 2.446         |
| Travail du bois et fabrication d'articles en bois et en liège,  | 8.618         | 9.273         | 8.709         |
| Industrie du papier et du carton ; Imprimerie et reproduction enregistrements   | 2.151         | 2.353         | 2.474         |
| Industries chimiques et pharmaceutiques   | 1.984         | 2.210         | 2.439         |
| Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique   | 1.466         | 1.611         | 1.671         |
| Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques  | 3.697         | 3.988         | 3.888         |
| Métallurgie ; Fabrication de produits métalliques,  | 11.654        | 12.915        | 13.288        |
| Fabrication de produits informatiques, électroniques et Fabrication d'équipements électriques, de machines et équipements n.c.a | 1.797         | 1.950         | 1.996         |
| Industrie automobile et d'autres matériels de transport   | 511           | 528           | 531           |
| Fabrication de meubles  | 6.965         | 7.116         | 6.573         |
| Réparation et installation de machines et d'équipements   | 3.779         | 4.066         | 4.069         |
| Autres industries manufacturières   | 3.258         | 3.472         | 3.380         |

Source : INS Répertoire National d'Entreprises. Mise à jour : 07/10/2019

Concernant la **localisation des entreprises** dans les 24 gouvernorats et son évolution depuis 2010, on peut observer une **forte concentration des entreprises sur le littoral** avec près de 80% du tissu économique

<sup>70</sup> M. Bouali : *Caractéristiques du tissu industriel tunisien en 2011 : Cadre institutionnel et Financement des PME*, ITCEQ/N°22/2012.

implanté dans les 11 gouvernorats côtiers de l'Est et un fort dynamisme en termes de créations d'entreprises (cf. tableau 2).

**Tableau 6: Répartition de l'ensemble des entreprises sur les différentes régions du territoire  
2010 - 2017**

| REGION       | GOVERNORAT           | 2010           | 2015           | 2017           |
|--------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|
| NORD EST     | TUNIS                | 112.129        | 132.566        | 143.501        |
|              | ARIANA               | 39.202         | 49.905         | 54.333         |
|              | BEN AROUS            | 39.875         | 49.688         | 50.281         |
|              | MANNOUBA             | 21.401         | 25.920         | 28.201         |
|              | NABEUL               | 43.429         | 53.303         | 58.129         |
|              | ZAGHOUAN             | 7.914          | 8.751          | 9.442          |
|              | BIZERTE              | 28.809         | 33.335         | 36.331         |
|              | <b>Total</b>         | <b>292.759</b> | <b>353.468</b> | <b>380.218</b> |
| NORD OUEST   | BÉJA                 | 14.978         | 16.741         | 17.874         |
|              | JENDOUBA             | 15.900         | 17.555         | 18.861         |
|              | LE KEF               | 11.536         | 11.525         | 11.982         |
|              | SILIANA              | 8.336          | 9.184          | 9.751          |
|              | <b>Total</b>         | <b>50.750</b>  | <b>55.005</b>  | <b>58.468</b>  |
| CENTRE EST   | SOUSSE               | 39.635         | 51.169         | 55.784         |
|              | MONASTIR             | 28.491         | 35.360         | 38.850         |
|              | MAHDIA               | 19.478         | 22.410         | 24.486         |
|              | SFAX                 | 54.565         | 65.492         | 71.903         |
|              | <b>Total</b>         | <b>142.169</b> | <b>174.431</b> | <b>191.023</b> |
| CENTRE OUEST | KAIROUAN             | 19.947         | 24.068         | 26.309         |
|              | KASSERINE            | 13.891         | 14.573         | 16.049         |
|              | SIDI BOUZID          | 12.192         | 14.512         | 16.294         |
|              | <b>Total</b>         | <b>46.030</b>  | <b>53.153</b>  | <b>58.652</b>  |
| SUD EST      | GABES                | 15.565         | 17.417         | 18.848         |
|              | MEDNINE              | 20.092         | 25.265         | 28.441         |
|              | TATAOUINE            | 5.212          | 6.771          | 7.582          |
|              | <b>Total</b>         | <b>40.869</b>  | <b>49.453</b>  | <b>54.871</b>  |
| SUD OUEST    | GAFSA                | 11.972         | 11.887         | 12.895         |
|              | TOZEUR               | 5.717          | 5.810          | 6.157          |
|              | KEBILI               | 7.331          | 8.235          | 8.748          |
|              | <b>Total</b>         | <b>25.020</b>  | <b>25.932</b>  | <b>27.800</b>  |
|              | <b>TOTAL TUNISIE</b> | <b>597.597</b> | <b>711.442</b> | <b>771.032</b> |

Source : RNE – INS

Par ailleurs, d'après les données de 2018 de l'APII (cf. tableau 3), la grande majorité des entreprises de plus de 10 emplois opère dans le **secteur textile et habillement** et **l'agro-alimentaires**. Par ailleurs, **44,27%** du total de ces entreprises sont **totalemment exportatrices** (TE). 83% des entreprises textiles sont TE<sup>71</sup> et ce secteur représente 55,5% du total des entreprises TE.

Pour une meilleure analyse du tissu industriel, il serait néanmoins **opportun et intéressant** de prendre aussi en **considération** les **entreprises de moins de 10 employés** dans les statistiques de l'APII.

<sup>71</sup> En raison des avantages de la loi 72.

**Tableau 7: Parc industriel en 2018, entreprises industrielles avec 10 emplois et plus**

| Secteurs  | TE*          | ATE*         | Total        | %            |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Industries agro-alimentaires (IAA)                                  | 214          | 874          | 1.088        | <b>20,4%</b> |
| Industries des matériaux de construction céramique et verre (IMCCV) | 19           | 395          | 414          | 7,7%         |
| Industries mécaniques et métallurgiques (IMM)                       | 185          | 449          | 634          | <b>11,9%</b> |
| Industries électriques, électroniques et de l'électroménager (IEE)  | 225          | 113          | 338          | 6,3%         |
| Industries chimiques (ICH)  | 141          | 420          | 561          | <b>10,5%</b> |
| Industries textiles et habillement (ITH)                            | 1.314        | 283          | 1.597        | <b>29,9%</b> |
| Industries du bois, du liège et de l'ameublement (IB)               | 21           | 168          | 189          | 3,5%         |
| Industries du cuir et de la chaussure (ICC)                         | 173          | 62           | 235          | 4,4%         |
| Industries diverses (ID)  | 74           | 214          | 288          | 5,4%         |
| <b>Total</b>  | <b>2.366</b> | <b>2.978</b> | <b>5.344</b> | <b>100%</b>  |

\* TE: Totalemment Exportatrices

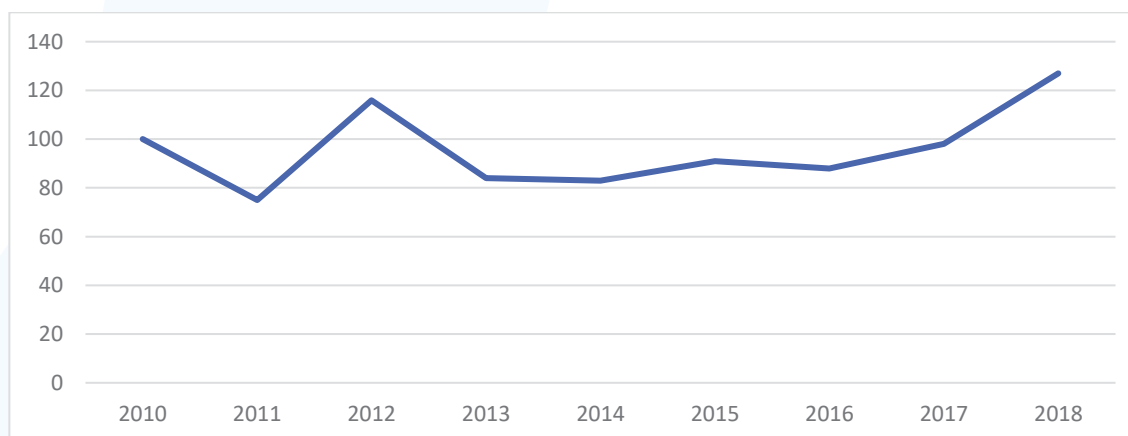
\*ATE: Autres que Totalemment Exportatrices.

Source : APII Septembre 2019

### 2.1.2. Les IDE dans l'industrie

D'après le rapport produit par la FIPA<sup>72</sup>, après une **baisse** des flux entrants d'**investissements directs étrangers** (IDE) en **2011** suite aux **événements sociopolitiques** en Tunisie, puis une **reprise** en 2012 et une **nouvelle chute** en 2013, suivie d'une période de quasi-stagnation, voire de légère hausse, pour la période 2013-2016, les IDE ont atteint un montant total de **2.742 millions de TND en 2018**, enregistrant une **hausse** de 28,6% par rapport à 2017, 44,2% par rapport à 2016 et 39,4% par rapport à 2015 (cf. graphique 2 et tableau 4).

**Graphique 2: Evolution des flux entrants d'IDE en termes d'indice (base =100 en 2010)**



Source : rapports IDI – FIPA 2018

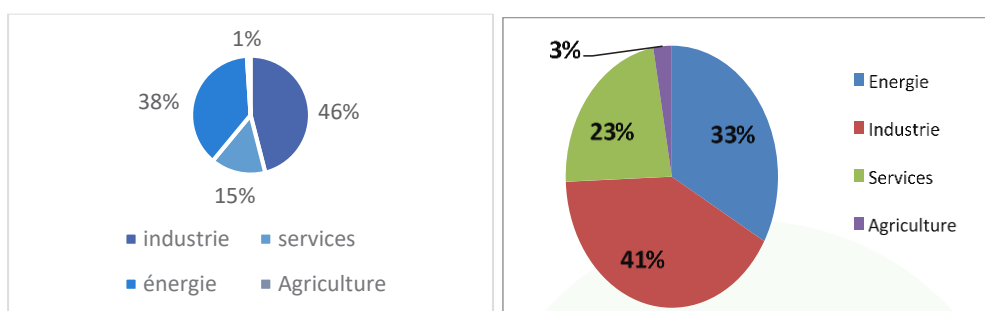
<sup>72</sup> FIPA : *Rapport sur l'Investissement Direct en Tunisie 2018 – Invest in Tunisia : the next opportunity* – Juin 2019.



En **2018**, l'**industrie manufacturière** a elle aussi enregistré une **hausse des IDE** par rapport aux années précédentes (15,9% par rapport à 2017 et 40,9% par rapport à 2016), avec un total de 1.129,51 millions de TND de IDE cette année-là.

Si on analyse la répartition sectorielle des IDE en termes de **pourcentage**, on note cependant que la **part** allouée aux **industries manufacturières** a **diminué entre 2017 et 2018**, malgré une augmentation des IDE dans tous les secteurs. En 2017, 46% du total des IDE correspondaient aux industries manufacturières. En 2018, cette part a baissé de 5% (ne représentant plus que 41% du total) **au bénéfice des secteurs des services et de l'agriculture**.

**Graphique 3: Répartition sectorielle des IDE en 2017 et en 2018**



Source : rapports IDI – FIPA 2017 et 2018

**Tableau 8: Flux des investissements étrangers au cours des années 2014 à 2018 en millions de TND<sup>73</sup>**

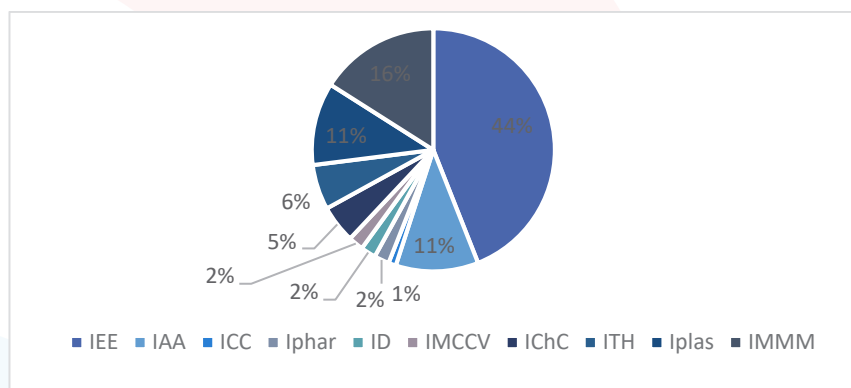
| Années      | Années  |        |         |         |          | Variation 2018 (%) |        |        |        |
|-------------|---------|--------|---------|---------|----------|--------------------|--------|--------|--------|
|             | 2014    | 2015   | 2016    | 2017    | 2018     | 2017               | 2016   | 2015   | 2014   |
| Total IDE   | 1.806,4 | 1.967  | 1.901,3 | 2.131,5 | 2.742    | 28.6%              | 44.2%  | 39.4%  | 51.8%  |
| Industrie   | 454.27  | 565.72 | 801.5   | 975     | 1.129,51 | 15.9%              | 40.9%  | 99.6%  | 148.6% |
| Énergie     | 891.    | 970.3  | 796.4   | 810     | 910      | 12.3%              | 14.3%  | -6.2%  | 2.1%   |
| Services    | 452.4   | 421.7  | 281.7   | 321.3   | 626.1    | 94.9%              | 122.3% | 48.5%  | 38.4%  |
| Agriculture | 7.9     | 9.3    | 21.94   | 25.6    | 76.5     | 199%               | 248.6% | 722.6% | 867.9% |

Source: rapport IDI – FIPA 2018

Une analyse plus détaillée des sous-secteurs de l'industrie manufacturière montre une certaine **disparité sectorielle** en termes d'IDE. En 2018, la part la plus importante des **IDE** est vouée aux **industries électriques et électroniques (IEE)** avec 44%, en seconde position on trouve les **industries mécaniques, métalliques et métallurgiques (IMMM)** avec 16%. Les 60% restant sont répartis avec une part égale pour les **industries agro-alimentaires (IAA)** et les **industries de plasturgie (IP)** (11%) et une très faible part pour les secteurs suivants : industries du textile et de l'habillement (ITH), industries du cuir et de la chaussure (ICC), industries pharmaceutiques, industries diverses, industries des matériaux de construction, céramiques et verres (IMCCV) et les industries chimiques et caoutchouc (IHC) (Cf. graphique 5).

<sup>73</sup> Recensés par la FIPA à partir d'une compilation des données de l'APII, l'APIA, l'ONTT, la douane tunisienne, la BCT et la DGE.

**Graphique 4: Répartition sectorielle des IDE**

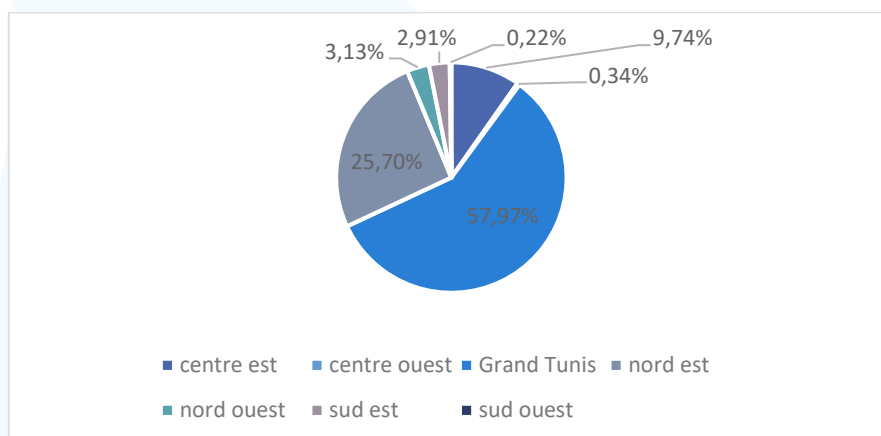


Source : rapport IDI – FIPA 2018

En ce qui concerne les **zones de développement régional**, elles enregistraient en **2018** des **IDE** de l'ordre de **281,61 millions de TND<sup>74</sup>**, relatifs à 75 entreprises. La France détient la plus grande part, avec 24% de ces entreprises (18 entreprises et 139,06 millions de TND). Ces entreprises sont particulièrement concentrées dans les **secteurs de l'industrie mécanique et électrique et les industries de la plasturgie**.

On observe aussi une **grande disparité régionale (Cf. graphique 6)**. 58% des IDE sont concentrés dans les régions du Grand Tunis (essentiellement le gouvernorat de Tunis) et la région du Nord-Est avec plus de 25% des IDE.

**Graphique 5: Répartition régionale des IDE en 2018**



Sources : données rapport FIPA - 2018

Ces IDE ont permis en moyenne la création annuelle de 396 projets industriels et de 9.596 postes en industrie sur la période 2013 – 2018 (Cf. tableau 5).

<sup>74</sup> D'après les rapports des IDI de la FIPA.

**Tableau 9: Evolution des flux d'IDE, des emplois et des nombres de projets en industrie (hors énergie) de 2013 à 2018**

| Années                   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018     |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| Les flux entrants d'IDE  | 507,08 | 454,27 | 565,72 | 801,5  | 975    | 1.129,51 |
| Nombre d'emplois générés | 8.331  | 9.608  | 9.372  | 10.110 | 10.618 | 9.538    |
| Nombre de projets        | 362    | 295    | 359    | 374    | 503    | 483      |

Source : rapport IDI – FIPA 2018

Le flux total des IDE hors énergie enregistré au cours de l'année 2018 a permis de réaliser 565 opérations d'investissement tous secteurs confondus, d'une valeur totale de 1.832,0 millions de TND permettant de créer 11.469 nouveaux postes d'emplois<sup>75</sup>.

La répartition des IDE par secteur et selon le type d'investissement : créations et extension en 2018 est représentée dans le tableau suivant.

**Tableau 10: Répartition des IDE (hors énergie) par secteur et par type d'investissement en 2018**

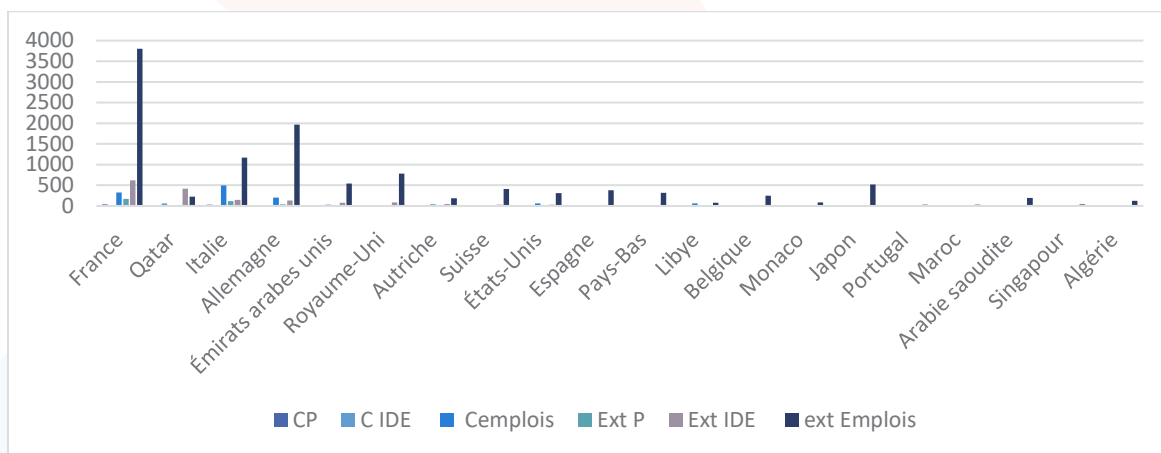
|                          | Créations |             |             | Extensions et autres |               |             | Total      |               |             | Variation 2017/2018 |            |             |
|--------------------------|-----------|-------------|-------------|----------------------|---------------|-------------|------------|---------------|-------------|---------------------|------------|-------------|
|                          | Projets   | IDE         | Emplois     | Projets              | IDE           | Emplois     | Projets    | IDE           | Emplois     | Projets             | IDE        | Emplois     |
| IEE                      | 2         | 0.4         | 10          | 91                   | 490.2         | 4443        | 93         | 490.6         | 4453        | -10%                | -8%        | 31%         |
| IMMM                     | 10        | 4.8         | 224         | 80                   | 177.9         | 1151        | 90         | 182.6         | 1375        | 3%                  | 46%        | 36%         |
| IAA                      | 12        | 14.6        | 92          | 38                   | 114.1         | 402         | 50         | 128.7         | 494         | 2%                  | 185%       | -32%        |
| Plasturgie               | 2         | 2           | 0           | 31                   | 121           | 702         | 33         | 123           | 702         | 14%                 | 158%       | -20%        |
| ITH                      | 15        | 6.7         | 509         | 90                   | 54.6          | 933         | 105        | 61.4          | 1442        | -5%                 | 18%        | -21%        |
| ICC                      | 2         | 0.8         | 32          | 21                   | 59.4          | 116         | 23         | 60.2          | 148         | -18%                | 292%       | -45%        |
| IMC                      | 4         | 2.2         | 54          | 12                   | 23.1          | 95          | 16         | 25.3          | 149         | -16%                | -76%       | -71%        |
| Industries diverses      | 13        | 3           | 172         | 27                   | 18.7          | 161         | 40         | 21.6          | 333         | 0%                  | -27%       | -54%        |
| Industrie pharmaceutique | -         | -           | -           | 12                   | 20.7          | 332         | 12         | 20.7          | 332         | -20%                | 76%        | 92%         |
| Cuir et chaussures       | 2         | 0.1         | 28          | 19                   | 15.2          | 82          | 21         | 15.3          | 110         | -9%                 | 43%        | -90%        |
| <b>Total Industrie</b>   | <b>62</b> | <b>34.6</b> | <b>1121</b> | <b>421</b>           | <b>1094.9</b> | <b>8417</b> | <b>483</b> | <b>1129.4</b> | <b>9538</b> | <b>-4%</b>          | <b>16%</b> | <b>-10%</b> |

Source: rapport IDI – FIPA 2018

En termes de nombre de **création d'emplois et de création de projets** (opérations d'investissement), la **France, l'Allemagne et l'Italie**, détiennent les 3 premières places du classement des pays investisseurs étrangers (Cf. graphique 7), conservant leur statut de **partenaires stratégiques de la Tunisie**. Toutefois, en termes d'**investissement total** le **Qatar** est en 2<sup>ème</sup> position (Cf. graphique 8).

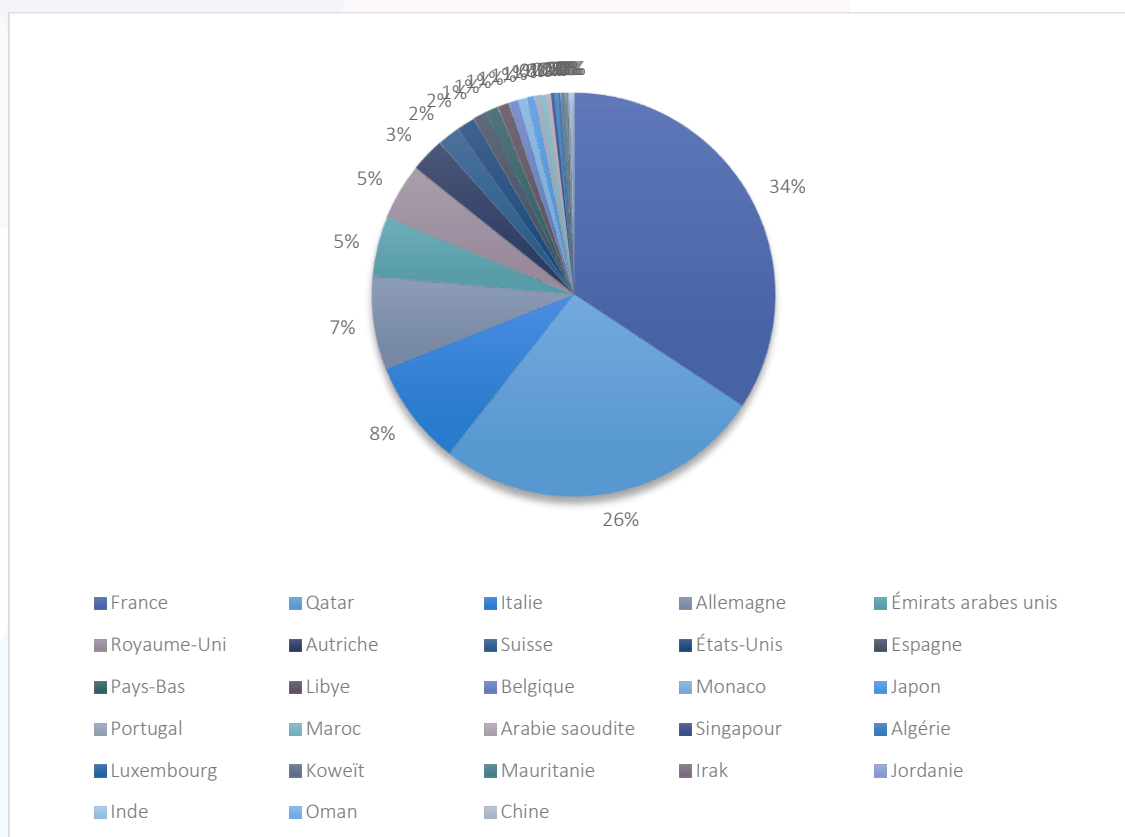
<sup>75</sup> Rapport des IDI – FIPA – 2018.

**Graphique 6: Création, extension de projets, d'emplois et d'IDE par pays en 2018**



Sources : données rapport IDI – FIPA – 2018

**Graphique 7: Part des IDE par pays en 2018**



Sources : données rapport IDI – FIPA – 2018

Le paragraphe suivant présente les IDE par secteurs industriels, sur la base de l'analyse des données de la FIPA.

- **Matériaux de construction**

Les industries manufacturières sont **dominées** par le **secteur des matériaux de construction** qui détient en 2018 près de **32,1% des investissements étrangers manufacturiers**. Cependant, en termes de **création d'emplois**, ce secteur a contribué seulement à hauteur de **2,8%**. L'**Espagne** et Le **Portugal** en sont les principaux investisseurs étrangers. Les investissements se trouvent principalement dans les **régions riches en ressources naturelles** telles que Gabes, Zaghuan, Ben Arous, Sousse et Kairouan.

- **Industries électriques & électroniques (IEE)**

Les IDE dans le secteur des IEE ont atteint la somme de 1.971,96 millions de TND à la fin du mois de décembre 2018 soit 266 entreprises et 91.798 postes d'emploi. L'**Allemagne** suivie de la **France** puis de l'**Italie** sont les principaux investisseurs dans ce secteur avec respectivement des parts de l'ordre de 39,26%, 28,08% et 8,41% du total des IDE dans ce secteur. Ces IDE sont concentrés essentiellement dans la **région du nord** qui en attire près de 74,15%.

- **Le secteur du textile et de l'habillement**

Ce secteur a enregistré, jusqu'à la fin du mois de décembre 2018, un investissement total d'une valeur de 1.684,77 millions de TND répartis sur **1.097 entreprises** ayant permis de générer **123.362 postes d'emploi**. Les principaux pays émetteurs dans ce secteur sont l'**Italie**, la **France**, les **Pays-Bas** et l'**Allemagne** avec des taux respectifs de 25,87%, 24,89%, 12,20% et 11,27% du total des IDE. Le gouvernorat de Monastir, ville historique du textile et de l'habillement en Tunisie, détient la part la plus importante de l'investissement étranger dans ce secteur. Vient ensuite le gouvernorat de Nabeul, puis Ben Arous.

- **Les industries mécaniques, métalliques et métallurgiques**

Les IDE dans les IMMM ont atteint la somme de 1.555,52 millions de TND à la fin du mois de décembre 2018 permettant de **créer 369 entreprises et 25.373 emplois**. Les **investisseurs étrangers les plus présents** dans ce secteur sont les **Français** avec 36,34% du total des IDE suivis des **Italiens** avec 29,94% et les **Etats-Unis** avec 10,12%.

Plus du tiers des investissements dans ce secteur se trouve dans le **gouvernorat de Ben Arous** soit 604,25 millions de TND où sont installées 21,95% des entreprises employant 8.516 personnes. Vient ensuite le **gouvernorat de Bizerte** où les investissements directs étrangers ont atteint la somme de 319,90 millions de TND soit 30 entreprises et 3.525 emplois. Le **gouvernorat de Sousse** vient en troisième position avec un investissement de l'ordre de 163,31 millions de TND, 74 entreprises et 3.185 emplois.

- **Les industries de la chimie et du caoutchouc**

Les investissements réalisés dans ce secteur ont atteint la valeur de 988,56 millions de TND ayant permis de créer **85 entreprises** et de générer **6.902 postes d'emploi**. Les principaux **investisseurs** sont originaires de la France avec 28,17%, des Pays-Bas avec 27,99% et d'Inde avec 15,16% du total des IDE. Près des trois quarts des **investissements sont concentrés** dans les **deux gouvernorats de Ben Arous** (53,25% du total des investissements dans ce secteur) et **de Sfax** (16,44%).

- **Les industries agro-alimentaires**



Les IDE dans le secteur des industries agro-alimentaires ont atteint la valeur de 1.024,60 millions de TND. Soit **197 entreprises** et **17.733 postes d'emplois**. Les principaux pays présents dans ce secteur sont la **France** avec 30,95%, **l'Emirat Arabes Unis** avec 14,50% et les **Pays-Bas** avec 12,47% du total des IDE dans ce secteur. La majorité des IDE est concentrée dans les **régions du nord** de la Tunisie, notamment les gouvernorats de **Ben Arous** (226,78 MTND), **Nabeul** (211,91 MTND) et **Tunis** (83,52 MTND).

- **La plasturgie**

Les IDE dans le secteur de la plasturgie ont atteint, à la fin de 2018, la somme de 525,70 millions de TND créant **133 entreprises** et **11.856 emplois**. Les principales nationalités présentes dans ce secteur sont la **France** avec 55,59%, **l'Italie** avec 20,83% et **l'Allemagne** avec 4,05% du total des IDE dans ce secteur. **Bizerte** est le **premier pôle de l'industrie plastique** avec 105,07 millions de TND suivi de **Ben Arous** avec 100,08 millions de TND et de **Zaghouan** avec 94,25 millions de TND.

- **Les industries pharmaceutiques**

Les IDE dans le secteur des industries pharmaceutiques ont atteint, à la fin de l'année 2018, la somme de 718,41 millions de TND permettant de créer **40 entreprises** et **7.288 emplois**. Les principales nationalités présentes dans ce secteur sont la **France** avec 18,39%, la **Royaume-Uni** avec 16,37%, **l'Italie** avec 14,95% et la **Jordanie** avec 14,15% du total des IDE dans ce secteur. **Plus de 80%** de ces investissements se situent dans des **gouvernorats du nord** et 99% dans les **régions côtières**.

- **Les industries du cuir et chaussure**

Les IDE dans le secteur du cuir et de la chaussure ont atteint, à fin 2018, la somme de 319,23 millions de TND créant **136 projets** et **19.334 emplois**. Les principales nationalités présentes dans ce secteur sont la **Suisse** avec 33,87%, les **Bahamas** avec 23,04%, **l'Italie** avec 17,33% et la **France** avec 13,89% du total des IDE dans ce secteur. **Bizerte** détient 32,45% de ces IDE soit un montant de 103,60 millions de TND, suivi de la ville de **Kairouan** avec 77,83 millions de TND et **Zaghouan** avec 42,71 millions de TND.

### 2.1.3. Les créations et les fermetures d'entreprises industrielles

Au-delà de la démographie et des effectifs du parc industriel tunisien, l'analyse des créations, fermetures, entrées et sorties d'entreprises et des non-réalisations des projets déclarés est significative pour saisir la dynamique du tissu industriel en Tunisie.

Les études et statistiques de l'APII montrent un **ralentissement** de la **création de nouvelles entreprises**, et ce à la suite des **événements socioéconomiques** de 2011, et justifié par des transitions dictées par les **innovations technologiques**, des **difficultés** d'accès aux **financements**, le développement du **secteur informel**. Certains parlent d'une **désindustrialisation de la Tunisie**. Comme on peut l'observer dans le tableau 7, le **nombre annuel moyen d'entreprises manufacturières créées a diminué de presque 40%** entre la **période 2005-2011** et la **période 2012-2015**. En termes de nombre d'emplois générés, on note une régression d'environ 50%.

**Tableau 11: Entrées d'entreprises et création d'emplois**

|   | Moyenne 2005-2011 | Moyenne 2011 – 2015 |
|---|-------------------|---------------------|
| Nombre d'entreprises entrées en production / an             | 470               | 292                 |
| Nombre d'emplois générés par les entrées en production / an | 33.000            | 16.000              |

Source : Les problématiques de création et de pérennisation des entreprises en Tunisie – APII Juin 2017

L'analyse sectorielle des entrées et créations des entreprises industrielles sur la période de 2014 à 2018 (cf. tableau 12) reflète trois tendances :

- Des créations notables dans le secteur des **industries extractives**, des **autres industries manufacturières**, des **industries du cuir et de la chaussure**, de la fabrication d'autres **produits minéraux non métalliques**, la fabrication des **produits en caoutchouc et en plastique** et **l'industrie automobile et d'autres matériels de transport**.
- Un **rythme de croissance constant** dans le **secteur agroalimentaire** et dans la **fabrication des meubles**.
- Une nette **régression** dans le **secteur du textile**, le **travail du bois**, la **réparation et installation des machines et des équipements**, la **métallurgie** à l'exception des machines et des équipements, et la fabrication de **produits informatiques, électroniques et optiques**.

**Tableau 12: Evolution des entrées d'entreprises pour les activités industrielles 2014 -2018**

| Nombre d'entreprises par secteur  | 2014  | 2016  | 2018   |
|---|-------|-------|--------|
| <b>Industrie</b>  | 5.459 | 5.893 | 10.925 |
| Industries extractives (pour mémoire)   | 96    | 118   | 996    |
| Industries alimentaires et de boissons  | 945   | 1.121 | 1.324  |
| Industrie de Textiles et d'Habillement  | 1.269 | 1.253 | 103    |
| Industrie du cuir et de la chaussure  | 145   | 130   | 455    |
| Travail du bois et fabrication d'articles en bois et en liège   | 479   | 624   | 181    |
| Industrie du papier et du carton; Imprimerie et reproduction enregistrements  | 182   | 182   | 317    |
| Industries chimiques et pharmaceutiques   | 163   | 211   | 102    |
| Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique   | 145   | 104   | 247    |
| Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques  | 249   | 269   | 867    |
| Métallurgie Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements  | 874   | 1.015 | 129    |
| Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques; Fabrication d'équipements électriques, de machines et équipements n.c.a | 120   | 136   | 33     |
| Industrie automobile et d'autres matériels de transport   | 25    | 20    | 254    |
| Fabrication de meubles  | 282   | 276   | 238    |
| Réparation et installation de machines et d'équipements   | 348   | 279   | 163    |
| Autres industries manufacturières   | 137   | 155   | 5.516  |

Source : INS Répertoire National d'Entreprises

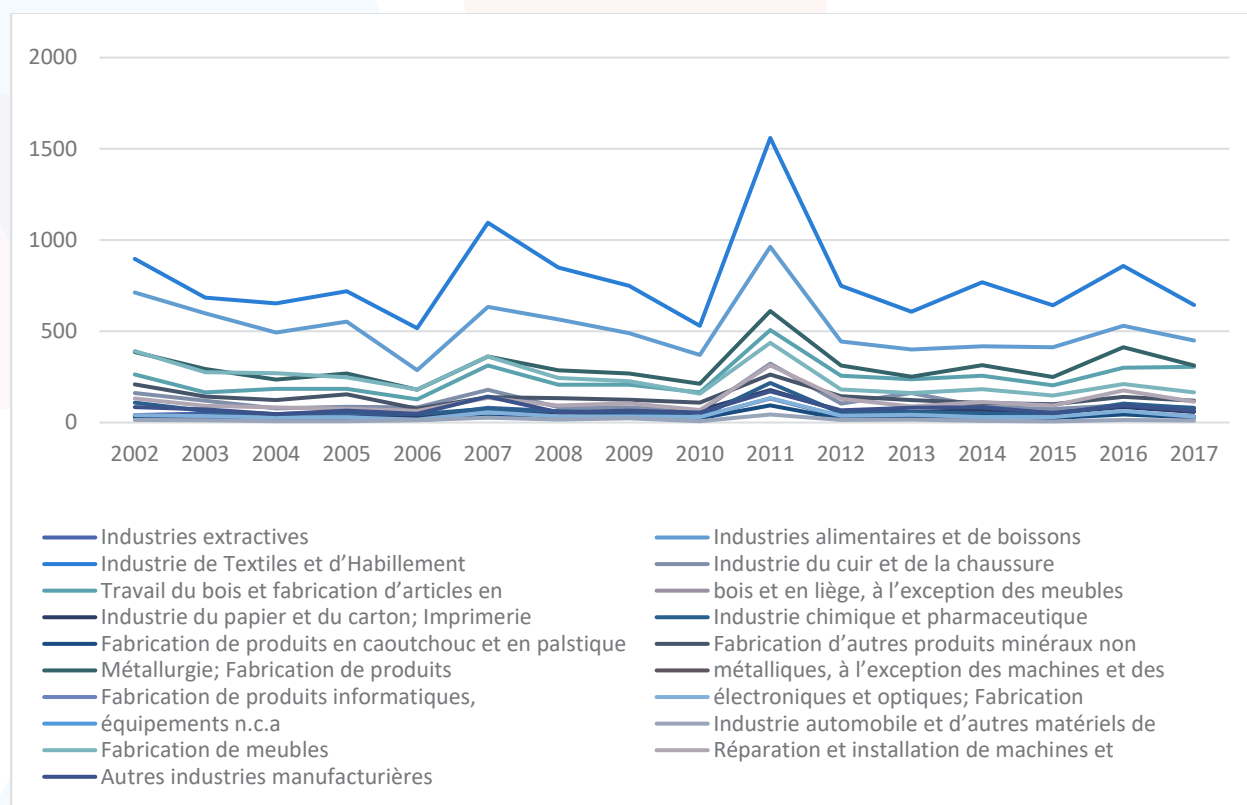
Mise à jour : 07/10/2019

On observe par ailleurs un **taux de mortalité élevé des entreprises du parc industriel** au cours des dernières années. Sur la période 2005 – 2016, 4.420 entreprises avaient fermé dont 1.569 entreprises étrangères (35%) et 2.851 entreprises tunisiennes (65%), avec un taux de fermeture plus élevé pour les entreprises ayant moins de 50 emplois<sup>76</sup>.

<sup>76</sup> APII : *Les problématiques de création et de pérennisation des entreprises en Tunisie. Note de synthèse.* Juin 2018

Comme on peut l'observer dans le graphique 9 illustrant les sorties des entreprises par secteur entre 2002 et 2017, en **2011** a eu lieu un **pic des sorties d'entreprises industrielles**, suite aux **événements sociopolitiques**, concernant notamment les entreprises dans le **secteur textile, l'industrie agroalimentaire, l'industrie métallurgique et celle du travail du bois**. Depuis lors, le rythme des sorties s'est ralenti pour se maintenir **constant**. On remarque une **prépondérance du secteur Textile et Cuir** qui représente 59% des fermetures, soit près de 2.600 entreprises fermées sur la période 2005-2016, suivi par **l'IME (13%)** et **l'IAA (11%)**. En rapportant le **nombre de fermetures à la taille du secteur**<sup>77</sup>, les résultats confirment un **taux de mortalité** particulièrement **élevé** dans **l'industrie textile, de l'habillement et du Cuir (ITHC)** qui atteint 56%, illustrant la fragilité structurelle de ce secteur. Pour les autres secteurs, ce taux de mortalité varie entre 29% et 38%. Tous ces résultats corroborent les résultats précités relatifs à l'analyse des créations des entreprises durant la période post révolution en Tunisie.

**Graphique 9 : Les sorties des entreprises par secteur**



Source : Données statistiques RNE

Selon le même rapport de l'APII, les **difficultés de financement (81%)** et **l'endettement (72%)** viennent en premier lieu pour expliquer les raisons de fermeture, suivies par les problèmes de **commercialisation** et de la **concurrence du secteur informel**.

Au vu de ce nombre élevé de fermeture d'entreprises (4.420 en 10 ans), peut-on affirmer que la **Tunisie fait face à un phénomène de désindustrialisation ?**

<sup>77</sup> Total des entreprises en activité entre 2005 et 2015.

On observe effectivement **une perte de vitesse pour le modèle industriel** et les activités qui avaient prévalu au cours des dernières décennies (années 70', 80' et 90'). Au-delà des fermetures et non-réalisation de projets industriels pour diverses raisons, on remarque une **baisse des indices des productions industrielles**, une **baisse de la valeur ajoutée des industries manufacturières de 28% en 1999 à 15,4 % en 2018** et une **régression de la contribution de industries manufacturière au PIB**, et des **pertes d'emplois**.

En ce qui concerne les **Projets Non Réalisés (PNR)**, le nombre 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<sup>78</sup>. Divers motifs de non-réalisation de projet sont cités<sup>79</sup>, en particulier la **difficulté d'accès au financement** et les **procédures administratives** (délais d'obtention d'accords de financement, demande de garanties externes, insuffisance des fonds propres).

L'analyse régionale montre un **taux de mortalité particulièrement élevé** dans le **Centre Est** (47%) et le **Nord Est** (45%) contre des niveaux entre 27% et 34% pour les autres zones. Cet écart reflète les **spécificités sectorielles des régions** avec notamment la prédominance du secteur Textile & Cuir dans la zone Est du pays.

Le **taux de mortalité des entreprises étrangères** est de **53%** contre seulement **40% pour les entreprises tunisiennes**, montrant une sensibilité plus accentuée des entreprises étrangères, notamment celles de petite taille, face aux événements qui peuvent marquer le contexte local (révolution) ou international (accords, crises économiques, etc...).

Le **taux de mortalité des entreprises de moins de 50 emplois** atteint les 47% alors qu'il n'est que de 30% pour celles de plus de 200 emplois. Cela confirme le fait que les **entreprises de grande taille** sont les **plus pérennes**.

#### 2.1.4. Les emplois dans le secteur industriel

Pour la période 2001-2018, le **secteur industriel** représente en moyenne **49% du total des emplois** du secteur privé en Tunisie. La plus grande part des emplois revient au **secteur du textile et de l'habillement**<sup>80</sup>, suivi par les secteurs de la **fabrication des produits informatiques, électroniques et optiques** ; la **fabrication d'équipements électriques, de machines et équipements** et de **l'industrie agroalimentaire** (cf. tableau 13).

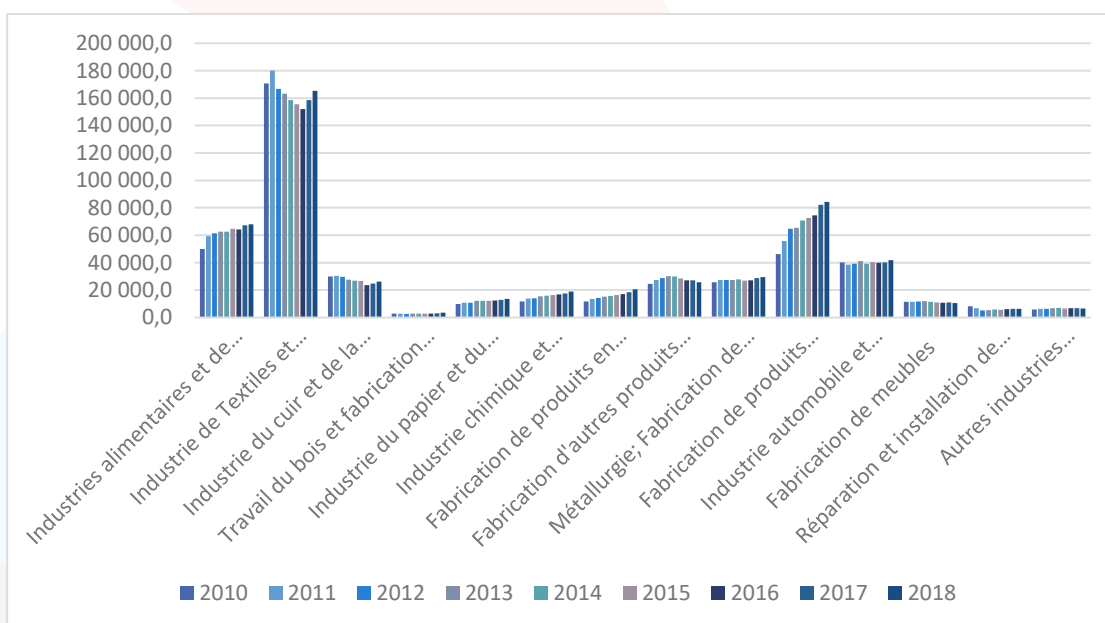
Le graphique 10 illustre l'évolution des emplois dans les divers secteurs industriels, reflétant l'évolution du parc industriel en Tunisie et la part de chaque secteur dans le PIB durant les dernières années post 2011.

<sup>78</sup> L'APII ne dispose pas de données plus récentes sur la non-réalisation des projets déclarés.

<sup>79</sup> Selon une enquête de l'APII menée auprès de 421 promoteurs ayant déclaré leurs intentions au cours de la période 2005-2015.

<sup>80</sup> Malgré une baisse importante et continue sur la période 2011-2016 et une relance en 2017.

**Graphique 10 : Evolution des emplois formels par secteur sur la période 2010-2018**



Source : statistiques RNE

**Tableau 13: Les emplois industriels des entreprises dont l'effectif est supérieur ou égal à 10 personnes (2018)**

| Secteurs     | Emplois TE*    | Emplois ATE*   | Total          | Part        |
|--------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| IAA          | 17.980         | 59.115         | 77.095         | 14,7%       |
| IMCCV        | 712            | 26.906         | 27.618         | 5,3%        |
| IMM          | 20.885         | 25.677         | 46.562         | 8,9%        |
| IEE          | 87.394         | 8.444          | 95.838         | 18,3%       |
| ICH          | 27.609         | 26.085         | 53.694         | 10,3%       |
| ITH          | 149.541        | 14.565         | 164.106        | 31,4%       |
| IB           | 1 811          | 7.363          | 9.174          | 1,8%        |
| ICC          | 24.885         | 2.164          | 27.049         | 5,2%        |
| ID           | 8.366          | 13.448         | 21.814         | 4,2%        |
| <b>Total</b> | <b>339.183</b> | <b>183.767</b> | <b>522.950</b> | <b>100%</b> |

Source : APII

\* TE: Totalemment Exportatrices

\* ATE: Autres que Totalemment Exportatrices.

### 2.1.5. La productivité de l'industrie tunisienne

Depuis 2000, la **part de l'industrie manufacturière dans le PIB** en Tunisie s'est **maintenue entre 17 et 20%**. Cependant les résultats montrent un **écart de production négatif** pendant six années consécutives de 2011 à 2017, reflétant une **sous-utilisation des capacités de production** (cf. tableau 14).



**Tableau 14: Contribution de l'Industrie au PIB**

|   | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Industries (construction inclus), valeur ajoutée (% du PIB) | 28,98 | 29,81 | 29,64 | 28,77 | 26,88 | 24,95 | 24,00 | 23,12 | ..   |

Source : APII

On note un **ralentissement de la croissance annuelle** moyenne, établie à 1,5% entre 2011 et 2017 contre 4,7% sur la période 2006-2010. Du côté de l'offre, le bilan de la croissance économique pour la **période 2011-2017** dégage une **baisse de l'activité pour la plupart des secteurs**, notamment le secteur des industries non manufacturières et, à un moindre degré, le secteur des services marchands. Cependant le **secteur de l'agriculture et de la pêche** a bénéficié de bonnes conditions climatiques lui permettant notamment une **hausse de la croissance réelle** qui s'est située à 3,2% correspondant à une contribution à la croissance économique de 0,3 points entre 2011 et 2017 contre 0,1 points avant 2010.

**Tableau 15: Evolution de l'indice de production des activités manufacturières (2010 = Indice 100)**

| Indices de référence  | 2012  | 2014  | 2016  | 2018  |
|---|-------|-------|-------|-------|
| Indice de la production Industrielle pour Industries Agro-alimentaires                  | 108,5 | 113,3 | 115,9 | 123,4 |
| Indice de la production Industrielle pour Matériaux de construction, céramique et verre | 95,3  | 106,2 | 103,8 | 96,7  |
| Indice de la production Industrielle pour Industries mécanique et électriques           | 100,5 | 103,4 | 104,9 | 110,0 |
| Indice de la production Industrielle pour Industries chimiques                          | 75,9  | 79,6  | 78,4  | 71,0  |
| Indice de la production Industrielle pour Textile, Habillement et Cuir                  | 96,1  | 98,6  | 94,3  | 95,8  |
| Indice de la production Industrielle pour Industries Manufacturières Diverses           | 106,9 | 110,3 | 108,7 | 109,0 |

Source : données INS

Au cours des 8 premiers mois de 2019 et selon les données de l'APII, on enregistre une **diminution** de 26,3% des **investissements déclarés dans l'industrie**. Au cours des deux dernières années, la Tunisie a développé un **avantage comparatif dans les activités liées aux TIC et aux machines électroniques**. Cependant, dans les divers **autres groupes de produits à haute technologie** liés à la chimie, la pharmacie, l'aérospatial ou encore l'électronique et les télécommunications, la Tunisie est en **net retrait sur les marchés internationaux** par rapport à la moyenne mondiale. La Tunisie n'exporte pas assez de produits liés à ces domaines et les exportations enregistrées sont considérées à faible valeur ajoutée.

Le rapport du PASRI « Diagnostic du système national de la recherche et d'innovation en Tunisie »<sup>81</sup>, indique que « La Tunisie a accru sa participation dans les chaînes globales de valeur. Cela étant, une **partie non négligeable de la valeur ajoutée dans les exportations tunisiennes** de produits de haute technologie repose sur de la **valeur ajoutée étrangère**, reflétant en partie la participation de la Tunisie sur des segmentations d'activité qui ne sont pas assez génératrices de forte valeur ajoutée dans ces chaînes

<sup>81</sup> Emmanuel Hassan: *Diagnostic du système national de la recherche et d'innovation en Tunisie*. Rapport PASRI 2015.

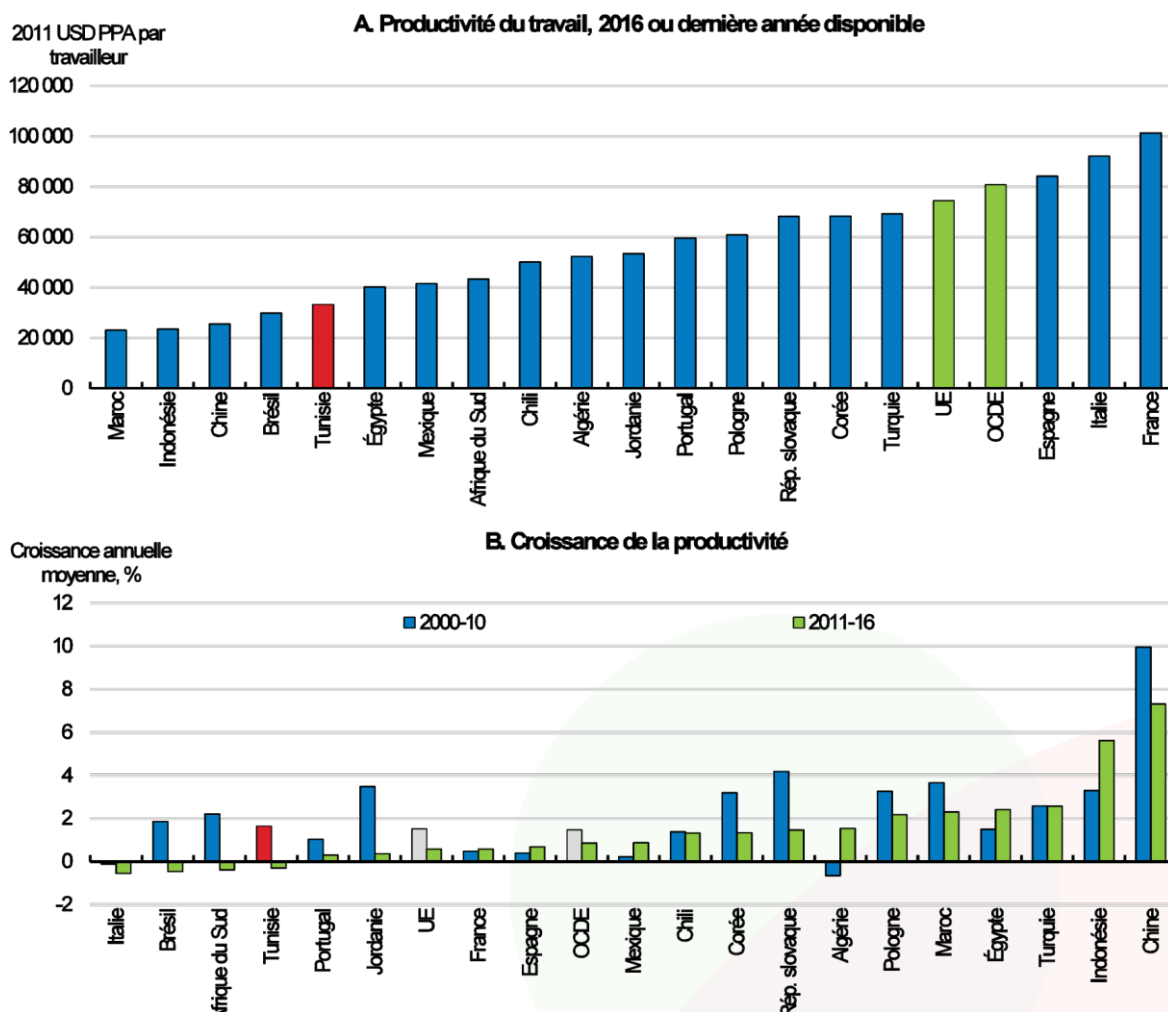
globales de valeur. Non seulement la Tunisie **peine à se positionner sur les marchés internationaux de haute valeur ajoutée**, mais elle **perd aussi des parts de marché mondiales** sur des **marchés internationaux traditionnels de faible valeur ajoutée** au sein desquels elle est, historiquement, fortement spécialisée. Il s'agit notamment des exportations de vêtements et d'accessoires de vêtement. Entre 2000 et 2012, la croissance des exportations mondiales de la Tunisie dans ce domaine a été bien moins rapide que celle du reste du monde ».

Le même rapport relève une situation emblématique caractérisée par : (1) « une **détérioration de la compétitivité** de la Tunisie sur ses **marchés internationaux traditionnels de faible valeur ajoutée** » employant des facteurs à bas prix (low-cost) et (2) une **faible amélioration de son avantage comparatif** révélé sur les marchés de produits manufacturés de haute *technologique*. Ceci explique et confirme les difficultés rencontrées par les pays pris dans « le piège / la trappe des pays à revenus intermédiaires ». Cette situation est très délicate à gérer pour la Tunisie qui se trouve **concurrentiée** d'une manière accrue par les **pays à bas niveau de revenu** en raison du faible coût de leur main-d'œuvre dans les activités de production traditionnelles peu intensives en technologies. N'ayant pas accédé à des hauts niveaux de technologies et n'ayant pas consolidé le tissu industriel par des innovations et de productions à plus haute valeur ajoutée, la **Tunisie se trouve entre deux paliers** qu'elle se doit de franchir pour le niveau supérieur.

Par ailleurs, la faible performance de la Tunisie en matière de productivité du travail se reflète aussi dans **l'attractivité des IDE**. La Tunisie a certes réussi plus tôt que la plupart des pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient à attirer des investissements directs étrangers. Toutefois, les entrées d'investissements directs entièrement nouveaux et les investissements dans les entreprises conjointes « joint-ventures » aboutissant à la création de nouvelles infrastructures physiques depuis le début des années 2000 s'orientent encore en grande partie vers des **investissements dans des activités peu intensives en technologie et en connaissance**. Ces IDE ne permettent pas d'améliorer de manière significative les capacités productives en Tunisie et de l'accompagner dans le passage vers des paliers technologiques à haute valeur ajoutée, malgré quelques rares initiatives enregistrées. En effet quelques entreprises (estimation : moins de 5 % du parc industriel) opérant dans diverses branches manufacturières avaient développé des systèmes de veille et des mécanismes d'ajustement / d'adaptation qui leur ont permis de garder des positions concurrentielles, des alliances et des partenariats avec des groupes européens innovants et dynamiques.

Un **moyen durable** pour la Tunisie de rattraper son retard économique et d'accroître d'une manière significative le niveau de vie de sa population, grâce à une **augmentation de la productivité** du travail agrégé, est /serait **l'amélioration de sa performance en matière de R&D et d'innovation** dans la mesure où elle peut/pourrait conduire à une **élévation de la valeur ajoutée**.

Graphique 8: Productivité, investissement et croissance potentielle



Sources : Base de données des Perspectives de l'économie mondiale du FMI ; Banque mondiale, Indicateurs de développement mondial (WDI) ; base de données des perspectives économiques de l'OCDE No. 102.  
« Relancer l'Investissement en Tunisie » – Document de travail du département des affaires de l'OCDE, n° 1477

En comparaison avec d'autres pays émergents, l'économie tunisienne se caractérise par un **niveau plutôt élevé de la productivité du travail** (cf. graphique 11), grâce à l'**adoption** relativement tôt, depuis l'indépendance, de **politiques favorables** à l'amélioration de la productivité, en particulier par :

- i) **L'éducation généralisée**, y compris pour les femmes ;
- ii) Le développement **d'infrastructures de qualité** ;
- iii) L'ouverture au **commerce extérieur**, y compris la signature d'un accord de libre-échange avec l'Union européenne dès 1995.

Néanmoins, sur la période 2000-2010 les **gains de productivité ont été plutôt faibles** et ont même été négatifs sur la période 2011-2016, en ligne avec la baisse du taux d'investissement.

La **réallocation des ressources entre les secteurs** a joué, jusqu'à récemment, un **rôle marginal dans les gains de productivité**, malgré des écarts de productivité relativement importants. La Tunisie a connu une **transition relativement lente et incomplète de l'emploi de l'agriculture vers le commerce**, la

**construction et l'administration** (voir Larbi et Marrakchi, 2016 ; Marouani et Mouelhi, 2016) secteurs qui se caractérisent aussi par une productivité modeste.

Cependant, d'autres **secteurs** se distinguent par leur **dynamisme**. Ainsi la création d'emplois dans l'**agro-alimentaire et la chimie** a été forte. Les **industries électromécaniques**, et plus récemment **électroniques**, se sont développées sur des créneaux de produits de moyenne à **haute valeur ajoutée**. Elles sont souvent le fait de **grands groupes industriels** fournissant pour l'essentiel un **marché européen**, exigeant en matière de qualité, d'innovation et de compétitivité. Ces entreprises opèrent généralement sous le régime dit *offshore*, bénéficiant de procédures douanières et administratives allégées.

L'**amélioration de la productivité globale** s'explique par des **gains de productivité** internes à **chaque secteur**, avec cependant de grandes différences entre les secteurs. Les gains de productivité ont été particulièrement **forts** dans le **secteur des transports et communications** ainsi que les **services de banque et d'assurance**. En revanche, ils sont **faibles** dans le secteur **textile**. Et sur la période la plus récente, ces gains ont décliné, attestant d'une très lente transformation structurelle de l'économie tunisienne.

### 2.1.6. Les exportations des produits industriels

La Tunisie est membre de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) depuis 1995. Les **droits de douane ont baissé** au cours des dix dernières années ; la moyenne des droits étant passée de près de 45% en 2006 à 14% en 2016. De nombreux **autres d'accords commerciaux de libre-échange** ont également été signés<sup>82</sup>.

Cependant les négociations d'un **Accord de Libre Echange Complet et Approfondi (ALECA)**, qui vise à intégrer plus étroitement l'économie tunisienne dans le marché intérieur de l'UE semblent actuellement au **point mort**, malgré la nomination d'un négociateur en chef côté tunisien et l'adoption d'un plan d'action conjoint en décembre 2017.

L'accès au marché tunisien est, par ailleurs, très largement perturbé par le **développement de l'économie informelle**. Celle-ci favorise le développement de **circuits de distribution parallèles** par le biais des **filières d'importations non contrôlées, de contrebande**, favorisées par les **défaillances de contrôle des frontières terrestres** et maritime (Algérie, Libye et Radès).

Pour faire face à la dévaluation du dinar tunisien et au déficit de la balance commerciale, la **Banque Centrale** a mis en place plusieurs circulaires qui **compliquent les procédures d'importation** : contrôles techniques, dédouanement, accès aux financements bancaires.... De plus, une augmentation généralisée des droits de douane, a été imposée dans le cadre de la loi de finances 2018.

Malgré une légère augmentation des exportations<sup>83</sup>, le **déficit commercial a fortement augmenté**, s'élevant à 15,6 milliards de TND (5,3 milliards d'EUR) en 2017, soit une augmentation de près de 25% en dinars.

<sup>82</sup> Avec l'UE en 1995, d'une part et avec de nombreux pays de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord d'autre part : Algérie (1981 et 1991), Union du Maghreb Arabe (1989), Grande Zone Arabe de Libre Echange (1994), Arabie Saoudite (2004), Iran (2008)).

<sup>83</sup> Taux de croissance annuel moyen de 0,79%.

En volume, les **exportations ont augmenté uniquement de 4%** grâce aux bonnes performances des **secteurs agricoles et énergétiques (+7% chacun)** ainsi que celles des **industries mécaniques et électriques (+6%)**, malgré la **forte dépréciation du dinar (20% par rapport à l'euro au cours de l'année 2016)**

De **2010 à 2017**, les **exportations manufacturières vers l'UE ont stagné** autour de 9,5 milliards d'euros/an avec une perte de parts de marché, pour **remonter en 2018** à 10,2 milliards d'euros.

Au niveau global, les **exportations industrielles tunisiennes ont progressé plus lentement** que celles des **pays concurrents<sup>84</sup>** et ne suivent plus le rythme de croissance des échanges mondiaux depuis de nombreuses années. Cette faible croissance des exportations tient en partie au **niveau élevé des droits de douane**, qui s'explique par la **négociation tardive d'accords de libre-échange** avec les grands pays et groupements régionaux. Cette situation, dont l'effet est de renchérir les coûts et d'amoindrir l'offre de produits intermédiaires importés, freine l'expansion des exportations.

En outre, les exportations tunisiennes ont **peu bénéficié de la croissance des pays émergents** ; elles étaient au contraire largement **tributaires de l'économie européenne**, laquelle n'a pas généré une forte demande extérieure, ce qui a affecté le développement industriel.

**Tableau 16: Part des exportations et importations dans le PIB**

|   | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Exportations de biens et services (% du PIB)                          | 49,50 | 48,53 | 48,55 | 46,97 | 44,92 | 40,10 | 40,00 | 43,54 | ..   |
| Exportations produits Haute Technologie (% des produits manufactures) | 8,01  | 8,33  | 7,06  | 6,46  | 6,77  | 7,79  | 7,93  | 7,39  | ..   |
| Importations de biens et services (% du PIB)                          | 54,65 | 56,00 | 57,98 | 56,48 | 55,90 | 50,96 | 50,70 | 55,94 | ..   |

Source : statistiques APII

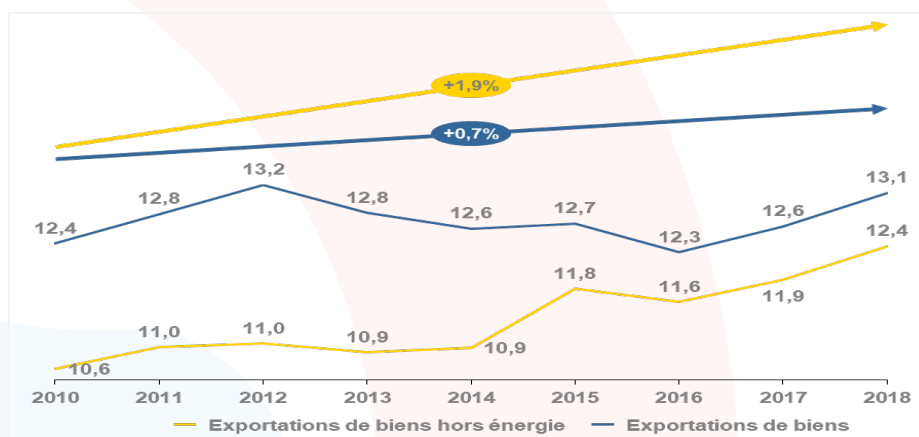
**Tableau 17: Evolution des exportations de biens et des biens hors énergie de la Tunisie entre 2010 et 2018 (En milliards d'euros)**

|                                    | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018   |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Exportations de biens              | 12.40 | 12.81 | 13.22 | 12.83 | 12.61 | 12.68 | 12.28 | 12.64 | 13.11. |
| Exportations de biens hors énergie | 10.65 | 10.95 | 11    | 10.88 | 10.95 | 11.77 | 11.58 | 11.89 | 12.36  |

Source: INS – BCT

<sup>84</sup> Les exportations du Maroc, principal concurrent de la Tunisie, ont, quant à elles, plus que doublé, de 7,8 à 16 Milliards d'euros entre 2010 et 2018.

**Graphique 9: Evolution des exportations de biens et exportations de biens hors énergie de la Tunisie entre 2010 et 2018 (en milliards d'euros)**



Source : PACTE pour la compétitivité – Nov 2018 Données INS – BCT

La **reprise de la croissance** observée à partir de 2018 ne doit cependant pas masquer les **fragilités persistantes** dont notamment comme le fléchissement ou stagnation des certains secteurs productifs (industrie métallurgique, énergie, phosphate), le déficit de la balance commerciale<sup>85</sup>, la forte dépréciation de la valeur du dinar tunisien, et les faibles taux d'investissement et taux d'épargne.

La Tunisie est une **économie ouverte et intégrée avec l'UE, principal fournisseur et client** avec près de 70% des échanges, sur la période 2012-2017. Les principales destinations pays sont : la **France, l'Italie, l'Allemagne, l'Espagne**, puis les **États-Unis d'Amérique**.

Les **principales exportations** de la Tunisie sont les **câbles** (représentant 13% du total exportations), le **textile et habillement** (8.8% du total exportations) et les **pièces de véhicules** (2.8% du total des exportations). Cependant, en termes de **valeur ajoutée**, la **performance des exportations** a été **faible** et plus de la moitié des exportations de produits finis sont pour la plupart des **produits assemblés** en Tunisie à partir de composants importés. A l'exception de quelques rares cas, les entreprises tunisiennes ont donc été incapables d'aller au-delà de l'assemblage et des processus à faible valeur ajoutée.

Depuis quelques années, la Tunisie présente des **handicaps d'attractivité** dus à la **concurrence d'autres pays** à économies similaires et asiatiques 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** et une **orientation traditionnelle vers l'Europe**. Le contexte économique actuel n'a **pas favorisé l'innovation**, le **dynamisme** du secteur privé, la **montée en gamme dans la chaîne de valeur** et la création de produits technologique à plus haute valeur ajoutée.

Les **facteurs clés du succès** d'une stratégie industrielle reposent sur un **environnement** propice au bon déroulement des affaires, une **incitation à l'entrepreneuriat**, une adéquation de la variante **formation/emploi**, un renforcement de la **compétitivité**, une mise en place d'un **écosystème favorable à l'investissement**. Cette stratégie sera construite par l'**innovation** assurant une **montée en gamme** et une **intégration importante dans les chaînes de valeurs mondiales**. Ainsi, la stratégie de développement de

<sup>85</sup> 19 Milliards de TND en 2018.



l'industrie tunisienne s'articulera sur la mise en œuvre d'une **nouvelle génération de réformes structurelles, économiques.**

Le **tissu industriel** de demain sera piloté qualitativement par la **croissance**, la **qualité** et la **diversification des exportations** des secteurs traditionnels, par rapport à leur niveau actuel. La qualité se traduit par une **montée en gamme** du tissu industriel de la Tunisie afin d'assurer une **meilleure compétitivité** par rapport aux anciens et aux nouveaux concurrents, notamment asiatiques. La **diversification du portefeuille** tunisien vise à faire émerger des **secteurs à forte valeur ajoutée** tels que l'électronique, l'automobile, les plastiques techniques, les TIC.

### 2.1.7. Les Zones Industrielles en Tunisie

Actuellement, l'**offre** de zones industrielles est essentiellement **de caractère public**. L'offre privée étant secondaire, même si son **développement** est prévu par des orientations de l'Etat. Cette offre ne s'est pas développée du fait que les opportunités dans l'immobilier d'habitation sont bien plus attractives pour les promoteurs privés.

Selon le rapport sur l'accès au Foncier Industriel et Gestion des Zones Industrielles en Tunisie de la Banque Mondiale<sup>86</sup> de 2007, « le régime d'accès au foncier industriel en Tunisie est plutôt basé sur une logique d'offre et non de demande ».

Au niveau public, l'offre en matière de terrains en zones industrielles comprend :

- Les zones aménagées par l'**Agence Foncière Industrielle (AFI)**, **acteur principal**, dont la **gestion** et la **maintenance** sont assurées par un **Groupement de Maintenance et de Gestion (GMG)**, constitué comme association et rassemblant les propriétaires, occupants et exploitants situés dans la zone.
- Les zones industrielles aménagées par les **collectivités locales**, gérées aussi par des GMG.
- Les **parcs d'activités économiques** (ex-zones franches économiques), aménagées, commercialisées et gérées par des **sociétés publiques** (les exploitants) sous la tutelle du **Ministère de l'Industrie**, et où peuvent s'installer les entreprises totalement exportatrices.
- Les **technopoles aménagées**, commercialisées et gérées par le **Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)**.

Par ailleurs, l'**Agence de Promotion des Investissements Etrangers (FIPA)** joue le rôle de **facilitateur** aux **entreprises étrangères**, en matière **d'accès aux terrains industriels** non seulement dans les zones industrielles, mais aussi dans des sites ad hoc non couverts par les plans d'aménagement urbains et des terrains agricoles.

L'Agence Foncière Industrielle a été créée en 1973 et placée sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et des PME, elle a pour principales missions la création et l'aménagement de zones industrielles et la construction de locaux industriels à mettre à disposition des investisseurs tunisiens et étrangers. Depuis sa création en 1973 et jusqu'à Aout 2019, l'**AFI a aménagé 117 zones industrielles couvrant une superficie**

---

<sup>86</sup> Banque Mondiale, Ministère de l'Industrie, de l'Énergie, et des Petites et Moyennes Entreprises (MIEPME) (2007) : « Notes Techniques sur les PME en Tunisie, (En Deux Volumes) Volume II: Accès au Foncier Industriel et Gestion des Zones Industrielles en Tunisie », 2007.

**totale de 3194 ha** réparties entre le grand Tunis, le littoral et les régions de l'intérieur. Ces zones ont permis l'installation de près de 4.000 entreprises œuvrant dans différents secteurs.

| Région                                | Nombre de zones industrielles | Superficies aménagées (ha) |
|---------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Grand Tunis                           | 17                            | 944                        |
| Zones du littoral                     | 42                            | 1304                       |
| Zones de développement régional (ZDR) | 57                            | 946                        |
| <b>Total</b>                          | <b>117</b>                    | <b>3194</b>                |

Pour la période de 2021-2025, l'AFI a **programmé l'aménagement et l'étude de 46 zones industrielles additionnelles pour 1.677 ha entre le littoral et les zones de développement régional**. Quelques-uns de ces projets sont encore en étude mais pour la plupart les travaux d'aménagement sont en cours de réalisation ou achevés<sup>87</sup>. En outre l'AFI a construit 68 bâtiments industriels pour une superficie couverte de 110.000 m<sup>2</sup>.

L'offre en **zones industrielles** en Tunisie **ne répond pas à la demande**, principalement en raison des **politiques** basées sur des **logiques différentes** de **compétitivité économique** et de **développement régional**. Les sites aménagés par l'AFI dans les régions côtières et le Grand Tunis, ont été identifiés à partir des **terrains publics disponibles**. Or, ceux bien situés ont été de plus en plus épuisés et on doit avoir recours à d'autres terrains situés plus loin des zones urbaines ou moins proches des réseaux logistiques.

D'un autre côté, les sites placés dans les **Zones de développement régional (ZDR)**, 25% du total aménagé par l'AFI, sont en rapport avec une **logique de subventions** d'incitation à l'investissement. L'État offre des subventions, **prévues dans le Code d'investissements**, pour s'installer dans des régions qui autrement n'auraient pas été considérées par les investisseurs.

Cependant, les difficultés pour trouver des réserves foncières appropriées pour **les technopoles et les pôles de compétitivité**, les contraintes environnementales et, notamment, le niveau d'exigence des critères d'acceptation des projets d'investissement (technologies, qualité, etc.), posent des **barrières** importantes à la **localisation de nouveaux investissements**<sup>88</sup>. La seule exception en matière d'emplacement semble être les ex-zones franches, situées à proximité d'importantes infrastructures portuaires (Bizerte, Zarzis).

Bien que l'AFI soit un **acteur principal** en matière d'offre de foncier industriel, sa **capacité de production** (pour la période 1973 à 2006) de 100-120 ha aménagés par an en zones industrielles ne satisfait que **50% de la demande** annuelle (estimée à environ 160 à 200 ha cessibles). Son offre n'est donc pas en mesure de **répondre à la demande en terrains en zones industrielles**, en raison de différentes contraintes<sup>89</sup>:

- **Pénurie des réserves foncières dans les sites en forte demande**. Les **zones industrielles au Grand Tunis et au littoral** correspondent à environ 75% des aménagements de l'AFI, alors qu'elles représentent la **grande majorité** des demandes de terrains industriels (80-90%).

<sup>87</sup> <http://www.afi.nat.tn/zones-industrielles/zones-programmees/>.

<sup>88</sup> Banque Mondiale : Rapport sur les Pôles de Compétitivité en Tunisie. 31 Août 2009.

<sup>89</sup> Banque Mondiale, MIEPME (2007), p. 23 ss.

- **Volume de commercialisation insuffisant et inconstant.** Fin 2005, l'AFI disposait d'un **stock substantiel non vendu** correspondant à **31%** du nombre total de lots aménagés entre 1973 et 2005, essentiellement dans les **Zones de Développement Régional Prioritaires (ZDRP)**. Par ailleurs, bien que l'AFI cède les terrains aux **prix coûtants** et donc à des tarifs **compétitifs**, relatif aux prix du marché (30 % inférieurs au prix de l'offre privée), ces prix ne sont **pas concurrentiels** en comparaison avec des pays comme le **Maroc, l'Égypte, et certains pays Européens**.
- **Problèmes de gestion** des zones industrielles aménagées par l'AFI.
- **Lenteurs et restrictions des procédures administratives**, en particulier pour l'approbation du plan de lotissement.
- Problème de **suivi de la déchéance**.
- **Manque de choix pour les industriels**, notamment l'absence de location et de facilités de paiement.
- **Cadre législatif contraignant** qui contribue à la lourdeur des marchés et en interne aux problèmes de gestion du personnel de l'AFI.
- **Manque de clarté** dans les **activités** de l'AFI entre les deux **différentes politiques** de l'État avec comme objectifs la **compétitivité économique sur le littoral** ou le soutien au **développement régional**, et dont les implications diffèrent en matière de rentabilité des opérations de l'AFI.
- **Manque de capacité** pour répondre à la demande de locaux industriels.

Pour faire **participer les promoteurs privés** dans la prise en charge du développement de l'infrastructure industrielle, l'Etat a accordé d'importants avantages aux promoteurs privés, notamment la cession du foncier au dinar symbolique et la possibilité d'une prise en charge du coût des réseaux extérieurs.

En ce qui concerne **l'offre de locaux industriels**, celle-ci est **inadaptée aux besoins**. L'offre **publique** de l'AFI est **négligeable**, et la qualité de l'offre **privée** est **inadéquate**. Par ailleurs, le **développement** de locaux industriels est **insuffisant** (coûts non compétitifs, délais de réalisation trop longs pour la construction sur demande, absence de mécanismes de financement pour l'acquisition des locaux, manque d'offres de construction de bâtiments modulaires et économiques, adaptables aux exigences de délais, d'architecture et de fonctionnalité).

Dans un contexte de manque d'harmonisation entre l'offre et la demande en matière de foncier industriel, le **régime** actuel **d'accès au foncier industriel** en Tunisie fait face à différentes **contraintes** :

- Jusqu'à récemment il y a **quasi monopole** du **secteur public** en matière d'offre de terrains industriels.
- Présence de **multiples régimes d'offre** de foncier industriel avec des **incitations financières et fiscales** qui distordent la décision d'implantation.
- Dissonance des mécanismes de financements et des instruments de crédits pour l'acquisition d'actifs immobiliers industriels (Coûts excessifs et délais de remboursement limités).
- **Multiplicité des intervenants et absence** du rôle de l'**aménageur** comme **interlocuteur unique** aux entreprises pour les services, les autorisations et les permis (à l'exception des zones franches).
- **Rigidité des produits actuels d'offre** (des zones industrielles classiques sans mixité d'activités et sans facilités de financement).

L'examen de la politique du foncier industriel dans le cadre de la stratégie industrielle vise à réaliser que **l'offre de l'espace industriel répondant aux standards internationaux et à ceux de la concurrence régionale (Malte, Maroc Égypte et quelques régions européennes...)** soit **adaptée** à la **demande** existante ou prévisible, afin d'éviter la création de zones industrielles en tant qu'opérations sans rapport avec les activités qui peuvent y être installées. **L'aménagement** des zones industrielles en **Tunisie** a toujours **souffert** d'une approche de ce type<sup>90</sup> aménagements déconnectés des besoins réels des investisseurs. Le décalage

<sup>90</sup> GIZ, MIEPME : Manuel pour la requalification et la création de zones industrielles en Tunisie. Mai 2014.



au cours des 5 prochaines années (2020-2024) les zones industrielles vers des **infrastructures** d'appui à **l'articulation d'écosystèmes** industriels de haut niveau, en particulier :

- Mettre en œuvre un **schéma directeur des infrastructures industrielles**, organisé autour des pôles de compétitivité au sein desquels devront être réalisées 50 % des nouvelles zones industrielles programmées.
- Augmenter le **rythme d'aménagement** des zones industrielles, pour atteindre 200 ha par an.
- Doubler la **part des aménagements** dans les **axes moyen et intérieur**, qui devraient arriver à 30% du total annuel (16% actuellement).
- Réaliser des **plateformes logistiques** prévues par le Schéma National d'Aménagement du Territoire de 2007.

Il s'agit donc d'avoir une **vision intégrée**, où le **foncier** doit jouer un rôle en **liaison** avec les **aspects de mobilisation** des **acteurs industriels et de l'innovation** (entreprises, centres de recherche, centres de formation) autour d'une **approche de collaboration** qui aura besoin de nouveaux **mécanismes d'aides** pour encourager les partenariats, ainsi que la mise en place de **mesures d'analyse**, d'expertise, d'accompagnement et de suivi par l'administration. Par ailleurs, un regard à **plus long terme**, dans le cadre de la stratégie à l'horizon 2035, devra tenir compte des **tendances** à l'égard des zones industrielles en ce qui concerne leur rôle dans la **transition numérique, l'économie verte**, l'intégration avec les **districts urbains**, etc.<sup>93</sup>

La participation active de la Tunisie dans la mise en œuvre des **Objectifs de Développement Durable** (ODD)<sup>94</sup>, où elle s'est engagée au niveau des **réformes structurelles** touchant principalement **l'investissement** en tant que moteur de croissance (loi d'investissement 2016, cadre réglementaire pour les Partenariats Public-Privé, cadre de Gestion des Investissements Publics), offre un **cadre de référence précieux** pour arriver à une formulation stratégique plus appropriée.

## 2.2. L'INNOVATION, LEVIER DE DÉVELOPPEMENT

Le **développement à rythme ralenti de l'industrie manufacturière** tunisienne au cours des dernières années est à mettre en étroite corrélation avec les **faibles efforts réalisés en matière d'innovation** qui ne **permettent pas une augmentation significative de la valeur ajoutée** de la production. La **position internationale** de la Tunisie dans le **Global Innovation Index** au cours de la dernière décennie s'est **détériorée**, passant de la 62<sup>e</sup> à la 70<sup>e</sup> place entre 2010 et 2019. En ce qui concerne **l'innovation des entreprises**, la position tunisienne a **reculé** de manière encore plus significative au cours de cette période, passant de la 73<sup>e</sup> position à la 115<sup>e</sup> parmi les 129 pays du monde analysés.

En outre, comme le souligne le rapport de la Banque Mondiale (2014), le **modèle de double économie existant a entravé la capacité et l'innovation** des entreprises tunisiennes, ce qui a entraîné, entre autres, que les **exportations tunisiennes** concernent principalement des **produits primaires ou de faible technologie**.

En Tunisie, le développement de l'innovation se heurte à un **obstacle** majeur, celui de la **structure industrielle** constituée à 97% par des **TPE** et des **PME à faible capacité d'absorption des connaissances et des technologies nécessaires** pour l'amélioration de leur processus productifs et le développement de

<sup>93</sup> UNIDO: International Guidelines for Industrial Parks. November 2019.

<sup>94</sup> Nations Unies Tunisie : Rapport National Volontaire sur la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable. Juillet 2019.



produits de qualité qui leur permettent de donner satisfaction à la demande des marchés internes et de se positionner à l'international.

Les espoirs qu'on avait placés dans le *spillover* ou **effet de débordement de connaissances vers l'industrie locale** à partir des investissements étrangers ont montré des **limitations évidentes** et montrent la nécessité de définir des **politiques** basées sur l'optimisation de **l'utilisation des capacités et ressources existants** et le **développement de liens de coopération et de réseautage** plus équilibrés aux niveaux **national et international**.

Il est donc incontournable de **placer l'innovation au centre de la stratégie industrielle** dans le cadre des politiques du Gouvernement, lesquelles concernent **plusieurs départements chargés de l'économie et des finances, de l'enseignement et d'autres secteurs**, en quête du renforcement de la **compétitivité de l'économie et l'industrie** tunisiennes dans un contexte national et international de plus en plus exigeant.

À cette fin, les politiques gouvernementales doivent fournir un **cadre macroéconomique stable à moyen et long terme** qui favorise le climat des affaires, les investissements productifs, la coopération public-privé, les opérations de commerce extérieur et l'accès des entreprises, notamment des PME, au financement.

De plus, le **renforcement du cadre social** et l'adéquation des **politiques d'enseignement** aux besoins d'augmentation des capacités techniques et du potentiel innovant des entreprises devra aussi être accompagné de la **mise à jour des infrastructures et services des transports, de logistique et de télécommunications**.

La stratégie de développement industriel encourage les **investissements** vers les secteurs ou créneaux d'avenir offrant davantage d'opportunités. Elle aura besoin de **connecter** le monde de **l'entreprise** avec le secteur de **génération de connaissances**, dépassant les barrières actuelles qui empêchent la **collaboration** et la **valorisation des résultats de la recherche** -VRR- pour développer de nouveaux produits ou solutions permettant d'**améliorer la compétitivité**.

Il faudra donc une **approche transversale de l'innovation industrielle** coordonnée avec tous les autres secteurs concernés afin de formuler une **vision du développement basée sur le savoir et les connaissances**.

### 2.2.1. Système National de Recherche et d'Innovation

Afin de consolider sa compétitivité industrielle, la Tunisie a mis en place depuis 1995 le **Programme de Mise à Niveau** (PMN) pour soutenir l'entreprise Tunisienne dans un milieu de plus en plus concurrentiel. C'est dans ce cadre d'actions que s'inscrivent le **programme d'Investissements Technologiques à Caractère Prioritaire** (ITP), le **programme de Prime accordée au titre des Investissements dans les activités de Recherche Développement** (PIRD) et le programme de financement des **Projets Innovants et à Haut Contenu Technologique**.

Toutefois, **l'effort de recherche et développement** (RD) en Tunisie se révèle **insuffisant** par rapport à celui des pays plus développés, notamment en ce qui concerne la contribution du secteur des entreprises. La **performance technologique** est inférieure à la performance scientifique, ce qui entraîne un **faible nive**



**d'innovation** des produits ou procédés dans les entreprises, avec comme résultat une **présence limitée des produits tunisiens** sur les marchés à valeur ajoutée plus forte.

En ce qui concerne la **génération de connaissances**, **80% des activités** d'exécution de projets de recherche et développement en Tunisie se concentrent dans les laboratoires et unités de recherche intégrés dans les **13 universités publiques** et les **39 centres nationaux de recherche**. En ce qui concerne le **secteur privé**, les **efforts** en matière de **recherche et d'innovation** sont très **faibles**<sup>95</sup> du fait que les PME s'orientent de plus en plus vers les innovations de process, laissant de côté les innovations de produits. Par ailleurs, l'activité innovante des entreprises tunisiennes se réalise **rarement en collaboration avec des entités ou chercheurs tunisiens** mais plutôt et à hauteur de 60 % avec des fournisseurs ou des clients étrangers. (Voir en complément à l'élaboration de la stratégie industrielle et d'innovation à l'horizon 2035, le rapport sur la R&D, l'innovation et l'analyse des instruments et mécanismes de financement).

Enfin, le troisième pilier de la « triple hélix » qui définit le système national de recherche et d'innovation<sup>96</sup> et qui n'est autre que **l'administration publique**, détient des **responsabilités et des compétences dispersées** dans des domaines qui dérivent d'un **ensemble de ministères faiblement coordonnés**. Le MESRS traite de la recherche publique, le MIPME du secteur productif et de la promotion des entreprises, tandis que d'autres ministères sectoriels s'occupent de domaines divers sans que des liens efficacement formalisés soient établis entre eux<sup>97</sup>.

Chaque département formule sa propre vision sur la recherche et l'innovation par rapport à son domaine de compétences sans qu'une action de gouvernement commune soit établie, malgré la création au cours des dernières décennies de divers organes de coordination de la science et de la technologie en dépendance du plus haut niveau de décision du gouvernement. Cela a comme conséquence une **gouvernance défailante** pour assurer efficacement les **fonctions d'orientation, de programmation, et d'assignation des ressources** au sein du système de recherche et d'innovation (Voir Rapport Innovation).

Par ailleurs, un certain nombre **d'obstacles en matière d'élaboration des politiques** continuent de freiner les performances du pays dans l'économie du savoir : importance du rôle de l'État, manque de coordination entre organismes publics, bureaucratie envahissante, baisse des entrées de capitaux et accès insuffisant aux financements et aux capitaux du secteur privé, en particulier après la création des entreprises. Le **manque de coordination entre organismes publics** et les **délais d'examen des demandes de financement**<sup>98</sup> incitent les entreprises innovantes à réduire progressivement leurs demandes officielles et à se **tourner vers le secteur privé**.

---

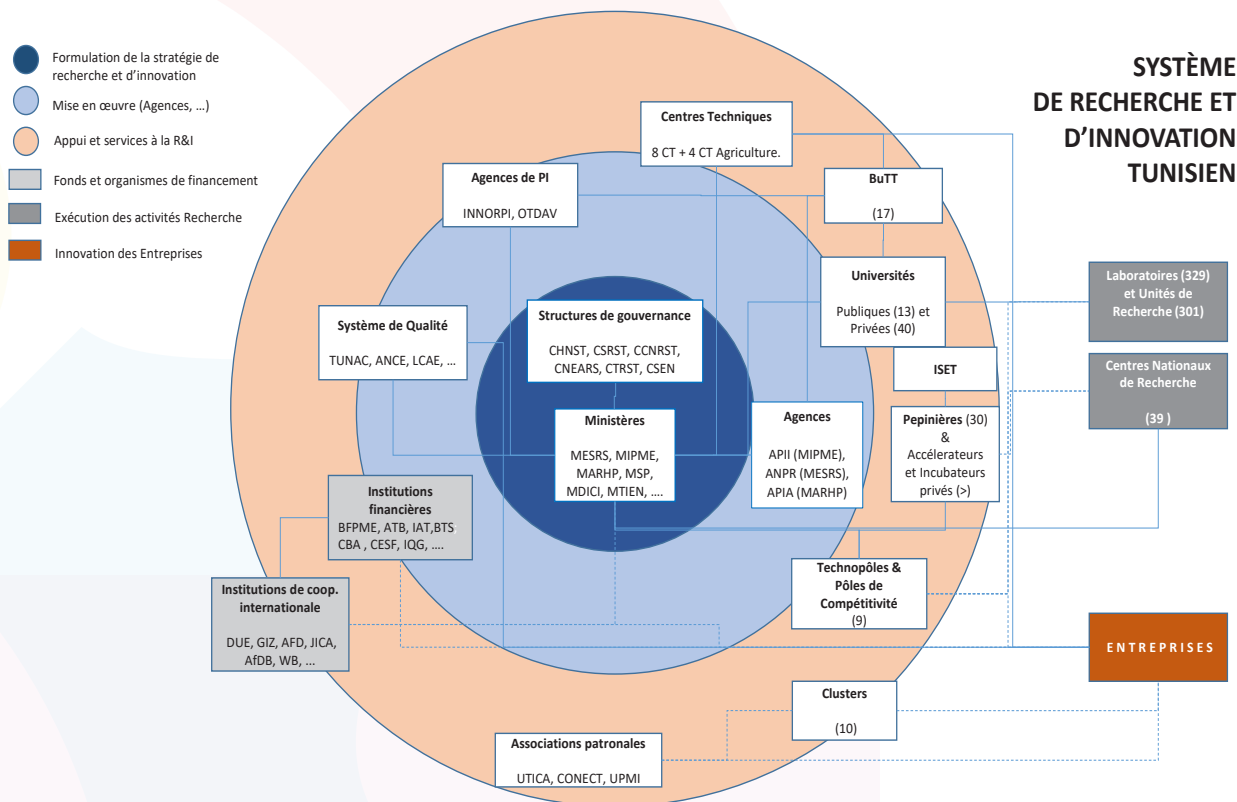
<sup>95</sup> Selon les résultats d'enquêtes réunies par le Diagnostic PASRI (2015).

<sup>96</sup> Système d'innovation se réfère aux relations d'interdépendance des acteurs de l'innovation dans un environnement déterminé (national, régional) par rapport à la création et l'utilisation des technologies (OECD : *National Innovation Systems*, 1997). Ecosystème se réfère à l'ensemble d'éléments interdépendants qui comptent dans la compétitivité et le développement d'un ensemble d'entreprises dans un environnement déterminé : régional, national, sectoriel.

<sup>97</sup> Le MTCEN est chargé des technologies de la communication et de l'information, le MARHP de l'agriculture et des ressources, le MSP de la santé.

<sup>98</sup> Jusqu'à six mois pour obtenir une réponse, d'après une enquête réalisée par une étude du PASRI, auprès du secteur privé.

Graphique 10: Cartographie du Système National de Recherche et d'Innovation tunisien



Source : EC. Policy Support Facility (2018)<sup>99</sup>, ... Élaboration propre

Les **inégalités territoriales** sont également présentes dans le **système de recherche**. Selon le diagnostic PASRI, environ la moitié des laboratoires de recherche et des unités de recherche étaient situés dans la **région du Grand Tunis** en 2013. 30% supplémentaires des laboratoires de recherche et environ 40% des unités de recherche étaient situés dans la **région du Sahel**, principalement à Sfax, Sousse et Monastir. Cela explique les **difficultés** rencontrées pour établir des **flux de savoir** et des **liaisons de collaboration** recouvrant tout le pays.

En termes de **ressources humaines en Recherche Scientifique et Innovation** on compte en Tunisie 7.779 chercheurs statutaires dont 3.379 du Corps A et 7.921 du corps B, ainsi que 12.250 doctorants. Le pays dispose de **5,9 chercheurs pour 1.000 actifs** et emplois en équivalent temps plein, taux proche de celui des Etats Unis (8,7 / 1.000 actifs) et de l'Europe (8,4 / 1.000 actifs). La Tunisie se place ainsi en **deuxième position** parmi les pays de la **région Moyen Orient et Afrique du Nord (MENA)**.

## 2.2.2. Recherche & Développement

En Tunisie, la **valeur des dépenses en R&D par rapport au PIB est estimée à 1,1%** selon les études et documents du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS), à comparer avec les 2% pour l'UE ou d'autres pays à revenu élevé. Cependant, si l'on suit les **critères du**

<sup>99</sup> Soheir, Dani; Mahieu, Bea (2018): *PSF Specific Support to Tunisia - Background report*. European Commissic Directorate-General for Research and Innovation

**Manuel de Frascati de l'OCDE**, référence pour la comparaison internationale, on devrait plutôt **l'évaluer à 0,7%**<sup>100</sup>.

L'orientation stratégique du MESRS considère que la **recherche scientifique** est un domaine d'excellence et d'innovation, au **service du développement socioculturel, humain et économique** de la Tunisie. A l'horizon **2022**, l'objectif est d'atteindre une **contribution de 1% du PIB**, ce qui semble très ambitieux<sup>101</sup>.

Environ **80% des dépenses** en R&D correspondent aux **institutions publiques de recherche et aux universités**, et sont réparties sur un **ensemble très large de thématiques** et d'institutions publiques. Le **secteur privé** consacre des **efforts très limités à la R&D** tunisienne.

Le **financement externe** de la recherche scientifique (secteur privé, programmes européens et autres bailleurs de fonds et autre) devrait atteindre **25%** et le **financement public direct** 50%. Plusieurs dispositifs sont et/ou seront mis en œuvre pour atteindre ces objectifs.

Malgré une **tendance à l'augmentation des dépenses en R&D** par rapport au PIB, les rapports de la Banque Mondiale et des institutions internationales considèrent que le montant des **ressources financières allouées à la R&D** en Tunisie par les institutions publiques et les opérateurs privés est **insuffisant** et explique la faible vitesse, les faibles performances économiques et l'impossible rattrapage des pays à hauts revenus.

Par ailleurs, le **lien** entre les **dépenses**, les **structures** correspondantes et **l'objectif stratégique** recherché dans la R&D publique n'est pas toujours **clair** et le **degré d'application** des résultats est **marginal** si l'on prend comme indicateur le nombre de brevets déposés et mis sous licence.

Il est fondamental pour les entreprises de disposer de **capacités** pour **développer des innovations propres** et pour **absorber du savoir externe**, ce qui dépend directement de la **qualification des employés dans l'industrie**. Cependant<sup>102</sup>, un grand nombre **d'établissements** et de **centres de recherche manquent de capacités scientifiques et technologiques** permettant de connaître et comprendre les besoins de l'industrie ou de contribuer à la diminution des inégalités régionales dans l'accès au savoir pour les entreprises. Par ailleurs, la **collaboration** entre universités et entreprises pour des projets scientifiques est « **quasiment inexistante** ».

Bien que les opportunités de **collaboration à l'échelle internationale** offertes par le **Programme Cadre européen de R&D** (H2020, Horizon Europe) commencent à être utilisées par les **institutions publiques** de recherche, les **entreprises tunisiennes** n'en bénéficient que de **façon marginale**. Leur participation pourra être catalysée à travers des **mesures d'appui à la collaboration** entre chercheurs et entreprises, facilitant ainsi l'identification et la coopération avec des partenaires internationaux.

En ce qui concerne la **qualification du personnel** et le **recrutement de techniciens qualifiés** dans le milieu industriel, les entreprises font face au défi d'**attraction des diplômés** de l'université à haut niveau scolaire, notamment dans les **disciplines technologiques modernes**. Par ailleurs, on observe une **offre en formation continue** encore très **réduite**. Ni les universités ni les technopôles, ni les centres techniques, ne disposent de modules ou de programmes de formation continue pour la formation des effectifs actifs

<sup>100</sup> 2015 UNESCO Science Report.

<sup>101</sup> Mondher Khanfir (2016) : *How to harness the National Innovation System in Tunisia*. ESCWA Technology Centre

<sup>102</sup> Selon le rapport de diagnostic PASRI (2015)

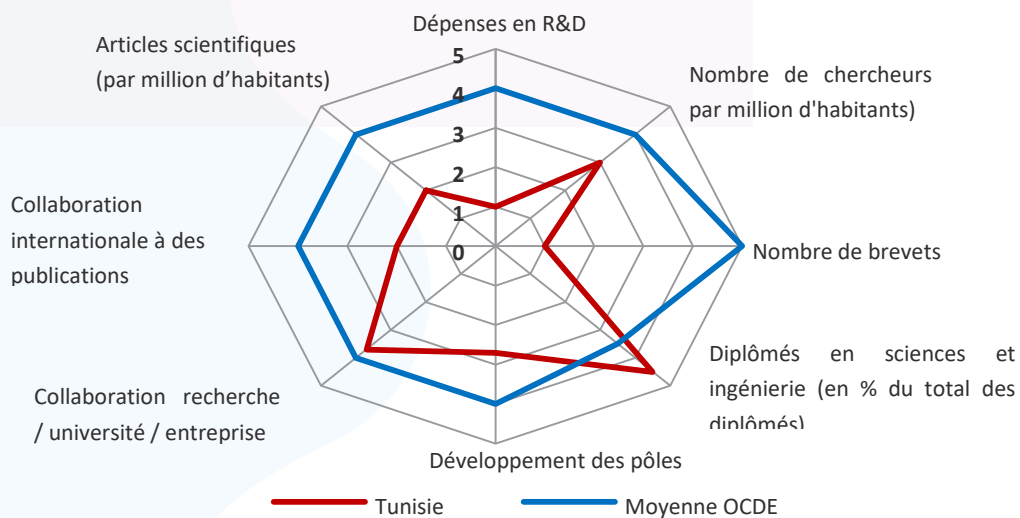
des entreprises manufacturières. Par conséquent, **l'introduction de nouvelles filières d'enseignement en lien avec les technologies futures** en Tunisie est une condition sine qua non pour améliorer la performance du système tunisien de recherche et d'innovation et, par conséquent, de l'industrie manufacturière.

Bien que le **programme MOBIDOC** ait été mis en place pour encourager la participation des chercheurs dans l'entreprise, certaines **défaillances** empêchent le rapprochement du monde universitaire avec le monde de l'entreprise. Par ailleurs on observe un **manque développement de capacités managériales et financières** pour mener à bien des projets collaboratifs.

En termes de **production et publication scientifiques**, la part mondiale de la Tunisie s'est accrue de 0,05% à 0,24% entre 1996 et 2013. Une grande partie de ces publications sont réalisées dans des **domaines** liés aux **secteurs prioritaires du développement**, tels que **l'agriculture** ou les **TIC**. On observe cependant une certaine régression ces dernières années.

Par rapport à la plupart des pays de la **région MENA**, la **Tunisie** est relativement **bien placée**. Cependant, la **comparaison avec les pays de l'OCDE** en 2012 (cf. graphique 14) révèle un **niveau relativement modeste** et indique des **écarts importants** en matière de **brevets** et de **collaboration internationale**.

**Graphique 11: Profil scientifique et technologique de la Tunisie et des pays de l'OCDE en 2012**



Sources : Tribunes de l'ITCEQ – Avril 2015

Les statistiques du Global Innovation Index montrent que la Tunisie est assez **bien classée** concernant les **retombées de la production d'articles scientifiques et techniques** se rapportant au PIB (14<sup>e</sup> sur 126 pays en 2018). Cependant, le pays est **mal classé** en termes de retombées de la **production de brevets et l'impact et la diffusion du savoir** (cf. tableau 14).

Tableau 18: Retombées du savoir et de la technologie (statistiques du Global Innovation Index 2018)

|   | 2016       | 2017      | 2018      |
|---|------------|-----------|-----------|
| <b>Retombées du Savoir et de la technologie</b>               | <b>89</b>  | <b>69</b> | <b>63</b> |
| <b>Création de savoir</b>                                     | <b>56</b>  | <b>53</b> | <b>43</b> |
| Production de brevets, % PIB                                  | 61         | 57        | 49        |
| Brevets PCT, % PIB  | 69         | 84        | 71        |
| Production d'articles scientifiques et techniques, % PIB      | 26         | 24        | 14        |
| Documents citables et H index                                 | 73         | 71        | 72        |
| <b>Impact du savoir</b>                                       | <b>80</b>  | <b>74</b> | <b>83</b> |
| Dépenses en logiciels informatiques, % PIB                    | 36         | 40        | 43        |
| Taux de certification ISO 9001, % PIB                         | 57         | 43        | 45        |
| Taux d'entreprises basées sur la haute et moyenne technologie | 35         | 34        | 65        |
| <b>Diffusion du savoir</b>                                    | <b>122</b> | <b>89</b> | <b>84</b> |
| Recettes de la propriété intellectuelle, % commerce total     | 49         | 48        | 56        |
| Exportation High tech, % commerce total                       | 39         | 37        | 37        |

Source : DGVR du MESRS

Les efforts déployés en recherches et publication ne trouvent **pas concrétisation dans la réalité économique** pour de multiples **raisons structurelles**<sup>103</sup> :

- L'enseignant **chercheur** est souvent **isolé du monde extérieur** et a **peu d'échanges** avec les autres domaines d'expertises et les différentes institutions Tunisiennes d'enseignement et de recherche. Il se trouve donc être **uniquement spécialiste de sa branche scientifique**, rendant les **productions scientifiques trop fragmentaires** pour être appliquées dans le secteur socio-économique et répondre directement aux besoins des industriels.
- Les Enseignants Chercheurs sont souvent **déconnectés de la sphère économique** réelle et n'ont **pas de contacts** avec le **monde industriel** ne pouvant donc pas comprendre les besoins des industriels. Par ailleurs les **perspectives temporelles sont dissonantes** ; l'industriel opère et agit sur le court terme, le chercheur opère sur une perspective plus longue.
- Les **mécanismes et instruments de financement** bureaucratés n'ont pas facilité les rapprochements chercheurs/industriels. De l'autre côté, le **secteur privé n'a pas suscité d'intérêt explicite** pour collaborer et ou développer des échanges avec les **technopoles** et **Centre de Recherche**.
- La **question du marché et de la demande** est rarement posée par les chercheurs et leurs structures de gouvernance et de tutelle, favorisant la recherche fondamentale aux dépens de la recherche industrielle.
- Les projets s'inscrivent souvent dans une **dynamique de progrès technologique** qui pourrait déboucher sur un nouveau marché. Y aurait-il des industriels prédisposés à adopter ces innovations technologiques ? Y aurait-il des marchés preneurs, solvables pour la valorisation des résultats de la recherche et des innovations par les Chercheurs ?
- Une **innovation technologique** pour l'entreprise tunisienne **entraîne parfois un changement de marchés, de métier**, nécessite une **nouvelle stratégie**, des financements additionnels, et

<sup>103</sup> Relevées ces dernières années par les études et analyses menées dans le cadre du PASRI ainsi que par les explorations et enquêtes réalisées par le MESRS et les départements concernés.

comporte, donc, un **risque**... Ceci implique une **nécessité de collaborer étroitement avec les producteurs** afin que les chercheurs s'imprègnent et intègrent les termes et contingences des marchés.

- A ces éléments, s'ajoutent les **vides juridiques** permettant de **cadre la collaboration, de clarifier et de préserver les intérêts** des différentes parties.

### 2.2.3. Innovation dans l'entreprise

Si on considère les résultats des enquêtes sur l'innovation réalisées par des institutions internationales telle que la Banque Mondiale, et le nombre de brevets déposés par les entreprises, on arrive à la conclusion que **l'activité innovante** (et la culture de la propriété intellectuelle) occupe une **partie marginale des préoccupations des entreprises**, ce qui montre le **faible niveau technologique de l'industrie** tunisienne en lien direct avec leurs capacités limitées pour trouver une position aisée dans les contextes compétitifs internationaux.

La Tunisie possède cependant un **certain nombre d'entreprises** dont les activités sont orientées vers l'exportation et qui **introduisent des innovations** de produit et exécutent des **activités de R&D** en interne. Ce n'est **généralement pas le cas des petites entreprises**, à capital tunisien et orientées vers le marché intérieur, pour lesquelles la capacité d'absorption des technologies est très faible et l'innovation de procédés très souvent limitée à l'acquisition de nouveaux équipements.

Afin de faciliter la mise à jour et l'innovation des entreprises, le **gouvernement tunisien** (principalement le MIPME<sup>104</sup>) a développé un **ensemble de programmes**. Ces mesures de soutien peuvent être à **caractère non financier** (sensibilisation ou information), mais également **de financement** comme le Programme de Mise à Niveau (PMN), le Programme d'Investissements Technologiques à Caractère Prioritaire (ITP) et le programme de Prime. Par ailleurs, le Programme National de Recherche / Innovation (PNRI) et le fond de Valorisation des Résultats de Recherche (VRR) encouragent la **coopération entre entreprises et structures de recherche**.

Bien que ces instruments soient utiles, il ne s'agit **pas d'un système d'incitation à l'innovation cohérent** couvrant les différentes étapes ou types de projets. L'implémentation de ces mesures par divers opérateurs présente des **lourdeurs administratives** et un **manque de transparence**<sup>105</sup>. Par ailleurs, les budgets alloués à la RDI dans les institutions publiques ne sont pas exécutés dans la totalité, ce qui résulte en un soutien limité à l'innovation.

Des pays comparables à la Tunisie disposent d'un **arsenal de programmes tels que des incitations fiscales indirectes** ou des mesures comme la **commande publique**. Par conséquent il est nécessaire **d'évaluer et de réorienter l'ensemble du système d'appui financier à la recherche et l'innovation** des entreprises afin d'avoir un ensemble d'outils sur lesquels compter et pouvant encourager l'entreprise tunisienne à s'orienter vers la voie de la modernisation et de la compétitivité.

Un **programme-cadre unifié de financement** de l'innovation des entreprises couvrant les besoins durant **toutes les étapes**, depuis l'amorçage jusqu'à l'internationalisation, avec des **instruments adaptés aux**

<sup>104</sup> Bien que d'autres ministères tels que le MTIEN ou le MESRS aient des programmes qui soutiennent la numérisation, l'exploitation par les entreprises des résultats de la recherche ou la création d'entreprises innovantes.

<sup>105</sup> Selon le Diagnostic PASRI (2015).



**objectifs** recherchés, permettrait de mieux répondre aux situations et caractéristiques des entreprises et d'incorporer progressivement des acteurs financiers privés, notamment en ce qui concerne le financement des start-ups.

L'APII et / ou l'ANPR pourrait se charger de la **mise en place d'un tel programme-cadre**, de son **application** à travers un réseau de proximité qui facilite l'accès aux entreprises et la collaboration avec les opérateurs d'autres programmes ou mesures d'appui à travers un guichet unique. Ce programme devrait compter avec les **mécanismes et critères d'évaluation des projets**, ainsi qu'un système performant de suivi et d'évaluation.

En ce qui concerne le **financement des start-ups**, les outils de promotion existants **ne couvrent pas tous les stades du développement de la recherche et de l'innovation**, ce qui crée un **vide important** ajouré à l'**insuffisance des fonds** de capital d'investissement. Ainsi, les nouvelles idées ou les projets de nouvelles entreprises ne peuvent se concrétiser faute de financements adéquats pour chaque étape de maturation.

La considération de **mécanismes de financement de l'entrepreneuriat**, tout **comme celui de la R&D et de l'innovation** se présente donc comme un **élément clé**, qui doit jouer un rôle principal dans la conception d'une **nouvelle politique d'innovation**. Pour cela il faut prévoir une place pour le **secteur bancaire** qui pour le moment ne joue pas le rôle qui lui correspond dans le système national de recherche et d'innovation.

#### 2.2.4. Coopération

L'innovation est un **processus complexe** qui dépend de nombreux facteurs, et pas seulement de l'investissement en R&D. La **politique industrielle** doit donc encourager l'**augmentation de la R&D** auprès des **centres et équipes de recherche** sur les plans national et international. Elle doit surtout être orientée vers la **construction d'un système collaboratif** avec les **secteurs de production** pour proposer des programmes de recherche et d'innovation puissants et articulés aux besoins des industries. Le **secteur privé** apportera ses **contributions** et son **savoir-faire** pour, en amont, **mandater des projets de recherches** et, en aval, pour **valoriser des résultats de la recherche**.

Les **dépenses en R&D** dépendent des caractéristiques et de l'efficacité du **système national d'innovation**, qui devrait reposer sur un **système de recherche scientifique** robuste orienté vers les préoccupations et la stratégie de développement des **secteurs industriels**. Il s'agit donc de **favoriser les relations entre les acteurs** afin de promouvoir l'innovation (centres d'enseignement et de recherche, réseaux d'interfaçage, etc.). Jusqu'ici les mécanisme et interfaces mis en place n'ont pas donné de résultats significatifs.

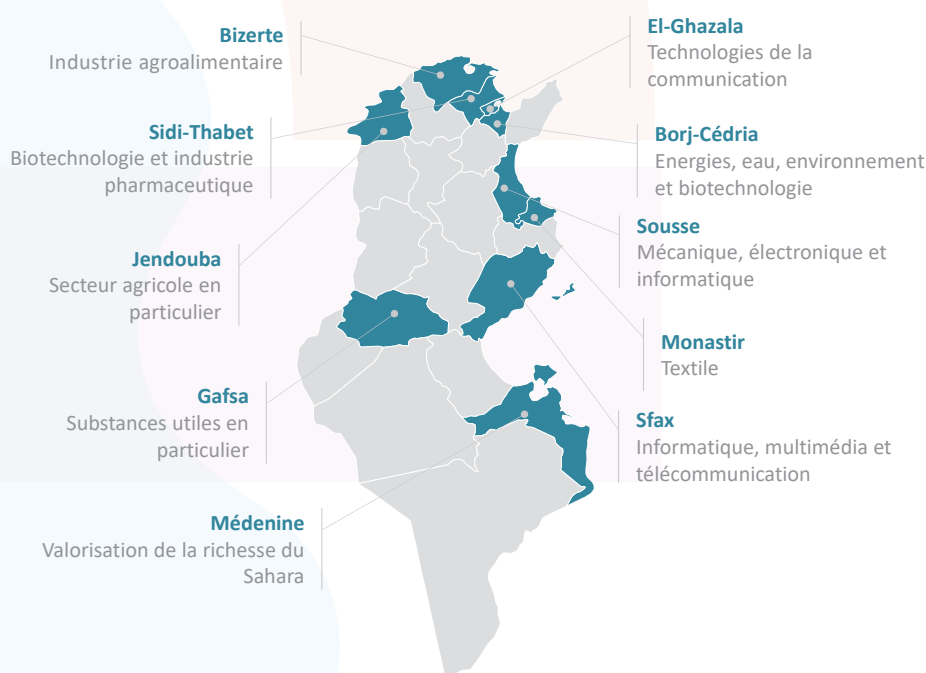
Sur un autre plan, un **flux de délocalisation de la R&D européenne** vers une coopération et un réseautage avec les pays du Sud est également engagé depuis les années 1990, appelé à **s'intensifier** au cours des prochaines décennies. Les **atouts de la Tunisie** en termes de **proximité, niveau de formation et positionnement géoéconomique** doivent **pouvoir attirer ces flux** inscrits dans l'économie du savoir et de la valeur ajoutée.

Dans les sections suivantes seront introduites des remarques sur quelques institutions du système tunisien qui jouent un rôle important pour la collaboration des entreprises et l'innovation.

## 2.2.5. Les technopôles

Les **technopôles tunisiens** définis par la loi du mois de Mai 2001<sup>106</sup> sont des **regroupements** sur un **même territoire d'entreprises innovantes, universités, laboratoires de recherches et institutions de formation**, appelés à adopter un **fonctionnement en équipes** et en **réseaux connectés** et animés par des équipes et des **flux constants d'échanges**. Cette orientation<sup>107</sup> est inscrite dans la stratégie tunisienne d'Innovation mais pour le moment sa **mise en œuvre** reste **timide** et hésitante **faute de véritable stratégie de positionnement et de développement régional et national**.

Graphique 12: Technopôles tunisiens



Source : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique (MESRS)

Un certain nombre **d'enjeux relatifs au système de gouvernance et au fonctionnement des technopôles** apparaissent. Le premier d'entre eux porte sur les **outils et modalités de suivi et de pilotage insuffisamment développés** et qui ne sont pas harmonisés entre les différentes tutelles<sup>108</sup>. Un autre point porte sur le fait que les **centres et laboratoires de recherche**, dans leur fonctionnement actuel, restent très focalisés sur leurs vocations premières de production des savoirs et de publications et beaucoup **moins sur le développement de réflexions stratégiques véritablement partagées avec le monde de l'industrie**.

Aujourd'hui, la question de la **gouvernance des technopôles est une question prioritaire** au sens où elle peut constituer une réponse aux attentes des acteurs technopolitains démunis d'un **système de gestion collaborative des activités** pouvant concourir sur un site commun, à développer une dynamique que l'on

<sup>106</sup> Banque Mondiale : *Rapport sur les Pôles de Compétitivité en Tunisie*. Juin 2009

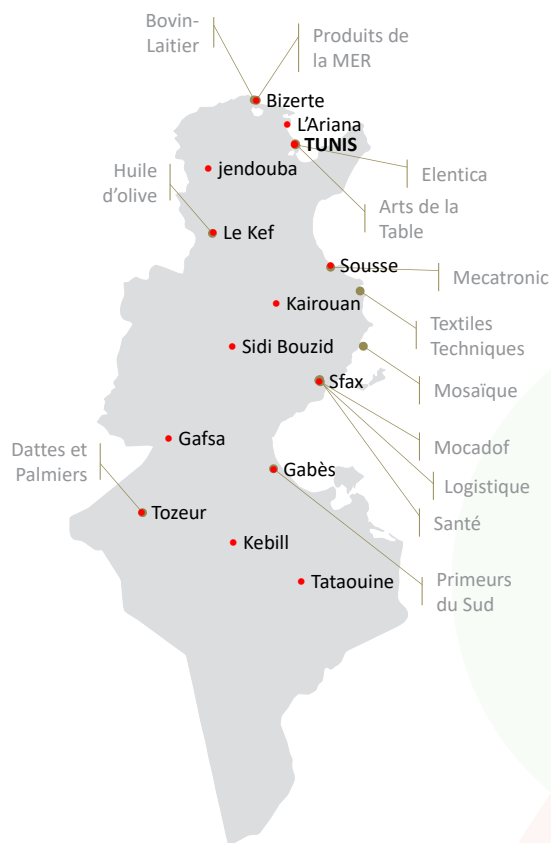
<sup>107</sup> Notifiée dans les rapports PASRI.

<sup>108</sup> MESRS, Ministère de l'Industrie, Ministère de l'Agriculture, Ministère des Technologies de l'Information et acteu des technopôles.

appellera **masse critique**. Ce sujet mérite une **réflexion approfondie de la part des parties prenantes** des technopôles et les **niveaux institutionnels supérieurs** comme le MESRS et le Ministère de l'Industrie et des PME, Le Ministère des Technologie de la Communication, les Fédérations professionnelles devraient y être associés.

## 2.2.6. Les clusters industriels

Graphique 13: Carte des clusters tunisiens



En Tunisie, le développement de l'innovation se heurte à un **obstacle majeur**, celui de la **structure industrielle** constituée à 97% par des **Très Petites Entreprises (TPE) et des PME à faible capacité d'innovation**. Il faut aussi noter que, même si la part du PIB consacrée à la R&D est comparable à celles de certains pays concurrents, sa traduction en volume reste insuffisante. Dans un tel contexte, **l'accès des PME à l'information, aux savoirs, aux innovations et aux technologies** ne peut se faire que de **manière individuelle**. Le **Cluster sectoriel**, structure fédérative et mobilisatrice des PME, est l'organe et bras opérationnel pour la **promotion, l'innovation et le développement de la compétitivité des PME**.

En effet, les Fédérations, Chambres Syndicales et structures de représentation sectorielle de l'industrie opèrent aujourd'hui dans un environnement **exigeant des flux de collaboration et d'innovation** sans lesquels la survie des activités ne peut être assurée. Au-delà des enjeux classiques

de relations de travail et d'accès à l'information, les **enjeux technologiques et l'innovation** seront les **déterminants de la compétitivité et de la performance des entreprises**. Un nouveau modèle de développement économique est en construction.

Pour les Fédérations et les Chambres Syndicales Sectorielles, les **clusters** permettent une **solidarité active**, une **coordination intelligente**, une **compétition stimulante** et une complémentarité gagnante sur toute la chaîne de valeur que couvre la structure professionnelle. La création de clusters s'est développée, entraînée notamment par le réseau de technopoles mis en place au **début des années 2000**<sup>109</sup>.

Au cours des dernières années, **certains clusters ont été lancés et souvent mort-nés faute d'une démarche constructive**, d'une pédagogie de confiance, d'une **analyse globale de l'ensemble de la filière**, et d'un plan de lancement, d'activité et d'animation. Cette défaillance s'explique aussi par **l'inexistence d'appuis et de financements**. Le point de départ pour tout cluster est la **définition des contours et**

<sup>109</sup> Pommier, Paulette (2019) : *Clusters au Maghreb. Entre mondialisation et territorialisation*. IPEMED

**activités et la chaîne de valeur à couvrir**, grâce à une identification par une ou plusieurs Chambres Syndicales Sectorielles.

L'instauration d'une **politique industrielle solide** exige de développer des projets avec l'aide de l'Etat tels que les **partenariats gagnants – gagnants entre industriels et chercheurs**, et entre **PME et grandes entreprises** et, surtout, **entre domaines d'activité différents** et **public/privé**.

### 2.2.7. Evaluations finales du Système National de R&D et Innovation

Le **Système National d'Innovation (SNI)** actuel est un « ensemble de strates successives de règles » et d'institutions dont les **rôles, objectifs et performances** ne semblent **pas clairement définis**. Les priorités et l'orientation de la R&D ne sont pas reflétées dans son architecture.

L'**administration bureaucratique** y est prépondérante. Il est donc important de **simplifier, fédérer** autour d'une **démarche de développement économique par l'innovation** et l'adapter au **tissu industriel** caractérisé par la **dominance des PME**.

Le SNI manque d'approche concrète, directe, ayant des impacts. Les **chercheurs, déconnectés** du monde de la production, **ne disposent pas de compétences** professionnelles pour la **promotion** et le **marketing** de leur savoir et de leurs innovations.

Les principes internationalement acquis et établis du **besoin de collaboration et de compétition** ne sont pas pris en compte par les instruments et interfaces de **rapprochement entre le monde de la recherche et celui de la production**.

Le **rôle de l'Etat** est **d'initier ces projets fédérateurs mobilisateurs**, attirant même les multinationales pour atteindre une taille critique de plateformes de génération de nouveaux projets.

### 2.2.8. Stratégie de recherche et d'innovation

Dans la perspective de l'élaboration d'un plan stratégique pour la recherche scientifique, le MESRS<sup>110</sup> a préparé d'une manière participative un texte qui porte la vision de faire de la Tunisie un centre régional d'excellence en recherche et innovation, en contribuant entre autres à l'objectif de développement d'entreprises innovantes et pionnières. Cependant, des **efforts importants** sont à déployer de la part des **pouvoirs publics** afin d'améliorer la **gouvernance du système** et le **cadre réglementaire de la recherche et de l'innovation** et d'augmenter les **investissements**, dans le but de renforcer la performance et l'efficacité de son **système national de recherche et d'innovation**.

Un certain nombre **d'obstacles en matière d'élaboration des politiques** continuent cependant de freiner les performances du pays dans l'économie du savoir : **fragmentation des initiatives politiques** des institutions et des organismes publics, **bureaucratie** envahissante, **baisse des entrées de capitaux** et **accès insuffisant aux financements** et aux **capitaux** du secteur privé.

---

<sup>110</sup> MESRS [2017] : *Recherche scientifique : priorités, orientations futures et initiatives clés 2017-2022*

Une **coordination** (par le MESRS) **entre les ministères** chargés de la **recherche et de l'innovation** dans la définition de leurs **objectifs, orientations et programmes** permettrait de **formuler des politiques cohérentes** au niveau général. L'établissement de **mécanismes de coordination formalisés et validés** au niveau du gouvernement devra constituer la meilleure garantie d'efficacité dans le travail commun.

La base pour cette démarche serait la **définition d'un texte sur la recherche et l'innovation**, partagé par toutes les **parties prenantes**, avec des **objectifs communs** et des **instruments** différents **adaptés** aux besoins de chacune. Les domaines nécessitant davantage de **synergies** sont ceux de la **qualification des ressources humaines**, l'accès aux **infrastructures scientifiques**, le **transfert de technologie** et la participation à **l'international**.

Dans le cadre de la **stratégie industrielle**, la **démarche stratégique de recherche et innovation** devra être **intégrée** dans toutes les **composantes** touchant directement au **développement de la compétitivité des entreprises**. Par la suite, seront considérées les **composantes légales et réglementaires**<sup>111</sup> ainsi que la **gouvernance du système**, tout comme la **mise en œuvre des programmes d'action spécifiques** ou **partagés**. Le **rôle des agences chargées de l'innovation et de la recherche** devra être défini afin d'atteindre une pleine complémentarité et la plus haute efficacité.

---

<sup>111</sup> Start-ups, statut du chercheur, etc.

**Tableau 19: Système national d'innovation. État des lieux et recommandations**

| COMPOSANTE                                    | État des lieux   | Recommandations   |
|---|--|---|
| <b>Stratégie de Recherche et d'Innovation</b> | <p>L'inexistence d'une stratégie commune entrave la possibilité d'initiatives systémiques et cohérentes dans le domaine de la science et la technologie. Les documents de stratégie existants sont orientés à des domaines ou secteurs spécifiques (ex. recherche scientifique).</p> <p>Il n'existe pas de système d'évaluation.</p> | <p>La formulation d'une stratégie commune pour la R&amp;D et l'innovation recouvrant les domaines concernés (recherche, industrie, sectoriels) en cohérence avec les stratégies sectorielles existantes est nécessaire.</p> <p>Il est recommandé au gouvernement de formaliser une Commission interministérielle intégrée par des représentants des Ministères concernés.</p>   |
| <b>Structures de gouvernance</b>              | <p>Les institutions de coordination créées (CSRSDT, CSRI, ...) au niveau du gouvernement ne sont pas opérationnelles.</p> <p>Les ministères concernés sont donc chargés de la gouvernance sans liaisons formalisées entre eux.</p>   | <p>L'institution chargée de la science et la technologie devra coordonner la mise en œuvre de la stratégie de R&amp;D et innovation en rapport avec la Commission interministérielle.</p> <p>Chaque Ministère s'occupera du développement des plans opérationnels et programmes de recherche et d'innovation pour son domaine, en cohérence avec la stratégie commune.</p>  |
| <b>Prospective</b>                            | <p>L'APII (CEPI, CDII) est chargée de la mission des études comme observatoire industriel. Son rôle doit être renforcé en vue des carences en Tunisie d'outils de prospective ou même des données statistiques appropriées.</p>  | <p>Il est recommandé d'implémenter un observatoire pour la prospective et la veille industrielle et technologique, et de produire des indicateurs sur la science et l'innovation.</p> <p>L'expérience de l'INNORPI et de l'APII est à mettre à contribution</p>   |
| <b>Mise en œuvre de la Stratégie</b>          | <p>Les ministères (MIPME, MESRS, etc.) et leurs agences (APII, ANPR, etc.) sont chargés de la gestion des programmes de promotion et de financement, avec une certaine dispersion des opérateurs. Il existe des délégations APII qui fournissent une couverture territoriale.</p>  | <p>Renforcement de l'APII (et, le cas échéant, renforcement des autres agences de R&amp;D ou sectorielles) pour qu'elle joue un rôle central dans la gestion des programmes de promotion et de financement de l'innovation de l'entreprise dans toutes les étapes de développement de l'entreprise, ainsi que dans la fonction d'évaluation technique et économique des projets innovants.</p> <p>L'innovation constitue un phénomène socio-culturel et, par conséquent, la stratégie doit dynamiser les acteurs politiques et socio-économiques dans la culture de l'innovation.</p> |
| <b>Centres de recherche</b>                   | <p>Manque d'autonomie des institutions de recherche. Il n'existe pas une définition appropriée des objectifs des centres par rapport à leur impact socio-économique. Rigidité des procédés d'embauche du personnel chercheur</p>   | <p>La tendance des centres de recherche et des universités à réclamer une plus grande capacité opérative et de décision pour mettre en place des lignes de recherche prioritaire, est conditionnée par le cadre réglementaire, mais aussi par le financement disponible.</p>  |



| COMPOSANTE                                   | État des lieux   | Recommandations  |
|--|--|--|
| <b>Unités de recherche</b>                   | <p>Le cadre réglementaire n'offre pas d'incitations pour la coopération des chercheurs dans des projets de R&amp;D des entreprises, ou sa considération dans le développement des carrières.</p> <p>Les Universités sont en pratique orientées vers la recherche basique sans mécanismes qui favorisent l'application industrielle des résultats</p> | <p>Analyse de possibles modifications légales, réglementaires ou statutaires (au niveau des centres de recherche ou des universités) qui permettent aux centres de retenir une partie des fonds externes des projets pour le financement des unités de recherche ou l'allocation de compléments salariaux aux chercheurs.</p> <p>La définition d'orientations de gouvernance pour la création de réseaux ou plateformes thématiques entre les unités de recherche et les industries locales pour le développement de lignes de recherche communes constitue une voie pour donner cohérence au système.</p> |
| <b>Laboratoires de recherche</b>             | <p>Existence d'une capacité importante de ressources humaines et d'équipement. Initiation de la démarche d'accréditation des laboratoires. Difficultés pour obtenir une infrastructure et un financement suffisant.</p>  | <p>Création d'un réseau de laboratoires de recherche pour des échanges à l'égard de la formation des techniciens, des procédés d'accréditation, des inter-comparaisons de mesures ainsi que de l'achat et la gestion des équipements et la fourniture de services d'analyses et d'essais aux entreprises.</p>  |
| <b>Transfert de technologie</b>              | <p>Existence généralisée d'une vision type « modèle linéaire », avec la valorisation des résultats au centre. Des Bureaux de Transfert de Technologie (BuTT) ont été créés dans les Universités presque sans moyens.</p>   | <p>Réorientation de la vision vers la définition de programmes qui favorisent la coopération chercheur-industrie tout au long du processus de génération et application du savoir. Priorisation de l'activité des BuTT vers l'appui à la création de liaisons entre le monde de la recherche et de l'entreprise, utilisant une palette de mécanismes : contacts informels, assistance technique, projets sous contrat, mobilité des techniciens et docteurs, projets en coopération, licence de brevets, initiatives pour appuyer l'entrepreneuriat.</p>   |
| <b>Réseaux internationaux</b>                | <p>Sous la direction de l'APII, le projet Enterprise Europe Network (EEN) offre un soutien aux PME pour leur internationalisation et l'accès aux nouvelles technologies.</p>   | <p>Renforcement de l'orientation vers la participation dans des réseaux internationaux, notamment avec l'aide des programmes de recherche et innovation de l'UE.</p>   |
| <b>Centres techniques</b>                    | <p>Dispersion des missions par rapport à leurs moyens avec une perte d'efficacité dans la prestation de services à l'innovation. Offre limitée de services aux entreprises, lourdeurs administratives et autofinancement insuffisant.</p>  | <p>Reconsidération de leurs fonctions et définition du rôle qu'ils doivent jouer dans un système d'innovation qui demande la consolidation de nouvelles compétences. Orientation ou prise de contrôle des activités des centres par le secteur concerné.</p>   |
| <b>Technopôles et pôles de compétitivité</b> | <p>Les technopôles et pôles de compétitivité manquent pour la plupart d'un cadre réglementaire adéquat. Difficultés pour accéder au financement nécessaire.</p> <p>Plusieurs Ministères sont engagés dans la tutelle des technopôles, avec une coordination insuffisante.</p>  | <p>Formulation d'une stratégie durable, avec une orientation vers les priorités nationales et régionales de recherche et d'innovation, la définition d'objectifs et des moyens nécessaires pour leur développement et leur positionnement stratégique.</p>   |

| COMPOSANTE             | État des lieux   | Recommandations   |
|------------------------|--|---|
| <b>Clusters</b>        | Insuffisance des ressources de financements dédiées à leur animation et à l'élaboration de projets collaboratifs. Manque de personnel qualifié.  | Il faudra focaliser les activités dans un nombre limité de secteurs permettant d'atteindre une masse critique, tandis que les ressources propres aux technopôles doivent augmenter en tenant compte des sources de financement multilatéral.  |
| <b>Entreprises</b>     | Manque d'innovation technologique, coopération limitée, et produits à faible valeur ajoutée. Manque d'innovation dans les procédés de production et dans les produits. Non-alignement aux normes et exigences renouvelées des marchés.   | Définition, dans le cadre de la stratégie, des programmes pour la promotion de la coopération permettant la mise en place de projets innovants. L'enjeu du financement de l'innovation constitue un élément-clé de la formulation de la stratégie de coopération, autant pour les clusters que pour les technopôles.<br>En ce qui concerne la stratégie pour l'innovation, il faut avoir une vision pour le rôle tracteur des entreprises les plus capables, pour les PME avec des capacités d'absorption limitées et enfin, pour les start-ups innovantes. La définition de mécanismes d'incitation et de soutien pourra favoriser la création de liaisons de confiance entre les entreprises et les chercheurs. |
| <b>Entrepreneuriat</b> | Le système tunisien de soutien aux start-ups est relativement bien développé car il fournit information, formation, financement ainsi que services de monitoring, au moins lors les deux premières années d'activité.  | Il manque une approche des centres de recherche orientée à l'encouragement des chercheurs à mettre en place des <i>spin-offs</i> .  |
| <b>Financement</b>     | Il existe le besoin de prévoir des ressources suffisantes pour l'incitation à la R&D et l'innovation privée, ainsi que pour aider à la restructuration de secteurs traditionnels en soutenant les nouvelles entreprises pour qu'elles deviennent innovatrices.<br><br>Le financement de projets de R&D en collaboration, tout comme l'innovation en général est limité aux ressources publiques, nationales ou internationales, car le secteur bancaire tunisien n'offre pas ou très peu de financement à cette fin. | Pour faciliter la disponibilité fluide des ressources financières, il faudra une approche vers les « décideurs » financiers publics, le Ministère de Finances, avant d'analyser la démarche à prendre. Établir une vision stratégique du MIPME partagée avec celle du MESRS en ce qui concerne les instruments de financement de l'innovation (ex. pour passer des prototypes à un résultat commercial) et les dispositifs d'appui aux industries (centres techniques, technopôles).  |

### 2.3. TRANSFORMATION DES ENTREPRISES PAR L'USAGE DU NUMERIQUE

Dans un contexte de perpétuelle **évolution du monde de l'industrie** avec des **méthodes de production** de plus en plus connectées et basées sur **l'intelligence artificielle, l'automatisation et la numérisation**, il serait indiqué pour les entreprises tunisiennes de profiter de cette **opportunité pour remonter la chaîne de valeur** et pour **accéder à un marché mondial** plus large. **L'industrie 4.0** est à la fois un **défi** et une véritable **opportunité** pour **l'industrie tunisienne**. Partant d'une profonde conviction que le développement des exportations, la conquête de nouveaux marchés et le développement de la compétitivité ne peuvent se faire qu'à travers l'adoption d'une **stratégie de mutation radicale**, les industriels tunisiens doivent **anticiper les évolutions numériques et technologiques applicables au secteur** et se **mettre à niveau** en optant pour la **transition vers l'industrie 4.0**, la révolution 4.0 à ne pas manquer.

Le **positionnement stratégique**, l'ouverture vitale pour l'industrie et sa **connexion aux chaînes de valeur** mondiales, l'écoulement des produits tunisiens sur les marchés traditionnels et leur insertion dans les marchés nouveaux **exigent l'intégration de l'industrie 4.0** qui se propagera par la suite aux autres secteurs.

La Tunisie s'est donc engagée dans cette voie depuis peu, pour relever les divers défis de cette révolution<sup>112</sup>. Dans ce sens, Le Ministère de l'Industrie et des PME en Tunisie a mis en place certaines **mesures** et une **initiative « Vers l'Industrie 4.0 »**. Un **projet pilote** a été ainsi mis en œuvre afin de venir **en aide à 100 entreprises** et de **les accompagner dans le passage à l'industrie 4.0** et **créer 12 start-ups** opérant dans le domaine des technologies de l'industrie 4.0. De plus, ce projet prévoit la **mise en place d'un réseau stratégique de l'industrie 4.0** et la **formation** de 500 cadres dans les **domaines numériques et technologiques**.

Par ailleurs, un **Centre d'Innovation et de Développement des Compétences en Industrie 4.0 (CIDCI)** a également été créé en septembre 2019 par le pôle de compétitivité Novation City à Sousse. Ce centre sert à **faire converger dans un même endroit les industriels voulant sauter le pas vers l'industrie 4.0**, c'est-à-dire les start-ups évoluant dans le domaine des technologies, les centres de recherches sur l'innovation numérique et les divers autres opérateurs de l'industrie 4.0 (développeurs logiciels, Data Centers, etc.). Il leur permettra d'avoir **accès à des formations adéquates** et à un **éventail de services d'appui et d'accompagnement** dans leurs projets d'Industrie 4.0.

L'industrie 4.0 fait aussi référence à **l'intégration aux processus de fabrication des technologies numériques**, dans le but d'optimiser la productivité, de personnaliser davantage les services et de répondre aux défis énergétiques ; les nouvelles technologies permettant d'améliorer **l'échange de données** et donc **l'interaction homme-machine**.

Cette révolution numérique a été l'instigation d'une **nouvelle génération d'usines intelligentes interconnectées** dans laquelle les collaborateurs, les machines et les produits communiquent et interagissent.

Les nouvelles industries, la mécatronique, les équipements numériques intégrant des softwares intelligents, et les nouveaux métiers de conception de logiciels embarqués nécessitent une **restructuration de la formation des compétences des ressources humaines**, avec plus de qualifications pour répondre aux exigences des nouvelles technologies utilisées. Une **refonte des fiches métiers** est à repenser et une **réorganisation de l'enseignement professionnel et de l'enseignement supérieur** est nécessaire.

---

<sup>112</sup> Ministère des TIC&EN (2014) : *Plan stratégique national TUNISIE DIGITALE 2018* (Note de synthèse)

Par ailleurs il est à signaler que pour que cette transition vers l'industrie 4.0 réussisse en Tunisie, **l'amélioration des capacités des infrastructures en TIC** est une condition incontournable. S'il est vrai que la Tunisie a été pionnière en matière de TIC dans la région, l'index mondial de l'adoption des TIC montre que la Tunisie a perdu 28 places dans le classement, passant du 55<sup>ème</sup> rang en 2010 au 83<sup>ème</sup> rang en 2019.

## 2.4. LA LOGISTIQUE INDUSTRIELLE EN TUNISIE

Dans un environnement de globalisation mondiale accrue, le **secteur logistique joue un rôle important** dans la **croissance économique et le développement des pays**, en tant qu'élément clé du **commerce international**. Le développement du secteur logistique est donc une **priorité nationale stratégique** pour renforcer la **compétitivité** de l'économie tunisienne.

En Tunisie, en 2017, le **commerce extérieur** constitue **50% du PIB** et les flux annuels des marchandises échangés avec l'extérieur sont de l'ordre de 200 millions de tonnes. Le **secteur logistique** s'avère donc être un **pilier et une priorité pour la croissance de l'économie nationale**.

La **Tunisie était pionnière** en développement logistique, parmi les pays au niveau économique similaire ou ceux de la région MENA. Cependant, par suite des événements politiques de **2011** et à l'instabilité socioéconomique qui s'en est suivie, la Tunisie a connu un **déficit important en infrastructures et en maintenance** des infrastructures existantes, constituant un **obstacle à la mise en œuvre de grands projets**<sup>113</sup>.

En effet, en **2010**, le secteur logistique représentait 7% du PIB en termes de valeur, et 15% des investissements du pays. Son taux de croissance annuel moyen durant la période (2007-2011) était de 6,1%. Il comptait 120.000 emplois directs soit plus de 4,5% de la population active occupée.

En 2010, les dépenses associées à la logistique en Tunisie représentaient 20% du PIB<sup>114</sup> du pays alors que dans les pays émergents ce taux est de 15%. Cela signifie que le **coût global de la logistique en Tunisie est supérieur** d'au moins 5% en termes de PIB à **ce qu'il coûte dans des pays ayant un développement économique similaire**.

**L'écart**, entre la valeur et les coûts que représente le secteur logistique dans le PIB, impacte fortement **l'attractivité de la Tunisie** et indique qu'elle est **hors standards internationaux**.

D'après les résultats préliminaires du rapport de l'étude menée par l'OCDE : « Promouvoir l'investissement dans la chaîne logistique en Tunisie : le rôle des politiques publiques », les **infrastructures** et les **services logistiques**, notamment les **services de transport maritime**, sont **peu adaptés aux nouvelles tendances mondiales** et demeurent relativement **peu compétitifs**, à cause de **l'absence d'une politique cohérente** régissant le secteur. Il **manque** actuellement à la Tunisie un **réseau de plateformes logistiques** en fonctionnement et le pays souffre d'un **déficit important d'infrastructures d'entreposage**.

<sup>113</sup> OCDE : *Promouvoir L'investissement Dans La Chaîne Logistique En Tunisie. 2017*

<sup>114</sup> CETMO : *Le secteur logistique sur la rive sud de la méditerranée occidentale. 2010*

Le transport en Tunisie est détenu à près de 70% par le **secteur public**. Le **transport de marchandises avec l'étranger** est principalement réalisé par **voie maritime**<sup>115</sup>. A l'**échelle nationale**, il s'effectue essentiellement via le **camionnage** alors que la part du **chemin de fer ne cesse de diminuer**<sup>116 117</sup>.

Le **secteur portuaire** est l'un des piliers du secteur logistique du pays et son développement constitue un **enjeu majeur pour la Tunisie**<sup>118</sup>. Les **échanges commerciaux tunisiens** effectués par **voie maritime** représentent **98%** du total<sup>119</sup> et environ 20% de ces échanges sont des marchandises générales transportées en conteneur, en semi-remorque ou seules.

D'après le Forum Ibn Khaldoun pour le Développement, l'**attente des navires** dans le port de Radès est en moyenne de 20 jours. Il est noté, aussi, que la **capacité de transport de conteneurs est faible** alors que son coût est moitié moins cher que le transport en Ro-Ros. En 2018, le **taux d'entrée et sortie de conteneurs** était de 3 par heure, contre 30 en 2010 dans le port de Radès. Son **fonctionnement**, organisé en 3 shifts de 6 heures, était de **18 heures de travail effectif par jour**, contrairement à la vaste majorité des **terminaux à conteneurs dans le monde**, opérant **24 heures sur 24**.

La Tunisie compte un réseau de **neuf aéroports internationaux** répartis sur tout le territoire tunisien. 34.437 relations de **fret** ont été effectuées en 2017 accusant **20% de croissance annuelle moyenne** sur la période allant de 2013 à 2017.

## Les problèmes liés à la logistique

D'après les études de la Banque Mondiale, la performance logistique en Tunisie, a connu une **remarquable détérioration** traduite par un **coût logistique élevé** (comme expliqué ci-dessus).

Mis à part les **problèmes de productivité** existant dans les ports maritimes, dus à des **difficultés de gouvernance et de gestion des ressources humaines** qui ont suivi la révolution démocratique, alors même que le trafic était en baisse, la majorité des **ports maritimes** de commerce sont **anciens**. Entourés par des villes, ils ne disposent **pas de possibilités d'extension** et sont **limités au niveau du tirant d'eau** qui ne dépasse pas le 9,5m pour les navires porte-conteneurs et les navires Ro-Ro, et 11,5m pour les navires vraquiers (à l'exception du port de la Skhira).

La **flotte maritime** tunisienne a été **réduite** et ne permet donc qu'une faible participation aux échanges maritimes commerciaux (11%) en 2014 contre 21% en 1995. Ceci affecte le **coût des transports effectués par des entreprises étrangères** (89%) en devises étrangères et défavorise aussi les **opportunités de création d'emplois** telles que le shipping, le courtage, la réparation navale, etc.

---

<sup>115</sup> Majoritairement à travers le port de Radès (port de conteneurs) et en deuxième position celui de la Goulette (port de marchandises diverses et de passagers).

<sup>116</sup> Prédominance du mode routier par rapport au mode ferroviaire en matière de trafic interurbain de voyageurs (95% contre 5%) et de marchandises (86% contre 14%) – Portail du Ministère du Transport

<sup>117</sup> Il existe un réseau ferroviaire de 2.165 km de voies, dont 1.991 km sont en régime d'exploitation et 673 km uniquement pour le fret. La largeur de voie constitue toutefois un handicap : 471 km de ligne ont une largeur de voie standard et 1.520 km ont une largeur de voie métrique.

Le réseau d'infrastructures en Tunisie est composé de 20.000 km de routes dont 370 km sont des autoroutes, selon le Portail transport Ministère des transports Tunisien (<http://www.transport.tn/fr/logistique/atouts>).

<sup>118</sup> Le pays est doté de 8 ports commerciaux et d'un terminal pétrolier.

<sup>119</sup> Dont 80% du commerce est concentré sur le port de Radès.



Par ailleurs, le **manque d'infrastructures d'entreposage** implique un **surcoût dans la chaîne logistique**. Néanmoins, la logistique est considérée de plus en plus importante et il existe un **fort potentiel** pour la **massification de flux** des opérateurs tunisiens, et en particulier des PME. L'expédition d'une tonne de biens non consolidés vers la France coûte deux à trois fois plus qu'une remorque ou un conteneur plein, et les coûts liés au transport augmentent chaque année.

Selon les diverses études sur le secteur de la logistique citées ci-dessus et les indices mondiaux du secteur, la Tunisie présente une **dégradation dans les domaines des infrastructures, du transport et de la logistique**, en particulier dans le **domaine des routes, des ports et des aéroports**. Le **transport maritime**, souffre d'une **détérioration** et d'un **non-renouvellement de la flotte** et de problèmes de **vandalisme** survenus au niveau du port de Radès. Le secteur du transport et de la logistique est complètement hors standards internationaux.

L'**efficacité de la chaîne des flux commerciaux** (ports, douanes, logistique) est un **élément essentiel** pour la **compétitivité de l'économie tunisienne** et son **attractivité pour les investisseurs**. Or, il s'avère que la plupart des éléments pouvant assurer cette performance sont déficients ou font défaut (comme expliqué ci-dessus). A cela s'ajoutent des **problèmes de fonctionnement et de gestion des infrastructures** disponibles, le tout entraînant des **surcoûts pour la collectivité**. Comparée au Maroc, la Tunisie a pris un retard considérable dans la mise à niveau de ses infrastructures logistiques et de transport.

La **logistique** constitue donc un **important enjeu pour le rétablissement de la compétitivité du produit tunisien**. Plusieurs études ont été effectuées pour présenter des recommandations aux institutions de tutelle. Ainsi, la **Tunisie s'est fortement engagée à structurer ses activités logistiques** et à **renforcer l'infrastructure** afférente en vue de maîtriser les coûts et les délais, de promouvoir les échanges, de développer le tissu industriel et de stimuler l'emploi dans les régions de l'intérieur. S'appuyant sur le **plan de développement 2016/2020**, le **Ministère du Transport** a adopté une **stratégie globale de développement de la logistique**, touchant à la fois la mise à niveau de l'infrastructure, des services et du cadre réglementaire et institutionnel du secteur de la logistique. A noter que le système de gestion et suivi des conteneurs permettra la réduction des délais d'attente des conteneurs à l'entrée et à la sortie du port, passant de 4 heures en 2016 à 20 minutes en 2021, et la capacité de manutention des unités de charges mobiles au port passant de 330 mille EVP (Equivalent Vingt Pieds) en 2016 à 457 mille EVP en 2021.

Par ailleurs, l'étude du plan directeur national des transports à l'horizon 2040, présentée en 2019, prévoit des projets d'un coût estimé à 67 milliards de TND, dont 13,8 milliards pour l'entretien d'infrastructures existantes.



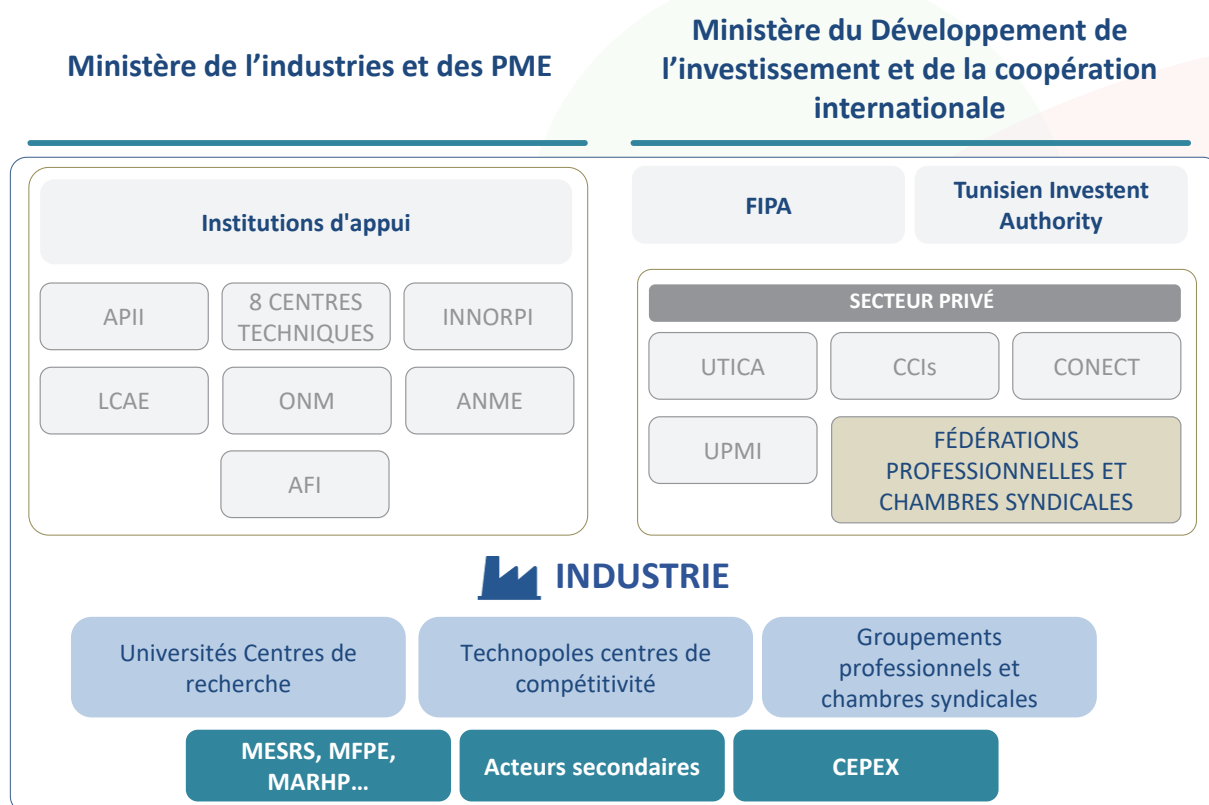
## 2.5. GOUVERNANCE DE L'INDUSTRIE EN TUNISIE

Au cours des dernières décennies, l'économie **Tunisienne** était considérée parmi les **économies les plus compétitives à l'échelle africaine et arabe**, offrant aux entreprises, un **environnement compétitif** propice à l'investissement notamment pour les industries exportatrices. Le **niveau d'éducation** de la population active, la **qualification des ressources humaines**, la rigueur de la **gestion macroéconomique** et la **qualité des institutions publiques** représentent des facteurs favorables à la compétitivité des entreprises.

La **gouvernance** en termes d'orientation et de programmation de la politique industrielle se réfère à la **vision stratégique du devenir des activités industrielles** et à la **définition des objectifs**, des **ressources** et **budgets** nécessaires à leur réalisation<sup>120</sup>.

Actuellement, **deux départements sont chargés directement** de la gouvernance de l'industrie en Tunisie : le **Ministère de l'Industrie et des PME (MIPME)** et le **Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale (MDICI)**.

Graphique 14: Gouvernance de l'industrie tunisienne



Source : Elaboration propre

Le **MIPME** est chargé de la **gouvernance en première ligne** et assure la coordination des différentes structures sous sa tutelle pour la réalisation de la vision et l'allocation des moyens pour faciliter **l'implantation et**

<sup>120</sup> OECD : *Governance of innovation systems*. 2005

**l'expansion industrielle sur tout le territoire tunisien.** Son rôle réside dans la **définition de la stratégie et du cadre de développement du secteur industriel et leur mise en œuvre.** Les prérogatives du MIPME s'étendent à la coordination avec les autres départements et institutions nationales liés à l'Industrie.

Sur un autre plan, le **MDICI** assure le volet de la **gouvernance des investissements étrangers** avec deux structures opérationnelles : **l'Agence de Promotion des Investissements Etrangers (FIPA)** et la « **Tunisian Investment Authority** », structure récente dédiée aux investissements importants.

Une **coopération** est également développée en matière de politique de R&D et d'innovation avec le **Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)**. Les **politiques macroéconomiques, la politique d'éducation et de formation, le système financier** par le biais notamment de l'accès à la finance externe et au capital-risque, et le **cadre réglementaire** au sens large<sup>121</sup> sont traités au **niveau global du gouvernement.**

## Le Ministère de l'Industrie et des PME

Le site web du MIPME<sup>122</sup> précise sa mission comme suit : « Le **Ministère de l'Industrie** a pour mission d'élaborer et de mettre en œuvre la **politique du gouvernement dans les domaines se rapportant à l'industrie, aux industries agro-alimentaires, aux services connexes à l'industrie, à l'énergie, aux mines, à la coopération industrielle et à la sécurité industrielle, énergétique et minière** ».

L'encadrement et l'appui technique à l'ensemble des industries sont assurés par **8 Centres techniques sectoriels** et un **Laboratoire Central d'Analyses et d'Essais (LCAE)**. Deux autres structures spécialisées sont également sous la tutelle du MIPME, **l'Office National des Mines (ONM)** et **l'Agence Nationale de Maîtrise de l'Energie (ANME)**.

Ce Ministère comporte un **Cabinet avec 9 bureaux, une Inspection Générale, 10 Directions Générales et 28 Directeurs.**

Bureaux du cabinet :

- Bureau d'Ordre Central
- Bureau d'information, d'Accueil et des Relations publiques,
- Bureau de suivi des Décisions du Conseil de Ministres, des Conseils Ministériels et Conseil interministériels
- Bureau de la Sécurité et de la Permanence,
- Bureau des affaires générales,
- Bureau de la Coopération et des Relations Extérieures,
- Bureau des relations avec les citoyens,
- Bureau de Mise à Niveau de l'Industrie,
- Bureau des études et de suivi de la Conjoncture Economique.

Les Services Spécifiques :

<sup>121</sup> Par exemple, le contrôle étatique, les barrières à l'entrepreneuriat, les barrières au commerce international et l'investissement.

<sup>122</sup> <http://www.tunisieindustrie.gov.tn/template.php?code=169&pere=16#?>

- Direction Générale de la Tutelle des Entreprises (DGTE) avec 3 Directions.
- Direction Générale de l'infrastructure industrielle et Technologique avec 3 Directions.
- Direction Générale de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises avec 3 Directions.
- Direction Générale des Industries Manufacturières avec 3 Directions.
- Direction Générale de l'Innovation et du Développement Technologique. Avec 2 Directions.
- Direction Générale du Textile et de l'Habillement (DGTH) avec 2 Directions.
- Direction Générale des Industries Alimentaires (DGIA) avec 2 Directions.
- Direction Générale de l'Énergie (DGE) 3 Directions et un Observatoire National de l'Énergie.
- Direction Générale des Mines (DGM) avec 2 Directions ;
- Direction de la Sécurité.

## L'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation

L'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (APII), créée en 1972, est une agence gouvernementale tunisienne qui a pour mission de **mettre en œuvre la politique du gouvernement** relative à la **promotion du secteur industriel** en tant que structure **d'appui aux entreprises et aux promoteurs**<sup>123</sup>.

L'APII est organisée en **cinq centres d'interventions**, offrant ainsi des prestations à partir de son siège de Tunis et de ses **24 directions régionales situées dans les différents gouvernorats**. Elle est habilitée à accomplir toutes les **procédures administratives et légales** nécessaires à la **constitution des sociétés**. Les prestations sont destinées aux promoteurs tunisiens et étrangers, résidents ou non-résidents, réalisant des projets d'investissement en Tunisie.

Elle est ainsi constituée de **plusieurs organes** offrant chacun une **gamme de services au profit des industriels et entrepreneurs** dans tous les gouvernorats en Tunisie : le Centre de facilitations et de la gestion des avantages financiers accordés dans le cadre du Fonds de promotion et de décentralisation industrielle, le Centre de soutien à la création d'entreprises, le Centre d'innovation et de développement technologique, le Centre d'études et de prospective industrielles et le Centre de documentation et d'information industrielle.

## Le cadre des investissements

Depuis les années 80, l'économie tunisienne a connu une **libéralisation croissante** afin de progresser vers une **intégration** plus marquée **dans l'économie et les chaînes de valeur mondiales**. Cette compétitivité soutenue est combinée à un **nouveau cadre réglementaire et fiscal incitatif**.

Depuis Avril 2017, une **nouvelle loi sur l'investissement** a été introduite et elle offre des avantages tels que *la totale* « liberté de la participation étrangère dans le capital pour les sociétés *offshores*, de transfert des fonds à l'étranger et d'accès à la propriété foncière ».

Par ailleurs, ce cadre d'investissement offre des **incitations fiscales et financières aux promoteurs industriels** parmi lesquels on trouve un taux d'impôt sur le bénéfice réduit pour les sociétés totalement exportatrices, des exonérations totales de la TVA et des droits de douanes sur les intrants des produits à réexporter, des avantages pour les sociétés installées dans les zones de développement régional, ainsi que des primes d'investissement pour les secteurs prioritaires entre autres.

<sup>123</sup> <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/home.asp>

La Loi sur l'investissement de 2017, définit les orientations en matière de **18 secteurs considérés prioritaires** par leur vocation stratégique et leur capacité à augmenter le rythme de la croissance en générant une forte employabilité, en plus du cadre général d'appui à l'investissement, des dispositions dédiées aux zones de développement régional pour des investissements dans l'industrie, l'artisanat et quelques activités de services.

**L'Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur (APIE)** ou *Foreign Investment and Promotion Agency (FIPA)* a été créée en 1995 sous la tutelle du MDICI. Sa mission est d'apporter le **soutien nécessaire aux investissements étrangers** et de **promouvoir l'investissement extérieur en Tunisie**. Avec des bureaux à **l'étranger**, la FIPA dispose d'un **réseau étendu** pour promouvoir le site tunisien et attirer les investissements et les implantations de projets en Tunisie.

Selon les données de l'APIE/FIPA, elle est notamment chargée de **fournir l'information sur les opportunités d'investissement en Tunisie**, ainsi que toutes les informations utiles sur l'économie tunisienne. L'approche de l'APIE est aussi de présenter l'offre tunisienne la plus satisfaisante pour les entreprises en quête d'internationalisation. L'APIE offre de ce fait des **services de conseil, d'accompagnement** de l'investisseur et **d'appui** pour améliorer la pérennité de l'entreprise.

**L'Instance Tunisienne de l'Investissement (TIA)**, créée en 2017, aussi sous tutelle du MDICI, est chargée de **faciliter** le parcours des **investisseurs nationaux et internationaux**, pour les projets dont le coût est supérieur à 15 millions de TND et les projets d'intérêt national. L'investisseur local ou international bénéficie de services numérisés de la TIA : déclaration d'investissement, demande d'autorisations, etc.

La TIA préside la **Commission Nationale d'Octroi des Primes et Incitations Financières** et assure également le **Secrétariat du Conseil Supérieur de l'Investissement** présidé par le Chef du Gouvernement et composé des ministres ayant rapport avec le domaine de l'investissement.

## Les Centres techniques

Le MIPME a mis en place un **réseau de 8 Centres Techniques Sectoriels (CTS)**<sup>124</sup> localisés dans le grand Tunis qui fournissent des services de **prestations techniques d'analyse, d'essais et de prototypage**, des **programmes de formation** ainsi que des appuis pour le diagnostic et la mise à niveau des Entreprises dans **différents domaines sectoriels** (bois et mobilier, industrie mécanique et électrique, chimie, industrie textile, cuir et chaussures, industrie agroalimentaire, industrie de l'emballage, centre technique des matériaux de construction, de la céramique et du verre et, enfin, l'aquaculture). Pour ce faire, ces CTS sont **outillés et dotés de moyens techniques** pouvant appuyer les initiatives de R&D des entreprises manufacturières et notamment les TPE et PME.

En ce qui concerne leur rôle comme des structures d'interfaçage dans le transfert de connaissances, les centres techniques souffrent d'une **dispersion de missions par rapport à leurs moyens**. Le **degré d'efficacité** dans la prestation de services à l'innovation est donc **limité**, tandis que les **technopôles et pôles de compétitivité manquent** pour la plupart d'un **cadre réglementaire adéquat** et d'une **stratégie** qui les oriente vers les priorités nationales et régionales de recherche et d'innovation.

---

<sup>124</sup> Centre technique de l'industrie du bois et de l'ameublement (CETIBA), Centre technique des industries mécaniques et électriques (CETIME), Centre technique du textile (CETTEX), Centre national du cuir et de la chaussure (CNCC), Centre technique de l'agro-alimentaire (CTAA), Centre technique des matériaux de construction, de la céramique et du verre (CTMCCV), Centre technique de l'emballage et du conditionnement (PACKTEC), et Centre technique de la chimie (CTC).

Les missions trop diverses des centres techniques sont promues dans une logique d'offre plutôt que par les demandes des entreprises et les autres parties prenantes. Les **défaillances des centres techniques** à l'égard de l'offre limitée de services aux entreprises, la lourdeur administrative et l'autofinancement insuffisant, ainsi que les nouveaux enjeux pour l'innovation, posent donc la **question d'une reconsidération de leurs fonctions et la définition de leur rôle** dans un système d'innovation.

Ne pouvant recruter, ni mobiliser des experts rompus à l'industrie et de haut niveau, ces centres **ne bénéficient pas d'avance technologique sur leurs secteurs, ni de crédibilité auprès des entreprises** et se trouvent souvent en retard par rapport aux réalités des entreprises. Elles sont donc **limitées** dans leurs fonctions de **suivre le développement des entreprises** et **offrir des prestations d'appui** en réponse aux préoccupations réelles et besoins d'innovation des entreprises.

Dans une logique d'administration de l'industrie manufacturières, les CTS se sont **positionnés en prestataires obligatoires** pour le contrôle des équipements importés et l'importation des composants et intrants pour l'exploitation courante, ces **prestations n'apportent pas de valeur ajoutée pour l'entreprise**.

Des documents de 2018 de l'Union européenne<sup>125</sup> établissent le diagnostic suivant des CTS :

- L'état des lieux actuel au niveau des CTS est en **discordance réelle avec leurs objectifs d'appui aux entreprises**, notamment en ce qui concerne la montée en gamme, l'amélioration de la valeur ajoutée et de la productivité et ce en plus de leur accompagnement en matière d'innovation et de développement technologique.
- Ils sont fortement **dépendants des subventions de l'Etat**, et cette tendance est croissante d'une année à l'autre.
- On observe des **défaillances** en ce qui concerne la **capacité technique de ces structures** à accomplir les missions qui leur sont attribuées et leur **mode de gestion et de gouvernance**.

Ces CST sont également **fortement bureaucratés** et ne peuvent intervenir avec l'agilité requise et la logique qu'exige le secteur privé.

Par ailleurs, ces Centres sont **déconnectés des Universités et Centres de Recherches et de Développement, des technopôles, des systèmes de veille** sur le secteur et l'innovation et surtout des **préoccupations réelles et prospectives des industries**. Certains centres ne disposent pas de bases de données et de cartographies permanentes des secteurs dont ils ont la charge.

Une **réingénierie / revue globale des missions et attributions**, des menus et prestations d'appui est **nécessaire** pour leur alignement aux préoccupations et besoins nouveaux de l'industrie future 4.0. Des contrats objectifs et un **système d'indicateurs** ont été initiés pour les CTS en 2019 et sont en **cours d'implantation** pour adapter les prestations des CTS aux attentes des industriels.

En définitive le **tissu industriel tunisien** bénéficie d'un **écosystème riche en structures d'appui, d'encadrement, d'accompagnement, de formation** mais **peu crédible et faiblement sollicité par les industriels**. Rares sont les **évaluations de la pertinence, de l'efficience et de l'efficacité** de ces centres.

---

<sup>125</sup> Dans les Termes de Référence spécifiques destinés à la réforme des CTS: « Assistance technique pour la mise en œuvre de la réforme des Centres Techniques Sectoriels en Tunisie » (Contrat cadre SIEA Lot N°2 – EuropaAID /138778/DH/SER/multi – DPS n° : 2018 /398-868 septembre 2018).

## 2.6. ANALYSE SWOT DE L'INDUSTRIE TUNISIENNE

Au cours des neuf dernières années, la **situation du secteur industriel s'est dégradée**, fonctionnant au **ralenti**, comme bloquée dans les limites de son développement. On observe une **croissance freinée**, un nombre élevé de **fermetures d'entreprises** qui délocalisent leurs activités, ou encore des **projets non aboutis et non réalisés**, une régression de la contribution des industries manufacturières dans le PIB, un recul de la valeur ajoutée dans la production manufacturière, une **balance commerciale** régulièrement **déficitaire**, et un **État qui s'endette** un peu plus chaque année pour boucler ses budgets.

Par ailleurs, au cours des dernières années, **aussi bien la production que le commerce informel se sont développés** d'une manière incontrôlée, débridée, affranchie de tout contrôle et contraintes pour représenter près de 43 à 55%<sup>126</sup> de l'économie nationale. Les **secteurs** les plus touchés sont ceux de **l'habillement et chaussures, de l'électroménager, des pièces de rechange automobile, du plastique, du mobilier...** D'autres branches et produits générateurs d'importantes recettes fiscales sont aussi envahies par le secteur informel<sup>127</sup>.

Ajouté à **l'obsolescence des technologies** de certaines activités manufacturières notamment dans les secteurs traditionnels tels que le textile, les matériaux de construction..., ce **phénomène de l'informel hors contrôle** a fortement contribué à la **désindustrialisation et la fermeture des entreprises ne pouvant faire front au fléau envahissant de l'informalité**.

Plus grave encore, **l'élan entrepreneurial, innovant est freiné** et la **propension d'investissement** dans les activités manufacturières se trouve fortement **brimée par l'instabilité des structures** et les changements fréquents des textes législatifs par des dispositions dans les lois de finances successives des dernières années.

S'ajoutent un **ralentissement des investissements industriels**<sup>128</sup> et un **état d'attente et de frilosité** aggravé par l'instabilité politique, les accélérations technologiques et les retards dans les réformes et restructurations, la réalisation d'infrastructures programmées depuis les années 2006-2010 qui mettraient en place un environnement propice aux affaires.

Cet affaiblissement considérable du secteur industriel contribue à **l'augmentation du taux de chômage** (supérieur à 15% depuis 2011) caractérisant l'économie tunisienne. Le **poids de l'industrie manufacturière** en Tunisie a **reculé de 23 à 18% du PIB** et se trouve amputé de son potentiel contributif et freiné dans la création de la richesse du pays.

Les limites du modèle industriel des dernières décennies, **l'absence de dispositif de veille prospective, le faible rythme et les retards de réalisation des réformes et réingénieries** des institutions et **l'obsolescence de systèmes** d'encadrement, des instruments de financement entravent la transition de l'industrie tunisienne vers des paliers supérieurs. Bloquée dans des **activités à faible productivité**<sup>129</sup>, a **valeur ajoutée limitée** et aux **technologies dépassées**, l'industrie ne peut pas recruter les diplômés des universités et s'engager de plain-pied sur les créneaux porteurs du XXI<sup>e</sup> siècle.

---

<sup>126</sup> Estimation ITES – 2017.

<sup>127</sup> Le tabac (malgré de monopole de l'Etat), le carburant, l'alcool.

<sup>128</sup> Tribune de l'ITCEQ N°22-Juin 2018 : *Investissement en Tunisie : Evolution et facteurs déterminants*

<sup>129</sup> Iheb Sammoud and Souad Dhaoui: *The Tunisian Integration into Global Value Chains The role of offshore regime & FDI* EMNES Working Paper No 21 / February 2019



Le secteur industriel tunisien entame une **phase de transition plutôt rupture et « SAUT » critique**, une transformation profonde **d'un modèle de développement industriel** basé sur les **faibles coûts de main d'œuvre et de produits à faible valeur ajoutée** vers des activités **plus technologiques** et à plus **hautes valeurs ajoutées**<sup>130</sup>.

La relance du secteur réside dans un **nouveau modèle** et des activités industrielles qui prennent compte des **transformations technologiques et énergétiques du monde et du XXI<sup>e</sup> siècle**. Le secteur privé a commencé, d'une **manière timorée, prospective et timide**, à s'investir dans ces nouveaux créneaux annoncés dans la **stratégie industrielle nationale à l'horizon 2016**, à savoir **l'informatique et l'électronique**, les industries **aéronautiques**, les **composants automobiles**, **l'industrie pharmaceutique**, **l'industrie culturelle**, **l'industrie circulaire et l'économie verte**.

Cette transition spontanée sans appuis, ni modalités d'accompagnement adaptées s'est réalisée en saisissant les innovations et opportunités des marchés. Ces efforts doivent être **renforcés par la nouvelle « Stratégie Industrielle et d'Innovation 2035 »** afin d'orienter les transformations économiques et technologiques que traverse la Tunisie et qui constituent les piliers de la 4<sup>e</sup> révolution industrielle.

- D'où viennent donc les difficultés du secteur industriel en Tunisie ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses du secteur ?
- Quelles sont les menaces et les opportunités du secteur ?

L'analyse de l'industrie tunisienne présentée ci-après devrait inspirer la **formulation des axes et priorités stratégiques pour les prochaines décennies**. Dans la disruption actuelle, l'intelligence économique et la prospective sont des exercices complexes et risqués ; **différentes options et scénarios** seraient utiles pour orienter les plans d'action dans une logique d'agilité et d'adaptation continues.

---

<sup>130</sup> GIZ, Prodata (2018) : *Etude portant sur les freins et obstacles à l'exportation au niveau des PME tunisiennes, Note de synthèse.*

Les tableaux suivants montrent un résumé des **forces, faiblesses, opportunités et menaces (Analyse SWOT)** pour l'industrie tunisienne, pour les institutions d'appui et pour l'innovation.

Ces constats seront pris comme point de départ pour la formulation de la stratégie.

| SWOT Industrie Tunisienne (politique et stratégie industrielle)  |   |
|--|---|
| Forces   | Faiblesses  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Tunisie dispose d'un secteur privé et d'entrepreneurs <b>actifs, dynamiques, ouverts</b>, ayant capitalisé un <b>savoir-faire</b> et une <b>expérience</b> de plus de 40 ans dans les activités industrielles.</li> <li>- Des industriels rompus, rodés aux <b>partenariats</b> et aux <b>marchés internationaux</b>.</li> <li>- <b>Proximité géographique</b> de grands marchés (UE, région MENA), position stratégique en Méditerranée, et ouverture sur l'Afrique.</li> <li>- Signature d'<b>accords de libre échange</b> et de voisinage.</li> <li>- Des <b>ressources humaines</b> formées, jeunes, compétentes et compétitives.</li> <li>- Existence de <b>petites structures</b> dotées d'une <b>agilité et d'une capacité d'adaptation</b> et de réactivité aux évolutions technologiques et cognitives du secteur de l'industrie.</li> <li>- Des <b>coûts de production avantageux</b> et des <b>délais de livraisons courts</b>, favorisant le « juste à temps ».</li> <li>- La <b>capacité de se positionner</b> sur les industries de haute valeur ajoutée et d'une complexité technologique plus évoluée.</li> <li>- <b>Ecosystème</b> d'appui riche et expérimenté.</li> <li>- Un pays en nouvelle <b>construction</b>.</li> <li>- <b>Un potentiel de développement sous utilisé</b>.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Manque d'innovations</b> technologique, <b>coopération limitée</b>, et production d'articles de masse et de bas de gamme : segments à compétence limitée et à faible valeur ajoutée.</li> <li>- <b>Manque de synergies</b> entre les institutions de recherches, les pôles technologiques et les entreprises industrielles en matière de R&amp;D Innovation.</li> <li>- <b>Système éducatif et dispositif de formation</b> professionnelle ne préparant pas pour les nouveaux métiers.</li> <li>- <b>Infrastructure inadaptée</b>, peu développée, sous-exploitée.</li> <li>- Lourde <b>réglementation</b> des marchés.</li> <li>- <b>Ecosystème</b> d'appui <b>inefficient</b> et peu adapté.</li> <li>- <b>Veille insuffisante</b> sur les marchés, les normes et les diverses mesures de protection non tarifaires.</li> <li>- <b>Logistique coûteuse et inefficace</b> : surcoûts, retards de production et de livraison.</li> <li>- Structures et <b>mécanismes de financement désuets</b>.</li> <li>- <b>Environnement administratif peu propice</b>, des procédures administratives longues et autorisations complexes et coûteuses.</li> <li>- <b>Instabilité</b> politique et économique. Revendications sociales permanentes.</li> <li>- Changements fréquents des <b>dispositions fiscales</b> et des <b>réglementations</b> et parfois non-application des lois.</li> </ul> |

| SWOT Industrie Tunisienne (politique et stratégie industrielle)  |   |
|--|---|
| Opportunités   | Menaces   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Tunisie opère <b>en deçà de son potentiel</b> industriel.</li> <li>- <b>Accès aisés</b> aux marchés porteurs de l'UE, de la région MENA et de l'Afrique.</li> <li>- Transitions, développement et intégration de <b>nouveaux secteurs technologiques</b> « Industrie 4.0 ».</li> <li>- Disponibilité de <b>ressources</b> et de <b>savoirs</b> à mobiliser.</li> <li>- Disponibilité de <b>flux d'investissement</b> et mobilisation d'IDE à placer.</li> <li>- <b>Demandes croissantes des marchés</b> pour des produits innovants et de qualité.</li> <li>- Gisements de gains de <b>productivité</b>.</li> <li>- <b>Niveaux de vie</b> en amélioration continue.</li> <li>- Pénétration de <b>nouveaux marchés potentiels</b>.</li> <li>- <b>Avantages comparatifs</b> non tarifaires multiples.</li> <li>- Mondialisation des <b>chaînes de valeur</b>.</li> <li>- Développement et pérennisation des <b>entreprises</b> et émergence d'une <b>nouvelle génération d'entrepreneurs</b>.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Désindustrialisation</b> et non renouvellement du tissu industriel.</li> <li>- <b>Faible participation</b> de l'industrie au <b>PIB</b> et à <b>l'emploi</b>.</li> <li>- <b>Emigration des compétences</b>.</li> <li>- <b>Troubles sociaux</b> et instabilité politique.</li> <li>- Participation limitée à l'exportation des <b>produits à haute valeur ajoutée</b>.</li> <li>- Perte de <b>compétitivité</b> et perte de l'avantage comparatif.</li> <li>- <b>Concurrence</b> acerbe d'autres pays de la région.</li> <li>- Risques de <b>perte du savoir-faire</b> et de la maîtrise des techniques.</li> <li>- <b>Fermeture</b> et délocalisation des <b>entreprises</b> industrielles vers d'autres pays concurrents.</li> <li>- Risque de tomber dans la <b>trappe des pays émergents</b>.</li> <li>- Retard dans la <b>mise en place des réformes</b>.</li> </ul>  |
| SWOT Institutions d'appui à l'industrie  |   |
| Forces   | Faiblesses  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un système d'appui ayant capitalisé un <b>savoir-faire</b> et une longue <b>expérience</b>.</li> <li>- Des <b>institutions rodées</b>.</li> <li>- <b>Plaidoyer politique</b> (APII, FIPA et TIA)</li> <li>- <b>Spécialisation</b> et <b>expertise</b> dans divers domaines d'appui à l'industrie.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Bureaucratie</b> et procédures administratives longues, lourdes, coûteuse et inefficace surcoûts, retards de développement de l'industrie</li> <li>- Un <b>grand nombre d'institutions/agences ayant les mêmes activités</b> : la promotion de l'investissement et la promotion de l'image de la Tunisie à l'étranger. <b>Chevauchement des rôles et missions</b> des agences de promotion de l'industrie.</li> <li>-</li> <li>- <b>Manque de synergies</b> entre les institutions.</li> <li>- <b>Manque de restructuration</b> et d'agilité dans les procédés</li> <li>- <b>Environnement administratif</b> inadapté et <b>réglementations</b> complexes et coûteuses.</li> <li>- Centralisation des décisions.</li> <li>- <b>Duplication des tâches</b> de certaines agences de promotion de l'investissement.</li> <li>- <b>Inexistence d'une unité d'évaluation</b> interne des objectifs à atteindre (sauf TIA)</li> <li>- Manque de <b>personnel qualifié</b>.</li> </ul> |

| Opportunités  | Menaces   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les agences et institutions d'appui opèrent <b>en deçà de leur potentiel.</b></li> <li>- Augmentation et mobilisation des <b>flux d'investissement.</b></li> <li>- Meilleure <b>productivité des entreprises industrielles</b> et création de la valeur ajoutée.</li> <li>- Développement, pérennisation des entreprises et émergence d'une <b>nouvelle génération d'entrepreneurs.</b></li> <li>- Amélioration de la <b>cohérence des politiques publiques</b>, simplification du système.</li> <li>- La <b>fusion des agences de promotion de l'investissement</b> :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de l'<b>efficacité des opérations conjointes</b> et partage des réseaux internationaux.</li> <li>• Augmentation du <b>pouvoir de plaidoyer</b> de l'agence grâce à une visibilité accrue.</li> <li>• Encouragement du développement de <b>nouvelles compétences</b> et offre de nouvelles perspectives au personnel.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recul des <b>investissements</b> en Tunisie.</li> <li>- <b>Désindustrialisation</b> et non renouvellement du tissu industriel.</li> <li>- Manque et <b>perte d'expertise industrielle.</b></li> <li>- <b>Ecosystème</b> d'appui inefficent.</li> <li>- <b>Perte de compétitivité et d'attractivité</b> par rapport aux pays concurrents.</li> <li>- <b>Concurrence</b> acerbe d'autres pays de la région.</li> <li>- <b>Fermeture et délocalisation des entreprises</b> industrielles vers d'autres pays concurrents.</li> </ul> |

| SWOT Innovation industrielle   |  |
|--|--|
| Forces   | Faiblesses   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Tunisie dispose de <b>compétences et de formations</b> de haut niveau.</li> <li>- Des <b>ressources humaines</b> formées, jeunes, diplômés, compétentes et compétitives.</li> <li>- Un nombre élevé de <b>chercheurs.</b></li> <li>- Un large <b>réseau d'institutions</b> pour la recherche et développement.</li> <li>- Des <b>programmes d'appui</b> à la RDI.</li> <li>- La position de <b>proximité géographique et géoéconomique</b> de la Tunisie.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Manque d'innovations technologique</b>, coopération limitée, et production d'articles de masse et de bas de gamme : segments à compétence limitée et à faible valeur ajoutée.</li> <li>- <b>Manque de coordination</b> entre les institutions de recherche et manque de <b>synergies</b> avec les entreprises industrielles : méconnaissance des besoins des industriels et des marchés.</li> <li>- <b>Fragmentation</b> des initiatives politiques.</li> <li>- Un <b>écosystème lourd</b>, long et fortement administré : une bureaucratie envahissante.</li> <li>- Tissu économique et industriel principalement constitués de <b>TPE et de PME à faible capacité d'innovation.</b></li> <li>- Accès insuffisant aux <b>financements.</b></li> <li>- <b>Confusion des rôles</b> des institutions d'appui.</li> </ul> |

### SWOT Innovation industrielle

| SWOT Innovation industrielle  |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gouvernance défailante</b> : Suivi et pilotage insuffisamment développé.</li> <li>- Faible flux de des <b>investissements en RDI</b>.</li> <li>- Faibles <b>dépenses en RDI</b>.</li> <li>- <b>Faible nombre d'entreprises</b> basées sur la moyenne et haute technologie.</li> <li>- Rigidité des <b>textes juridiques</b> pour le recrutement des chercheurs et absence de textes régissant la collaboration chercheur/industriel et relatifs à la propriété intellectuelle.</li> </ul>   |
| Opportunités  | Menaces   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Collaboration internationale</b> entre les universités, les laboratoires et les centres de recherche : Transfert technologique</li> <li>- Demandes croissantes des <b>marchés potentiels</b> pour des produits innovants et de qualité.</li> <li>- Gain de <b>productivité</b> et de <b>compétitivité</b>.</li> <li>- Amélioration de la <b>performance des entreprises</b>.</li> <li>- Construction d'un <b>nouveau modèle économique</b>.</li> <li>- Création de <b>nouveaux métiers</b></li> <li>- Augmentation des <b>exportations</b> et pénétration de nouveaux marchés.</li> <li>- Augmentation des <b>recettes des propriétés intellectuelles</b>.</li> <li>- Augmentation des <b>investissements</b>.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Emigration des compétences</b> et fuite des cerveaux</li> <li>- <b>Dépendance</b> envers les pays étrangers.</li> <li>- Augmentation des <b>importations</b>.</li> <li>- <b>Déclin des activités</b> industrielles.</li> <li>- <b>Manque d'attraction</b> des produits tunisiens qui deviennent non compétitifs.</li> <li>- <b>Décalage</b> technologique.</li> <li>- <b>Régression</b> et mort de certains <b>secteurs</b>.</li> <li>- Coût de la <b>non-réalisation</b>.</li> <li>- Risque de la <b>non-décision</b>.</li> <li>- <b>Elimination</b> de l'industrie tunisienne de la chaîne mondiale.</li> </ul> |

## 3. BENCHMARK : ANALYSE COMPARATIVE DE PAYS DE REFERENCE

### 3.1. LES PAYS DU BENCHMARK

Afin d'avoir des **éléments de référence** dans la définition de politiques industrielles appropriées pour relever des défis de développement similaires à ceux présentés en Tunisie, **cinq pays ayant un niveau moyen d'industrialisation** ont été sélectionnés avec le Ministère de l'Industrie et des PME : **Maroc, Portugal, République tchèque, Pologne et Chili**, avec lesquels un **exercice de comparaison** est réalisé.

Tableau 20: Population et PIB par habitant des pays analysés

|   | Chili (CHL) | République tchèque (CZE) | Pologne (POL) | Portugal (PRT) | Maroc (MAR) | Tunisie (TN) |
|---|-------------|--------------------------|---------------|----------------|-------------|--------------|
| Population – million hab. (2019)        | 18,3        | 10,6                     | 38,0          | 10,3           | 36,6        | 11,8         |
| PIB par habitant – US\$ courants (2018) | 15.923,4    | 23.078,6                 | 15.424,0      | 23.145,7       | 3.237,9     | 3.446,0      |

Sources: <https://www.unfpa.org/fr/data/world-population-dashboard>;  
[https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.PCAP.CD?name\\_desc=true](https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.PCAP.CD?name_desc=true)

Trois des pays considérés dans le benchmark (**République tchèque, Pologne et Portugal**) sont **membres de l'Union européenne**. Leurs approches et leurs politiques sont donc fortement influencées par la **vision du développement industriel dominante en Europe**, qui accorde un intérêt particulier à **l'importance relative du secteur industriel dans l'économie**. Dans ce sens, leurs actions publiques par rapport à l'industrie suivent des **lignes directrices connexes**, comme c'est le cas pour la mise en œuvre de **stratégies de spécialisation intelligente** ou l'importance accordée à la **décentralisation** dans la conception et la mise en œuvre de dites politiques.

Un autre des pays considérés est le **Chili**, une république d'Amérique latine dans laquelle des **stratégies de spécialisation** ont également été appliquées au **niveau régional** depuis quelques années.

Enfin, on analyse l'approche stratégique et les mesures mises en œuvre au **Maroc**, où certaines **caractéristiques** sont **similaires à celles de la Tunisie**. Leur analyse et leur comparaison sont donc pertinentes dans ce benchmark.

Tous ces pays, dont les situations de départ varient, abordent dans leurs stratégies industrielles **certaines des problèmes qui se posent dans le cas tunisien**. Leur analyse peut donc fournir des clés intéressantes pour le projet actuel. On examine également la manière dont chaque pays aborde la question du **développement territorial de l'industrie** ainsi que les **structures de gestion** qui jouent un rôle pertinent dans la **gouvernance** et la **mise en œuvre** de la stratégie industrielle.

Deuxièmement, on identifie les **bonnes pratiques** dans la définition et la mise en œuvre **d'initiatives et de programmes de soutien public au développement industriel** dans les cinq pays cités. La liste est complétée par d'autres bonnes pratiques mises en place dans **certaines pays avancés**, constituant des **exemples utiles** pour la Tunisie, notamment en ce qui concerne les programmes liés à **l'innovation des entreprises** dans des domaines tels que la **coopération**, le **financement de l'entrepreneuriat innovateur** ou les projets de **nouvelles entreprises**, la **numérisation** et **l'internationalisation**.



### 3.1.1. Le secteur industriel dans les pays du benchmark

Le **secteur industriel** fait l'objet d'une attention croissante dans tous les pays analysés en raison de sa capacité à **stimuler les exportations** et à **créer des emplois qualifiés**, et de son lien de plus en plus important avec **l'activité de R&D**, la **diffusion du savoir** et **l'introduction d'innovations de produits ou de procédés**. D'autre part, il existe un **lien** important entre les **secteurs de la manufacture et des services**, dont beaucoup sont le résultat de l'évolution de l'activité industrielle elle-même et de sa ségrégation organisationnelle.

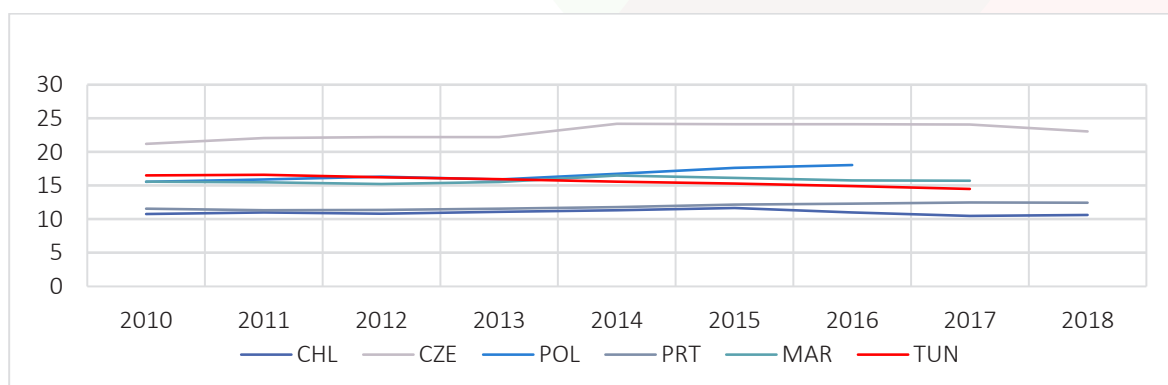
**Tableau 21: Comparaison de la Valeur Ajoutée de la Manufacture et des Exportations de Haute Technologie parmi les pays analysés**

|  | Chili (CHL) | République tchèque (CZE) | Pologne (POL) | Portugal (PRT) | Maroc (MAR) | Tunisie (TN) |
|--|-------------|--------------------------|---------------|----------------|-------------|--------------|
| 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) <sup>131</sup> | 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**<sup>132</sup> 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**.

**Graphique 15: Evolution de la Valeur Ajoutée de la Manufacture en % du PIB parmi les pays analysés pour la période de 2010 à 2018**

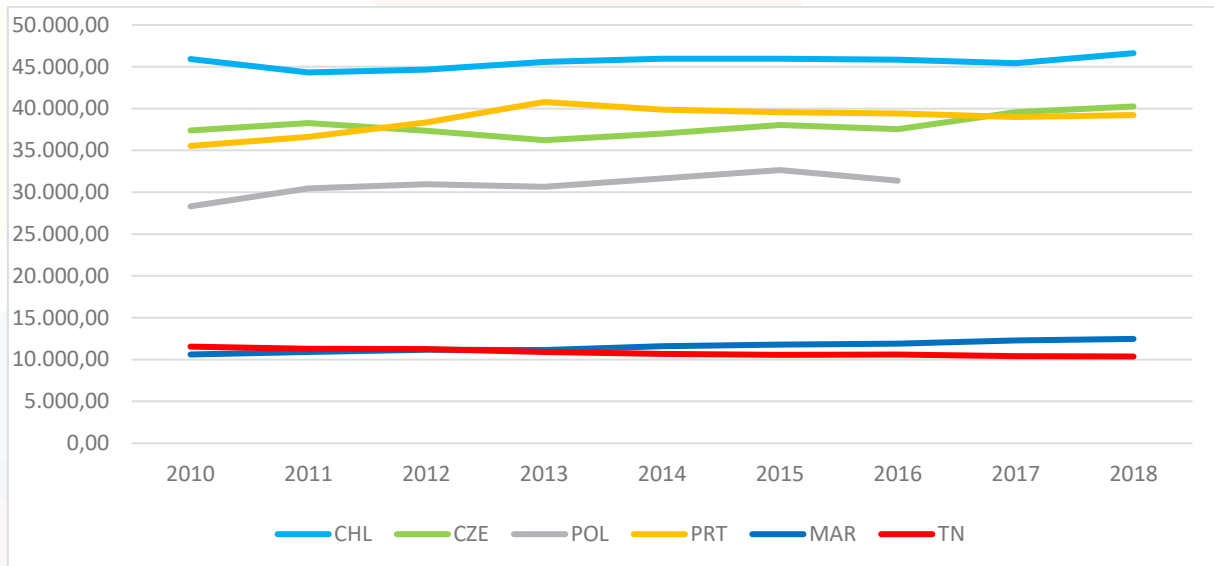


Source: World Bank. World Development Indicators. Elaboration IDOM – BID

<sup>131</sup> Les exportations de haute technologie incluent les produits à forte intensité de R&D, tels que l'aérospatial, les ordinateurs, les produits pharmaceutiques, les instruments scientifiques et les machines électriques. (UN-COMTR)

<sup>132</sup> Les données utilisées font référence à l'activité industrielle manufacturière et n'incluent donc pas les secteurs de la construction, de l'exploitation minière, de l'énergie et de l'eau ; ni les services (non plus le secteur des TIC).

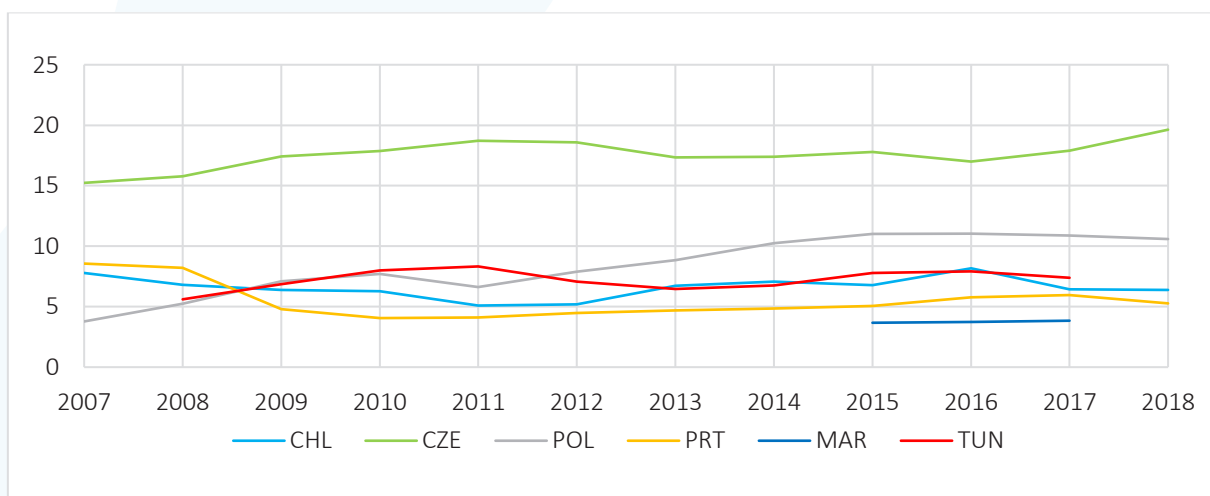
**Graphique 16: Évolution de la Va industrielle par employé en chiffres absolus parmi les pays analysés de 2010 à 2018**



Source: World Bank. World Development Indicators. Elaboration IDOM – BID

D'autre part, et compte tenu de **l'importance du secteur exportateur tunisien**, on constate que l'évolution du poids relatif des **exportations de haute technologie**, dans les exportations des biens des manufactures industrielles **contraste** avec l'augmentation produite dans les **pays européens considérés**, en particulier la République tchèque. Cela s'explique par une plus grande **intégration dans les chaînes de valeur** et l'existence, en Europe, d'un **environnement économique favorable**.

**Graphique 17: Evolution des exportations de produits de haute technologie en % des exportations de manufactures parmi les pays analysés pour la période de 2007 à 2018**



Source: World Bank. World Development Indicators

## 3.2. POSITIONNEMENT DE LA TUNISIE PAR RAPPORT AUX AUTRES PAYS<sup>133</sup>

Afin de fournir une **vision synthétique du positionnement relatif des cinq pays étudiés par rapport à la Tunisie**, en ce qui concerne le cadre de développement de l'industrie nationale, quatre types **d'indicateurs internationaux** bien connus et à caractère annuel ont été choisis. Chacun **analyse un nombre** majoritaire des **pays du monde**, c'est-à-dire entre 130 et 190 pays selon le cas, et tous se complètent :

- **Compétitivité** - *Global Competitiveness Index (GCI)*, publié par le World Economic Forum. <https://es.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019>
- **Innovation** - *Global Innovation Index (GII)*, publié par l'OMPI, Organisation mondiale de la Propriété Intellectuelle, en collaboration avec l'INSEAD et l'université américaine de Cornell. [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2019/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2019/)
- **Complexité** - *Index of Economic Complexity (IEC)*, résultat d'un programme de recherche de l'université de Harvard, qui produit l'Atlas of Economic Complexity. <http://atlas.cid.harvard.edu/rankings>
- **Climat des affaires** - *Doing Business (DB)*, publié par le groupe de la Banque Mondiale. [https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf)

D'autres index pourraient être pertinents pour l'objectif de cette analyse, comme celui sur la **liberté économique** (Heritage Foundation) ou **l'index de perception de la corruption** (Transparency International). Mais afin d'éviter le risque d'une inflation de données qui mènerait à une confusion, **cette étude se concentre sur les quatre indicateurs cités ci-dessus**, qui couvrent suffisamment les domaines concernés par l'activité économique et le développement de l'industrie dans les pays considérés (ressources et compétences, conditions de concurrence, cadre institutionnel, réglementaire ou administratif).

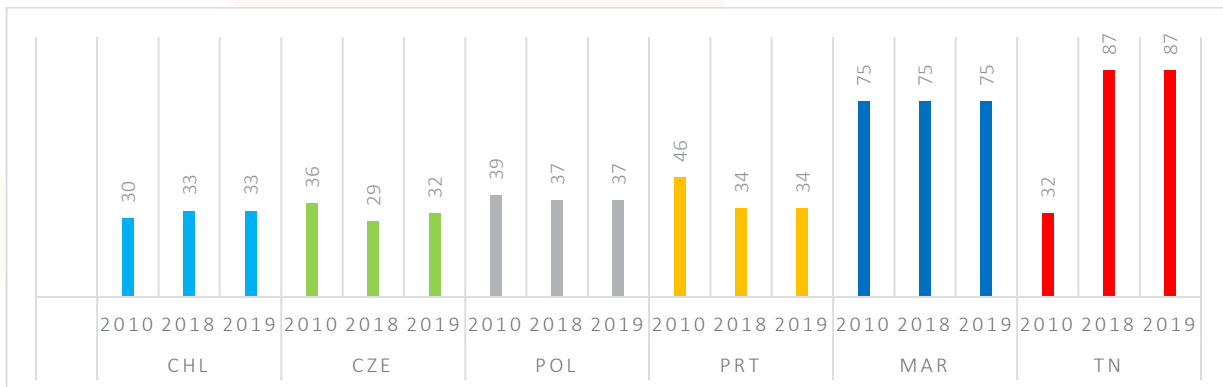
### 3.2.1. Compétitivité

Dans le classement de la **compétitivité internationale**, la Tunisie se situe dans des **positions très en retard** - classée 87 sur un total de 141 pays en 2019 dans le *Global Competitiveness Index (GCI)* -, ce qui contraste avec la position des autres pays de référence du benchmark, à l'exception du Maroc. Il faut remarquer que si le reste des pays analysés a pu plus ou moins progresser ou maintenir sa place dans le classement, la Tunisie a perdu 55 places depuis 2010 jusqu'à nos jours.

---

<sup>133</sup> Les tableaux de positionnement présentés dans cette section indiquent le classement de chaque pays dans le ranking des pays analysés. Par conséquent, une valeur plus élevée pour un pays dans le graphique correspond à une situation relative plus en retard (moins positive) par rapport aux autres pays.

**Graphique 18: Position des 5 pays analysés dans l'Indice de compétitivité mondiale (GCI)**



Source : Elaboration propre à partir des données du Global Competitiveness Index (GCI)

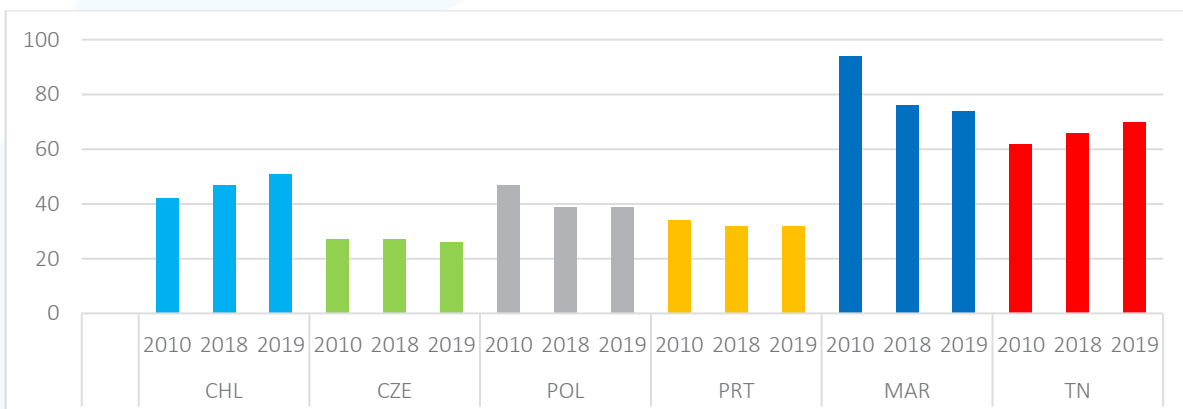
Cette situation en Tunisie s'explique en partie par la **faible diversification de l'industrie**, la **limitation de l'effort d'investissement** et, contrairement aux autres pays analysés, **l'instabilité et les déséquilibres macroéconomiques** dont les conséquences sont l'aggravation des déficits et la contraction de l'épargne.

La **capacité d'innovation limitée affecte la compétitivité** de tous les pays étudiés. En particulier pour la Tunisie et le Maroc où la capacité d'innovation est beaucoup plus faible et où ce facteur s'accompagne d'une adaptation insuffisante à l'environnement numérique, contrairement aux quatre autres pays.

### 3.2.2. Innovation

De même, en termes **d'innovation**, dans les analyses de facteurs plus ciblés du *Global Innovation Index (GII)* qui montre les classements sur un total de 129 pays inclus dans le *ranking*, le **positionnement de la Tunisie a reculé** cette dernière décennie, mais de manière **moins drastique que la compétitivité**, tandis que le reste des pays analysés a pu relativement progresser ou maintenir sa place dans le classement.

**Graphique 19: Evolution de la position dans l'Indice d'Innovation mondiale (GII)**



Source : Elaboration propre à partir des données du Global Innovation Index (GII)

Les défis les plus importants en ce qui concerne l'innovation en Tunisie et au Maroc découlent de la **faiblesse de leur structure industrielle** et se manifestent par :

1. La **faible capacité d'absorption des connaissances** par les entreprises,
2. Leur **faible**, voire inexistant, **investissement dans la R&D**, ainsi que
3. La **faible implémentation de mécanismes de collaboration** au niveau des entreprises et des entités de recherche, situation qui, bien que dans une moindre mesure, se produit également au Chili.

Ces trois pays (**Chili, Maroc et Tunisie**) présentent également un **manque de développement ou d'application du savoir-faire**, exprimé par des indicateurs faibles, en raison de chiffres nettement inférieurs aux pays de l'UE inclus dans le benchmark en matière de **délivrance de brevets** et de **qualification technologique** des entreprises (utilisation des TIC, systèmes de qualité).

En outre, les **indicateurs d'innovation liés aux intangibles**, tels que la conception de nouveaux produits ou de modèles d'affaires et d'organisation entrepreneuriale, illustrent une grande **distance entre les deux groupes de pays mentionnés** (ceux de l'UE et les autres). Cela montre également l'**importance des liens internationaux** qui facilitent la **circulation de connaissances** pouvant contribuer au développement économique.

### 3.2.3. Complexité

Au cours des douze dernières années, l'**analyse de la complexité économique** des pays a été souvent utilisée dans les analyses d'économie politique, permettant de comparer les différences de développement entre les pays et de fournir une certaine capacité prospective à l'égard de la croissance économique future. La mesure du **niveau de diversification des exportations** montre empiriquement une forte **corrélation** avec l'**existence de capacités à faciliter le développement économique** et la **création d'emplois qualifiés** dans un pays<sup>134</sup>.

D'après cette approche, c'est la **complexité économique** d'un pays qui le rend **très compétitif**. La complexité économique représente la **capacité à générer des compétences** (ressources humaines qualifiées, recherche) et à **utiliser des connaissances** permettant de **diversifier l'activité économique** d'un pays, basée sur des avantages comparatifs pour atteindre des résultats positifs sur la scène internationale.

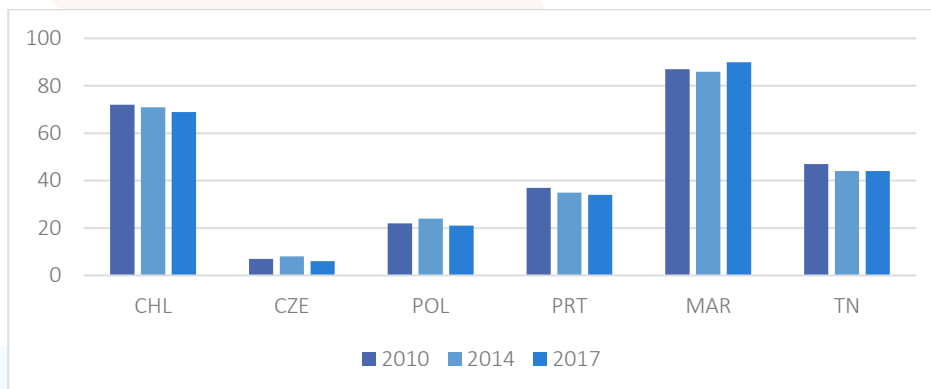
Au cours des trente dernières années, la **Tunisie** est **passée** d'une position **d'exportateur** fondamental de **matières premières** à une position **d'exportateur** de **produits manufacturés**. Ce changement se reflète dans le classement du pays selon l'Index de Complexité Economique (ICE)<sup>135</sup>.

Il convient de noter que cet indicateur (ICE) **ne reflète pas la valeur ajoutée intérieure** du pays pour les produits exportés. Il **n'intègre pas non plus l'effet du marché intérieur** pour ces mêmes produits qui est dominant dans de nombreux cas. Cela introduit donc une **limitation évidente** à l'utilisation d'un indicateur qui s'avère extraordinairement utile malgré tout.

<sup>134</sup> HAUSMANN, Ricardo; HWANG, Jason; RODRIK, Dani (2006): *What you export matters*. J Econ Growth (2007) 12:1–25.

<sup>135</sup> PERIDY, Nicolas (dir.) [2018] : « *La complexification des systèmes productifs comme vecteur de transition économique dans les MENA et le rôle des politiques de court terme.* » Projet UE-FEMISE. (pp 24-38, description de l'analyse au cas de la Tunisie)

Graphique 20: Evolution de la position dans l'Index de Complexité Economique (ICE)



Source: Atlas of Economic Complexity - Elaboration IDOM – BID

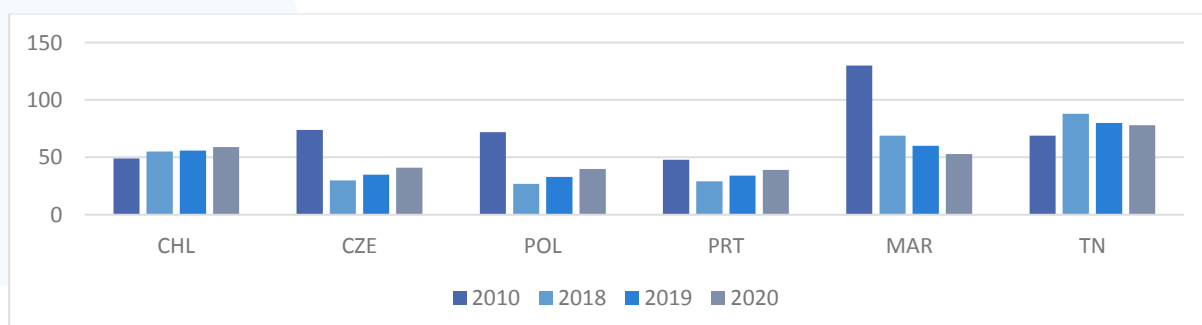
Comme le montre le graphique ci-dessus, pour le **ranking de complexité économique** la Tunisie se situe dans la **moyenne des 133 pays analysés**. On observe une amélioration de sa position relative depuis l'année 2010 pour arriver à la 44<sup>e</sup> position des pays du monde en 2017. Cela signifie que sa **gamme de produits exportés** est beaucoup **plus diversifiée et complexe** que celle du Maroc ou du Chili, pays où les ressources naturelles (cuivre dans le cas du Chili) ou agricoles sont d'une grande importance pour le commerce extérieur. Il faut aussi mentionner que la complexité de la Tunisie mesurée par l'ICE, comme indicateur de capacités du pays, montre une **moins grande diversité de compétences ou de capacités que les pays de l'UE** avec lesquels elle est comparée.

### 3.2.4. Climat Des Affaires

Le niveau et l'adéquation des **réglementations** pour le **démarrage ou la conduite d'activités d'entreprise** qui existent dans les 190 pays évalués, telles que reflétées dans les indicateurs de *Doing Business*, permettent d'identifier les obstacles ou les éléments stratégiques en la matière d'obtention de permis, d'accès aux services ou au financement, en plus de ceux en lien avec le commerce extérieur, l'exécution des contrats ou le règlement des taxes.

D'après l'Indice de *Doing Business*, le **climat général** pour la création des entreprises et l'investissement international en Tunisie est resté assez **stable depuis 2010**, alors que pour le reste des pays analysés on note une évolution relativement positive.

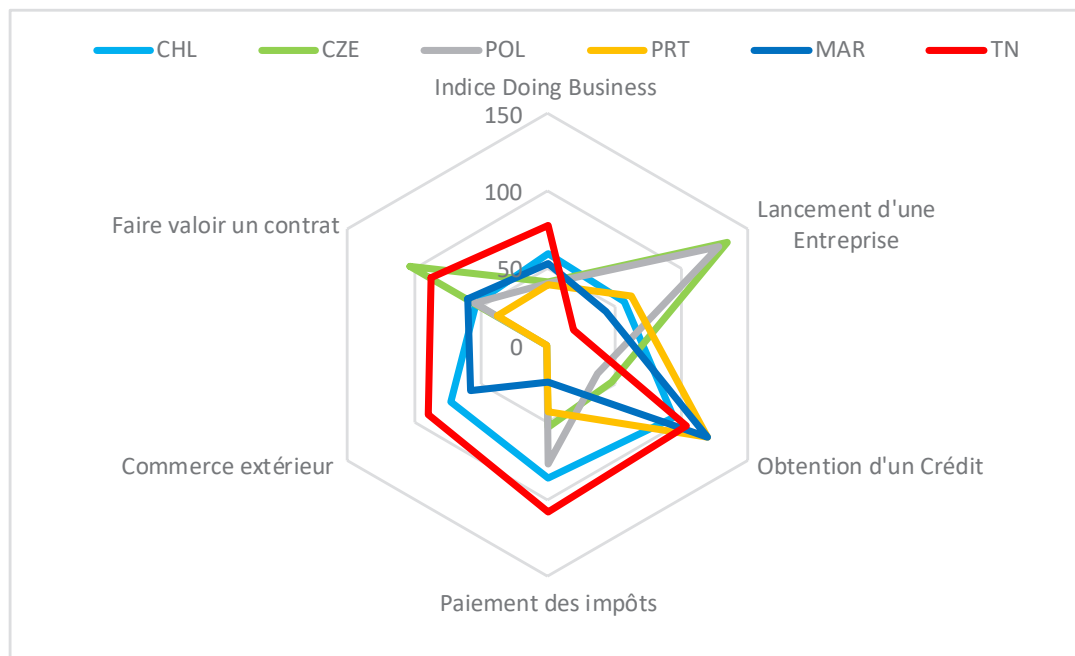
Graphique 21: Evolution de la position dans l'Indice de *Doing Business*





Source : Elaboration propre à partir des données de l'indice *Doing Business* (DBI)

**Graphique 22: Analyse de critères de position par rapport au climat des affaires**



Source : Elaboration propre à partir des données De l'Indice *Doing Business* 2020

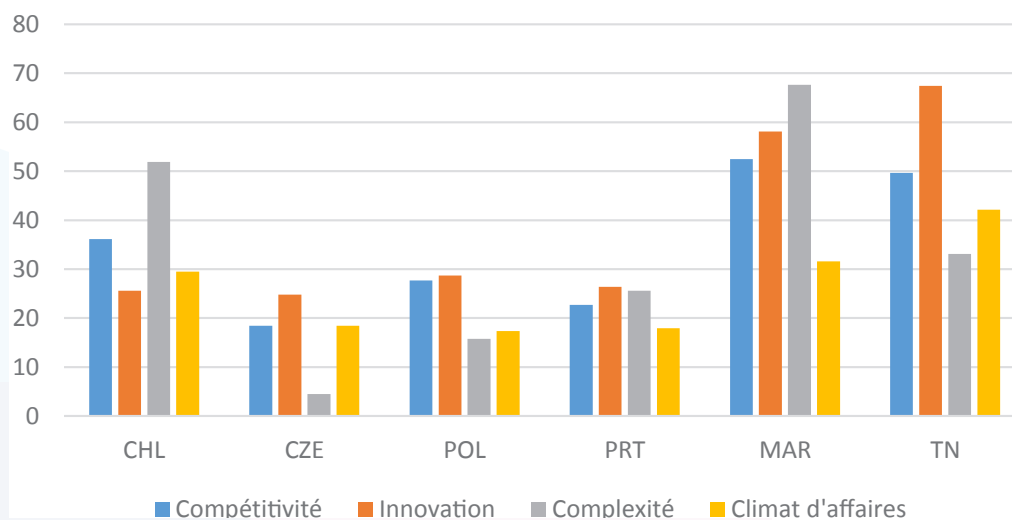
Cependant, si on analyse les données de plus près, en raison de la variété des situations évaluées par *Doing Business*, on peut constater que la position tunisienne à l'égard des **facilités de commerce extérieur** est clairement **défavorable** par rapport aux autres pays (les trois pays de l'UE sont certainement nettement en avantage) et aussi par rapport au **fonctionnement de l'environnement fiscal** existant. En ce qui concerne **l'accès au crédit**, c'est au Maroc et au Portugal que les conditions et les échéances nécessaires rendent plus difficile le financement de projets ainsi que des activités économiques, même s'il est vrai que la Tunisie ne se trouve pas non plus dans une position très favorable.

Néanmoins, il faut souligner **l'amélioration exponentielle de la Tunisie** en ce qui concerne le **lancement des entreprises**. Comme indiqué dans le rapport DB 2020 lui-même, les principaux facteurs qui ont contribué à cette amélioration sont la **fusion des services publics dans un système de guichet unique** et la **réduction des frais**. Quant aux pays du benchmark, seulement le Chili montre une amélioration de cette dimension dans la période analysée.

L'ensemble des critères retenus de l'indicateur DB montre que le **climat des affaires en Tunisie** est dans une **position assez retardée** (position 78 dans le classement des 190 pays) par rapport aux pays du benchmark, ce qui constitue un **défi pour les réformes nécessaires** à court terme.

L'examen conjoint de la position relative des pays analysés dans les classements proposés par les quatre indices fournit une **référence** en ce qui concerne les **défis et les opportunités** sur lesquels la **stratégie de développement** doit être construite<sup>136</sup>.

**Graphique 23: Positionnement relative par rapport aux 4 indices**



Source : Elaboration propre

Les pays de l'UE se trouvent dans une position relative plus favorable dans tous les indicateurs de l'étude, montrant la République tchèque dans une position plutôt bonne en ce qui concerne les compétences de son économie. La **Tunisie** (avec le Maroc) est en position particulièrement **défavorable** pour ce qui est de **l'innovation** par rapport à la moyenne mondiale, bien que les **niveaux de qualification et les capacités disponibles** (complexité) soient apparemment selon l'ICE, dans une **position relative beaucoup plus favorable**, ce qui doit être pris en compte lors de la définition des options futures pour la diversification de son économie.

### 3.3. ASPECTS CARACTERISTIQUES DES STRATÉGIES DU BENCHMARK

#### 3.3.1. Approches de Développement Industriel

Les cinq pays considérés dans le benchmark ont un **profil économique** et une **évolution de leur industrie** assez **différente**. Cependant les **défis** auxquels chacun est confronté présentent un clair parallélisme et correspondent de très près à ceux de la Tunisie :

- Premièrement, **comment rattraper le niveau des pays les plus avancés**, tant dans la **situation socio-économique** (revenu par habitant, emploi) que dans la **disponibilité de capacités** et de potentiel de développement (ressources humaines qualifiées, niveau technologique) qui leur permette d'aborder

<sup>136</sup> Le positionnement de chacun des quatre indices (GCI, GII, IEC, DB) utilisés précédemment a été harmonisé à une base commune idéale de 100 pays pour faciliter leur comparaison.

avec assurance les défis de l'avenir, tels que le changement climatique ou un accès limité aux ressources naturelles.

- Deuxièmement, **comment éviter les fractures sociales** (niveaux d'inégalité sociale) et **territoriales** (régions déprimées vs développées) qui sont des objectifs politiques fondamentaux en eux-mêmes, mais aussi des facteurs d'instabilité qui entravent le développement futur.
- Troisièmement, **comment atteindre et maintenir un degré suffisant de souveraineté économique** face aux processus de mondialisation et à l'extension généralisée des chaînes de valeur globales, en évitant leurs fréquents effets de conditionnement et de dépendance dans le pays, qui deviennent des obstacles difficiles à contourner pour un développement durable.

## CHILI

En ce qui concerne les politiques de développement industriel au cours des dernières décennies, au Chili l'objectif principal a été de **surmonter les obstacles qui empêchaient ses entreprises d'innover et d'améliorer les pratiques** (qualité, associativité, etc.) dans un scénario d'expansion des exportations<sup>137</sup>. À partir des politiques horizontales des années 1990 dictées par la demande, du soutien aux PME en parallèle avec l'ouverture du marché à la concurrence et au commerce international, les années 2000 ont ajouté la **poursuite d'attraction d'investissements étrangers** ainsi que les **politiques en matière d'entrepreneuriat et clusters**.

Le lancement de l'Agenda de productivité, d'innovation et de croissance<sup>138</sup> et son Plan national d'innovation (2014 – 2018) a priorisé la **promotion de nouveaux secteurs industriels** ainsi que la **coordination entre les secteurs public et privé**, tandis que la plus récente **Stratégie nationale d'innovation (2017 – 2030)** envisage une plus grande **contribution de la science et de la technologie** aux principaux défis futurs en termes d'innovation.

## RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

La Pologne et la République tchèque, qui partaient d'une économie où l'industrie jouait un rôle important, se sont **fortement développées depuis leur adhésion à l'UE en 2004**, constituant des bases arrière industrielles de l'Europe, notamment en République tchèque pour le secteur automobile, tandis que la Pologne gardait un large marché intérieur pour ses produits industriels. Les deux pays avaient des **avantages compétitifs en Europe** basés sur la **proximité** et le **faible coût de sa main d'œuvre** qualifiée. Cependant, la concurrence d'autres pays d'Europe de l'Est ou d'Asie pose le **besoin de se concentrer sur un développement industriel à plus haute technologie** pour créer de nouveaux avantages compétitifs<sup>139</sup>.

Les deux pays ont **attiré de nombreux investissements étrangers** permettant de remettre à niveau leurs usines et de créer de nombreux emplois. Mais les limites que cette approche introduisait par rapport à la création d'entreprises locales et à l'entrepreneuriat remarque le besoin d'une **révision du modèle industriel** en Tchéquie et en Pologne. Cela signifie qu'on aura besoin d'**avancées dans le numérique**, ainsi que d'efforts croissants **d'investissement en innovation et développement de produits nouveaux**, démarches pour lesquelles toutes les entreprises ne sont pas préparées.

La stratégie en matière industrielle de la République tchèque depuis une dizaine d'années mise principalement sur la **recherche et développement (RD) et sur l'innovation**<sup>140</sup>, comme le montrait la Politique Nationale pour la Recherche, Développement et Innovation (2009-2015). La période suivante 2016-2020 est couverte par la Stratégie Nationale pour la Recherche et l'Innovation pour la **Spécialisation Intelligente** qui cherche à **améliorer la gestion et l'évaluation du système de RDI**, les **outils de financement institutionnel** et la **collaboration public-privé**. Dans cette direction, un dernier document de politique, la **Stratégie nationale pour l'innovation à l'horizon 2030**, a été adopté en février 2019.

---

<sup>137</sup> ALVAREZ, Carlos et SUTIN, Tania (2014): *Políticas Industriales y Tecnológicas en Chile. El Desafío de la transformación productiva para un país de ingreso medio*; STIGLITZ, Joseph E. et al. (2017): *Políticas industriales y tecnológicas en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL

<sup>138</sup> Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2014): *Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento*.

<sup>139</sup> Government of the Czech Republic (2016) : *National Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation of the Czech Republic (National RIS3 Strategy)*

<sup>140</sup> Council for Research, Development and Innovation (2019): *Innovation Strategy of the Czech Republic, 2019–2030*. Czech Republic, The Country for The Future

## POLOGNE

En Pologne, le **développement des politiques publiques pour les secteurs à fort potentiel** et pour créer un **environnement plus favorable à la croissance des hautes-technologies** (comme c'est le cas du secteur pharmaceutique) est proposé dans la **Stratégie pour un Développement Responsable à l'horizon 2030**<sup>141</sup>, adopté en février 2017. Sa vision s'oriente vers une accélération rentable dans le domaine technologique, y-compris les services avancés aux entreprises, et le **développement international du secteur manufacturier**, entre autres pour devenir un plus grand fournisseur de denrées alimentaires élaborés pour l'Europe.

## PORTUGAL

En ce qui concerne le Portugal, il est devenu un pays de référence pour la reprise économique après avoir fortement réduit son taux de chômage et son déficit budgétaire de 2013 à 2018. Une grande partie de ce succès est due aux améliorations apportées à la compétitivité, à travers **l'adoption d'une politique industrielle active**<sup>142</sup> de **soutien à l'innovation**, de **valorisation des travailleurs**, de **réduction des coûts** liés au contexte et de **renforcement de l'internationalisation**.

La **stratégie Portugal 2020** s'articule autour de la **compétitivité et internationalisation**, **l'inclusion sociale et emploi**, le **capital humain** et la **diaspora de talents** et progresser vers une économie faible en carbone. De même, sont pris en compte la **réforme de l'administration publique** et la **régionalisation des interventions**. Afin de réaliser ces priorités, en décembre 2013 a été adoptée la **Stratégie de Développement Industriel pour la Croissance et l'Emploi (2014 - 2020)**, visant la **réindustrialisation nationale** à partir de la compétitivité et la valorisation de la production tout au long de la chaîne de valeur pour le renforcement des exportations.

## MAROC

Le Maroc a mis en œuvre depuis 2005 diverses politiques publiques visant à **renforcer son tissu industriel**, identifié comme son principal moteur futur de croissance économique. L'un des principaux défis à relever a été la **création d'un environnement macroéconomique attractif pour les investissements**<sup>143</sup>. À cet égard, il convient de mentionner des **instruments de politique industrielle et d'innovation** pertinents qui ont contribué à la configuration du paysage industriel marocain actuel. D'un côté, il y a le Plan Émergence (2005-2009), puis le Pacte national pour l'Émergence Industrielle (2009-2015) et enfin la Stratégie Maroc Innovation (2009-2104).

Aujourd'hui c'est le **Plan d'Accélération Industrielle (2014-2020)**<sup>144</sup> qui est actuellement aux dernières étapes de sa mise en œuvre, celui qui vise à consolider la bonne performance des politiques industrielles précédentes par le biais d'une **nouvelle approche** pour éviter la fragmentation sectorielle par la **promotion d'écosystèmes**, avec la définition **d'outils d'appui et financement**, visant aussi **l'intégration du Maroc à l'international**.

<sup>141</sup> CHORAŻY Paweł (Mai 2017): *Strategy for Responsible Development*. Ministry of Economic Development of Poland

<sup>142</sup> Mira Godinho, Manuel; Paes Mamede, Ricardo and Corado Simões, Vítor (2017): *Assessment and challenges of industrial policies in Portugal*, FEP.

<sup>143</sup> HAHN, Tina (2018): *Industrial Policy in Morocco and its Potential Contribution to a New Social Contract*. German Development Institute

<sup>144</sup> Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie verte et Numérique (2014) : *Mise en oeuvre du Plan d'Accélération Industrielle*

### 3.3.2. Mise en œuvre des stratégies industrielles

#### CHILI

Au Chili, l'Agenda et le Plan National d'Innovation (2014 – 2018) adressent l'objectif de **diversification et de sophistication de la structure productive** engageant des **investissements public-privés** face à un panier d'exportation non diversifié, de faibles dépenses en R&D et un faible niveau de transfert de technologie. À travers le lancement de l'Agenda, une série de politiques horizontales sont mises en place :

- D'abord, la **création de Programmes Stratégiques**, où la **collaboration** d'agents du secteur **public, privé et universitaire** portent sur des **secteurs priorités** à fort potentiel d'avantages comparatifs (industries minières, tourisme, aliments sains, productivité et construction durable, industries intelligentes, aquaculture et énergie solaire) pour **identifier leurs défis sectoriels** futurs afin de lancer des initiatives et de programmes cofinancés par les secteurs public et privé.
- Après, pour la **promotion de l'entrepreneuriat**, sont créées de nombreuses modalités **d'instruments de financement**, de **capital d'amorçage**, de **pôles d'articulation** entre **entrepreneurs innovants et recherche universitaire**, ou d'espaces de travail en collaboration.
- Enfin, pour appuyer **l'amélioration de la productivité** des petites entreprises a été créé un **réseau de Centres de Développement d'Entreprises** sur la totalité du territoire engageant conjointement des **universités**, des **associations d'entreprises** et des **instances d'organisation locale**. De plus, des initiatives de **simplification administrative** et la mise en place d'une **plateforme avancée d'interopérabilité** entre organisations **publiques et privées** sont comprises.

Plus récemment, la **Stratégie Nationale d'Innovation** (2017 – 2030) renforce l'importance de la **contribution de la science aux défis futurs** en termes d'innovation<sup>145</sup>, envisageant l'établissement d'une **contribution obligatoire des entreprises pour la R&I collective d'intérêt sectoriel**, incorporant des conseillers universitaires à l'administration, la numérisation des services publics sur l'ensemble du territoire ou portant la culture de l'innovation aux écoles dès le plus jeune âge.

#### RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

En République tchèque, la mise en œuvre de la **Stratégie nationale pour l'innovation à l'horizon 2030**, est en coordination avec la Stratégie nationale pour l'Innovation et la Recherche pour la Spécialisation Intelligente (RIS3 nationale) laquelle comprend aussi des **volets régionaux**. Elle priorise **l'investissement en R&D**<sup>146</sup> et souhaite **développer l'Industrie 4.0** à travers **l'Intelligence Artificielle** et le passage au **numérique** des branches de **l'économie** et des **services publics**.

Les piliers de la Stratégie à l'horizon 2030 incluent l'amélioration du **financement** et **l'évaluation de la R&D**, le renforcement de **l'enseignement supérieur polytechnique**, notamment dans les **disciplines STEM**, la création d'un **environnement favorable** pour les **start-ups** et les **spin-off nationales**, l'accélération du **passage au numérique dans l'Etat**, la **manufacture** et le **secteur services**, la promotion de l'excellence en R&I par la création

---

<sup>145</sup> BARROETA, Belén et al. (2017): *Innovación y especialización regional en América Latina*, JRC Technical Reports 146146146 SRHOLEC, M. SANCHEZ-MARTINEZ, M. (2018): *RIO Country Report 2017: Czech Republic. Research and Innovation Observatory country report series*. Commission Européenne.



spécifique de **Centres pour l'Innovation et la Recherche**, et la promotion de **l'investissement** ou les **infrastructures intelligentes** pour la mobilité.

## POLOGNE

En Pologne la **Stratégie pour un Développement Responsable à l'horizon 2030** se base sur **l'innovation** et la **connaissance**, les **investissements intensifs**, l'utilisation optimale des **ressources humaines** et du potentiel des **territoires**, et la qualité des **institutions** et du **cadre légal**. Il s'agit d'atteindre les objectifs de croissance économique basée sur les avantages déjà existants et sur la **création de nouveaux avantages**, dans un cadre de développement durable du point **social** et **territorial**.

Dans le Plan de Développement Responsable on doit remarquer **l'objectif de « réindustrialisation »** qui intègre différents sujets : innovation, développement de la richesse nationale, numérique, capital humain de qualité accès aux marchés publics.

Un des outils appliqués de grand intérêt est la **Plateforme pour l'industrie future** dont le but est d'agir comme **intégrateur de toutes les parties prenantes** intéressées par l'industrie 4.0, et comme accélérateur de la transformation numérique de l'industrie polonaise. L'idée de cette plateforme a été développée par le secteur privé en coopération avec le Ministère du Développement Economique en liaison avec le Programme Opérationnel Numérique pour la Pologne, 2014-2020. Il s'agit d'une **initiative organisée du « bas vers le haut »** qui intègre des représentants de ministères, d'entreprises du secteur privé, d'agences, de chambres du commerce, et d'experts de compagnies leaders dans les TIC.

## PORTUGAL

Au Portugal, la **Stratégie de Développement Industriel pour la Croissance et l'Emploi** (2014 - 2020), établit comme domaines d'action notamment la **consolidation et revitalisation du tissu industriel**, l'utilisation du **savoir et les ressources humaines qualifiés** et la promotion de **l'investissement**, tout comme l'adéquation de **l'infrastructure logistique** facilitant l'activité exportatrice<sup>147</sup>.

Les conditions de sa mise en œuvre, conformément aux priorités établies dans le partenariat entre le Portugal et la Commission européenne, sont établies dans un **Programme Opérationnel pour la Compétitivité et l'Internationalisation** (COMPETE 2020), aligné sur ceux de la stratégie Europe 2020 de l'UE, donc en cohérence avec les priorités guide des pays de l'Union, c'est-à-dire, R&I, compétitivité des PME, qualité et mobilité de l'emploi ainsi que l'efficacité de l'administration publique<sup>148</sup>.

## MAROC

Au Maroc, le **Plan d'Accélération Industrielle** (2014-2020), approuvé par le Ministère de l'Industrie, vise à **consolider la bonne performance** des politiques industrielles précédentes, par la nouvelle approche de la **promotion d'« écosystèmes »**, en construisant des **alliances stratégiques** permettant de tirer parti des **synergies** et d'optimiser l'utilisation de ressources communes par les acteurs économiques d'un même secteur.

Les **écosystèmes industriels** constituent actuellement le **principal moteur** de développement du **tissu productif marocain**. Pour la mise en place de l'initiative, le Ministère de l'Industrie lance un **appel à projets** visant à créer un ou plusieurs écosystèmes industriels dans un **secteur spécifique**. L'analyse définira les concentrations entrepreneuriales du secteur spécifique, les défis et défaillances communes, ainsi que les objectifs stratégiques.

En fonction de l'ampleur des besoins et du degré de fragmentation du secteur, le ministère de l'Industrie peut ordonner le **déblocage progressif des ressources** provenant **d'instruments de financement public** (Fonds de développement industriel, du Fonds Hassan II, programmes Maroc PME), l'octroi du **statut de zone franche** ainsi que d'autres mesures spéciales. Un **contrat entre l'État et des porteurs de projets** (organisations locomotives) sert de **fondement juridique** pour l'appel à projets de développement dans l'écosystème tout en créant un **comité de suivi** chargé aussi de l'évaluation des résultats.

### 3.3.3. Politiques territoriales. Spécialisation intelligente

## CHILI

Le Chili est un État unitaire divisé en 16 gouvernements régionaux qui, depuis 2018 seulement, compte avec le **cadre juridique** nécessaire pour activer le **transfert de compétences aux gouvernements régionaux** en matière

---

<sup>147</sup> MIRA GODINHO, Manuel; PAES MAMEDE, Ricardo and CORADO SIMÕES, Vitor (2017) : *Assessment and challenges of industrial policies in Portugal*, FEP

<sup>148</sup> IAPMEI, FCT, ANI, COMPETE, Commission Européenne (2014): *Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente*”.

**d'activités productives** <sup>149</sup>. En 2012 les gouvernements régionaux validèrent leurs stratégies régionales d'innovation.

Les **Programmes stratégiques de spécialisation intelligente** (PEI) sont articulés comme un ensemble d'initiatives incluses dans le Plan d'Innovation National 2014-2018 et suivent une approche conceptuelle et une méthode de mise en œuvre tout à fait **semblables à celles appliquées dans les pays de l'UE**. Les PEI ont pour objectif de contribuer à **l'amélioration de la compétitivité d'un secteur** ou plateforme habilitante, dans des domaines à fort potentiel de génération de valeur ou croissance, par le biais d'un **processus de dialogue et de coordination**, qui cherche à **identifier les lacunes et les opportunités** au niveau productif et technologique.

L'élaboration de PEI met l'accent sur **l'utilisation des avantages comparatifs latents** dans des **secteurs stratégiques nationaux, méso-régionaux** (deux régions ou plus) et **régionaux**. Les programmes de spécialisation intelligente méso-régionaux sont conçus conjointement par les régions et le niveau central et sont supervisés par la région, chef de file désignée par les acteurs impliqués.

Actuellement, 5 programmes stratégiques d'envergure sont en vigueur, répartis dans les secteurs du tourisme, de la pêche et de l'aquaculture, de la construction et de la logistique.

## RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Depuis 2004, date de son entrée dans l'Union européenne, la République tchèque dispose d'un **système de décentralisation de l'administration** avec la création de 14 régions autoadministrées. Chacune des 13 régions administratives dispose d'une assemblée élue au suffrage universel. En moins de deux décennies, la République tchèque a pu passer d'une gestion territoriale hiérarchique et centralisée à une forme de **gouvernance décentralisée**.

A travers la **Stratégie Nationale pour l'Innovation et la Recherche pour la Spécialisation Intelligente** insufflée par l'Union européenne (sur le modèle RIS3) et démarrée en 2013, la République tchèque s'est engagée dans une **dynamique de régionalisation** pour promouvoir le **développement territorial** basé sur les **avantages compétitifs** de chaque région.

En raison du faible niveau de développement du système d'innovation en République tchèque, **différentes approches** ont été proposées, au niveau horizontal / transversal, et vertical. Au niveau national comme au niveau régional, différentes **plateformes** ont été mises en place pour identifier et préciser ces priorités.

Au niveau horizontal on a des propositions de **nouveaux types d'activités** pour renforcer le système d'innovation. Au niveau vertical l'accent est mis sur les **domaines à fort potentiel de croissance** dans le secteur de la R&D. Ainsi **12 domaines de spécialisations nationales intelligentes** ont été choisis, regroupés en 6 groupes thématiques : machines de pointe et technologies avancées, technologies pour un marché numérique et génie électrique, moyens de transport pour le 21<sup>e</sup> siècle, soins de santé & médecine avancée, République tchèque créative, sujets de recherche en réaction à l'incorporation de la stratégie nationale RIS3 dans la politique nationale de RDI, Agriculture et environnement.

---

<sup>149</sup> Comisión Asesora Presidencial en Descentralización y Desarrollo Regional (2014) : *Propuesta de Política de Estado y Agenda para la Descentralización y el Desarrollo Territorial de Chile*.

## POLOGNE

En Pologne le processus de décentralisation a démarré dès 1990 et en janvier 1999 a été mise en œuvre la **réforme de l'organisation territoriale** et a **modernisé les structures de l'Etat**. La réforme a établi un système d'administration avec trois types de collectivités locales : les communes, les districts et les régions. Les régions sont au nombre de 16<sup>150</sup>.

En ce qui concerne l'implication des territoires dans la formulation des politiques industrielles, la Pologne a élaboré une **Stratégie pour la Recherche et l'Innovation pour la Spécialisation Nationale Intelligente (RIS3)**. Différentes **activités participatives**, permettant un transfert des idées du bas vers le haut (*bottom-up*), ont été organisées depuis 2012 avec un maximum de **partenaires socio-économiques** et une consultation en deux étapes, en particulier pour affiner la liste des technologies à prendre en compte dans le développement de l'industrie polonaise d'ici 2030.

Le processus d'identification des zones prioritaires en R&I est arrivé à **18 spécialisations nationales intelligentes (SNI)**, c'est-à-dire des **priorités nationales** dans le domaine de la R&I ont été identifiées, regroupées en groupes thématiques : société saine, agroalimentaire, exploitation forestière et du bois, et bioéconomie environnementale, Énergie renouvelable, Ressources naturelles et gestion des déchets, Technologies innovantes et processus industriels (approche horizontale).

Ces spécialisations nationales intelligentes sont prises en compte dans le 1<sup>er</sup> pilier, réindustrialisation, de la Stratégie Responsable pour le Développement.

## PORTUGAL

Au Portugal, la formulation en juillet 2013 d'une **Stratégie de recherche et d'innovation pour la spécialisation intelligente**, à l'initiative conjointe des ministères de l'Économie et de l'Éducation et de la Science, a donné lieu à la création du **groupe de travail** ENEI. Ce groupe est formé par l'IAPMEI (Agence pour la compétitivité et l'innovation), par la FCT (Fondation pour la science et la technologie), avec le soutien de l'AdI (Agence pour l'innovation et l'autorité administrative) de COMPETE.

Cette stratégie met en place 7 **stratégies régionales de spécialisation intelligente** (une pour chaque région du Portugal) et elle est articulée sur les piliers suivants : Économie Numérique ; Portugal, pays de science et créativité ; Intensifier la capacité technologique de l'industrie et Valoriser les ressources locales différenciateurs.

L'articulation de la stratégie entre les niveaux national et régional repose sur des **critères de proximité géographique et de proximité thématique**<sup>151</sup>. Les avantages concurrentiels et comparatifs offrant de meilleures perspectives de croissance dans chaque région ont été structurés autour de 15 domaines thématiques, appelés « **priorités stratégiques intelligentes** », qui ont été intégrés à leur tour dans 5 axes principaux : Technologies Transversales et leur Applications ; Industries et Technologies de Production ; Mobilité, Espace et Logistique ; Ressources Naturels, et Environnement, santé, bien-être et territoire.

<sup>150</sup> Ambassade de France en Pologne (Novembre 2011) : *L'organisation territoriale de la Pologne*

<sup>151</sup> Monteiro, Susana et Horta, (2018): *Governança multinível em Portugal: fundamentos teórico-conceituais*. Ana Agencia para desenvolvimento e Coesao, IP.

Le processus d'identification des priorités, a été mené à bien par la **collaboration de multiples acteurs du système d'innovation portugais**, y compris la participation d'acteurs des **secteurs universitaire, public et économique**. Le principal outil utilisé était les **dialogues régionaux**, qui se sont concrétisés par le biais d'ateliers avec des parties prenantes présélectionnées. Grâce à ce modèle de collaboration les **priorités stratégiques de la spécialisation intelligente** ont été identifiées au niveau régional, sur la base de la configuration socio-économique de chacune des 7 régions du Portugal.

## MAROC

Le **processus de décentralisation** au Maroc a commencé avec la réforme constitutionnelle de 1996 et l'approbation ultérieure de la loi de 1997 sur la régionalisation. La loi de Juillet 2015 a renforcé les **compétences opérationnelles des administrations régionales**. De cette façon, le Maroc est actuellement divisé en 12 régions, chacune disposant de sa propre personnalité juridique et capacité financière<sup>152</sup>.

Dans un scénario de **profondes inégalités territoriales**, où quatre régions créent plus de la moitié de la richesse du pays, une **stratégie d'intelligence régionale** et convergence économique a été jugée indispensable dans un processus nommé « Projet de Régionalisation Avancée ». Les Conseils Régionaux ont conçu un **Programme de développement régional (PDR)** à long terme et fixeront les actions de développement régional à mener dans un horizon à 6 ans, pour une **croissance économique plus équilibrée**, renforçant le tissu entrepreneurial des différentes régions qui composent le territoire national. Ces instruments sont mis en œuvre dans un cadre contractuel entre l'État, la région et les autres intervenants.

Dans le cadre des PDR, la **planification du territoire** et la **construction d'un espace physique** sont présentées comme une question **prioritaire**. Ainsi les PDR prennent en considération les **orientations des Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire (SRAT)** qui sont donc des instruments particulièrement importants pour la réalisation d'une politique de convergence économique, dans la mesure où ils réalisent un **diagnostic territorial** permettant **d'identifier les dysfonctionnements** et de proposer des solutions opérationnelles pour le développement de la région.

Dans le premier pilier du Plan d'Accélération Industrielle, l'Etat marocain a privilégié la **création d'écosystèmes**, reposant sur le **réseau interrégional** fortement développé **d'Espaces d'accueil industriel** depuis le début des années 2000.

Les **politiques de développement des clusters** ont été initialement définies dans le cadre du Pacte national pour les urgences industrielles en 2009. Actuellement, la politique des clusters est définie dans la Stratégie d'innovation du Maroc de 2012, d'une part, et dans le premier axe de soutien à la création d'écosystèmes, inclus dans le Plan d'accélération industrielle. Le lancement du **programme d'appui et de labellisation de clusters**, ainsi que la **création des P2I et technopôles** permettent la création d'un **écosystème favorable** pour le développement des start-ups innovantes et l'attractivité des IDE.

---

<sup>152</sup> OECD (2018): *Morocco-OECD Dialogue on Territorial Development Policies. Challenges and recommendations for coordinated public action*

### 3.3.4. Promotion internationale

Comme cela a été mentionné dans la description de leurs stratégies, tous les pays du benchmark comptent sur des mesures dirigées notamment vers **l'attraction d'investissements directs de l'étranger (IDE)**, la **promotion des exportations** et dernièrement, la **promotion de l'image du pays à l'extérieur**, avec des approches qu'on dénomme quelques fois comme « **diplomatie économique** » ou « **diplomatie scientifique** », selon l'aspect à promouvoir.

Ci-dessous sont présentées de façon simplifiée **quelques initiatives existantes**, apportant une vision assez standardisée des approches des divers pays.

#### CHILI

Au Chili, la **stratégie d'attraction des investissements étrangers** concentre ses efforts dans les **secteurs prioritaires**, en passant d'une politique passive d'investissement à une **attraction proactive**. Pour cette raison, le Programme pour l'Attraction des Investissements de Haute Technologie **cofinance jusqu'à 30% du projet d'investissement**, avec un plafond pouvant aller jusqu'à 5 millions de USD. « InvestChile », l'Agence de Promotion de l'Investissement Étranger, est l'agence publique en charge.

Pour la promotion des exportations, la mission de **ProChile**, qui compte 56 bureaux commerciaux, est d'améliorer le **positionnement international du Chili**, la **négociation** et **l'administration d'accords économiques internationaux** ainsi que la **promotion des exportations de biens et de services chiliens**. La **fondation « Imagen de Chile »** est, quant à elle, chargée spécifiquement de la stratégie de marque du Chili.

#### PORTUGAL

En Portugal, la Stratégie de Développement Industriel pour la Croissance et l'Emploi (2014 - 2020) établit dans ses piliers numéro 6 et 7 une série de mesures visant à **promouvoir l'internationalisation des entreprises nationales** et à augmenter le **niveau des investissements étrangers** en modernisant le **système fiscal**, en réduisant progressivement le **taux de l'impôt sur les sociétés** et en créant des **incitations fiscales** pour les projets d'investissement et un **régime fiscal** spécial pour les expatriés.

Par ailleurs, l'axe numéro 7, concernant l'internationalisation, met en place plusieurs programmes pour **améliorer la compétitivité des entreprises portugaises au niveau international**. À cette fin, un programme de **formation pluriannuel pour les nouveaux exportateurs** a été créé, il s'agit de la **plateforme « Portugal Exporta »**, un instrument complexe basé sur l'intelligence artificielle pour permettre l'apprentissage automatique et l'analyse de données.

Depuis 2014, ces programmes et la quasi-totalité de la politique de promotion étrangère ont été mis en œuvre par le biais de **l'AICEP Portugal Global** (Agence pour l'investissement et le commerce extérieur du Portugal) et l'autorité de gestion du programme opérationnel pour la compétitivité et l'internationalisation (COMPETE 2020), qui bénéficie du soutien logistique et administratif de l'IAPMEI (Agence nationale pour la compétitivité et l'innovation).

#### MAROC


Au Maroc le pilier III (International) du Plan d'Accélération Industrielle intègre trois lignes d'action dirigés à :



- **Institutionnaliser les organismes publics** chargés des négociations des accords de libre commerce marocains à l'international,
- Attirer et faciliter les **investissements étrangers** qui promeuvent la **création d'emplois** (*Deal Making*), utilisant les **fonds et financement public existants** (Fonds Industriel d'investissement, Fond Hassan II) ou des mesures comme l'exemption des droits d'importation et de la TVA,
- Amplifier **la vocation africaine** et la **diplomatie économique du Maroc** à la recherche de la croissance économique et l'interconnexion entre les pays africains, avec l'établissement d'un **hub financier pour le continent** (Hub Casa Finance City).

## 3.4. STRATÉGIES INDUSTRIELLES ET D'INNOVATION DANS LES PAYS DU BENCHMARK

### 3.4.1. CHILI

| Chili  |   |  |            |      |  |
|--|---|---|------------|------|--|
| Surface  | 756.102 km <sup>2</sup>   |   |            |      |  |
| Population (2019)  | 18,3 millions   |   |            |      |  |
| PIB  | 283,8 milliards USD (2018)  |   |            |      |  |
| PIB par habitant (2018) (US\$ courants)  | 15.923 USD  |   |            |      |  |
|  | 2018  | 2019  | 2020       | 2024 |  |
| Prévisions de croissance du PIB (FMI)  | +4%   | +3,4%   | +3,2%      | +3%  |  |
| Balance Commerciale  | 275,88 millions USD (2018)  |   |            |      |  |
| Flux d'IDE entrant   | 7.160 millions USD (2018)   |   |            |      |  |
| Principaux secteurs d'investissement étranger (2017)   | Secteur manufacturier (35%)<br>Electricité, gaz et ressources hydriques (28%)<br>Secteur immobilier et services commerciaux (15%)<br>Commerce (14%) |   |            |      |  |
| % Apport de l'industrie au PIB   | 32,8% (2017)  |   |            |      |  |
| Taux de Chômage  | 6,9% (T3 2019)  |   |            |      |  |
| Indice global de Compétitivité (GCI) 2019  | Score   | Diff. 2018 (score)  | Classement |      |  |
|  | 70,5 / 100  | +0,3  | 33 / 141   |      |  |
| Indice Global d'Innovation (GII) 2019  | Score   | Diff. 2018 (score)  | Classement |      |  |
|  | 36,64 / 100   | -1,15   | 51 / 130   |      |  |
| Valeur Ajoutée Manufacturière (VAM)  | 27,0 milliards USD (2018)   |   |            |      |  |
| VAM per capita [1]   | 1.482 USD (2018)  |   |            |      |  |
| % de VAM sur PIB   | 10,6% (2018)  |   |            |      |  |
| Evolution de % de VAM sur PIB  | -0,5 points (période de 2013 à 2018)  |   |            |      |  |
| Activités principales de fabrication (% de VA par rapport au PIB)                              | 1. Industrie agro-alimentaire (40%)   |   |            |      |  |
|  | 2. Produits chimiques (15%)   |   |            |      |  |
|  | 3. Papier Et Produits En Papier (8%)  |   |            |      |  |
| Exportations Principales   | 1. Minéraux du Cuivre et Cuivre raffiné (45%)   |   |            |      |  |
|  | 2. Produits de poisson et d'aquaculture (7,8%)  |   |            |      |  |
|  | 3. Cellulose chimique (3,8%)  |   |            |      |  |
| % des exportations de produits manufacturés  | 65% (2016)  |   |            |      |  |
| % des exportations de produits de haute technologie sur produits manufacturés (2018)           | 6,4% (2018)   |   |            |      |  |
| Evolution de % des exportations de produits de haute technologie                               | -0,3 points (période de 2013 à 2018)  |   |            |      |  |
| Valeur Ajoutée de l'Industrie (incl. construction) par travailleur (constant 2010 US\$) (2018) | 46.623 USD (2018)   |   |            |      |  |
|  | +2,3% (période de 2013 à 2018)  |   |            |      |  |
| Performance compétitive de l'industrie 2019  | 52 (sur 150 pays)   |   |            |      |  |

Sources : Banque Central de Chili – [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl), Fonds Monétaire Internationale (Datamapper), Banque Mondiale, OECD Country Profile, UNIDO Country Statistics.

## STRATEGIE INDUSTRIELLE ET D'INNOVATION

Ayant identifié la **productivité** comme la seule façon viable pour une croissance dynamique, au cours des dernières décennies, les stratégies de développement économique et industriel du Chili ont jeté les bases d'une **économie ouverte et compétitive**, en se positionnant clairement comme **leader de la région sud-américaine** en termes de **compétitivité et d'innovation**.

Le Chili est le seul pays qui se situe **au-dessus de la moyenne de la région d'Amérique du Sud** dans les piliers de **l'Indice Global d'Innovation (GII) 2019**, se positionnant également comme champion régional en termes de **compétitivité globale (GCI)** la même année.

En ce qui concerne l'innovation, le pays se classe à la **51<sup>e</sup> position du classement du GI**, et à la **31<sup>e</sup> position du classement du GCI**. Le pays reste au sommet de la région pour la quatrième année consécutive dans les deux indices.

Le Chili a mené des **politiques industrielles et technologiques depuis 1990** (politiques de développement productif), formant ainsi un mélange qui a évolué au fil du temps. Son objectif principal a été de **surmonter les obstacles qui empêchent les entreprises d'innover** et d'améliorer les pratiques dans un scénario **d'expansion des exportations** (qualité, associativité, innovation, etc.).

- **Années 1990** : Politiques horizontales et dictées par la demande (« petite portée »), **promotion de l'innovation** et politiques de **soutien aux PME**. Les changements portaient principalement sur les **réformes structurelles** visant à approfondir **l'ouverture du marché au commerce international**, à améliorer le **système fiscal**, afin d'inclure des **incitations à l'épargne et à l'investissement** ; renforcer le modèle de concessions permettant d'accélérer les grands travaux d'infrastructure ; améliorer le **cadre réglementaire du système financier** et encourager la **concurrence** dans différents secteurs et industries.
- **Décennie de 2000** : Programme **d'attraction des investissements** dans les **technologies de pointe**. Continuité des politiques horizontales et mise en œuvre de politiques dynamiques en matière **d'entrepreneuriat**, ainsi que de politiques sélectives de **développement de clusters** et d'attraction des investissements.
- **2014-2018** : Lancement de « **l'Agenda de productivité, d'innovation et de croissance** », qui inclut la promotion de « **nouveaux secteurs actuellement sous-développés ou inexistantes** » (« de large portée »). Cette nouvelle stratégie est structurée sur la base d'un processus continu de mise en œuvre de diverses initiatives, dont le succès dépendra principalement de sa capacité à élaborer des **accords à long terme**, en assurant une **coordination** continue entre les **secteurs public et privé**.

Dans le domaine de **l'innovation**, compte tenu de la période d'horizon pertinente pour cette analyse comparative, il convient de mentionner deux instruments politiques. Il y a, d'une part, le **Plan National D'innovation (2014 – 2018)**, élaboré par le Ministère de l'Économie en 2014 et dont les programmes et initiatives ont déployés leurs effets jusqu'en 2018. D'autre part, on a identifié la **Stratégie Nationale D'innovation (2017-2030)**, adoptée en Mai 2017 par un organe interministériel appelé « Conseil national pour l'innovation et le développement » (CNID). Ce document contient les principales orientations stratégiques qui seront décisives pour la conception des futures politiques d'innovation au Chili.

## A. AGENDA DE PRODUCTIVITE, D'INNOVATION ET DE CROISSANCE (2014 – 2018)

L'Agenda de productivité, d'innovation et de croissance, établi par le Ministère de l'économie, du développement et du tourisme, a été adopté en 2014 en tant que **stratégie-cadre pour les politiques et programmes de développement économique et industriel** du Chili. L'agenda donne un rôle central aux politiques de soutien de la **diversification** et la **sophistication** de la structure productive, par le biais d'un renforcement de la **coordination** et des **investissements public-privés**, afin de financer des biens publics permettant une plus grande compétitivité dans des secteurs à fort potentiel de croissance.

À travers le lancement de cet agenda, une série de **politiques horizontales** est mise en place dans le domaine de **l'innovation**, des **infrastructures** et de **l'entrepreneuriat**. Celles-ci sont complétées par un ensemble d'initiatives de nature sélective, axées sur le développement de nouvelles activités productives donnant une nouvelle dimension pour dynamiser les exportations nationales.

Grâce aux nouveaux programmes et à la reformulation des programmes existants, le **programme de productivité** a accru la masse critique des entreprises innovantes, en augmentant la **sophistication** des projets et en renforçant le **lien entre les entreprises et les universités**.

Cet agenda est axé sur cinq piliers fondamentaux :

### AXE 1 : Diversification et sophistication productive.

Cet axe approfondit la réduction de la **dépendance traditionnelle** du pays vis-à-vis de **l'exportation de matières premières** et de **l'exploitation des ressources naturelles**, afin de construire une industrie basée sur la **production de biens à plus grande valeur ajoutée**. Premièrement, les secteurs dans lesquels le Chili a des avantages comparatifs sont identifiés pour la création ultérieure de **programmes stratégiques**, qui sont complétés par le Fonds d'investissement stratégique (FIE).<sup>153</sup>

L'objectif est d'améliorer la productivité en **intégrant les technologies et l'innovation**, en renforçant le **capital humain spécialisé**, en développant les **fournisseurs** et en améliorant le **cadre réglementaire**.

Pour la réalisation des objectifs compris dans cet axe, le Ministère d'économie chilien a créé les **Programmes Stratégiques** qui émanent de l'Agenda de productivité. Ce sont des instances de **travail collaboratif** de nature technique et permanente, composées d'agents des **secteurs public, privé et universitaire**, qui se fondent sur un **transfert de connaissances transversal**.

Ces programmes portent sur les **secteurs à fort potentiel de croissance** et dans lesquels le Chili dispose d'**importants avantages comparatifs**, à savoir : industries minières, tourisme, aliments sains, productivité et construction durable, industries intelligentes, aquaculture et énergie solaire.

---

<sup>153</sup> La FIE est un outil de financement compétitif et flexible, destiné aux projets public-privé cherchant à promouvoir le développement productif du Chili (<http://www.fie.cl/>).

## AXE 2 : Démocratisation de l'entrepreneuriat et opportunités d'innovation.

### Objectifs :

- Augmenter la **masse critique de l'entrepreneuriat** dynamique.
- Compléter la chaîne de financement des entreprises en créant des instruments offrant aux entrepreneurs un **soutien économique alternatif** en fonction de leurs différents stades de croissance.
- Consolider un **écosystème** solide pour soutenir les entrepreneurs, en mettant l'accent sur les **incubateurs et accélérateurs d'entreprises**.
- Encourager l'entrepreneuriat avec une **approche de genre et sociale**.

### Mesures principales :

- Création de 10 **réseaux de mentorat**, soutien à plus de 1.000 projets regroupant plus de 1.000 entrepreneurs et spécialistes.
- Création de nombreuses **modalités de capital d'amorçage** par le biais de CORFO, création de « Start Up Chile », **accélérateur public de start-up**, création du **Fonds pour les premières étapes technologiques**, parmi d'autres instruments de financement.
- Création des **espaces de travail collaboratif** nommés « Hubs Globaux » qui offrent des services avancés tels que des laboratoires de prototypage, des bureaux de gestion des licences et de transfert de technologie, l'accès au capital de risque et la collaboration avec de grandes entreprises. Il existe actuellement 37 centres qui servent plus de 1.000 entrepreneurs par mois.
- Création du premier **Global Social Hub** et du premier **fonds de capital-risque à vocation sociale**.
- Démarrage de The S-Factory, une initiative soutenue par « Start-up Chile », qui constitue le premier **programme d'appui à l'entrepreneuriat technologique féminin**, visant à la construction de prototypes fonctionnels.

## AXE 3 : Productivité des petites entreprises.

### Objectifs :

- Renforcer le groupe des **petites entreprises**, en tant que **moteur fondamental de l'économie chilienne** (9 entreprises chiliennes sur 10 sont des PME et fournissent la moitié des emplois du pays).
- Augmenter la **productivité des petites entreprises** grâce à une stratégie globale qui comprend non seulement une politique de **financement**, mais donne également la priorité aux nouveaux instruments permettant de relever les défis de gestion, de développer les **capacités commerciales** et de promouvoir **l'associativité**.

### Mesures principales :

- Création d'un **réseau de Centres de Développement d'Entreprises (CDE)** sur la totalité du territoire, coordonné par le service de coopération technique (SERCOTEC).

Actuellement, 51 CDE fonctionnent sur l'ensemble du territoire. Ils fournissent des **conseils gratuits, personnalisés** et de haute **qualité** à leurs bénéficiaires, contribuant ainsi au **développement des compétences**

en affaires et à la création de nouvelles entreprises. Le modèle de fonctionnement des centres suit de près la méthodologie du Centre de développement des petites entreprises (SBDC).

#### Résultats :

20.000 bénéficiaires, 40% des utilisateurs ont obtenu des résultats concrets, 20.000 nouveaux emplois formels et des ventes supplémentaires de près de 32 milliards de USD.

#### AXE 4 : Compétitivité et efficacité dans la gérance de l'Etat.

#### Objectifs :

- Combiner l'**innovation publique** avec l'utilisation de la **technologie** et la **simplification administrative**, afin de réduire les délais et les coûts que les entreprises doivent supporter lors de la mise en œuvre de leurs procédures avec l'État.

#### Mesures principales :

- Création de la plateforme « Desktop Company » (Bureau d'entreprise), une **plateforme d'interopérabilité électronique entre organisations publiques et privées** qui intègre progressivement, dans un site Web unique, un ensemble de **solutions d'appui à la création et à l'exploitation d'une entreprise**. En outre, elle permet le traitement en ligne des demandes des avantages, l'accès aux documents et aux certificats par voie électronique et l'obtention de différents types de services.

#### Résultats :

|      | Quantité de démarches réalisées par les usagers | Communes en ligne | Solutions au démarches et services disponibles |
|------|---|-------------------|--|
| 2017 | + 20.000 par mois                               | 140 communes      | 50 solutions                                   |
| 2018 | + 170.000 par mois                              | 200 communes      | 70 solutions                                   |

#### AXE 5 : Institutionnalisation et meilleures pratiques pour augmenter la productivité.

Cet axe est développé dans le paragraphe D, sur la Promotion Internationale.

#### B. PLAN NATIONAL D'INNOVATION (2014 – 2018)

Conformément aux objectifs fixés dans l'Agenda pour la productivité, l'innovation et la croissance (2014 – 2018), dans le but de préciser la matrice productive du Chili, en créant des produits et des systèmes de production améliorés, le **Plan National d'Innovation** est né. Il convient de mentionner que ce programme est conforme à l'Agenda pour l'Innovation et la Compétitivité (2010-2020) <sup>154</sup>; un document de réflexion établissant les orientations stratégiques devant régir les politiques d'innovation incluses dans son champ d'application temporel.

<sup>154</sup> Document préparé par le CNID (Conseil national de l'innovation et du développement) en mars 2010:  
<http://www.cnid.cl/wp-content/uploads/2015/04/Agenda-Innovaci%C3%B3n-2010-20201.pdf>



Le Plan National d'Innovation établit dans un premier temps un **diagnostic de l'état de l'innovation et de la R&D** dans le pays, après quoi il identifie une **série de défis** auxquels le Chili doit faire face pour parvenir à un développement soutenu dans ce domaine. Ainsi, les principales conditions de l'environnement innovant en 2014 étaient les suivantes : Croissance due à l'accumulation de facteurs, sans augmentation significative de la productivité, Faibles dépenses en R&D.

Sur la base de ce qui précède, le plan établit les axes d'action suivants avec des mécanismes configurés sous forme d'initiatives et de programmes :

#### AXE 1 : Démocratisation de l'innovation.

- a) **Promotion de l'innovation dans les entreprises** : création de masses critiques et de routines d'innovation dans les PME chiliennes. Instruments : **cofinancement de projets** visant à développer de nouveaux produits ou des procédés améliorés, mise à disposition de services technologiques via les **centres d'expansion technologique spécialisés** (assistance technique, services d'amélioration, renforcement des capacités pour innover, amélioration des compétences).
- b) **Innovation pour une croissance inclusive** : étendre l'impact de l'innovation au-delà de la simple augmentation de la productivité, vers la sphère sociale et publique.
- c) **Écosystème et culture de l'entrepreneuriat et de l'innovation** : consolider une culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat générant de nouvelles entreprises à potentiel de croissance.

#### AXE 2 : Contribuer à la diversification de la matrice productive. – Sélectivité.

À la suite des recommandations de l'OCDE, le Chili met en place une politique fondée sur la **sélectivité stratégique** visant à **renforcer les secteurs** dans lesquels le pays dispose **d'avantages comparatifs**. Ainsi, les initiatives suivantes sont approuvées :

- a) **Programmes stratégiques de spécialisation intelligente** : ces programmes résultent de la **collaboration** entre acteurs **publics** et **privés** des environnements **universitaire, commercial et institutionnel** et peuvent avoir une portée nationale, méso-régionale et régionale.
- b) **Création du Fonds d'investissement stratégique** : fournit des ressources pour promouvoir la **compétitivité** des secteurs à fort potentiel de croissance, par le biais **d'investissements publics** ou de **mécanismes d'investissements conjoints avec le secteur privé**.
- c) **Renforcement du Bureau de liaison avec l'industrie** : son offre de services est étendue aux secteurs liés à la R&D dans le domaine de **l'astronomie**.

#### AXE 3 : Accroître la production de nouvelles connaissances (R & D) et le lien des entreprises à la production de telles connaissances, via le transfert de technologie.

- a) Augmentation du **financement public de la R&D**, via CORFO et CONICYT.
- b) Plan national de **transfert de technologie et de connaissances** : amélioration des programmes de transfert de connaissances et de technologie et mise en place d'un système de surveillance.

#### AXE 4 : Renforcement institutionnel.

- a) Réforme du statut juridique du **Conseil national de l'innovation et le développement** (CNID). Désormais il jouit d'une indépendance financière et politique.
- b) Création d'une **plateforme d'information SNI** fournissant les informations nécessaires pour prendre des décisions en connaissance de cause et mener des études et des évaluations de **tous** les programmes et instruments du système.

### C. STRATEGIE NATIONALE D'INNOVATION (2017 – 2030)

La stratégie identifie les objectifs suivants, reconnaissant l'importance de la science, de la technologie et de l'innovation en tant qu'outils essentiels pour garantir le développement :

- a) Identifier des **défis de développement nationaux** et générer de la valeur pour le monde en prenant en charge les propres **défis et opportunités** du Chili : renforcement des **plateformes de participation** des citoyens et des **groupes d'intérêts**.
- b) Relever collectivement les **défis sectoriels** auxquels sont confrontées les entreprises qui tirent parti de la **science**, de la **technologie** et de l'**innovation** par la création de Conseils d'investissement des Entreprises pour la R&I sectorielle et l'établissement d'une **contribution obligatoire** pour les entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse 3,7 millions de USD à un **fonds pour les programmes de R&I** au profit sectoriel collectif.
- c) Renforcer les **moyens d'échange d'informations et de biens** entre les centres de production de connaissances et de développement technologique avec l'administration en **intégrant les avancées technologiques et scientifiques dans les politiques publiques**, et en incorporant des **conseillers** de haut niveau issus du **secteur universitaire**.
- d) Promouvoir la **numérisation des services** fournis par l'État sur l'ensemble du territoire, en créant une **infrastructure numérique de qualité** pour accroître la demande pour ces médias dans le secteur privé, en encourageant les investissements dans les réseaux et leur **utilisation par les PME et les citoyens**.
- e) Créer une **culture de l'innovation** en renforçant les **compétences des ressources humaines** dès le plus jeune âge et en intensifiant les initiatives lancées entre 2016 et 2017 qui ont réussi à relier des chercheurs à 32 écoles de différents territoires et à mettre en œuvre des initiatives qui ont établi un dialogue continu.

### D. PROMOTION INTERNATIONALE

La **stratégie d'attraction des investissements** étrangers concentre ses efforts dans les **secteurs prioritaires** : les fournisseurs et les services de l'industrie minière, de la construction durable, de l'industrie alimentaire sophistiquée, du tourisme durable, de l'énergie et des services technologiques exportables.

Dans ce sens, le cinquième axe de l'agenda de productivité, d'innovation et de croissance vise à **promouvoir les investissements étrangers**, en **passant d'une politique passive d'investissement à une attraction proactive**. Pour cette raison, l'Agenda de productivité réactive l'ancien Programme pour l'Attraction des Investissements de Haute Technologie (Ministère de l'économie, du développement et de la reconstruction, 2004) en créant un nouveau programme prenant en charge la **concrétisation des investissements à forte intensité technologique**.

Le programme consiste à cofinancer jusqu'à 30% du projet d'investissement, avec un plafond pouvant aller jusqu'à 5 millions de USD. Cette subvention devrait être utilisée pour la **formation professionnelle avancée**, le **développement de fournisseurs** ou les **activités d'infrastructure technologique**. En outre, une ligne fournit 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.

Pour son exécution, le programme met en place « **InvestChile** », l'**Agence de Promotion de l'Investissement Étranger** qui centralise tous les **services d'information**, de **facilitation** et de **suivi** pour chaque **étape du cycle de l'investissement étranger**.

En ce qui concerne la politique de **promotion des exportations**, il est essentiel de mentionner la **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.

Finalement, il convient de mentionner la **stratégie de marque du Chili**, mise en œuvre en grande partie par la **fondation « Imagen de Chile »**, qui a pour mission de promouvoir l'image du Chili sur la scène internationale afin de contribuer à sa compétitivité par le biais de la gestion de la marque du pays.

## E. RESULTATS GENERAUX ATTEINTS

Outre les multiples projets ayant conduit à des politiques industrielles au cours des dernières années, des indicateurs objectifs confirment que la stratégie chilienne a été mise sur la **bonne voie**.

En ce qui concerne le GII, le Chili se classe dans le top 50 des trois piliers suivants : **institutions** (39<sup>ème</sup>), **infrastructures** (50<sup>ème</sup>) et **sophistication du marché** (49<sup>ème</sup>), et montre également une amélioration de sa position dans les deux derniers, **Capital humain et recherche** (57<sup>ème</sup>).

La **meilleure amélioration** du Chili au niveau des piliers concerne la **sophistication du marché**, avec des classements plus élevés pour ce qui est du **Crédit** (51<sup>ème</sup>), assistée par les indicateurs **Prêts bruts de microfinance**, et dans le **Commerce, concurrence et taille du marché**, avec une amélioration du **taux de droit appliqué** et **meilleure perception de l'intensité de la concurrence locale**. Du côté des Inputs, il montre une performance plus élevée dans **l'éducation** (60<sup>ème</sup>) avec une amélioration des **dépenses d'éducation**, du **financement public par élève et de l'espérance de vie scolaire** (20<sup>ème</sup>). Dans les produits, le Chili progresse dans la **création de connaissances** (56<sup>ème</sup>), avec un meilleur classement en brevets par origine, brevets PCT par origine et modèles d'utilité. Il fait des progrès dans la **créativité en ligne** (58<sup>ème</sup>), grâce à une mesure améliorée de la création d'applications mobiles introduite en 2019.

Quant au GCI, le Chili se présente comme **l'économie la plus compétitive de la région** d'Amérique latine et de Caraïbes, notamment grâce à son **contexte macroéconomique stable** (faible inflation – 2,25% - et **faible dette publique** – 25,56%), sa **compétitivité** et **ouverture de marché** et son **fort système financier**. Le pays se classe en 33<sup>ème</sup> position.

## RÉGIONALISATION

Actuellement, le Chili est un État unitaire divisé en **16 gouvernements régionaux**. Après l'entrée en vigueur en février 2018 de la loi 21.074 « sur l'approfondissement de la régionalisation », il y a eu **plusieurs modifications** importantes relatives aux **compétences**, à **l'organisation** et aux **pouvoirs des gouvernements régionaux**.

Cette loi crée le cadre juridique nécessaire pour activer le **transfert de compétences** aux gouvernements régionaux en matière **d'activités productives, d'infrastructures et de transports, de développement social et humain**. De cette manière, les capacités opérationnelles des gouvernements régionaux sont renforcées, afin

qu'ils puissent **mettre en œuvre** les divers programmes de spécialisation intelligente conçus aux niveaux nationaux, régional et sous-régional.

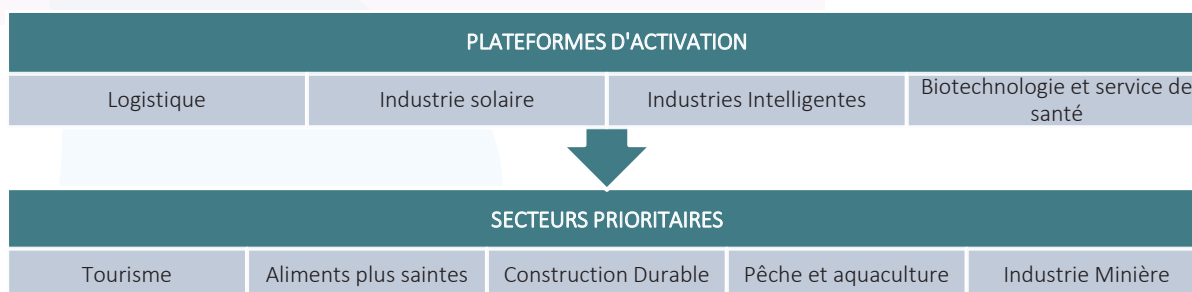
L'exposé qui suit décrit les principales réussites dans l'élaboration de politiques de spécialisation intelligente au Chili, ainsi que d'autres instruments ayant conduit au développement des différentes régions du pays.

## A. POLITIQUES DE SPECIALISATION INTELLIGENTE

Les **programmes stratégiques de spécialisation intelligente** (PEI) sont articulés comme un ensemble d'initiatives incluses dans la **Politique de Sélectivité Stratégique**, présentée tour à tour dans le Plan d'Innovation National 2014-2018. Les deux instruments s'inscrivent dans l'Agenda de Productivité, Innovation et Croissance.

Les PEI ont pour objectif de contribuer à **l'amélioration de la compétitivité d'un secteur** ou plateforme habilitante, dans des **domaines à fort potentiel de génération de valeur ou croissance**, par le biais d'un **processus de dialogue et de coordination**, qui cherche à **identifier les lacunes et les opportunités** au niveau **productif et technologique**. Par conséquent, la clé de la réussite de ces programmes réside dans la mise en place effective de **partenariats public-privés** au niveau **national, régional et local**. Ces programmes établissent des **plateformes de coordination et de prise de décision** qui réalisent un diagnostic qui sera utilisé pour l'élaboration ultérieure d'une **feuille de route** consensuelle.

Les PEI mettent l'accent sur l'utilisation des **avantages comparatifs latents** dans les secteurs stratégiques et sont complétés par d'autres initiatives dans les secteurs « habilitants », nécessaires pour renforcer l'efficacité des premiers. La figure suivante montre la manière dont ces deux axes sont imbriqués :



Dans la figure précédente, on voit un aperçu des **principaux secteurs** sur lesquels les PEI se concentrent au Chili. En raison de leur portée territoriale, ils peuvent être **nationaux, méso-régionaux** (deux régions ou plus) et **régionaux**. Les programmes de portée nationale ont été commentés à la figure ci-dessus, dans le cadre du premier axe de l'agenda de la productivité, de l'innovation et de la croissance. En ce qui concerne les stratégies restantes, bien que les **stratégies** aient été généralement **configurées avec un caractère régional spécialisé**, les **domaines de spécialisation** ont été **présélectionnés au niveau national**, ce qui a constitué un facteur de conflit avec les différentes masses critiques et degrés de spécialisation sectorielle dans les différentes régions.

## B. PROGRAMMES DE SPECIALISATION INTELLIGENTE MESO-REGIONAUX

Ces programmes sont **conçus conjointement par les régions et le niveau central** et sont supervisés par la région chef de file désignée par les acteurs impliqués. Actuellement, 5 **programmes stratégiques d'envergure régional** sont en vigueur, répartis dans les secteurs du **tourisme**, de la **pêche** et de l'**aquaculture**, de la **constructi** et de la **logistique**.

Selon un rapport commandé par le Sous-secrétariat à l'économie et aux petites entreprises, l'une des principales réussites de ces programmes est la **réduction des écarts et l'instauration de la confiance**. Dans le premier point, les **asymétries d'information** entre les acteurs privés et publics ont été **gérées** et les **lacunes** dans la **logistique** et les **infrastructures** de transport ont été **réduites**. En ce qui concerne le second aspect, le secteur privé a davantage **confiance dans les acteurs publics** impliqués lorsqu'ils exécutent des projets communs et des actions visant à relever les défis identifiés.

### C. PROGRAMMES REGIONAUX DE SPECIALISATION INTELLIGENTE (RIS)

Pour la conception et la mise en œuvre de ces programmes, un **dialogue a été établi en 2016** entre la **Commission européenne, des représentants de CORFO, de la CONICYT** (Commission Nationale De La Recherche Scientifique Et De La Technologie) et les autorités régionales de Tarapacá, Atacama, Biobío et O'Higgins, de l'autre. Ces dialogues ont été mis en place afin **d'échanger des informations et des bonnes pratiques** sur les expériences **en matière d'application de la politique européenne de cohésion**.

Selon un rapport de la Commission européenne<sup>155</sup>, l'expérience des PEI au Chili a permis aux décideurs politiques **d'identifier trois facteurs clés pour le succès de sa mise en œuvre** : (i) la nécessité que le processus de candidature institutionnelle du programme reçoive les **approbations publique et privée des agents régionaux** (pas toujours possible en raison de la définition programmatique réalisée au niveau national) ; (ii) la **possibilité** que les **objectifs** fixés dans la feuille de route **diffèrent** de la **réalité** ; et (iii) la **nécessité de feuilles de route** pour concevoir un processus de gestion qui évite la frustration des résultats et des engagements, sans nuire à la motivation des participants.

Les résultats positifs de ce processus sont également visibles dans la **dynamique régionale** et la **réponse des agents locaux**. À titre d'exemple, avec la vision collective des parties prenantes, la région de Biobío a défini sa stratégie de spécialisation régionale avec une **orientation claire pour soutenir l'industrie traditionnelle** associée aux secteurs du bois et de l'ameublement, des mines et de l'agroalimentaire ou des technologies de production avancées, capables de générer de nouvelles chaînes de production. La région du Libertador O'Higgins a également défini sa stratégie comme un **processus d'apprentissage** permettant **l'identification d'organismes non représentés** (aucune université disposant de centres de recherche, par exemple), ainsi que l'importance de **définir des priorités clés pour le sous-secteur** (par exemple fruits, apiculture et viticulture) et générera des **processus de collaboration**.

## GOUVERNANCE

Afin de garantir la réussite de la mise en œuvre des politiques publiques, il est essentiel de développer des **systèmes** permettant une **coordination efficace entre toutes les entités publiques et privées impliquées**. La composition des principaux acteurs publics et privés responsables de l'exécution et de la mise en œuvre des divers instruments politiques, réglementaires et institutionnels qui composent la stratégie industrielle du Chili est détaillée ci-dessous.

### A. PROMOTION DES EXPORTATIONS.

---

<sup>155</sup> JRC Technical Reports, « Innovación y especialización regional en América Latina » - [https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/221449/Innov\\_Esp\\_AL\\_Espa%C3%B1ol.pdf/6af6e42e-b240-4e8b-ac45-3f660e9d63ae](https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/221449/Innov_Esp_AL_Espa%C3%B1ol.pdf/6af6e42e-b240-4e8b-ac45-3f660e9d63ae)



La **Direction générale des relations économiques internationales**, DIRECON ou ProChile, créée par Décret n° 53 de 1979, dépend directement du ministère des Affaires étrangères. Cet organe a un **directeur général** des relations économiques internationales qui, en sa qualité de chef de service, est habilité à **allouer les ressources** inscrites chaque année dans les budgets généraux, ce qui se fait par le biais du **Fonds de promotion des exportations**, créé pour financer des projets de promotion à l'étranger par le biais du concours. Le directeur de ProChile bénéficie du soutien d'un organe consultatif appelé le **Conseil de l'industrie et des services**.

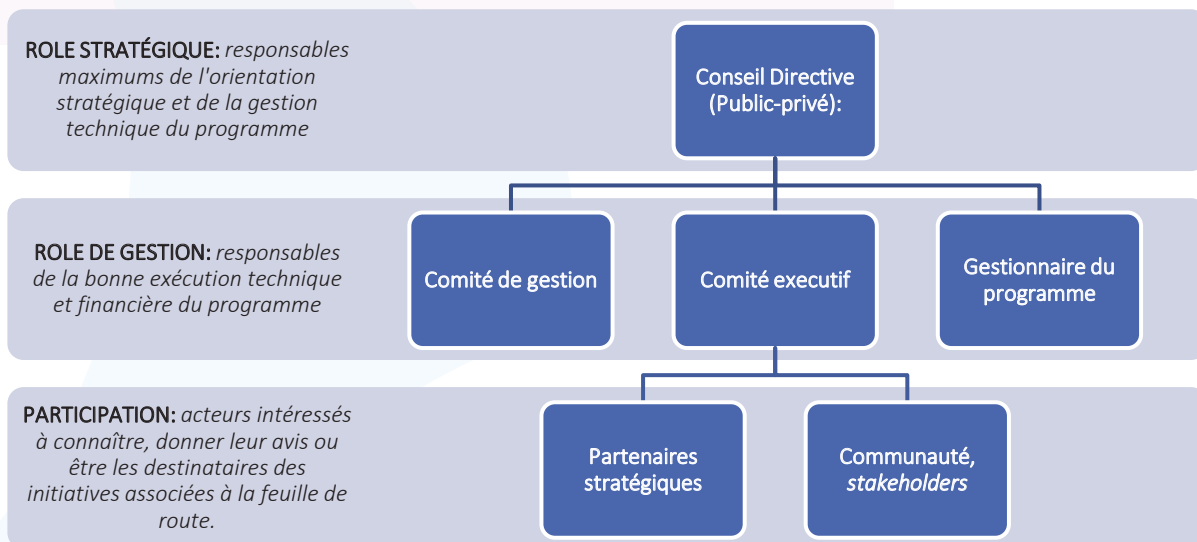
Le Conseil a pour mission de conseiller le directeur sur **l'exécution et l'évaluation d'actions** visant à promouvoir et à positionner les exportations chiliennes de biens et services industriels, afin de contribuer à leur internationalisation et à leur compétitivité.

Le conseil comprend : a) le **sous-secrétaire à l'Economie et aux Petites Entreprises**, qui préside ; b) le **vice-président exécutif de la Corporation** pour la promotion de la production ; c) le **directeur exécutif de la « Fundación Imagen »** de Chile ; et d) **4 représentants du secteur privé**, dont 2 nommés par le ministre de l'Economie, du Développement et du Tourisme et les deux autres restants, nommés par ProChile.

## B. PROGRAMMES STRATEGIQUES

La figure ci-dessous montre la manière dont les **programmes stratégiques** sont **structurés** et le rôle joué par chacun des acteurs dans la réalisation de l'ensemble des initiatives et actions visant à concrétiser leurs objectifs.

**Graphique 24: Structure de gouvernance générale des Programmes Stratégiques**



Source : élaboration propre à partir de données du Rapport Final de Cameron Partners, commandé par la Sous-secrétaire de Économie et petites entreprises, « Análisis y Sistematización de la Implementación de la Política de Selectividad Estratégica », <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/05/PSE-Informe-Final-16-02-18-v3.0-2.pdf>

- **Conseil Directif (Public-privé):** formé par des représentants du **secteur public** (Ministères, Agences Gouvernementales, Corporations Publiques), **académique** (universités et centres de recherche) et **privé** (entreprises, clusters et centres technologiques). Il **dirige le développement** et la réalisation des objectifs fixés pour chacun des programmes.
- **Comité exécutif:** pour aider le Conseil Directif à assurer le **suivi technique des activités** de programme, **rapports** sur les progrès, déviations et **recommandations d'amélioration**, selon les besoins.



- **Gestionnaire du programme:** personne physique qui **coordonne**, du point de vue **technique et administratif**, les étapes du **diagnostic** et de la **feuille de route**, de la validation et de sa mise en œuvre.
- **Partenaires stratégiques:** correspondent à des **acteurs publics-privés** ou des **institutions** qui sont chargés de spécifier certaines actions des feuilles de route du programme.
- **Communauté et intervenants**, parties prenantes.

Quelques exemples de la dynamique activée pour la construction des feuilles de route sont les **ateliers**, les **tables de travail techniques**, les **entretiens** avec des experts et la **création de groupes d'idées**.

Ont participé à la conception et à la mise en œuvre du **programme stratégique d'Industries Intelligentes** différents types **d'acteurs** : acteurs publics, acteurs privés, représentants du monde de la Recherche et de l'Innovation, représentants de la Société Civile.

### 3.4.2. REPUBLIQUE TCHEQUE

| République tchèque   |   |                    |            |      |
|--|---|--------------------|------------|------|
| Surface  | 78.866 km <sup>2</sup>                                  |                    |            |      |
| Population (2019)  | 10,6 millions   |                    |            |      |
| PIB  | 207.772 millions EUROS (2018)                           |                    |            |      |
| PIB par habitant (2018) (US\$ courants)  | 23.077 USD  |                    |            |      |
|  | 2018  | 2019               | 2020       | 2024 |
| Prévisions de croissance du PIB (FMI)  | +2,9%   | +2,9%              | +2,7%      | -    |
| Balance Commerciale  | 14.827,5 millions EUROS (2018)                          |                    |            |      |
| Flux d'IDE entrant   | 4.151 millions USD (2017)                               |                    |            |      |
| Principaux secteurs d'investissement étranger (2017)   | Construction automobile (27%)                           |                    |            |      |
|  | Industrie sidérurgique (17%)                            |                    |            |      |
|  | Appareils électriques (12%)                             |                    |            |      |
|  | Industrie alimentaire (5%)                              |                    |            |      |
|  | Industrie plastique (4%)                                |                    |            |      |
|  | Industrie électronique (4%)                             |                    |            |      |
| % Apport de l'industrie au PIB   | 36,9% (2017)  |                    |            |      |
| Taux de Chômage  | 2% (T2, 2019)   |                    |            |      |
| Indice global de Compétitivité (GCI) 2019  | Score   | Diff. 2018 (score) | Classement |      |
|  | 70,9 / 100  | -0,3               | 32 / 141   |      |
| Indice Global d'Innovation (GII) 2019  | Score   | Diff. 2018 (score) | Classement |      |
|  | 49,43 / 100   | +0,68              | 26 / 130   |      |
| Valeur Ajoutée Manufacturière (VAM)  | 80,385 milliards USD (2018)                             |                    |            |      |
| VAM per capita [1]   | 5.976 USD (2018)  |                    |            |      |
| % de VAM sur PIB   | 23% (2018)  |                    |            |      |
| Evolution de % de VAM sur PIB  | +0,8 points (période de 2013 à 2018)                    |                    |            |      |
| Activités principales de fabrication (% de VA par rapport au PIB)                              | 1. Véhicules motorisés, remorques, semi-remorques (21%) |                    |            |      |
|  | 2. Machines et équipements (13%)                        |                    |            |      |
|  | 3. Fabrication de produits métalliques (12%)            |                    |            |      |
| Exportations Principales   | 1. Véhicules (12%)                                      |                    |            |      |
|  | 2. Pièces de véhicules (8,4%)                           |                    |            |      |
|  | 3. Informatique (4,2%)                                  |                    |            |      |
| % des exportations de produits manufacturés  | 97% (2016)  |                    |            |      |
| % des exportations de produits de haute technologie sur produits manufacturés (2018)           | 19,6% (2018)  |                    |            |      |
| Evolution de % des exportations de produits de haute technologie                               | +2,3 points (période de 2013 à 2018)                    |                    |            |      |
| Valeur Ajoutée de l'Industrie (incl. construction) par travailleur (constant 2010 US\$) (2018) | 40.259 USD (2018)                                       |                    |            |      |
|  | +11,13% (période de 2013 à 2018)                        |                    |            |      |
| Performance compétitive de l'industrie 2019  | 15 (sur 150 pays)                                       |                    |            |      |

Sources : World Development Indicators, Countryeconomy.com, "The Global Competitiveness Report 2019" – World Economic Forum, OCDE

## STRATEGIE INDUSTRIELLE ET D'INNOVATION

La **croissance du secteur industriel** dans la République tchèque pendant la dernière décennie a été **remarquable**, avec 15% d'augmentation du volume de la production en 2018 par rapport à 2010, et cela s'est produit pour la **plupart des secteurs manufacturiers**. Cependant le **secteur automobile**, qui constitue un élément dynamiseur clé pour l'industrie tchèque, montre un **ralentissement de la croissance** tandis qu'il doit faire face à des défis nouveaux pour le futur.

Le besoin d'avancer dans les **domaines du numérique**, comme les technologies de l'intelligence artificielle et l'industrie 4.0 ainsi que l'innovation et le développement de produits nouveaux **demande un effort croissant d'investissement** pour lequel toutes les entreprises ne sont pas préparées.

Dans les classements internationaux de compétitivité la République tchèque est à la **traîne** en ce qui concerne la **qualité de l'administration publique**, mais aussi dans la préparation à **l'innovation**, aux **TIC** et aux **nouvelles technologies**.

Depuis son indépendance, le milieu des années 1990, la République tchèque (RT) a tiré un **avantage compétitif** de sa **main d'œuvre qualifiée**, qui était (et reste) d'un coût moins élevé que dans les pays d'Europe de l'Ouest. La stratégie économique de la RT était donc fondamentalement basée sur **l'investissement étranger**, qui a permis de créer de nombreux emplois, en particulier dans le secteur de l'industrie.

Cela a cependant mené à **limiter l'entrepreneuriat et la création d'entreprises tchèques** ; les talents ayant un profil d'entrepreneurs sont embauchés par des compagnies étrangères au lieu de monter leur propre entreprise. La **valeur ajoutée** de ces personnes n'a **pas le même impact** sur **l'économie nationale** sur le long terme.

Depuis une dizaine d'années, la **stratégie** de la République tchèque en matière industrielle mise principalement sur la **Recherche et Développement (R&D)** et sur **l'innovation**. En 2009, elle s'est dotée pour la première fois d'une stratégie et a développé une **Politique Nationale pour la Recherche, Développement et Innovation (RDI)** pour la période 2009-2015.

Une analyse a pu être réalisée, présentant des aspects à renforcer pour la stratégie suivante couvrant la période **2016-2020, Stratégie Nationale pour la Recherche et l'Innovation pour la Spécialisation Intelligente** de la RT. Il s'agissait notamment d'améliorer la **gestion du système de RDI**, d'introduire une **évaluation des organismes** de recherche, de rendre le **système de financement institutionnel** plus effectif, de créer une **base solide** pour la **recherche appliquée**, et de renforcer la **collaboration** entre les secteurs **public** et **privé**.

### A. STRATEGIE NATIONALE POUR L'INNOVATION A L'HORIZON 2030

La dernière stratégie en date est la **Stratégie nationale pour l'innovation à l'horizon 2030**, préparée par une **équipe multidisciplinaire** constituée d'**entrepreneurs**, de **scientifiques**, d'**académiciens** et de représentants de **l'administration publique**, et adoptée par le gouvernement en février 2019.

Le pays mise ainsi sur **l'investissement en Recherche et Développement (R&D)** et souhaite développer **l'Industrie 4.0** à travers **l'Intelligence Artificielle (IA)** et le **passage au numérique** des branches de l'économie et des **services publics**. En parallèle à cela, le gouvernement a prévu de développer et renforcer **l'éducation numérique** et d'améliorer la **Propriété Intellectuelle (PI)** par la protection des brevets.

Plus exactement cette stratégie s'articule autour de 9 piliers :

- a. **Recherche et Développement (R&D)** : Financement et évaluation de la R&D
- b. **Technologie** : Enseignement polytechnique
- c. **Start-ups** : Environnement pour des start-ups et spin-off nationales
- d. **Passage au numérique** : Etat numérique, manufacture et services
- e. **Excellence** : Centres pour l'Innovation et la Recherche
- f. **Investissement** : Investissement intelligent
- g. **Brevets** : Protection de la Propriété Intellectuelle
- h. **Infrastructures intelligentes** : Environnement pour la mobilité et la construction
- i. **Smart people** : Marketing intelligent

Les principaux piliers de la Stratégie tchèque pour le secteur de l'industrie sont présentés ci-dessous.

### PILIER 1 : RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT (R&D) : FINANCEMENT ET EVALUATION DE LA R&D

La **part du PIB** consacrée à la **R&D** est de **1,79%**, dont 60% correspondent aux ressources d'entreprises et 40% aux fonds nationaux et européens. Le **système d'évaluation des organismes de recherche** est actuellement en cours de modification pour passer d'un système quantitatif à une **analyse de la qualité et de l'impact** du développement de la recherche.

#### Objectifs :

- Renforcer les **financements en R&D**, en augmentant chaque année de 0,1 point le pourcentage du PIB consacré à la R&D (2,0% pour 2020, 2,5% pour 2025, 3,0% pour 2030), dont 1% issu des **ressources publiques** et des **compagnies** (1,5% en 2025, et 2% en 2030).
- Augmenter le **financement institutionnel en R&D** pour les **organismes** de recherches qui ont atteint **d'excellents résultats** dans les **domaines** considérés comme **prioritaires**.
- Renforcer **l'appui ciblé aux institutions** dont les **résultats** sont **appliqués** en pratique.
- Grâce à l'évaluation, **orienter la R&D vers « Horizon Europe »**, programme de recherche et d'innovation de l'UE, et maintenir le **financement européen** pour la recherche.
- Mettre en place un **système d'évaluation** en lien avec la **Méthodologie 2017+**, surveiller et évaluer continuellement son **impact** en mettant l'accent sur l'impact sur la société.
- **Soutenir** les sujets de recherche qui répondent transversalement aux critères : **recherche de base compétitive** globalement, **capacité pour la recherche appliquée**, applications fructueuses (brevets, licences vendues, produits).
- Pour 2030, atteindre **l'excellence en R&D** selon les critères du Conseil Européen de la Recherche.
- Encourager l'obtention de **financement de sources non publiques** grâce à des **instruments financiers**.
- Simplifier les conditions et faciliter le processus de **recrutement de personnel qualifié étranger**.

#### Outils :

- Formulation d'une **politique** pour le **Développement et l'Innovation** et d'une **Stratégie** pour la **Recherche Nationale et l'Innovation**.
- Formulation d'une **Stratégie de financement** pour la RDI impliquant des **ressources publiques**.
- Promotion de l'utilisation de **déduction fiscale** pour la RDI.
- **Partenariats** entre des **entreprises** et des **organisations de recherche**.

- Mise en place d'un **groupe de travail interministériel** pour définir les bourses et les financements des projets de recherche innovants.
- Création d'un **fonds commun de financement public et privé**.
- Mise en place de **programmes** promouvant les **équipes internationales**, création d'un **Welcome Office**.

## PILIER 2 : TECHNOLOGIE : ENSEIGNEMENT POLYTECHNIQUE

Le système éducatif tchèque est de haute-qualité mais **l'enseignement polytechnique** a été **sous-évalué**. L'enseignement des **disciplines STEM** (science, technologie, ingénierie et mathématiques) est **inexistant** ou pas suffisamment développé et **manque de connexion avec le terrain** et le **monde du travail**.

### Objectifs :

- **Changement du système éducatif polytechnique** : mettre l'accent sur la créativité, les approches de la recherche, l'imagination technique, la réflexion logique et critique, la résolution de problèmes, l'évaluation de l'information, l'enseignement basé sur les projets, basé sur une connaissance de base des sciences naturelles et des mathématiques.
- **Enseignement élémentaire** : au niveau des Programmes-Cadres pour l'Education (FEP), l'intégration d'une approche « Personnes et Technologie » dans le but d'inclure la « **Technologie** » **comme matière obligatoire**.
- **Enseignement vocationnel secondaire** : innovation et consolidation d'un système national cohérent avec une **formation par alternance**, géré par le gouvernement avec **l'implication des régions et des employeurs**.
- **Enseignement universitaire** : appui aux programmes d'études orientés aux **technologies avancées** pour impliquer les meilleures personnalités dans les **universités nationales**.
- **Promotion de l'apprentissage tout au long de la vie** et du **recyclage professionnel** pour se préparer aux **technologies de pointe**.
- **Analyse de l'impact de l'industrie 4.0** sur le **marché du travail** afin de transformer le système éducatif.
- **Appui ciblé aux alliances stratégiques** entre les **universités tchèques** et les meilleures universités **européennes** et synchronisation des programmes pour faciliter la **mobilité des étudiants** et des **académiciens**.

### Outils :

- Actualisation de la **Stratégie d'Education Numérique** avec l'introduction des avancées technologiques.
- Révision des **programmes éducatifs**.
- Formation du **corps enseignant** aux outils numériques et aux technologies comme outils pour l'enseignement.
- Modification du **contexte légal** pour faciliter la **formation par alternance** et impliquer les **employeurs**, les **régions**, les **départements**.
- Création d'un système au niveau national et régional pour **coordonner la coopération** entre **écoles** et **employeurs**.
- Création d'un **Fast Track** pour faciliter **l'embauche de scientifiques** et **académiciens** dans le domaine de la **technologie avancée**.
- Promotion auprès des universités pour la mise en place de **programmes de Masters et PhD en anglais** afin d'attirer des **étudiants étrangers** et créer des **liens** avec leurs **institutions de recherches**.

### PILIER 3 : START-UPS : ENVIRONNEMENT POUR DES START-UPS ET SPIN-OFF NATIONALES

L'environnement national est peu ouvert à la création et au financement de nouveaux projets, mais la création de start-ups est partiellement appuyée par l'agence nationale **CzechInvest**, grâce à des **programmes d'incubation et d'accélération**. Le **secteur académique** n'est **pas impliqué stratégiquement** dans la création de start-ups/spin-offs et la **production universitaire** n'est **pas suffisamment utilisée**.

#### Objectifs :

- Création d'éléments d'appui à la mise en place et au **soutien de start-ups et de spin-offs** au niveau **national**, et mise en lien de ces éléments avec un **appui régional et international**.
- Création d'un **programme de financement complet** avec un soutien national pour les start-ups.
- Création d'une **cartographie des start-ups** pour les mettre en lien avec des **investisseurs** et des **fournisseurs**.
- **Echange d'informations** et de **bonnes pratiques** entre les start-ups au niveau national.
- Création d'un **environnement favorable** aux start-ups **étrangères** et aux équipes technologiques pour un développement à long terme de leurs activités en RT.
- Mise en place d'un **programme ciblé de l'Agence Technologique** pour les start-ups et spin-offs.
- Introduction d'une **formation en entrepreneuriat** dans tous les niveaux de l'éducation.
- Introduction d'un **monitoring** et d'un **benchmark d'incubateurs**, de **hubs** et d'**accélérateurs**.

#### Outils :

- Création d'une **Agence Nationale d'Appui aux Start-ups**.
- Création de **programmes de financement de start-ups** via la « Czech-Moravian Guarantee and Development Bank (CMZRB) ».
- Mise en place de **bourses et d'appels à financement** pour des start-ups et spin-offs.
- Collaboration avec les **universités** pour promouvoir l'**entrepreneuriat** et la création de start-ups et spin-offs.

### PILIER 4 : PASSAGE AU NUMERIQUE : ETAT NUMERIQUE, MANUFACTURE ET SERVICES

De nombreux progrès ont été faits en RT dans le domaine du **passage au numérique**, mais le système d'implémentation reste **chaotique** et **manque d'interconnexion** entre les systèmes d'information publique et les outils en ligne. Une **nouvelle Stratégie Numérique** a été approuvée.

#### Objectifs :

- Mise en place de **services en ligne** pour les citoyens et les entreprises.
- Mise en place des **technologies de l'information efficaces** et **centrales** coordonnées par le Conseil pour la Recherche, le Développement et l'Innovation (CRDI) avec l'implication des ministères.
- Création d'un **fonds de données interconnectées** pour utiliser l'information fournie à l'Etat par le citoyen ou l'entreprise afin d'éviter de devoir communiquer la même information à plusieurs reprises.
- **Préparer la société** aux concepts tels que l'**Internet des objets**, l'**intelligence artificielle**, le **Big Data**, etc.
- Promotion de l'**implémentation de la recherche appliquée** aux technologies transformatrices à la pratique.
- **Sécurité** permanente des services en ligne, notamment des entreprises industrielles et des systèmes d'installations complexes, à travers les systèmes de cybernétique intelligents.
- Implication des **PME** dans l'utilisation des outils commerciaux numériques.





- Appui aux **entreprises nationales** qui investissent à l'**étranger** dans la **R&D**.
- Augmentation des **investissements dans les industries à fort potentiel** (Intelligence Artificielle, technologie spatiale, technologie laser, nanotechnologie, etc.).
- Promotion des **commandes publiques** en appui aux **investissements dans l'innovation**.
- **Lien** entre les investissements dans la **défense** et la **sécurité** et l'appui à la **recherche industrielle**.

#### Outils :

- Modification des **règles** pour faciliter l'**investissement** des entreprises.
- Création d'un **système de vision technologique** (horizon scanning).
- Création d'un **Plan National d'Investissement**.
- **Fidélisation** des **investisseurs étrangers** satisfaits de leurs investissements.

### PILIER 7 : PROTECTION DE LA PROPRIETE INTELLECTUELLE

En RT, l'utilisation de la **Propriété Intellectuelle (PI)** est **insuffisamment utilisée** en comparaison avec la plupart des pays avancés. Cela se reflète dans le faible nombre de brevets nationaux. On note aussi une **méconnaissance** de la protection de la PI, sujet qui n'apparaît pas dans les documents de gestion en matière de recherche, de développement et d'innovation.

#### Objectifs :

- **Sensibilisation** au sujet de la **protection** à tous les **niveaux** de l'enseignement
- **Sensibilisation** à la **protection de la PI** dans le **secteur manufacturier**.
- **Promotion** de l'utilisation de la protection de la PI, en particulier **l'utilisation des brevets à potentiel commercial**.
- **Utilisation de l'information des brevets** pour les recherches scientifiques et les plans d'innovation.

#### Outils :

- Création d'un **concept de protection de la PI**, en particulier pour les brevets.
- Mise en place d'un **appui financier** aligné avec les objectifs établis du concept de la protection de la PI.

### PILIER 8 : INFRASTRUCTURES INTELLIGENTES : ENVIRONNEMENT POUR LA MOBILITE ET LA CONSTRUCTION

Le **réseau de communication** de la RT est en **phase de construction** pour offrir un service dense et bien connecté, mais la construction est souvent bloquée en raison de **lenteurs des procédures**. Pour ce qui est du **parc automobile électrique** grandissant, on note un déficit de construction dans le réseau de stations de recharge. En d'autres mots, **ni les infrastructures ni la législation ne sont adaptées** au développement de la mobilité à venir. Pour cela, un **Conseil en Investissement Public** a été mis en place pour recodifier la législation de la construction publique.

## Objectifs :

- Utilisation étendue et accessible des **services de mobilité intelligente**, pour les personnes comme pour les biens.
- Elargissement du **réseau d'infrastructures**.
- Construction d'un **réseau robuste de systèmes télématiques de transport** au niveau national.
- **Simplification** des **procédures** de construction.
- Amélioration de la **coordination des administrations publiques** aux niveaux national et local.

## Outils :

- **Politique pour le Transport** de la République tchèque.
- Plan d'action pour le **développement de systèmes de Transport Intelligent**.
- Plan d'action pour la **Mobilité Propre**.

## RÉGIONALISATION

La République tchèque est devenue indépendante en 1993 suite à la scission de la Tchécoslovaquie en deux Etats (République tchèque et Slovaquie).

Depuis la loi constitutionnelle de 1997 il était établi que des **collectivités territoriales** devaient entrer en fonction au 1<sup>er</sup> janvier 2000, mais ce n'est qu'au **printemps 2000** que leurs **compétences** et le mode d'élection des assemblées ne furent définis.

En 2004, date de son entrée dans l'Union européenne, la RT avait ainsi développé un **système de décentralisation de l'administration** avec la création de **14 régions autoadministrées**. Chacune des 13 régions administratives ou collectivités territoriales disposent d'une **assemblée élue au suffrage universel**. La **ville-capitale** (Prague) forme une quatorzième région avec un **statut spécial**.

En presque deux décennies, la République tchèque a pu passer d'une gestion territoriale hiérarchique et centralisée à une **forme de gouvernance décentralisée** se rapprochant des modèles plus coopératifs promus par l'Union européenne.

A travers la **Stratégie Nationale pour l'Innovation et la Recherche pour la Spécialisation Intelligente** insufflée par l'Union européenne et démarrée en 2013, la RT s'est donc engagée dans une **dynamique de régionalisation** pour promouvoir le développement territorial basé sur les **avantages compétitifs de chaque région**. Ci-dessous sont expliquées la formulation et coordination de cette Stratégie Nationale et l'implication des acteurs locaux.

En raison du **faible niveau de développement du système d'innovation** en RT, différentes approches ont été proposées, au niveau horizontal / transversal, et vertical. Au niveau national comme au niveau régional, **différentes plateformes** ont été mises en place pour identifier et préciser ces priorités.

Au préalable, une **analyse du système d'innovation** en RT a été réalisée pour connaître la situation de départ, identifiant les principaux problèmes :

- **Faiblesse** du secteur des **entreprises** et faible niveau **d'entrepreneuriat**,
- Forte **dépendance** du développement économique aux activités des **entreprises étrangères**,

- **Réglementation défavorable** pour les entreprises,
- **Faible qualité** de la **recherche publique**,
- **Inadéquation** entre les objectifs en **R&D** des institutions de recherches et les **entreprises** et **faibles collaborations** entre les deux secteurs,
- **Faible qualité** du **système éducatif**,
- Système **dysfonctionnel** d'identification de **jeunes talents**.

Au **niveau horizontal**, de nouveaux types **d'activités** ont été proposés pour renforcer le système d'innovation, comme par exemple :

- Mise en place de **dispositifs de soutien pour l'innovation** afin de renforcer la **coopération** entre les **organismes de recherche** et le secteur des **entreprises** (chèque innovation, dispositif d'appui à la mobilité entre les sphères de la « triple hélice »<sup>156</sup>, transfert de la technologie),
- Appui à **l'éducation** dans les **domaines techniques** (appui aux jeunes talents),
- Appui aux **start-ups, spin-offs et incubation**.

Au **niveau vertical**, accent mis sur les **domaines à fort potentiel** de croissance dans le secteur de la R&D :

- Moyens de **transports** (automobile, aérospatiale, etc.),
- Industries **mécaniques** et **électrotechniques**,
- **TIC, automatisation, électronique**,
- Technologie et **appareils médicaux** et de la **santé**.

Ainsi 12 **domaines de spécialisations nationales intelligentes (SNI)** ont été identifiés, regroupés en 6 groupes thématiques :

1. **Machines de pointes et technologies avancées** pour une solide industrie compétitive internationalement
  - Génie mécanique - mécatronique
  - Secteur énergétique
  - Métallurgie
2. **Technologies** pour un **marché numérique et génie électrique**
  - Electronique et génie électrique dans l'ère numérique
  - Economie numérique et contenu numérique
3. **Moyens de transport** pour le 21<sup>e</sup> siècle
  - Automobile
  - Industrie aéronautique et spatiale
  - Chemins de fer et véhicules ferroviaires
4. **Soins de santé, médecine avancée**
  - Produits médicinaux, biotechnologies, dispositifs médicaux et sciences de la vie
5. **République tchèque Créative**
  - Industries culturelles et créatives traditionnelles
6. **Sujets de recherche** en réaction à l'incorporation de la stratégie nationale RIS3 dans la politique nationale de RDI

---

<sup>156</sup> Industrie, éducation, institutions de recherche et gouvernement.

- Agriculture et environnement
- Défis sociaux

Différents **domaines de changement clés** ont été identifiés pour lesquels des **objectifs stratégiques et spécifiques** sont proposés.

#### Domaine de changement clé A : Performance accrue des entreprises en matière d'innovation

##### Objectifs stratégiques :

- A.1: Accroître la **demande d'innovation** dans les entreprises (et dans le secteur public).
- A.2: Augmenter le **niveau d'entreprise** dans la société, en mettant l'accent sur la création de nouvelles entreprises à croissance rapide.
- A.3: Accroître l'**internationalisation** des PME.

#### Domaine de changement clé B : Amélioration de la qualité de la recherche

##### Objectif stratégique :

- B.1: Améliorer la **qualité et l'orientation des problèmes de la recherche** dans des domaines de la connaissance pertinents pour la spécialisation intelligente.

#### Domaine de changement clé C : Augmentation des avantages économiques de la recherche publique

##### Objectif stratégique :

- C.1: Accroître la **pertinence de la recherche**.

#### Domaine de changement clé D : Meilleure disponibilité des ressources humaines, tant qualitatives que quantitatives, pour les entreprises innovantes, la recherche et le développement

##### Objectifs stratégiques :

- D.1: Améliorer la **qualité des diplômés**.
- D.2: Identifier et utiliser les **talents**.
- D.3: Améliorer la **qualité du personnel** de R&D.

#### Domaine de changement clé E : Développement de l'administration en ligne et du commerce électronique pour améliorer la compétitivité (développement de l'agenda TIC et numérique)

##### Objectifs stratégiques :

- E.1: Développement de l'**administration en ligne**.
- E.2: Développement du **commerce électronique** et des TIC dans les **entreprises**.
- E.3: Développement des **infrastructures dans les TIC**.

## Domaine de changement clé F : Amélioration et meilleure utilisation du capital social et de la créativité pour relever des défis sociaux complexes

### Objectifs stratégiques :

- F.1: Promouvoir une **coopération de partenariat** ouverte tout en recherchant des solutions expérimentales pour relever les défis sociaux et en utilisant systématiquement des modèles éprouvés.
- F.2: Promouvoir et mieux utiliser la **coopération des acteurs locaux** pour résoudre les problèmes liés à l'emploi, au développement économique et à l'inclusion sociale dans les régions de la République tchèque.

## GOVERNANCE

La **Stratégie Nationale pour l'Innovation** définit les **principales orientations stratégiques** en matière de RDI. Son principal objectif est de promouvoir le développement de toutes les composantes de la recherche et du développement en République tchèque (recherche fondamentale, recherche appliquée et développement expérimental) et de favoriser les **interrelations et synergies** afin d'appuyer le développement économique, culturel et social du pays.

La **Stratégie Nationale RIS3**, quant à elle, veille à une **utilisation efficace des fonds** pour des activités renforçant les **capacités de recherche et d'innovation** et dans des **domaines** prometteurs, considérés comme **prioritaires** aux niveaux **national et régional** dans le but de profiter au maximum du potentiel de connaissances existant aux niveaux national et régional.

Ainsi, la Stratégie Nationale RIS3 s'inscrit dans le cadre de la Stratégie Nationale pour l'Innovation et accomplit certaines de ses tâches.

Les institutions impliquées dans la coordination de la **Stratégie nationale pour l'innovation** sont les suivantes :

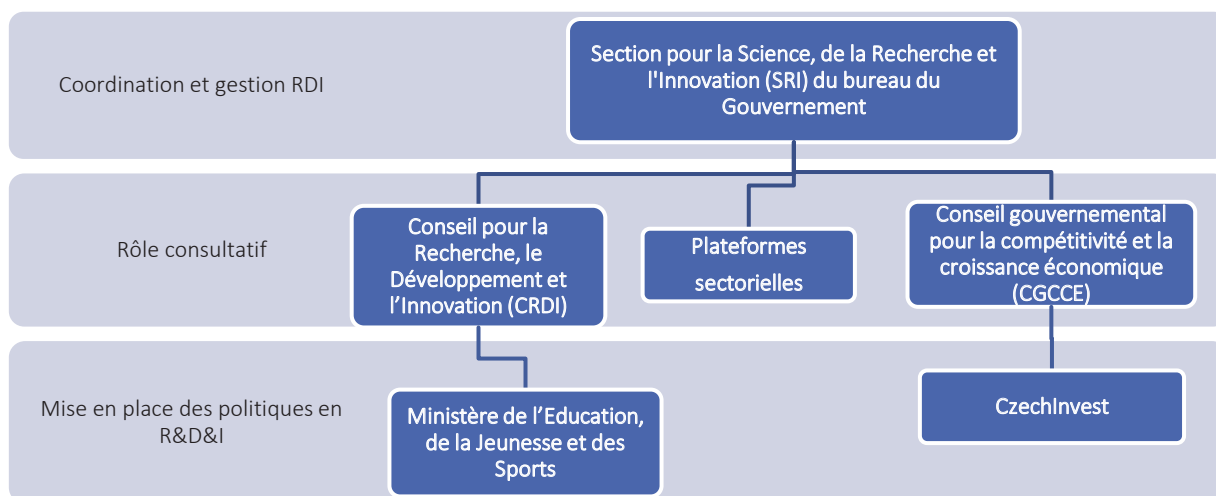
- La **Section pour la Science, de la Recherche et l'innovation (SRI)** du **bureau du gouvernement** de la République tchèque (section SRI), qui a été créée le 1er mars 2014 dans le but de coordonner et gérer efficacement le système de RDI.

La section est dirigée par le **premier ministre adjoint** chargé de la science, de la recherche et de l'innovation, qui préside également le **Conseil du Gouvernement pour la Compétitivité et la Croissance Economique (CGCE)** et le **Conseil pour la Recherche, le Développement et l'Innovation (CRDI)**.

La **Section SRI** assume le secrétariat du CRDI et son ordre du jour et a commencé à mettre en œuvre l'ordre du jour du CGCE et la **stratégie nationale RIS3**. Cette intégration a abouti à la **coordination d'un large éventail de sujets** relevant de divers ministères, ce qui contribue au renforcement de la compétitivité de la République tchèque.



**Graphique 25: Gouvernance de la stratégie Nationale d'Innovation**



Source : Elaboration propre, sur la base de la « Fiche Pays « RECHERCHE » République tchèque » et du document « National Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation of the Czech Republic (National RIS3 Strategy)»

- La Section SRI établit des **dialogues sectoriels stratégiques** avec des représentants des secteurs de l'économie nationale dans le cadre de ses activités à long terme, afin d'assurer la **meilleure gestion possible du budget national** et des **fonds européens** en fonction des **besoins** et de la **compétitivité** de l'économie. Pour cela, des **plateformes sectorielles** ont été créées afin d'**identifier les problèmes fondamentaux** rencontrés par les entreprises dans le domaine de la R&D et de **décrire les besoins en recherche appliquée**. Les plateformes sectorielles fournissent aussi, par l'intermédiaire du Bureau du gouvernement, des **éléments d'aide aux processus de décision** associés aux activités du CRDI et du CGCCE. Les résultats des activités des plateformes sectorielles sont essentiels pour mettre en **application la Stratégie Nationale RIS3** et pour débattre des priorités en recherche appliquée. Les **participants** des plateformes sectorielles participent aussi aux **plateformes d'innovation nationale** dans la stratégie nationale RIS3.

Ainsi, **trois piliers** ont été **créés et reliés** entre eux en termes de fonctions, d'organisation et de personnel. Ils échangent mutuellement des informations spécialisées pour leurs activités et la prise de décision, par le biais d'organes de travail et de départements spécialisés. La **Section SRI** assure le **lien** et la **coordination** entre ces trois piliers.

- Le **Conseil pour la Recherche, le Développement et l'Innovation (CRDI)** est l'**organe consultatif du gouvernement** dans le domaine de la R&D nationale. Ses activités sont régies par la loi sur la recherche et le développement. Le CRDI participe à la **préparation des lois** et à l'**établissement du budget public** de R&DI. Il élabore des **rapports sur l'état de la recherche** et conduit l'**évaluation de la recherche** des institutions du pays. Le CRDI est organisé en **quatre commissions thématiques** : (i) Sciences naturelles et du vivant, (ii) ingénierie, (iii) sciences humaines et sociales, et (iv) évaluation de la recherche et bioéthique.
- Le **Ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports (MEJS)** est aussi le **ministère de tutelle dans le domaine de la R&D** ainsi que pour l'ensemble de l'**enseignement supérieur**. Il est de facto le représentant de la République tchèque au sein des diverses instances internationales.
- Le **Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC)** est un autre acteur clé qui **encourage l'innovation et la valorisation** et met en place et administre des programmes spécifiques en la matière.

- Le **Conseil gouvernemental pour la compétitivité et la croissance économique (CGCCE)** est l'organe consultatif d'experts du gouvernement dans le **domaine de la compétitivité** et de la **croissance économique** dans la République tchèque. Un large éventail de sujets interdépendants est traité par des **comités individuels**, au sein de ce Conseil. L'objectif du CGCCE est **d'établir des liens factuels** entre les sujets et de **coordonner les activités** des ministres concernés. Dans ses activités, il **fournit** au gouvernement des **connaissances**, en particulier pour ses **décisions en matière de compétitivité** et de **croissance économique**, y compris pour de **nouveaux domaines** tels que les industries culturelles et créatives et l'économie numérique, afin de relier et coordonner les approches et stratégies départementales et nationales.
- Sous la tutelle du MIC se trouve **l'agence CzechInvest**, créée pour favoriser les **investissements étrangers**. Cette agence joue également un **rôle de catalyseur** pour la **recherche industrielle** et la **création d'entreprises innovantes**.

Elle **finance ou cofinance** sous forme de subventions et/ou de prêts :

- Des **clusters** regroupant des **industries** (PME ou grandes compagnies), des **universités** et/ou des **centres de recherche**,
- Des **infrastructures de recherche industrielle**, développement technologique et innovation (parcs technologiques par exemple),
- Des **incubateurs** ou des **pépinières d'entreprises**.

En ce qui concerne la **Stratégie Nationale pour l'Innovation et la Recherche pour la Spécialisation Intelligente**, dénommée aussi comme **RIS3 Nationale**, les principaux organismes en charge de la coordination, formulation et implémentation sont les suivants :

Au **niveau national** :

- Le poste de **responsable national RIS3** a été créé dans la Section SRI pour prendre en charge la gestion et la coordination de la mise en œuvre de la stratégie nationale RIS3.
- **Bureau de coordination National RIS3**, en charge de la **préparation** et de **l'implémentation** de la RIS3.
- **Animateur RIS3**, appui **consultatif** dans la **conception** et **l'implémentation** pour la phase de démarrage.
- **Ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports (MJS)** qui contrôle l'accomplissement des **conditions ex-ante** de la Stratégie RIS3.

Au **niveau régional**, il est mis en place une **structure à plusieurs niveaux** :

- **Conseil Régional** pour l'Innovation en charge de la **Gestion / Management**.
- **Organisme** en charge de **l'implémentation**.
- **Plateformes pour l'innovation** regroupant différentes parties prenantes du secteur des entreprises et de la R&D, avec un **rôle consultatif**.
- **S3 managers**, experts locaux embauchés par le MJS dans chaque région, en charge de la **coordination**.
- **Organisme extérieur** pour **l'évaluation et monitoring**.

Leur rôle est d'élaborer l'annexe accompagnant la Stratégie Nationale (annexes régionales) en partenariat avec l'animateur et le gouvernement régional, pour mettre en place un partenariat régional et **organiser des plateformes** (tables rondes) autour de **l'innovation**, regroupant les **acteurs de la « triple hélice »**.

### 3.4.3. POLOGNE

| Pologne  |   |                    |            |       |
|--|---|--------------------|------------|-------|
| Surface  | 312.680 km <sup>2</sup>   |                    |            |       |
| Population (2019)  | 38 millions   |                    |            |       |
| PIB  | 496.462 millions EUROS (2018)   |                    |            |       |
| PIB par habitant (2018) (US\$ courants)  | 15.424 USD  |                    |            |       |
|  | 2018  | 2019               | 2020       | 2024  |
| Prévisions de croissance du PIB (FMI)  | -0,7%   | -1,1%              | -1,5%      | -1,8% |
| Balance Commerciale  | -5.033,2 millions EUROS (2018)  |                    |            |       |
| Flux d'IDE entrant   | 3.397 millions USD (2017)   |                    |            |       |
| Principaux secteurs d'investissement étranger (2017)   | Industrie (31%)   |                    |            |       |
|  | Activités financières et d'assurance (20,5%)                                |                    |            |       |
|  | Commerce de gros et de détails ; réparation de moteurs de véhicules (13,9%) |                    |            |       |
|  | Immobilier (8,6%)   |                    |            |       |
|  | Services prof., scientifiques & techniques (6,8%)                           |                    |            |       |
|  | Information et communication (6,6%)   |                    |            |       |
| % Apport de l'industrie au PIB   | 40,2% (2017)  |                    |            |       |
| Taux de Chômage  | 3,2% (T2 2019)  |                    |            |       |
| Indice global de Compétitivité (GCI) 2019  | Score   | Diff. 2018 (score) | Classement |       |
|  | 68,9 / 100  | +0,7               | 37 / 141   |       |
| Indice Global d'Innovation (GII) 2019  | Score   | Diff. 2018 (score) | Classement |       |
|  | 41,31 / 100   | -0,36              | 39 / 130   |       |
| Valeur Ajoutée Manufacturière (VAM)  | 117,4 milliards USD (2018)  |                    |            |       |
| VAM per capita [1]   | 3.082 USD (2018)  |                    |            |       |
| % de VAM sur PIB   | 18,1% (2016)  |                    |            |       |
| Evolution de % de VAM sur PIB  | +2,2 points (période 2013 à 2016)   |                    |            |       |
| Activités principales de fabrication (% de VA par rapport au PIB)                              | 1. Biens alimentaires et boissons (16%)                                     |                    |            |       |
|  | 2. Produits en métal fabriqués (11%)  |                    |            |       |
|  | 3. Véhicules à moteur, camion, semi-remorques (10%)                         |                    |            |       |
| Exportations Principales   | 1. TIC (10%)  |                    |            |       |
|  | 2. Transport (6%)   |                    |            |       |
|  | 3. Pièces de moteur de voiture (5%)   |                    |            |       |
| % des exportations de produits manufacturés  | 97% (2016)  |                    |            |       |
| % des exportations de produits de haute technologie sur produits manufacturés (2018)           | 10,6% (2018)  |                    |            |       |
| Evolution de % des exportations de produits de haute technologie                               | +1,8 points (période de 2013 à 2018)  |                    |            |       |
| Valeur Ajoutée de l'Industrie (incl. construction) par travailleur (constant 2010 US\$) (2018) | 31.369 USD (2016)   |                    |            |       |
|  | +2,39% (période de 2013 à 2016)   |                    |            |       |
| Performance compétitive de l'industrie 2019  | 23 (sur 150 pays)   |                    |            |       |

Sources : Unido Statistics Data Portal, Santander Trade Markets Portal, World Development Indicators, Countryeconomy.com, "The Global Competitiveness Report 2019" – World Economic Forum, OCDE

## STRATEGIE INDUSTRIELLE ET D'INNOVATION

Depuis son adhésion à l'UE en 2004, la **Pologne a fortement développé son industrie**, à l'instar de ses voisins d'Europe centrale, constituant une base arrière industrielle de l'Europe. Ses principaux **avantages compétitifs** étaient basés sur le **faible coût de sa main d'œuvre**, une main d'œuvre **qualifiée**, la **capacité d'absorption de son marché intérieur**, et la **flexibilité du taux de change** de sa monnaie (le Zloty).

La Pologne a ainsi **attiré de nombreux investissements étrangers** permettant de **remettre à niveau ses usines** et d'**améliorer la qualité** pour générer un développement économique.

Aujourd'hui, le secteur industriel pèse toujours dans l'économie nationale, la **Valeur Ajoutée Manufacturière** pour 2016<sup>157</sup> correspondait à **18% du PIB**. L'un des principaux secteurs dans l'économie polonaise est celui de **l'industrie de la manufacture**, en particulier **l'automobile**, **l'alimentaire**, la **métallurgie**, l'industrie de la **machinerie** et de **l'électromécanique**, les **moyens de transport**, et le **textile**.

Le **modèle économique polonais nécessite** cependant d'être **révisé** car l'avantage du faible coût de la main d'œuvre est **concurrencé par d'autres pays d'Europe de l'Est ou d'Asie**. Depuis 2010 on note une **augmentation des salaires** supérieure à celle de la productivité, d'après Grzegorz Siewiewicz, l'économiste de Coface pour l'Europe de l'Est. De plus, certains indicateurs économiques montrent un **ralentissement**, comme les **IDE**, la **productivité annuelle** et la **croissance des exportations**<sup>158</sup>.

En ce qui concerne **l'industrie 4.0**, les entreprises polonaises<sup>159</sup> se sentent confrontées à certains **obstacles** pour la développer. Une enquête auprès d'entreprises polonaises sur les facteurs en freinant sa mise en œuvre dans le secteur manufacturier montre que :

- 61% craignent qu'un **investissement initial élevé** soit requis.
- 66% **manquent d'employés qualifiés**.
- 57% sont préoccupés par la **sécurité des données**.

Différentes études recommandent à la Pologne de se concentrer sur un **développement industriel des hautes technologies** pour créer ses propres technologies et donc des **avantages compétitifs**. Pour cela il est important d'investir dans la **Recherche, le Développement et l'Innovation** et de garantir l'utilisation effective des fonds.

D'après un rapport de McKinsey & Company de 2015, la Pologne a la possibilité, à travers des choix stratégiques, d'accroître considérablement son économie d'ici 2025, se basant sur le fait qu'un grand nombre de ses **industries** sont **mal positionnées** en ce qui concerne la **chaîne de valeur**. Il s'agit donc **d'augmenter la productivité** dans les différents secteurs de l'économie polonaise.

En ce qui concerne le développement des **secteurs à fort potentiel**, quelques propositions sont formulées :

### Développer les services avancés aux entreprises

157 Dernier chiffre en date.

158 Selon l'étude "Poland 2025: Europe's new growth engine", de janvier 2015.

159 D'après l'étude « Digitising European Industries -Member States Profile: Poland »

La Pologne est l'un des leaders mondiaux dans le secteur des **services aux entreprises**, en particulier pour ce qui est des **services Outsourced** ou **Offshored** (externalisés ou délocalisés), avec la combinaison de **plusieurs avantages** : nombreux talents, situés dans les villes modernes, avec des coûts inférieurs à ceux de l'Europe de l'Ouest mais de qualité similaire, un fuseau horaire européen. En développant davantage ce secteur, la Pologne pourrait se concentrer sur des services avancés et sophistiqués d'ici 2025.

- Adapter les **programmes éducatifs**, motiver les **leaders des services financiers** pour préparer le contexte d'une croissance internationale, préparation d'une **campagne internationale de promotion**, création d'associations industrielles.

### Développer internationalement le secteur manufacturier

Sur la base d'un **développement des technologies et des labels de qualité**, et non plus uniquement grâce à une main d'œuvre à faible coût.

- Développement de la **R&D et des investissements** dans les **technologies, associations et partenariats** avec des **acteurs étrangers**, développement du modèle de **clusters** pour promouvoir la coopération et l'échange d'expériences et de connaissances.

### Devenir un plus grand fournisseur de denrées alimentaires pour l'Europe

La Pologne est le **4<sup>e</sup> pays européen** en termes de **terres arables**. De nombreuses entreprises polonaises ont investi dans des infrastructures modernes.

- **Investir dans la propriété intellectuelle** et la **R&D et l'innovation**, consolider la **transformation alimentaire** et mettre en place un **système de coopérative pour les petits producteurs**, augmenter la **complexité de la production alimentaire**, développer les **produits organiques** pour augmenter la chaîne de valeur, créer un **label polonais**.

### Atteindre une accélération rentable dans les technologies

En développant les **politiques publiques** pour créer un environnement plus favorable à la **croissance des hautes-technologies** et du **secteur pharmaceutique**.

- Création de **clusters industriels** pour les **hautes technologies**, renforcement des **liens** entre le monde des **entreprises** et le **monde académique**, allouer des fonds publics à la technologie et à la R&D.

Le gouvernement est conscient de cette situation, accompagnée qui plus est d'une **baisse des fonds européens après 2020** (terme de l'enveloppe des Fonds Structurels Européens pour la période 2014-2020). C'est pourquoi une **Stratégie pour un Développement Responsable à l'horizon 2030**, aussi appelée Plan Morawiecki, a été développée.

#### A. STRATEGIE POUR UN DEVELOPPEMENT RESPONSABLE

Dans le cadre de sa Stratégie pour un Développement Responsable à l'horizon 2030, le Ministère du Développement Economique a défini en **2016** des **priorités** pour augmenter la **compétitivité** de la Pologne. Ce programme a été adopté en février 2017.

Cette Stratégie se base sur **quatre éléments principaux** : l'innovation et la connaissance, les investissements intensifs et les économies, l'utilisation des **ressources humaines** et du **potentiel des territoires**, et la **qualité des institutions** et de la **loi** pour créer les conditions optimales à la croissance économique.

Trois objectifs ont été définis, autour de **cinq piliers d'action**.

**Graphique 26: Articulation de la Stratégie pour un Développement Responsable à l'horizon 2030 en Pologne**



Source : Elaboration propre

Chacun de ces piliers est à son tour structuré avec ses **propres objectifs** et des **mesures**.

**Tableau 22: Stratégie pour un Développement Responsable à l'horizon 2030 : Objectifs et mesures spécifiques**

| PILIER  | OBJECTIF   | MESURES  |
|---|--|--|
| <b>Réindustrialisation</b>                      | Augmentation de la compétitivité internationale de l'industrie polonaise   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariats entre les branches stratégiques de l'économie</li> <li>• Promotion de la spécialisation nationale dans les secteurs compétitifs de l'économie</li> <li>• Développement de clusters et de vallées industrielles</li> <li>• Investissements étrangers</li> </ul> |
| <b>Développement des entreprises innovantes</b> | Augmentation de l'innovation des entreprises polonaises sur le marché national et sur le marché international  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveaux modèles commerciaux</li> <li>• Environnement légal favorable à la création de nouvelles entreprises</li> <li>• Révision de la législation pour les instituts de recherche</li> </ul>   |
| <b>Capital pour le développement</b>            | Augmentation permanente des projets d'investissement et de leur qualité sur le long terme, avec une plus grande utilisation des ressources naturelles. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des institutions des secteurs public et privé par l'utilisation de capitaux de différentes sources (Fonds Polonais pour le Développement, « Plan Juncker »)</li> </ul>   |
| <b>Expansion vers l'extérieur</b>               | Augmentation de l'internationalisation de l'économie polonaise.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui au développement du commerce polonais à l'étranger grâce à de l'aide à l'export</li> </ul>  |



| PILIER                                  | OBJECTIF   | MESURES  |
|---|--|--|
|   | Augmentation des exportations de biens de haute-technologie.           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Appui financier</li> <li>Amélioration de la diplomatie commerciale.</li> </ul>  |
| <b>Développement social et régional</b> | Améliorer le niveau de vie des Polonais avec un développement inclusif | <ul style="list-style-type: none"> <li>Programme démographique complet</li> <li>Pacte pour les zones rurales</li> <li>Politique régionale efficace</li> <li>Education</li> </ul> |

Source : Elaboration propre

## Réindustrialisation

- Innovation :**

Pour permettre à l'industrie d'être plus **compétitive** et de fournir des **services de haute qualité**, et donc **d'augmenter la productivité**, il s'agit d'organiser un **appui organisationnel et financier** pour les **projets de recherche et commerciaux** mis en place par des entités commerciales polonaises via des **clusters nationaux**, des **plateformes**, des **accords**, qui vont favoriser le développement et élargir **l'utilisation de produits et technologies innovants**. Ces **mesures horizontales** sont complétées par des activités orientées à des industries / technologies spécifiques.

- Gestion et développement de la richesse nationale :**

Le processus de **réindustrialisation** doit être accompagné d'un nouveau modèle de gestion et de développement de la richesse polonaise, qui permettra **l'utilisation effective des compétences**, du **savoir-faire** et des **ressources** disponibles.

- Industrie numérique :**

Un facteur externe important à prendre en compte dans le développement industriel est **l'impact de la 4<sup>e</sup> Révolution industrielle**. Une réponse à ce défi est la mise en place de la **Plateforme pour l'Industrie 4.0**.

- Système des marchés publics :**

Il est indispensable de déployer des **marchés publics intelligents** en élaborant une **politique d'achat intégrée** de l'État.

- Politique adéquate en matière de matières premières :**

Pour relever les défis de la stabilité de l'approvisionnement en minéraux bruts non énergétiques en l'absence de renouvellement des ressources. Pour cela, un **catalogue de mesures** visant à garantir l'accès de l'industrie à ces matières premières sera élaboré et tiendra compte en particulier du **concept d'économie fermée** et de **diplomatie des matières premières**.

- Capital humain de qualité :**

L'industrie moderne a également besoin d'un **capital humain de qualité** ; du **personnel dûment qualifié**, qui exploite les **connaissances** et adopte dans son travail les **méthodes modernes de recherche** de l'information et de traitement de données, constitue une condition préalable au développement futur de l'économie. Les

- **Formation** : programmes de formation adaptés à chaque secteur. Il s'agit généralement de **subventions directes** à des cours de formation, ainsi qu'à la création de centres d'apprentissage spécialisés, souvent dans les zones industrielles elles-mêmes.
- **Offre de foncier locatif à des prix spéciaux** : généralement ces fonciers sont situés dans des **infrastructures d'accueil préétablies**, telles que les Parcs Industriels Locatifs Intégrés (PIL) ou de Plateformes Industrielles Intégrées (P21). Ces dernières peuvent être généralistes ou sectorielles, en bénéficiant éventuellement du statut de **Zone Franche** et garantissant la **disponibilité du foncier à un coût attractif**, avec une offre immobilière, logistique et d'emploi complète.

Depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 2015, le **Fonds de Développement Industriel (FDI)** alloue 3 milliards de dirhams par an sur la période 2014-2020 aux entreprises des écosystèmes.

Selon les données du Ministère de l'Industrie, du Commerce de l'Économie Verte et Numérique, jusqu'en Juin 2019, de **nombreux écosystèmes sectoriels** ont été établis : 7 écosystèmes dans l'automobile, 6 dans le textile, 5 dans l'aéronautique, 1 dans la filière poids lourds et carrosserie industrielle, 6 dans la construction, 3 dans les industries mécaniques et métallurgiques, 2 dans les industries chimiques, 3 dans le cuir, 5 dans l'*offshoring*, 2 dans l'industrie pharmaceutique et 7 dans l'agroalimentaire.

## 2. Compensation Industrielle (*offset*)

### Objectifs :

- Attirer les investissements étrangers par **l'intensification des échanges commerciaux** à fort volume.

### Outils :

- **Accords d'*offset*** : Les accords d'*offset* constituent un **système d'achats publics volumineux à l'étranger**, qui visent à **compenser le pays acheteur** avec des avantages tels que l'investissement étranger, **l'achat de biens** et le **transfert de technologie**.

## 3. Soutien de la transition de l'économie informelle vers la formelle :

### Objectifs :

- Augmenter les revenus publics grâce à la **réduction de l'économie souterraine**.

### Outils :

- **Création du statut d'auto-entrepreneur** : Formulation d'un **cadre juridique spécial**, en concevant 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.

## C. RESULTATS DE LA STRATEGIE RESPONSABLE POUR LE DEVELOPPEMENT

D'après un rapport de l'Institut China-CEE de Décembre 2018, l'Agence Standard & Poor's a reconnu le développement économique de la Pologne en actualisant sa **note de « BBB »** (attribuée en 2016) à **« A »**, ce qui représente une étape supérieure. Ce résultat est dû à la **Stratégie Responsable pour le Développement**.

Durant l'année 2018, le Parlement a adopté **six lois relatives à la mise en œuvre** de cette stratégie :

- Loi du 6 mars 2018 sur le **Droit des Entrepreneurs** (Journal des lois de 2018, article 646);
- Loi du 6 mars 2018 sur le **Médiateur pour les Petites et Moyennes Entreprises** (Journal des lois de 2018, article 648);
- Loi du 6 mars 2018 sur le **Registre Central et l'Information sur l'Activité Economique et le Point d'information pour les Entrepreneurs** (Journal des lois 2018, article 647);
- Loi du 6 mars 2018 sur les **Règles de Participation des Entrepreneurs Etrangers et Autres Entités Etrangères** (Journal des lois de 2018, article 649);
- Loi du 6 mars 2018 - **Dispositions Introductives de la Loi**. Droits des Entrepreneurs et Autres Actes d'Activité Economique (Journal des lois de 2018, article 650);
- Loi du 4 octobre 2018 sur les **Plans d'Investissement des Salariés** (Journal des lois de 2018, article 2215).

Pour l'année 2018, le gouvernement s'est donc efforcé d'assurer un **niveau de croissance élevé et soutenu**, comme le montrent les indicateurs suivants :

- Croissance de **l'investissement** : 25% du PIB
- Croissance de la **part des dépenses en R&D** : 1,7% du PIB
- Taux de croissance annuelle moyenne de la **valeur des exportations de biens** : -7,2%
- Part des **exportations de produits de haute technologie** parmi le total des exportations : 10%

## RÉGIONALISATION

Le **processus de décentralisation** en Pologne a démarré dès 1990 avec le rétablissement de **l'autonomie locale** et l'organisation des **premières élections municipales**.

En janvier 1999 a été mise en œuvre la **réforme de l'organisation territoriale** de l'Etat et a **modernisé les structures de l'Etat**. L'objectif était de mettre en place une administration locale plus efficace en particulier dans les domaines de la gestion des finances publiques, mais aussi d'adapter l'organisation territoriale polonaise à la future intégration européenne.

La réforme a établi un **système d'administration à trois niveaux**, avec trois types de collectivités locales : les communes (*gmina*), les districts (*powiaty*) et les régions (*voivodies*). Les régions sont au nombre de 16.

En ce qui concerne l'implication des territoires dans la formulation des politiques industrielles, la Pologne a élaboré une **Stratégie pour la Recherche et l'Innovation pour la Spécialisation Nationale Intelligente (RIS3)**, elle-même intégrée dans la **Stratégie pour l'Innovation et l'Efficiéce Economique (SIEE)**.

La SIEE, appelée Pologne Dynamique 2020 et formulée en 2013, avait comme but de transformer le pays en une **économie hautement compétitive** (innovante et efficace) basée sur la **connaissance** et la **coopération**, via quatre objectifs :

- Adapter l'**environnement réglementaire et financier** aux besoins d'une économie innovante et efficace,
- Stimuler l'innovation en augmentant les **connaissances et l'efficacité du travail**,
- Augmenter l'efficacité des **ressources** et des **matières premières**,
- Augmenter l'**internationalisation** de l'économie polonaise.

#### A. STRATEGIE POUR LA RECHERCHE ET L'INNOVATION POUR LA SPECIALISATION NATIONALE INTELLIGENTE

La réflexion stratégique, ou **processus de découverte entrepreneuriale**, a démarré en 2011. Deux projets / documents clés ont servi de base à la **méthodologie** :

- Le projet de la « **Prévision Technologique pour l'Industrie Polonaise – Vision 2030** » (*Technology Foresight for Polish Industry – Insight 2030*).
- Le **Programme National de Recherche**.

Différentes **activités participatives**, permettant un transfert des idées du « bas vers le haut » (*bottom-up*), ont été organisées en 2012 et 2013 avec un maximum de **partenaires socio-économiques** (représentants des industries, entrepreneurs et scientifiques) : brainstorming, analyse STEEP – Sociologique, Technologique, Economique, Environnementale et Politique, analyse SWOT – Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces, analyse croisée des influences, panel d'experts, etc.), ateliers, etc.

Afin de garantir une plus grande représentation des entrepreneurs, le Ministère du Développement Economique<sup>161</sup> a décidé de tenir une **consultation en plusieurs étapes**, en particulier pour affiner la liste des technologies à prendre en compte dans le développement de l'industrie polonaise d'ici 2030.

#### Processus d'Identification des Zones Prioritaires en R&I

**Tableau 23: Les principales étapes du processus d'identification sont les suivantes :**

|                |   |
|----------------|---|
| <b>Étape 1</b> | Analyse croisée du document « Prévision Technologique pour l'Industrie Polonaise – Vision 2030 » et du Programme National de Recherche, réalisée en consultation avec des experts et des entrepreneurs <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultat: 37 technologies intersectorielles regroupées en 22 principaux domaines de spécialisation</li> </ul> |
| <b>Étape 2</b> | Analyse quantitative des programmes actuels en R&D et d'appui à l'innovation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectif: réviser les 22 domaines de spécialisations pré-identifiés selon des critères économiques pour repérer ceux ayant le meilleur impact économique</li> </ul>   |
| <b>Étape 3</b> | Analyse qualitative des programmes actuels en R&D et d'appui à l'innovation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectif: réviser les 22 domaines de spécialisations pré-identifiés pour repérer les activités dans le domaine de la participation aux projets de développement.</li> </ul>  |
| <b>Étape 4</b> | Analyse sectorielle croisée des résultats des étapes 2 et 3   |
| <b>Étape 5</b> | Analyse SWOT et rencontres avec les partenaires socio-économiques   |
| <b>Étape 6</b> | Liste des spécialisations intelligentes au niveau national  |

Source : Elaboration propre

<sup>161</sup> Devenu aujourd'hui le Ministère de l'Investissement et du Développement économique.

Préalablement, le **Ministre du Développement Economique** avait organisé et tenu 14 **réunions sectorielles** auxquelles ont participé 87 **représentants du secteur industriel**. Les résultats de ces activités ont été pris en compte dans l'identification des spécialisations intelligentes nationales.

En parallèle au processus de découverte entrepreneuriale, le **Centre National pour la Recherche et le Développement (CNRD)** a aussi implémenté des programmes sectoriels permettant aux entreprises **d'identifier des sujets de recherche**.

Ainsi **18 spécialisations nationales intelligentes (SNI)**, c'est-à-dire des priorités nationales dans le domaine de la R&I, ont été identifiées, regroupées en 5 groupes thématiques :

#### 1. Société saine

- Technologies de **l'ingénierie médicale, biotechnologies** médicales.
- Diagnostic et traitement des **maladies de civilisation** et **médecine personnalisée**.
- **Production de médicaments**.

#### 2. 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**.

#### 3. 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.

#### 4. 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.

#### 5. 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**.

Ces **spécialisations nationales intelligentes** sont prises en compte dans le 1<sup>er</sup> pilier, **réindustrialisation**, de la Stratégie Responsable pour le Développement, présentée ci-dessus.

## GOVERNANCE

La **Stratégie pour la Recherche et l'Innovation pour la Spécialisation Nationale Intelligente** est considérée comme un **document vivant et dynamique** qui nécessite un **contrôle et une évaluation constante**. Le système de **coordination** et de **monitoring** mis en place est le suivant.

### Mécanisme de coordination

- Au niveau **national** :

#### Coordination partagée entre trois ministères :

- Ministère du Développement Economique (leader du processus),
- Ministère de l'Infrastructure,
- Ministère des Sciences et de l'Education Supérieure.

#### Mise en œuvre :

- Ministère du Développement Economique / Agence Polonaise pour le Développement des Entreprises (APDE),
  - Ministère des Sciences et de l'Education Supérieure / Conseil pour la Défense des Ressources Naturelles.
- Au niveau **régional** :  
Coordination indépendante par les bureaux des Marshals (16 régions).

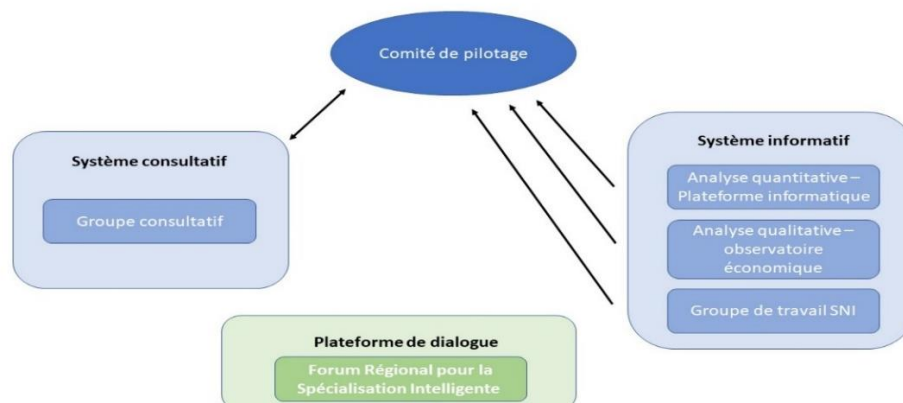
### Système de monitoring

Un **système de monitoring complet** a été mis en place pour répondre à différents objectifs :

- **Actualiser** les spécialisations nationales intelligentes,
- **Mesurer l'effectivité** de leur développement et mise en œuvre.
- **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.

Ce système est constitué des organismes suivants :

**Graphique 27: Système de monitoring et d'évaluation pour la mise en œuvre des Spécialisations Nationales Intelligentes**



Source : Elaboration propre



- **Comité de pilotage** : Entité de gestion dont la tâche est de **gérer et contrôler** de manière stratégique le **processus de mise en œuvre des SNI** afin d'atteindre les résultats attendus et les objectifs stratégiques. Son rôle est aussi de sélectionner des experts pour le groupe de travail sur les SNI. Tout changement dans la mise en œuvre des SNI doit être approuvé par le Comité de pilotage.
- **Plateforme informatique** : Sert de base au système de suivi pour observer les **résultats de la mise en œuvre** des spécialisations intelligentes nationales et réaliser une **analyse quantitative** des données socio-économiques.
- **Observatoire économique** : En charge de l'**analyse qualitative** du potentiel disponible en RDI en Pologne, parmi d'autres, identification des obstacles, des risques, des opportunités et des niches de marché, des tendances du développement, observation de la mise en œuvre positive des résultats de la R&D, préparation de rapports sur la mise en œuvre des SNI, sur le niveau actuel d'innovation et l'évolution de la structure de l'économie. L'observatoire est constitué de **représentants d'entreprises, d'institutions environnementales et d'organisations professionnelles**.
- **Groupes de travail pour la SNI** : Organismes créés dans les **domaines des SNI** pour **monitorer la performance** et l'état de la **mise en œuvre** des différents objectifs grâce au développement d'une spécialisation donnée.


Les groupes de travail rapportent au Comité de Pilotage sur la mise en œuvre des SNI et apportent des recommandations sur le système d'implémentation.

Ils sont constitués de **représentants des entreprises, de scientifiques, de représentants du gouvernement dans les différents domaines de spécialisation**.

- **Groupe consultatif** : Entité **consultative** composée de **représentants du gouvernement**, impliqués dans la mise en œuvre de spécialisations intelligentes, chargée de **formuler des recommandations** sur la mise en œuvre et le monitoring des spécialisations intelligentes et de fournir au Comité de Pilotage des recommandations concernant l'état des spécialisations intelligentes nationales.
- **Forum Régional pour la Spécialisation Intelligente** : **Plateforme de dialogue** aux niveaux **européen, national et régional**, pour faciliter l'échange d'expériences et d'informations dans le domaine de la spécialisation intelligente.

Le forum est composé des **représentants de 16 bureaux Marshal, du Ministère de l'Investissement et du Développement Economique, du Ministère de l'Infrastructure, du Ministère de la Science et de l'Enseignement Supérieur**, impliqués dans le processus de sélection des spécialisations et de mise en œuvre des programmes dans le domaine de la spécialisation intelligente, ainsi que des **représentants de la Commission européenne**.

### 3.4.4. PORTUGAL

| Portugal   |  |  |            |       |
|--|--|---|------------|-------|
| Surface  | 92.225 km <sup>2</sup>   |   |            |       |
| Population (2019)  | 10,3 millions  |   |            |       |
| PIB  | 243.2 milliards USD (2018)   |   |            |       |
| PIB par habitant (2018) (US\$ courants)  | 23.145,7 USD   |   |            |       |
|  | 2018   | 2019  | 2020       | 2024  |
| Prévisions de croissance du PIB (FMI)  | +2,4%  | +2,0%   | +1,6%      | +1,5% |
| Balance Commerciale  | -19.447,84 millions USD (2018)   |   |            |       |
| Flux d'IDE entrant   | 4.895 millions USD (2018)  |   |            |       |
| Principaux secteurs d'investissement étranger (2017)   | Activités financières et d'assurance (27%)                               |   |            |       |
|  | Activités prof., scientifiques et techniques (24%)                       |   |            |       |
|  | Commerce de gros et de détail (7%)                                       |   |            |       |
|  | Bien Fonciers (6%)   |   |            |       |
|  | Manufactures (5%)  |   |            |       |
|  | Informations et Communications (4%)                                      |   |            |       |
| % Apport de l'industrie au PIB   | 22,5% (2017)   |   |            |       |
| Taux de Chômage  | 6,1% (T3 2019)   |   |            |       |
| Indice global de Compétitivité (GCI) 2019  | Score  | Diff. 2018 (score)  | Classement |       |
|  | 70,4   | 0,2   | 34/ 140    |       |
| Indice Global d'Innovation (GII) 2019  | Score  | Diff. 2018 (score)  | Classement |       |
|  | 44,65  | -1,06   | 32/129     |       |
| Valeur Ajoutée Manufacturière (VAM)  | 30.1 milliards USD (2018)  |   |            |       |
| VAM per capita [1]   | 2.921 USD (2018)   |   |            |       |
| % de VAM sur PIB   | 12,4% (2018)   |   |            |       |
| Evolution de % de VAM sur PIB  | +0,9 points (période de 2013 à 2018)                                     |   |            |       |
| Activités principales de fabrication (% de VA par rapport au PIB)                              | 1. Industrie agro-alimentaire (15%)                                      |   |            |       |
|  | 2. Produits fabriqués en métal (11%)                                     |   |            |       |
|  | 3. Machinerie et équipement (7%)   |   |            |       |
| Exportations Principales   | 1. Machines, appareils et matériels électriques et leurs parties (8,18%) |   |            |       |
|  | 2. Véhicules, parts et accessoires (13,6%)                               |   |            |       |
|  | 3. Combustibles minéraux (6,89%)   |   |            |       |
| % des exportations de produits manufacturés  | 96% (2018)   |   |            |       |
| % des exportations de produits de haute technologie sur produits manufacturés (2018)           | 5,3% (2018)  |   |            |       |
| Evolution de % des exportations de produits de haute technologie                               | +0,6 points (période de 2013 à 2018)                                     |   |            |       |
| Valeur Ajoutée de l'Industrie (incl. construction) par travailleur (constant 2010 US\$) (2018) | 39.230 USD (2018)  |   |            |       |
|  | -3,83% (période de 2013 à 2018)  |   |            |       |
| Performance compétitive de l'industrie 2019  | 34 (sur 140 pays)  |   |            |       |

Source : Fonds Monétaire Internationale – Datamapper, Banque Mondiale, INE Portugal, CIA World Factbook. Santander Trade Portal, UNIDO Statistics.

## STRATEGIE INDUSTRIELLE ET D'INNOVATION

Après avoir réduit son taux de chômage de 16% à 6,7% en 2013 et son déficit budgétaire de 11% du PIB en 2010 à 0,5% en 2018, le Portugal est devenu une **référence mondiale pour la reprise économique**. Une grande partie de ce succès est due aux **améliorations apportées à la compétitivité**, à travers **l'adoption d'une politique industrielle active de soutien à l'innovation**, de **valorisation des travailleurs**, de **réduction des coûts** liés au contexte et de **renforcement de l'internationalisation**. Les principaux instruments politiques qui ont façonné la stratégie industrielle du Portugal sont présentés ci-dessous.

En juillet 2004, le Portugal a signé un **accord de collaboration** avec la **Commission européenne**, qui consacre la future politique de croissance économique, sociale, environnementale et territoriale, avec l'objectif principal de parvenir à une **croissance intelligente, durable et inclusive**, conformément aux **Objectifs d'Europe 2020**. Pour sa mise en œuvre, le Portugal a reçu 25.000 millions d'euros entre 2014 et 2020, provenant des Fonds structurels et d'investissement européens.

La **stratégie Portugal 2020** s'articule autour de 4 axes prioritaires :

1. **Compétitivité et internationalisation** : mesures visant à accroître les **exportations**, à créer davantage **d'emplois qualifiés**, à investir davantage dans la **R&D**, à donner aux **PME** les moyens d'agir sur les marchés mondiaux et de réduire les **coûts de transport** et les **délais d'expédition**.
2. **Inclusion sociale et emploi** : mesures visant à améliorer **l'accès à l'emploi des jeunes** et des groupes les plus **vulnérables**, à promouvoir le **développement de compétences** facilitant **l'insertion professionnelle**, à améliorer **l'accès aux services sociaux et de santé**, à promouvoir **l'inclusion active** et à promouvoir l'emploi, ainsi que l'égalité des chances.
3. **Capital humain** : réduire la diaspora de talents, renforcer la **formation professionnelle**, améliorer **l'offre de formation** et améliorer **l'employabilité**.
4. **Durabilité et efficacité** : progresser vers une **économie faible en carbone**, accroître la résilience générale au changement climatique, protéger l'environnement.

De même, **deux axes transversaux** concernant la **réforme de l'administration publique** et la **régionalisation des interventions** sont pris en compte. La stratégie identifie une **série de défis** dans chacun des domaines susmentionnés et propose un ensemble d'instruments de politique publique visant à sa résolution.

### A. STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL POUR LA CROISSANCE ET L'EMPLOI (2014 - 2020)

La résolution Conseil des ministres n° 91 du 23 décembre 2013 a approuvé la **Stratégie De Développement Industriel 2014-2020 pour la Croissance et l'emploi** déléguant l'exécution et la mise en œuvre au **Ministère de l'Economie** du Portugal. L'objectif principal de la stratégie est de **moderniser** et de **revitaliser l'industrie nationale** en renforçant sa **compétitivité** et sa capacité à se différencier sur le marché mondial.

Cette stratégie établit les **domaines d'actions** suivants :

#### AXE 1. Consolidation et revitalisation du tissu industriel

##### Objectifs :

Réduire le **niveau de fragmentation** du **tissu industriel** portugais afin d'accroître les volumes de production et de consolider la position concurrentielle des entreprises portugaises sur le plan international, en priorisant la

rationalisation des **processus juridiques de redressement des entreprises**, la création d'**instruments dédiés à la consolidation** et à la **recapitalisation des entreprises**, la facilitation des **opérations de fusion et d'acquisition** par une intervention directe dans les entreprises et la promotion du renforcement des compétences en gestion des entreprises.

#### Mesures principales :

- **Démarrage du programme « Revitalizar »** axé sur le **redressement d'entreprises** opérationnellement viables, dotées d'une infrastructure financière inadéquate.
- **Promotion des fusions et acquisitions** pour simplifier les **exigences administratives** concernant les **opérations de restructuration** ; développer des actions de dynamisation, avec le soutien d'associations professionnelles, pour faciliter l'échange d'opportunités commerciales.
- **Renforcement des capacités de gestion d'entreprise** via des initiatives visant à renforcer les capacités de gestion.
- **Incitations fiscales et financières** avec la **réforme complète de l'impôt sur les sociétés**, la mise en place de mesures visant à **simplifier le régime fiscal** et à accélérer les procédures de transfert des pertes dans les processus de restructuration et / ou fusion d'entreprises.

#### Résultats :

Selon un rapport de Transactional Track Record (TTR), le **marché portugais des fusions et acquisitions** a augmenté de 20,3% jusqu'en juin 2019 par rapport à la même période en 2018, affichant un mouvement de 4,7 milliards d'euros en 167 transactions.

## AXE 2 : Stabilisation de la demande interne

#### Objectifs :

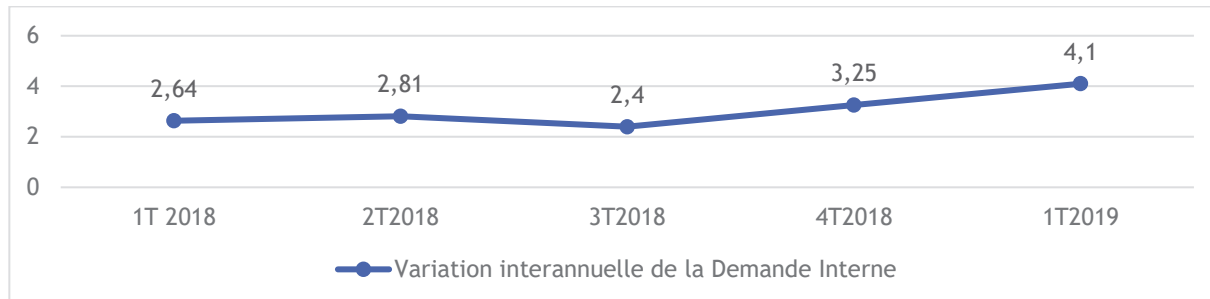
Renforcer la **confiance des consommateurs** et réduire les incertitudes ; amélioration des attentes futures en matière de **revenus des ménages** ; promotion des secteurs à forte composante nationale dans sa chaîne de production ; et soutien aux **secteurs sociaux** les plus défavorisés du fait de la crise, notamment en ce qui concerne les **chômeurs**.

#### Mesures :

- **Mesures de caractère général** : Création d'une **commission d'étude** chargée de la **réforme de l'impôt sur le revenu des particuliers (IRS)** et de la **protection sociale des familles** sans emploi avec enfants.
- **Mesures sectorielles visant à stimuler la demande intérieure** : mise en œuvre du **programme Portugal c'est moi (Portugal Sou Eu)**, qui comprend des **campagnes d'information** visant à promouvoir la **valorisation des produits à forte composante nationale** dans leurs processus de production ; mobilisation des détaillants pour stimuler la promotion et la **consommation de produits nationaux**.

## Résultats :

Graphique 28: Variation interannuelle de la Demande Intérieure



Source : Banque de Portugal.

## AXE 3 : Qualification : éducation et formation

### Objectifs :

**Aligner les connaissances acquises sur celles requises par les entreprises**, en renforçant la **coopération** entre les **universités** et les **entreprises** ; enrichir le contenu et diversifier la **formation technique** en fonction des besoins réels des entreprises ; **sensibiliser** les étudiants et les familles à l'importance de la **formation technique** afin d'accroître la demande

### Mesures principales :

- Renforcement et extension des **formations d'apprentissage dual** (création d'espaces d'apprentissage au sein des entreprises ; implication des employeurs dans les processus de formation, etc.).
- Renforcement progressif des **protocoles d'association territoriale et sectorielle** entre **l'Institut pour l'emploi et la formation professionnelle**, IP (IEFP, IP) et les écoles, centres de formation, centres de technologie, instituts polytechniques, universités, entreprises et autres employeurs.
- Lancement d'une **campagne forte pour promouvoir l'enseignement professionnel et l'apprentissage dual** avec des candidats potentiels, en particulier dans les écoles et les employeurs, afin d'améliorer et de faire connaître les avantages de ce type de formation.

## AXE 4 : Financement.

### Objectif :

Augmenter les **fonds disponibles pour les entreprises**, diversifier les **sources de financement**, augmenter les liquidités, les fonds propres, la durabilité et la compétitivité des entreprises.

### Mesures principales :

- Création de la **ligne de crédit pour la croissance des PME** en 2013 afin de stabiliser et de diversifier les sources de financement des PME.

- Renforcement et promotion du **marché du capital-risque**, grâce à la **participation publique nationale et communautaire** aux fonds de capital-risque.
- Introduction de la « **TVA en espèces** » pour les entreprises dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 500.000 euros, ce qui leur permet de verser la TVA à l'État uniquement après que les factures ont été réglées, afin d'améliorer le flux de trésorerie de l'entreprise.

**AXE 5 : Promotion des investissements : augmenter le niveau général des investissements au Portugal en réduisant les coûts indirects pour les entreprises, en particulier en accélérant le système de résolution des conflits et en simplifiant les processus administratifs.**

#### Mesures principales :

- Mise en œuvre du **programme Industrie Responsable** pour faciliter les **investissements et le développement d'activités industrielles** dans les domaines de l'environnement, de la sécurité, de l'hygiène ou de la santé publique.
- Mise en place d'un **nouveau modèle de procédures judiciaires civiles** permettant **d'accélérer les litiges** et de **réclamer les impayées** et échues plus rapidement.

**Les axes 6 (Compétitivité Fiscale) et 7 (Internationalisation) sont expliqués dans la section C sur la Promotion Internationale.**

#### **AXE 8 : Innovation, entrepreneuriat et R&D**

##### Objectif :

Faire du Portugal un **centre de référence international** pour les **entrepreneurs**, promouvant **l'innovation**, développant des initiatives favorisant la création de nouvelles entreprises et encourageant la **coopération** entre **entreprises** et entités du **système national scientifique et technologique**.

##### Mesures :

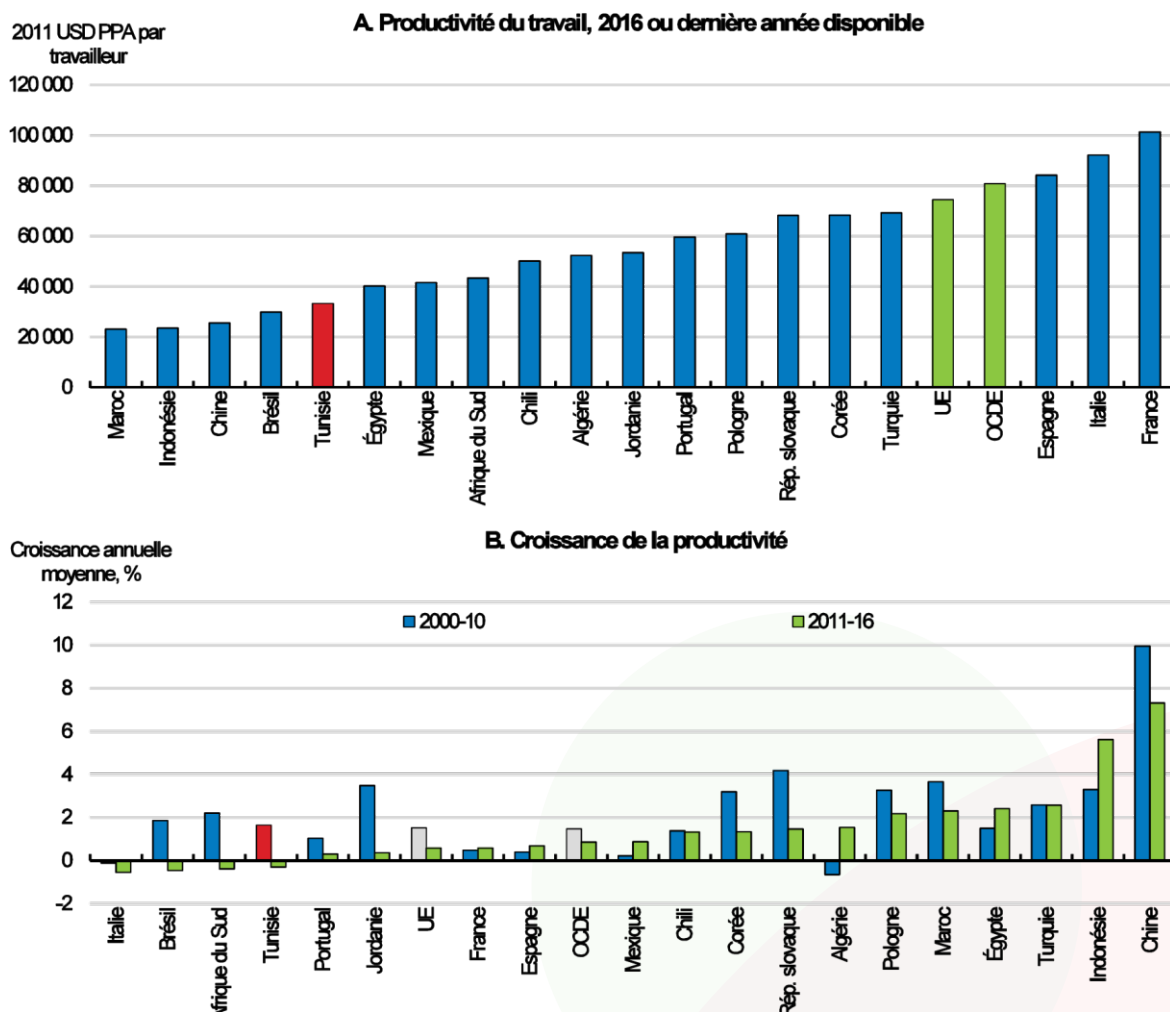
- Renforcement des **mesures de soutien à la R&D et développement de stratégies de spécialisation intelligente**, permettant d'orienter les investissements à forte intensité technologique vers des **secteurs stratégiques**.
- Financement d'initiatives de **transfert de connaissances aux entreprises** par les entités de R&D non commerciales (activités de promotion dans des réseaux nationaux et internationaux et démonstration du développement technologique).

##### Résultats

Selon les données d'Eurostat, le **taux d'entrepreneuriat**, mesuré par le taux relatif de création de nouvelles entreprises, au cours des premières années de mise en œuvre de la stratégie, montre une **nette croissance** dans ce domaine. Cependant, il y a un certain **ralentissement** des troisième et quatrième année, avec une faible variation d'une année sur l'autre.



Graphique 8: Productivité, investissement et croissance potentielle



Sources : Base de données des Perspectives de l'économie mondiale du FMI ; Banque mondiale, Indicateurs de développement mondial (WDI) ; base de données des perspectives économiques de l'OCDE No. 102.

« Relancer l'Investissement en Tunisie » – Document de travail du département des affaires de l'OCDE, n° 1477

En comparaison avec d'autres pays émergents, l'économie tunisienne se caractérise par un **niveau plutôt élevé de la productivité du travail** (cf. graphique 11), grâce à l'**adoption** relativement tôt, depuis l'indépendance, de **politiques favorables** à l'amélioration de la productivité, en particulier par :

- i) **L'éducation généralisée**, y compris pour les femmes ;
- ii) Le développement **d'infrastructures de qualité** ;
- iii) L'ouverture au **commerce extérieur**, y compris la signature d'un accord de libre-échange avec l'Union européenne dès 1995.

Néanmoins, sur la période 2000-2010 les **gains de productivité ont été plutôt faibles** et ont même été négatifs sur la période 2011-2016, en ligne avec la baisse du taux d'investissement.

La **réallocation des ressources entre les secteurs** a joué, jusqu'à récemment, un **rôle marginal dans les gains de productivité**, malgré des écarts de productivité relativement importants. La Tunisie a connu une **transition relativement lente et incomplète de l'emploi de l'agriculture vers le commerce**, la

## Axe II : Renforcer la compétitivité des PME, notamment en réduisant les coûts dans le contexte public. Mise en place d'instruments de financement

- **Projets communs favorisant la présence internationale des PME** : actions de promotion et de **commercialisation internationales** et actions de connaissance et d'accès aux nouveaux marchés, voire l'utilisation de **canaux numériques**.
- **Projets individuels** : actions de **connaissance et d'études de marché**.
- **Projets d'internationalisation simplifiés** : soutien à l'**acquisition de services de conseil** dans le domaine des études de marché.

## Axe III : Promouvoir la durabilité et la qualité de l'emploi et soutenir la mobilité des travailleurs

Actions de **formation et de qualification des entrepreneurs**, des **dirigeants** et des **travailleurs d'entreprises** pour le développement des **compétences numériques**. Ces programmes permettront une exécution plus efficace des processus d'innovation dans les entreprises.

## Axe IV : Promouvoir les transports durables et l'élimination des goulets d'étranglement dans les principaux réseaux d'infrastructures

Incitations et financement des **investissements** visant à renforcer les **plateformes logistiques**.

## Axe V : Renforcement des capacités des pouvoirs publics et des parties prenantes, efficacité de l'administration publique

Financement des actions dont l'objectif est d'améliorer l'**efficacité** interne et la **capacité institutionnelle** de l'**administration publique**. Quelques exemples sont les **systèmes de numérisation des procédures administratives**, les **cours de formation** pour les travailleurs des **fonctions publiques** ou les systèmes identifiant les besoins du personnel administratif.

## Axe VI : Assistance technique

Axe transversal dans lequel l'ensemble des **opérations** liées à la gestion et au **fonctionnement du programme** est **financé**. Il comprend les activités de préparation, de gestion, de contrôle, de suivi, d'évaluation, d'information et de diffusion.

### C. PROMOTION INTERNATIONALE

La Stratégie de Développement Industriel pour la Croissance et l'Emploi (2014 - 2020) établit dans ses piliers numéro 6 et 7 une série de **mesures** visant à **améliorer la compétitivité fiscale** du Portugal sur la scène internationale, ainsi qu'à promouvoir l'internationalisation des entreprises nationales.

L'axe numéro 6 établit comme son principal objectif celui d'**augmenter le niveau des investissements étrangers** en **modernisant le système fiscal**, en le rendant plus stable, simple, attractif et compétitif au niveau international.

Pour atteindre ce but, ont été mises en place plusieurs **réformes structurelles de l'impôt sur les sociétés** et la création d'un **régime d'imposition simplifié**. Ces réformes **réduisent** progressivement le **taux de l'impôt sur les sociétés** au fil des ans, en mettant l'**accent sur les PME**, pour le fixer à 17% et 19% dès 2018 et ainsi attirer les

investissements étrangers. D'autres mesures pertinentes dans cet axe sont la **création d'incitations fiscales** pour les projets d'investissement et la création d'un **régime fiscal spécial pour les expatriés**.

Par ailleurs, l'axe numéro 7, concernant l'internationalisation, met en place plusieurs **programmes pour améliorer la compétitivité** des entreprises portugaises au niveau 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. Cet instrument complexe est basé sur **l'intelligence artificielle** pour permettre **l'apprentissage automatique** et **l'analyse de données**, afin de proposer aux entreprises exportatrices des **services d'informations** sur les partenaires potentiels et sur les plans d'expansion internationale, personnalisés.

Grace à sa bonne structuration, l'outil soutien actuellement 23.000 entreprises exportatrices par an. Cette réussite, ainsi que de nombreuses autres, peut être attribuée à **l'augmentation de la part des exportations** dans le PIB, qui est passée de 29% en 2010 à 43,6% en 2018.

Depuis 2014, ces programmes et la quasi-totalité de la politique de promotion étrangère ont été mis en œuvre par le biais de **l'AICEP Portugal Global (Agence pour l'investissement et le commerce extérieur du Portugal)** et **l'autorité de gestion du programme opérationnel pour la compétitivité et l'internationalisation (COMPETE 2020)**, qui bénéficie du soutien logistique et administratif de *l'IAPMEI - Agence nationale pour la compétitivité et l'innovation*.

Créée en 2007, AICEP Portugal Global, l'Agence pour l'investissement et du commerce extérieur du Portugal, est une **entité publique entrepreneuriale** dédiée au développement d'un environnement commercial et concurrentiel compétitive qui contribuera à la mondialisation de l'économie portugaise.

Cette agence 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'activité commerciale et dispose d'un **réseau de contacts** pour localiser des **ressources humaines spécialisées** ou des **partenaires locaux stratégiques**. Selon le classement de la Banque mondiale, l'AICEP figure dans le top 10 des agences de promotion de l'investissement qui répondent le mieux aux demandes des investisseurs. En outre, AICEP a été reconnu en 2017 comme l'une des meilleures agences de promotion des IDE dans le prix « *Best Invest Top IPA Awards 2017* ».

**L'IAPMEI (Institut d'appui aux petites et moyennes entreprises industrielles)** a pour mission de **promouvoir la compétitivité et la croissance des entreprises** grâce au **renforcement de l'innovation** et à la hausse des **investissements** dans les entreprises dont l'activité est la responsabilité du Ministère de l'Économie, à l'exception de celles consacrées au secteur du tourisme.

L'IAPMEI alterne avec l'AICEP pour attirer et gérer les investissements étrangers au Portugal, mais son approche vise les **PME**.

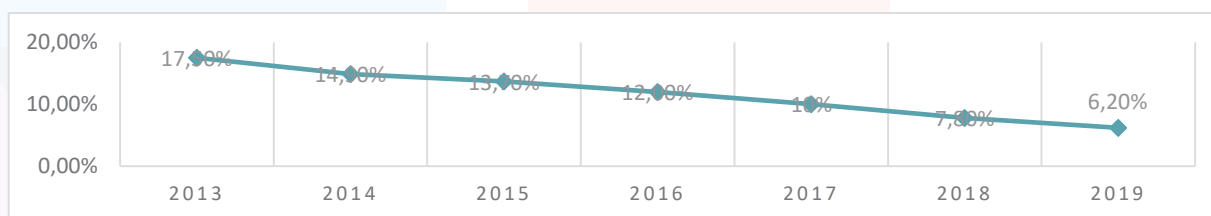
Finalement, l'autorité de gestion **COMPETE** est un **organisme interministériel** responsable du processus de reconnaissance, de suivi et d'évaluation des pôles de compétitivité et de la technologie, ainsi que de la mise en œuvre intégrale des mécanismes contenus dans le Programme Opérationnel pour la Compétitivité et l'Internationalisation.

## RESULTATS DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE AU PORTUGAL

Outre les données mentionnées dans les sections précédentes, il convient de mentionner les indicateurs multiples qui confirment le grand succès de la stratégie **industrielle et d'innovation** mise en œuvre au Portugal.

Tout d'abord, il convient de noter que les programmes ayant un **impact transversal**, favorisant la réduction des coûts énergétiques, la simplification et la modernisation de l'administration, le renforcement du soutien à l'innovation et à la numérisation, ont **amélioré la compétitivité** de l'ensemble de l'économie. De même, le **programme de mobilisation des entreprises technologiques** (Start-up Portugal) a entraîné une forte croissance du **nombre de start-ups** portugaises et des **investissements de grandes entreprises technologiques** au Portugal (Google, Amazon, Vestas, Zalando, Bosh), ce qui a créé plus de 40.000 **emplois hautement qualifiés** dans le pays. La grande amélioration des chiffres du chômage total en est la preuve :

Graphique 29: Taux de chômage 2013-2019



Source: Eurostat

Également on peut mentionner des **résultats remarquables** dans le relancement de quelques secteurs traditionnels, comme c'est notamment le cas du **secteur du cuir** qui, avec **l'incorporation de valeur ajoutée** (design) est devenu un exemple par sa performance au niveau international.

Compte tenu du fait que la stratégie industrielle du Portugal s'est principalement concrétisée par le biais du **programme opérationnel pour la compétitivité et l'internationalisation**, il convient d'analyser l'indicateur essentiel associé à la promotion à l'étranger : les **exportations totales**. Le graphique ci-dessous montre une nette augmentation du volume total des exportations du Portugal au cours des dernières années.

Graphique 30: Valeur Exporté 2014-2018 (millions de US\$)



Source: Trademap

## RÉGIONALISATION

La politique européenne de cohésion, en préparation de la prochaine période de programmation financière 2014-2020, exige une planification stratégique et programmatique à plusieurs niveaux des États membres. Cette planification comprend la **formulation d'une Stratégie de recherche et d'innovation pour la spécialisation intelligente**, comme condition préalable pour l'utilisation des fonds structurels.

Par arrêté conjoint des secrétaires d'État à l'entrepreneuriat, à la compétitivité, à l'innovation et à la science, le 3 juillet 2013, à l'initiative conjointe des ministères de l'Économie et de l'Éducation et de la Science, le **groupe de travail ENEI** est nommé. Ce groupe est formé par IAPMEI - Agence pour la compétitivité et l'innovation, IP, par FCT - Fondation pour la science et la science et la technologie, avec le soutien de AdI - Agence pour l'innovation et l'autorité administrative de COMPETE.

### A. STRATEGIE NATIONALE DE SPECIALISATION INTELLIGENTE (ENEI – RIS3)

La RIS3 est née de la **collaboration** entre ces **organismes publics de différents niveaux**.

Cette stratégie met en place **7 stratégies régionales** de spécialisation intelligente (une pour chaque région du Portugal) et elle est articulée sur **4 piliers fondamentaux** :

**Graphique 31: Piliers fondamentaux de la Stratégie Nationale de Spécialisation Intelligente de Portugal**

| Économie Numérique  | Portugal, pays de science et créativité   | Intensifier la capacité technologique de l'industrie   | Valoriser les ressources locales différenciateurs   |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Portugal comme acteur européen dans le secteur TIC</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Explorer la capacité existante de l'énergie, Biotechnologie et santé</li> <li>Stimuler les industries culturelle et créative</li> <li>Renforcer l'identité Nationale et le Tourisme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter l'intensification technologique de l'industrie.</li> <li>Insertion des chaînes de valeur internationales</li> <li>Exploration des capacités existantes dans les nouveaux matériaux</li> <li>Déploiement de capacités dans l'Automotion, l'aéronautique et de l'espace et dans le Transport et logistique</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de produits innovants de haute valeur ajoutée et éco durables.</li> <li>économie de la mer, Forêt, ressources Minéraux et agroalimentaire</li> <li>Économie de la mer, Forêt, ressources Minéraux et agroalimentaire.</li> </ul> |

L'**articulation** de la stratégie entre les niveaux national et régional repose sur des **critères de proximité géographique** et de **proximité thématique**. La proximité géographique permet **d'économiser sur les infrastructures logistiques** et de **réduire les délais d'échange** de connaissances, de biens et de services, par la simple concentration physique des acteurs du secteur académique, technologique et industriel sur un territoire prédéfini. De même, la proximité géographique doit être **complétée par une proximité thématique** permettant la **concentration des acteurs** de l'environnement scientifique, technologique et industriel **autour de domaines cohérents**, afin de profiter les **synergies** des secteurs aux bases technologiques communes.

Dans la configuration de cette stratégie-cadre, une série de jalons étaient pertinents pour l'identification et d'exploitation des avantages concurrentiels et comparatifs de chacune des régions du Portugal.

Premièrement, une **analyse SWOT** (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) du **système national de R&D** du Portugal a été réalisée, à partir de laquelle un **diagnostic** a été établi, identifiant ces **avantages concurrentiels et comparatifs** offrant de meilleures **perspectives de croissance** dans chaque région. Ces avantages ont été structurés autour de **15 domaines thématiques**, appelés « **priorités stratégiques intelligentes** », qui ont été intégrés à leur tour dans **5 axes principaux** :

- 1) **Technologies Transversales et leur Applications** : Energie, Technologies de l'information et Communication, Matières Premières et Matériaux.
- 2) **Industries et Technologies de Production** : Technologies de production et Industries de Produit, Technologies de Production et Industries de Processus.
- 3) **Mobilité, Espace et Logistique** : Industrie de l'Automobile, Aéronautique et l'Espace, Transports, Mobilité et Logistique.
- 4) **Ressources Naturelles et Environnement** : Agro-alimentaires, Forestiers, Économie de la Mer, Eau et Environnement.
- 5) **Santé, bien-être et territoire** : Santé, Tourisme, Industries culturelles et créatives, Habitat.

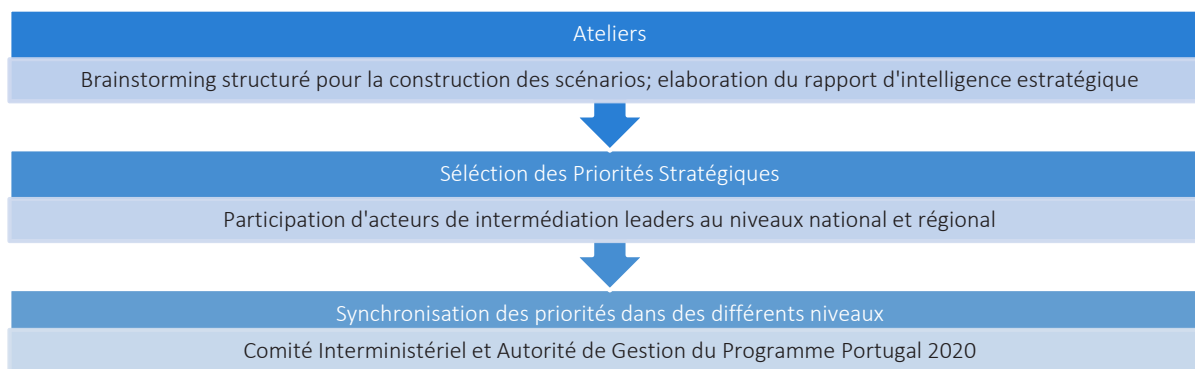
Le processus d'identification des priorités a été mené à bien par la **collaboration de multiples acteurs du système d'innovation portugais**, y compris dans tous les cas la participation d'acteurs des **secteurs universitaire, public et économique**. Le principal outil utilisé était les **dialogues régionaux**, qui se sont concrétisés par le biais **d'ateliers avec des parties prenantes présélectionnées**. Les parties prenantes ont été désignées en fonction de leur potentiel locomotif dans leur domaine d'activité ou de leur pertinence en raison du sujet traité. Les acteurs impliqués étaient :

- **Universités**, laboratoires et centres d'excellence
- **Laboratoires publics**
- **Centres de technologie, incubateurs** et autres organisations d'intermédiation
- **Entreprises** privées et publiques
- **Société civile** : institutions telles que les associations professionnelles, industrielles ou de producteurs, sociétés scientifiques et ONG
- Les **organisations européennes et transnationales**, y compris les représentants nationaux de JPI, Era-NET et les associations européennes.

Les **critères** utilisés pour leur **sélection** étaient **qualitatifs et quantitatifs**. Dans le cas des centres de recherche, par exemple, une attention particulière a été portée au nombre des publications effectuées dans des domaines spécifiques. Par ailleurs, pour la sélection des entreprises, il a été demandé qu'il y ait des représentants de **différentes tailles**. Ces groupes ont identifié une série d'avantages stratégiques intelligents au moyen de la procédure suivante.



**Graphique 32: Procédure générale pour la sélection des priorités stratégiques de spécialisation intelligente**



Source : Élaboration propre à partir de données du site de la Commission Européenne : <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/regions/PT/tags/PT>

Grâce à ce modèle de collaboration, les **priorités stratégiques** de la spécialisation intelligente au niveau régional ont été identifiées. Sur la base de la configuration socio-économique de chacune des 7 régions du Portugal, la **concentration de la force productive** a été établie autour des secteurs de **différentes intensités technologiques** et de **différents niveaux de sophistication**. Ainsi, il convient de noter, par exemple, que la région de Lisbonne serait celle qui concentrerait les niveaux de spécialisation technologique les plus élevés (ingénierie, biotechnologie, fabrication de pointe, mobilité, etc.), tandis que la région de l'Alentejo serait concentrée sur les domaines agroalimentaire, énergies renouvelables, logistique ou économie bleue.

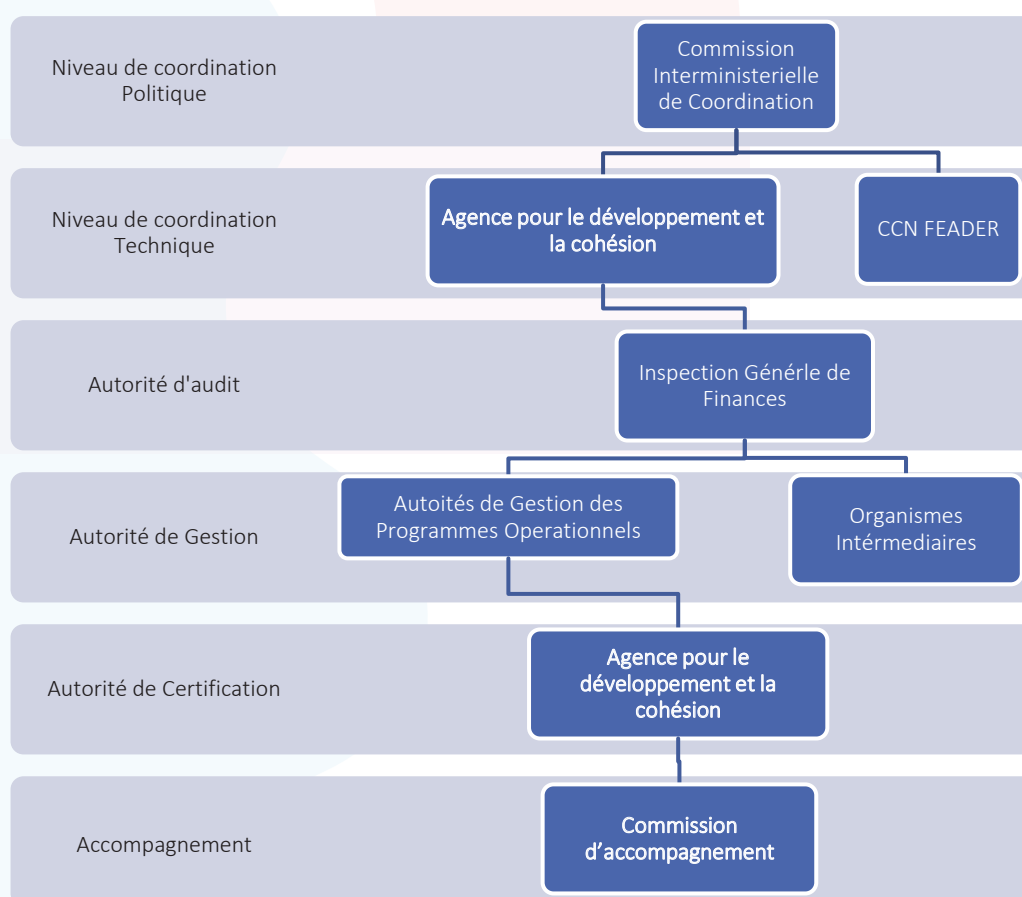
Pour atteindre ses objectifs, cette stratégie a mis en place une **série de mécanismes** pouvant être regroupés en fonction des domaines suivants :

- **Politiques de ressources humaines** : instruments de financement, services publics de formation et assistance technique visant à réévaluer le capital humain par le renforcement de leurs compétences spécifiques, principalement dans les domaines de la R&D.
- **Politiques de R&D** : instruments de financement et incitations fiscales favorisant la compétitivité internationale et l'excellence technologique.
- **Politiques de R&I** : soutien aux institutions dédiées à la recherche, création d'écosystèmes et de dynamiques permettant une interaction efficace entre le monde universitaire et le monde des affaires, afin de réaliser un transfert de connaissances fluide entre le tissu productif et les points de génération de connaissance scientifique.
- **Politiques d'innovation** : mesures destinées aux entreprises, consistant en des mécanismes de financement et des incitations fiscales favorisant la commercialisation de nouveaux produits ou de produits améliorés à plus grande valeur ajoutée.
- **Politiques d'internationalisation dans la R&I** : renforcer le rôle du Portugal dans toutes les organisations internationales dont il est membre, renforcer sa participation aux programmes d'innovation internationaux tels qu'Horizon 2020.
- **Policy-mix ou politiques de contexte** : dynamisation des systèmes de R&D et réduction des coûts indirects, principalement par l'activation d'instruments novateurs en matière de marchés publics.

## GOVERNANCE

Afin d'analyser les structures développées pour la mise en œuvre de la stratégie industrielle et d'innovation du Portugal, **deux principaux instruments stratégiques** ont été identifiés. D'un côté, il y a le **Programme Opérationnel pour la Compétitivité et l'internationalisation**, qui spécifie la plupart des mesures conçues dans le cadre de la **Stratégie de Développement Industriel de la Croissance et l'emploi**, ainsi que les **mécanismes d'utilisation des fonds structurels** dérivés de l'accord de collaboration UE-Portugal susmentionné. Deuxièmement, il y a les **Stratégies régionales de Spécialisation intelligente**, qui suivent un modèle de gouvernance commun. Les dynamiques et les structures conçues pour la mise en œuvre des deux instruments sont résumées ci-après.

**Graphique 33: Gouvernance des Programmes Opérationnels Portugal 2020**



Source: <https://www.portugal2020.pt/Node/3439>

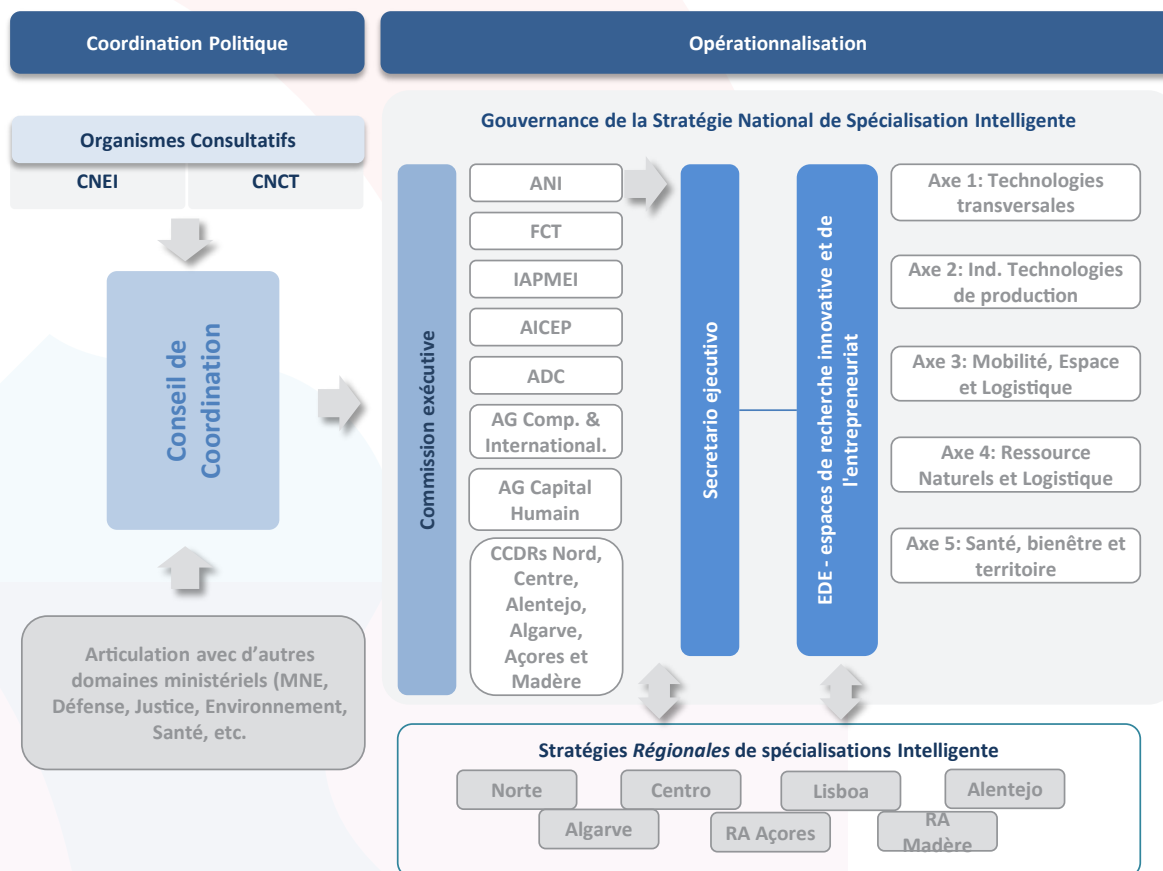
La résolution du Conseil des ministres n° 73-B / 2014 établit le modèle de gouvernance des programmes opérationnels, y compris le Programme Opérationnel pour la Compétitivité et l'Innovation (COMPETE 2020). Cette norme crée une **structure organique** pour **chacun des programmes opérationnels**, qui est détaillée ci-dessous :

- **CIC Portugal 2020 :** La **Commission de Coordination Interministérielle** (CIC Portugal 2020) est l'organe de **coordination politique** chargé de veiller à l'**utilisation des fonds** approuvés dans le cadre des programmes opérationnels de la stratégie Portugal 2020 conformément aux orientations stratégiques établies.

Il est formé par un membre du gouvernement de chaque domaine ministériel et coordonné par le ministre chargé du développement régional. Ils peuvent également être invités à participer aux travaux de « CIC-Portugal 2020 », en fonction des questions examinées, d'autres membres du gouvernement, des représentants des régions autonomes, des représentants de l'Association nationale des municipalités portugaises, des interlocuteurs sociaux ou d'organisations pertinentes de la société civile.

- **Agence pour le développement et la cohésion (Agence IP)** : organisme créé par le décret-loi n° 140/2013 du Conseil des ministres du 18 octobre 2013. C'est la **plus haute autorité de coordination technique des Fonds structurels et d'investissement européens (FSIE)**, avec le soutien de la Commission De Coordination Nationale du FEADER (Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural) et de la Commission de coordination du FEAMP (Fonds européen des affaires maritimes et de la pêche). Son objectif principal est de garantir un **dialogue technique entre les organes de coordination nationaux** des FSIE et de la **Commission européenne**, en rendant compte des progrès réalisés dans l'utilisation des fonds et en menant des **actions de formation** avec le personnel des institutions en charge de la gouvernance des fonds. L'Agence assume également les **fonctions d'autorité de certification et d'entité de paiement**.
- **Inspection générale des finances** : il s'agit de l'autorité d'audit chargée de vérifier le **respect des procédures juridiques et comptables** liées à l'**octroi des fonds structurels**.
- **Autorité de gestion** : il s'agit de l'organe technique **responsable de la gestion, de l'appui et de l'exécution du programme au niveau opérationnel**. Il est composé de **responsables ministériels** dans les domaines de l'économie, des finances, de l'administration publique, du développement régional, des transports et des sciences. Au **niveau régional**, cette autorité est formée par une **commission de direction** composée d'un président, de deux membres et d'un secrétaire technique, qui exercera des fonctions exécutives.
- **Commission d'accompagnement du programme opérationnel** : cet organe assume un rôle renforcé dans la **structure de gouvernance** en tant que principal responsable du **suivi du programme, du développement des exercices d'évaluation et de suivi et de l'analyse** de tous les problèmes susceptibles d'affecter la performance du programme.  
Cette commission se réunit au moins 2 fois par an. Cet organe est composé de représentants de l'autorité de gestion susmentionnée, de deux organismes intermédiaires (entités à but non lucratif visant à favoriser la **collaboration entre entreprises**, telles que des clusters et des associations sectorielles) et de deux principales parties prenantes du programme.

Graphique 34: Structure de Gouvernance de l'Stratégie Portugaise de Spécialisation Intelligente (ENEI)



Source "Estratégia De Investigação E Inovação Para Uma Especialização Inteligente" – Commission Européenne, <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu>

- Commission interministérielle de coordination** : composé de représentants des Ministères de l'Economie, de l'Education et des Sciences et du Développement régional. Selon le sujet de la politique sectorielle en question, peuvent participer des responsables d'autres ministères (par exemple, la santé, l'agriculture et la mer). Cet organe dispose des pouvoirs de **leadership et de décision politique**.  
Pour l'exécution de ses fonctions, il s'appuie sur les **Conseils Consultatifs de Gouvernement**, pour les domaines de la recherche et du développement, formés de **différentes parties prenantes institutionnelles** spécifiques en fonction de la problématique politique concernée. Par exemple, pour les politiques d'entrepreneuriat et d'innovation, le Centre de Intégration de Processus intervient, ou les politiques en matière de science et technologie comptent avec l'intervention de la Fondation pour la science et la technologie (FCT).
- Conseil de coordination** : c'est l'organe responsable de **l'organisation et du suivi de la mise en œuvre du policy-mix**. Il veille au **respect des orientations stratégiques** définies par la Commission de coordination interministérielle, évitant ainsi la fragmentation et renforçant les synergies entre les niveaux national et régional.  
Le Conseil de coordination est présidé par l'Agence nationale de l'innovation, qui est composée, à son tour, des entités nationales responsables de la gestion des politiques de R&D (ANI, IAPMEI, FCT et AICEP). Également, ils font partie du Conseil de Coordination des représentants des institutions nationales et régionales responsables de la politique de développement régional, de l'Autorité de la concurrence, de 2

représentants des gouvernements régionaux des Açores et de Madère et des commissions de coordination et de développement (CCDR). Cet organe comprend également des représentants des organes de gestion du programme opérationnel pour la compétitivité et l'internationalisation et le capital humain.


Le Conseil de coordination est également l'organe chargé de la **promotion des espaces de recherche innovatif et de l'entrepreneuriat** (EDE, en portugais), conformément aux priorités stratégiques de la spécialisation intelligente, aux niveaux national et régional. Ces espaces constituent de **véritables forums de l'innovation**, auxquels participent les **principaux acteurs du système de R&D**. Dans ces espaces, des initiatives ou des projets sont définis avec la **participation d'entreprises, d'universités, de laboratoires, de centres de technologie et d'institutions universitaires**.

- **Comité International d'Accompagnement Stratégique** : il a pour mission **d'évaluer la stratégie de R&D**, principalement en termes de **réalisation et d'analyse des résultats**. Le comité sera composé de spécialistes de haut niveau appartenant à des organisations scientifiques, commerciales ou européennes internationales.
- **Gouvernance au niveau régional** : à ce niveau territorial, le modèle peut varier en fonction de la configuration organisationnelle de l'administration de chacune des 7 régions portugaises. Cependant, leur dénominateur commun est le **modèle de la « quadruple hélice<sup>162</sup> »** (gouvernement, académie, industrie et utilisateurs finaux). Ce modèle implique une **structure de « leadership collaboratif »** qui se matérialise par la mise en place de **groupes de travail** sur des thèmes ou projets spécifiques. Pour sa gestion et mise en œuvre on peut distinguer les organismes suivants.
- **Conseil régional de l'innovation** : il se réunira en séances plénières au cours desquelles sont discutés des thèmes prioritaires de la spécialisation intelligente régionale. Ces sessions constituent les **Plateformes Régionales de Spécialisation Intelligente**, qui ont pour mission principale d'élaborer les **recommandations et propositions des lignes d'actions** à exécuter. Une fois approuvé, ces propositions sont soumises à l'autorité de gestion du programme opérationnel concerné. Les conseils régionaux de l'innovation sont composés **d'entreprises, de fournisseurs de technologie et d'utilisateurs avancés, d'entités du système scientifique et technologique, d'universités, d'associations professionnelles, de pôles, de clusters et d'entités nationales** de gestion de la politique de R&D et **d'entités intermunicipales**. Les membres de cet organe sont nommés par la présidence des Conseils Régionaux De Coordination Et De Développement (CCDR).
- **Équipe de direction** : il exécute des fonctions notamment exécutives, devant également **collecter des informations qualitatives et quantitatives** utiles pour l'accompagnement et l'exécution de la stratégie régionale de spécialisation intelligente. Cet organe soumet des **rapports périodiques** à la Commission européenne. Dans l'accomplissement de ses tâches, il est accompagné d'un expert de la Commission européenne.

---

<sup>162</sup> Commission Européenne, "Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3)", Mai 2012.  
[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/smart\\_specialisation/smart\\_ris3\\_2012.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf)

### 3.4.5. MAROC

| Maroc       |  |                    |            |       |
|--|--|--------------------|------------|-------|
| Surface  | 446.660 km <sup>2</sup>  |                    |            |       |
| Population (2019)  | 36,6 millions  |                    |            |       |
| PIB  | 118,49 milliards USD (2018)  |                    |            |       |
| PIB par habitant (2018) (US\$ courants)  | 3.237,9 USD  |                    |            |       |
|  | 2018   | 2019               | 2020       | 2024  |
| Prévisions de croissance du PIB (FMI)  | +3,1%  | +3,2%              | +3,8%      | +4,5% |
| Balance Commerciale  | 12.468,76 millions USD (2018)  |                    |            |       |
| Flux d'IDE entrant   | 3.640 millions USD (2018)  |                    |            |       |
| Principaux secteurs d'investissement étranger (2017)   | Assurances (20,91%)  |                    |            |       |
|  | Industrie (18,19%)   |                    |            |       |
|  | Immobilier (15,45%)  |                    |            |       |
|  | Commerce (9,64%)   |                    |            |       |
|  | Energie et mines (8,58%)   |                    |            |       |
|  | Transports (7,96%)   |                    |            |       |
| % Apport de l'industrie au PIB   | 29,5% (2017)   |                    |            |       |
| Taux de Chômage  | 3,8% (2018)  |                    |            |       |
| Indice global de Compétitivité (GCI) 2019  | Score  | Diff. 2018 (score) | Classement |       |
|  | 60 / 100   | +1,5               | 75 / 141   |       |
| Indice Global d'Innovation (GII) 2019  | Score  | Diff. 2018 (score) | Classement |       |
|  | 31,63 / 100  | +0,54              | 74 / 130   |       |
| Valeur Ajoutée Manufacturière (VAM)  | 19,7 milliards USD (2018)  |                    |            |       |
| VAM per capita [1]   | 543 USD (2018)   |                    |            |       |
| % de VAM sur PIB   | 15,7% (2017)   |                    |            |       |
| Evolution de % de VAM sur PIB  | +0,2 points (période de 2013 à 2017)   |                    |            |       |
| Activités principales de fabrication (% de VA par rapport au PIB)                              | 1. Industrie Agroalimentaire (23%)   |                    |            |       |
|  | 2. Produits minéraux non-métalliques (17%)   |                    |            |       |
|  | 3. Chimie et produits chimiques (16%)  |                    |            |       |
| Exportations Principales   | 1. Machines, appareils et matériels électriques et leurs parties (14,59%)          |                    |            |       |
|  | 2. Voitures automobiles, tracteurs, cycles et autres véhicules terrestres (13,22%) |                    |            |       |
|  | 3. Engrais (10,78%)  |                    |            |       |
| % des exportations de produits manufacturés  | 87% (2016)   |                    |            |       |
| % des exportations de produits de haute technologie sur produits manufacturés (2018)           | 3,8% (2017)  |                    |            |       |
| Evolution de % des exportations de produits de haute technologie                               | + 0,2 points (période de 2015 à 2017)  |                    |            |       |
| Valeur Ajoutée de l'Industrie (incl. construction) par travailleur (constant 2010 US\$) (2018) | 11.157 USD (2018)  |                    |            |       |
|  | +11,78% (période de 2013 à 2018)   |                    |            |       |
| Performance compétitive de l'industrie 2019  | 63 (sur 150 pays)  |                    |            |       |

Source : Data World Bank; Fonds Monétaire International Datamapper ; UNIDO Country Brief, Office des Changes | Maroc



## STRATEGIE INDUSTRIELLE ET D'INNOVATION

Depuis 2005, le Maroc a mis en œuvre diverses politiques publiques visant à **renforcer son tissu industriel**, identifié comme son **principal moteur de croissance économique**. L'un des principaux défis à relever a été la **création d'un environnement macroéconomique attractif pour les investissements**, l'accent étant mis sur ceux qui visaient à accroître la valeur ajoutée générée dans le pays.

À cet égard, il convient de mentionner des instruments de politique industrielle et d'innovation pertinents qui ont contribué à la configuration du paysage industriel marocain actuel. D'un côté, il y a le **Plan Émergence (2005-2009)**, puis le **Pacte National pour l'Émergence Industrielle (PNEI, 2009-2015)** et enfin la **Stratégie Maroc Innovation (2009-2104)**.

Aujourd'hui c'est le **Plan d'Accélération Industrielle (2014-2020)**, qui en est aux dernières étapes de sa phase de mise en œuvre.

### A. PLAN EMERGENCE (2005 – 2009)

Ce plan a été conçu à partir d'une étude réalisée par Mckinsey dans laquelle ont été identifiés les **principaux obstacles à la croissance** du secteur industriel au Maroc, à savoir :

- Insuffisance de **l'investissement national et étranger** dans l'Industrie.
- Faiblesse des **moyens de financement**.
- Manque **d'infrastructure**.
- **Cout d'énergie** élevé.
- Complexité des **formalités administratives et législatives**.
- Manque de **main d'œuvre qualifiée**.
- Concurrence déloyale du **secteur informel**.

Afin de résoudre ces problèmes, le Ministère de l'Industrie a établi un **ciblage volontariste mais non exclusif** sur ce qu'il considérait les **principaux moteurs de croissance**, en particulier les secteurs orientés à **l'exportation**. Ainsi, 7 moteurs de croissance ont été sélectionnés : *Offshoring*, Automobile, Electronique, Transformation des produits de la mer, Aéronautique, Textile et cuir et Agroalimentaire.

Les principales mesures configurées étaient la **création des programmes de soutien financier**, la création de **zones et plateformes industrielles** dédiées, l'adoption d'un **cadre incitatif** attrayant et l'établissement de **programmes de formation intégré**, spécialement conçus pour accélérer le développement desdites zones.

### B. PLAN NATIONAL POUR L'EMERGENCE INDUSTRIELLE (2009-2015)

Son principal objectif était la **création de 220.000 emplois**, **l'augmentation du PIB industriel** de 50 milliards de Dirhams additionnels, la génération d'un volume supplémentaire **d'exportations** de 95 milliards de Dirhams et la génération **d'investissements privés** dans l'activité industrielle pour un montant de 50 milliards de Dirhams. Ce Plan était adressé aux mêmes secteurs que l'instrument précédent, sans inclure les industries liées aux produits de la mer et à la chimie-parachimie.

Les objectifs du PNEI n'ayant pas été atteints, la **nécessité de mettre en œuvre une nouvelle politique industrielle** est devenue impérieuse.

## C. STRATÉGIE MAROC INNOVATION (2009 – 2014)

La vision de Maroc Innovation comprenait la création de **conditions pour l'innovation des entreprises** marocaines, la **coopération avec les centres de recherche** et enfin, le **positionnement innovateur** du Maroc dans la **région méditerranéenne**.

### Objectifs :

- Faire de **l'innovation** un facteur clé de compétitivité.
- Faire du Maroc un pays **producteur de technologies**.
- Exploiter les **capacités en R&D** des universités marocaines.
- Faire du Maroc un **lieu attractif** pour les talents et les projets de R&D.
- Diffuser une culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

### Mesures

#### Mesure 1 : La gouvernance et le cadre réglementaire

- **Gouvernance** public/privée de l'initiative.
- Une structure d'accueil, d'orientation dédiée : Mise en place du **Centre Marocain de l'Innovation**.
- Un **cadre légal** souple et efficace.

#### Mesure 2 : Les infrastructures et clusters

- Infrastructures **technologiques**.
- Infrastructures **de valorisation**.
- **Clusters**.

#### Mesure 3 : Le financement et soutien de l'innovation

- **Portefeuille de produits** de soutien à l'innovation.
- Stimulation du système de **capital risque**.
- Développement du marché de la **propriété intellectuelle**.
- **Fonds Internationaux de l'Innovation**.

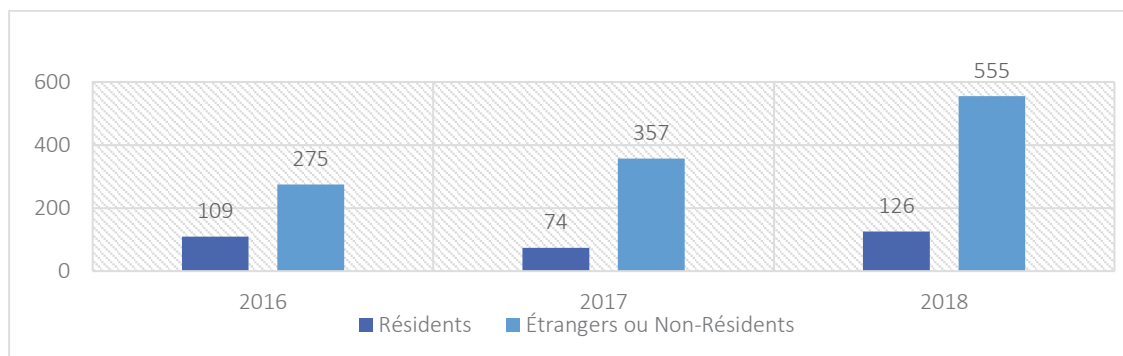
#### Mesure 4 : Le soutien et la mobilisation des talents

- Création du **Club Marocain de l'Innovation**.
- Promotion de la **culture de l'Innovation**.
- Positionnement de **l'offre Maroc R&D et Innovation**.

### Résultats de la Stratégie Maroc Innovation

Compte tenu qu'entre les objectifs quantitatifs de la stratégie Maroc innovation se trouvent **l'augmentation du nombre de brevets** marocains à 1.000 par an à partir de 2014 et atteindre la **création** annuelle de 200 nouvelles **start-ups innovantes**, des statistiques montrant les réussites du pays dans ces domaines est exposé ci-après

**Graphique 35: N° de Brevets Délivrés (2016 – 2018)**

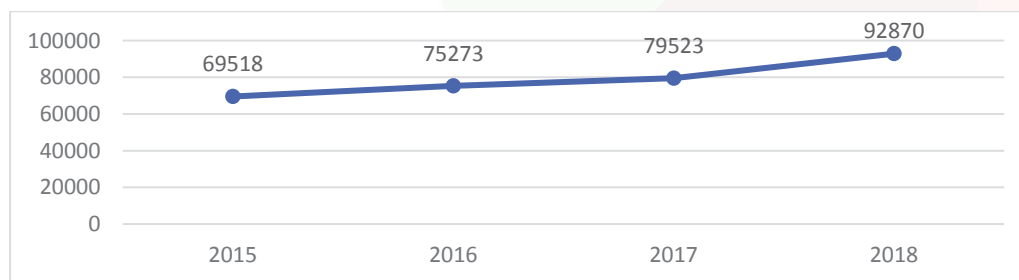


Source: World Intellectual Property Organization, [www.wipo.int](http://www.wipo.int)

Comme le montrent les données de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle, le **nombre de brevets** délivrés au Maroc a nettement **augmenté**. De même, il est frappant de constater que la grande majorité d'entre eux **proviennent d'agents non marocains**, ce que nous pouvons lier au **succès de la stratégie nationale** visant à attirer les **investissements étrangers**, ainsi qu'aux **écosystèmes industriels**, qui ont réussi à **importer des connaissances** et des **technologies** provenant des grands leaders multinationaux. Cependant, on peut en conclure que l'objectif consistant à augmenter le nombre de brevets octroyés à 1.000 par an est trop ambitieux compte tenu du fait que les chiffres réels sont encore loin de cet objectif.

En ce qui concerne **l'entrepreneuriat**, voici les chiffres relatifs à la **création d'entreprises** au Maroc depuis 2012.

**Graphique 36: Évolution des créations d'entreprises au Maroc**



Source: Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale, [www.barometreompic.ma](http://www.barometreompic.ma)

Le graphique montre une **croissance interannuelle** soutenue, ce qui nous permet d'affirmer qu'au cours des dernières années, la stratégie d'innovation a pu s'adapter aux objectifs fixés dans ce domaine. Toutefois, il n'a pas été possible d'identifier quelle partie des entreprises créées répond à la catégorie des « start-up innovantes », de sorte que l'indicateur ne permet pas de tirer une conclusion tout à fait solide sur la réalisation d'objectifs quantitatifs.

#### **D. PLAN D'ACCELERATION INDUSTRIELLE (2014 – 2020)**

Ce Plan, approuvé par le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie verte et Numérique, vise à **consolider la bonne performance des politiques industrielles** précédentes, par le biais d'une **nouvelle approche** articulée autour de **10 mesures-clés**, qui se basent sur **trois piliers fondamentaux**. Un résumé des principales objectifs et mécanismes mis en place par cet instrument est exposé ci-après.

Graphique 37: Schéma général du PAI



Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie verte et Numérique [www.mcinet.gov.ma](http://www.mcinet.gov.ma)

## PILIER I : ÉCOSYSTEMES

### 1. Création et animation d'Ecosystèmes

#### Objectifs :

Les mesures regroupées au sein de ce premier bloc visent à :

- **Lutter contre la fragmentation sectorielle**, en construisant des **alliances stratégiques** permettant de tirer parti des synergies et **d'optimiser l'utilisation de ressources** communes par les acteurs économiques d'un même secteur. L'objectif principal est d'améliorer la compétitivité des PME en les positionnant autour de **leaders industriels**, que ce soit des grandes entreprises ou des organisations influentes.

De cette manière, l'établissement de **partenariats stratégiques** rendant compte des avantages aux multiples agents impliqués est encouragé. Ces partenariats contribuent à **fédérer des groupes de sociétés** autour de « **locomotives** » qui stimulent le développement de projets communs. Ces locomotives peuvent être des **entreprises leaders** dans l'industrie marocaine, des **groupements de professionnels** (clusters, associations, etc.) et même des **investisseurs étrangers** ou des **entreprises**. Il est prévu que ces alliances contribuent à faciliter l'extension, à tout le tissu productif, des facteurs qui ont contribué à la position de leader de certains acteurs, améliorant ainsi la compétitivité de l'ensemble de l'industrie.

Le fait que la fourniture de ressources et de mécanismes de soutien ne soit possible que **pour les projets** dont les **performances sont suffisantes**, en termes d'augmentation de l'emploi, de renforcement des capacités d'exportation ou de création de valeur ajoutée, est particulièrement pertinent.

#### Outils :

- **Mécanismes de financement** : primes **d'incitation fiscale** et à **l'investissement**, primes de soutien à l'innovation, à l'internationalisation, garanties bancaires pour l'accès au crédit, prise en charge partielle par le gouvernement de dépenses liées à l'acquisition du foncier.

- **Formation** : programmes de formation adaptés à chaque secteur. Il s'agit généralement de **subventions directes** à des cours de formation, ainsi qu'à la création de centres d'apprentissage spécialisés, souvent dans les zones industrielles elles-mêmes.
- **Offre de foncier locatif à des prix spéciaux** : généralement ces fonciers sont situés dans des **infrastructures d'accueil préétablies**, telles que les Parcs Industriels Locatifs Intégrés (PIL) ou de Plateformes Industrielles Intégrées (P21). Ces dernières peuvent être généralistes ou sectorielles, en bénéficiant éventuellement du statut de **Zone Franche** et garantissant la **disponibilité du foncier à un coût attractif**, avec une offre immobilière, logistique et d'emploi complète.

Depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 2015, le **Fonds de Développement Industriel (FDI)** alloue 3 milliards de dirhams par an sur la période 2014-2020 aux entreprises des écosystèmes.

Selon les données du Ministère de L'Industrie, du Commerce de l'Économie Verte et Numérique, jusqu'en Juin 2019, de **nombreux écosystèmes sectoriels** ont été établis : 7 écosystèmes dans l'automobile, 6 dans le textile, 5 dans l'aéronautique, 1 dans la filière poids lourds et carrosserie industrielle, 6 dans la construction, 3 dans les industries mécaniques et métallurgiques, 2 dans les industries chimiques, 3 dans le cuir, 5 dans l'*offshoring*, 2 dans l'industrie pharmaceutique et 7 dans l'agroalimentaire.

## 2. Compensation Industrielle (*offset*)

### Objectifs :

- Attirer les investissements étrangers par **l'intensification des échanges commerciaux** à fort volume.

### Outils :

- **Accords d'*offset*** : Les accords d'*offset* constituent un **système d'achats publics volumineux à l'étranger**, qui visent à **compenser le pays acheteur** avec des avantages tels que l'investissement étranger, l'**achat de biens** et le **transfert de technologie**.

## 3. Soutien de la transition de l'économie informelle vers la formelle :

### Objectifs :

- Augmenter les revenus publics grâce à la **réduction de l'économie souterraine**.

### Outils :

- **Création du statut d'auto-entrepreneur** : Formulation d'un **cadre juridique spécial**, en concevant 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.

#### 4. Qualification des ressources humaines :

##### Objectifs :

Créer des **programmes de formation** pour répondre aux demandes de capital humain dans les écosystèmes.

##### Outils :

- **Création d'un pool de ressources humaines qualifiées**, encouragée par des aides directes à la formation allant jusqu'à 60.000 dirhams par personne.
- **Quantification des besoins en formation**, réalisée dans **chacun des secteurs**, sur la base des plans d'actions établis dans les contrats de performance. Conformément aux informations, l'établissement d'un Plan National de Formation est prévu. En réponse à ce besoin, le 29 juillet 2015, le Conseil des gouverneurs a adopté la **Stratégie Nationale de Formation Professionnelle**<sup>163</sup>.
- **Programme OCP skills**, qui s'adopte en tant que **modèle de référence** pour sa réplique dans plusieurs instances. Il a été lancé en 2011 par une **initiative privée** grâce au fabricant de phosphates marocaine OCP (Office Cherifien des Phosphates), dans le but de **renforcer l'employabilité dans les régions où l'entreprise opère**, à travers des **partenariats public-privés**.

## PILIER II : OUTILS DE SOUTIEN.

#### 5. Amélioration de la compétitivité des PME

##### Objectifs :

- Atteindre la **compétitivité inclusive des entreprises** (productivité, diversification productive et innovation).
- Augmenter la compétitivité des entreprises en enrichissant **l'échantillon des produits technologiques exportables**.

##### Outils :

- Développement par **Maroc PME** (Agence Nationale pour la Promotion de la PME) des programmes d'accompagnement spécifiques pour PME :
  - **IMTIAZ CROISSANCE** : Ce programme permet aux entreprises sélectionnées (sous critères de projets innovants ou d'extension de la diversification productive) de bénéficier d'une **prime à l'investissement** pour les investissements **matériels et/ou immatériels** (équipements, terrains, immobilier, marques, etc.), y compris l'acquisition partielle ou totale d'entreprises. Elle soutient chaque année 80 entreprises soumissionnaires.
  - **ISTITMAR CROISSANCE** : programme adressé aux entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 10 millions de Dh, visant à **financer un projet de transformation ou de valorisation industrielle**.

<sup>163</sup> Stratégie Nationale De Formation Professionnelle, Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, 2015.



## 6. Outils d'intervention financière : programmes innovatifs à mise en œuvre autour de partenariats public-privés.

### Objectifs :

- Permettre que **l'investissement et l'innovation** forment une **force motrice** pour encourager la croissance et la création d'emplois.
- Démocratiser **l'accès au financement**.

### Outils :

- **Création du Fonds de Développement Industriel.** Mise en place d'un Fonds de plus de 20 milliards de dirhams, qui permettra de **consolider le secteur industriel**, de le **moderniser** et de **développer sa capacité** à remplacer les produits d'importation par des produits fabriqués localement. Le fonds offre, principalement aux PME, une opportunité de s'intégrer dans des nouvelles **dynamiques de modernisation**, leur permettant **d'absorber une plus grande partie de la chaîne de valeur** et d'améliorer leur compétitivité sur un environnement mondial.
- **Conclusion d'une Convention de partenariat entre l'État et le secteur bancaire**, pour promouvoir la constitution d'une **offre de financement compétitive**, qui permet de soutenir les entreprises du secteur industriel (taux d'intérêt réduits, soutien à la restructuration et à l'internationalisation, etc.), ainsi que pour **apporter conseil et l'appui** nécessaire aux porteurs de projets.
- Octroi de **800 millions de dirhams (FHII)** au **secteur des industries chimiques, para-chimiques et pharmaceutiques**. Cette contribution provient du Fonds Hassan II avec une approche sectorielle exclusive, qui s'ajoute aux injections de capital de l'IDE.

## 7. Infrastructure accessible en location.

### Objectif :

- Optimiser l'utilisation des **parcs industriels**.
- Fournir aux entreprises **l'infrastructure nécessaire** pour la bonne exécution de leurs activités, en favorisant l'échange de technologies et de connaissances.

### Outils :

- **Offre de foncier industriel compétitive** : selon un rapport du Fonds Africain de Développement, en 2015 le Maroc comptait près de 70 zones industrielles dont moins de la moitié était opérationnelles, deux zones *offshores* opérationnelles et sept parcs technologiques<sup>164</sup>.

Par conséquent, afin de résoudre la sous-exploitation de ses infrastructures, le Plan établit une **série de mesures** visant à accroître **l'attractivité des zones industrielles**, améliorer leurs **infrastructures** et leurs **offres de services**. De cette manière, la stratégie prévoit de mobiliser 1.000 ha pour la mise en place de centres d'activités avec des locaux clés en main. En outre, ces parcs industriels s'ajoutent à l'offre existante de zones industrielles et de centres industriels intégrés (P2I) et incluent un guichet unique pour l'obtention

<sup>164</sup> Fonds Africain de Développement, « *Diagnostic de croissance du Maroc – Analyse des contraintes à une croissance large et inclusive* », 23 mars 2015 - [www.afdb.org](http://www.afdb.org)

d'autorisations administratives sur site, une infrastructure logistique, un bassin d'emplois de proximité, des services ad hoc et un dispositif de formation.

### PILIER III. International.

#### 8. Intégration du Maroc à l'international

##### Objectif :

- Améliorer le **positionnement du Maroc** sur les marchés extérieurs.
- Enrichir la compétitivité de l'offre exportable du Royaume en concentrant les efforts d'accompagnement sur les **secteurs à fort potentiel d'exportation**.

##### Outils :

- **Institutionnaliser les organismes publics** chargés des négociations des accords de libre commerce.
- Mener des **études d'impact** des premières activités développées dans le cadre des nouveaux accords commerciaux.
- Investir en **formation** pour garantir la continuité des accords.
- Protéger l'**industrie locale** contre la concurrence déloyale.

#### 9. « Deal Making » et IDE

##### Objectif :

**Attirer et faciliter les investissements étrangers** qui promeuvent la **création d'emplois** et l'amélioration des **capacités productives** du tissu industriel, en créant un **environnement macroéconomique stable et compétitif**.

##### Outils :

- **Fonds Industriel d'investissement et de développement Industriel** : créé en 2015 par la Loi de finances pour l'année budgétaire 2015, cet organisme soutien des projets d'investissement signés avec l'état marocain. Ces projets doivent remplir des conditions liées à la **création d'emplois stables**, le **transfert technologique** entre acteurs ou mobiliser des montants minimums, entre autres.
- **Fonds Hassan II pour le développement Economique et Social** : cet organisme soutien les investissements industriels depuis la signature d'un accord en 2016 entre le Directeur de l'Industrie du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie verte et Numérique, le Ministère d'Économie et Finance et le Fonds Hassan II. Les projets peuvent bénéficier d'une contribution du Fonds à condition que le montant de l'investissement dépasse un certain seuil et qu'il soit orienté vers un **secteur stratégique** (automotive, aéronautique, industrie électronique, industrie de la chimie et parachimie, industrie pharmaceutique, industries manufacturières liées à la nanotechnologie, microélectronique ou biotechnologie).
- **Exemption des droits d'importation et de la TVA** : Les entreprises qui s'engagent à investir un montant égal ou supérieur à 100 millions de dirhams peuvent se 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.

Pour la sélection de pays de référence internationale dans les domaines de la **Science, de la Technologie et de l'Innovation**, sont pris comme critères la **mise en place d'alliances et de partenariats stratégiques**, le **soutien à la R&D**, à **l'innovation** et au **transfert de technologie**, ainsi qu'à la **création d'entreprises innovantes et technologiques**.

En ce qui concerne la **promotion de l'entrepreneuriat**, le **Luxembourg** et la **France** se distinguent par leur caractère innovant dans la création de nouvelles entreprises ; tandis que **l'Estonie**, les **Pays-Bas** et **l'Espagne** se différencient pour la **concentration d'entreprises** dans les secteurs de la **manufacture** et des **TIC**.

Pour **l'industrie 4-0**, la **Suisse**, le **Japon** et la **Suède** utilisent largement des nouvelles technologies ayant un **niveau élevé d'investissements** des entreprises en R&D, tandis que la **Suède**, les **Pays-Bas** et la **Suisse** se distinguent par **l'utilisation des technologies de production** les plus récentes et par leur niveau **d'investissement en logiciels et autres technologies**.

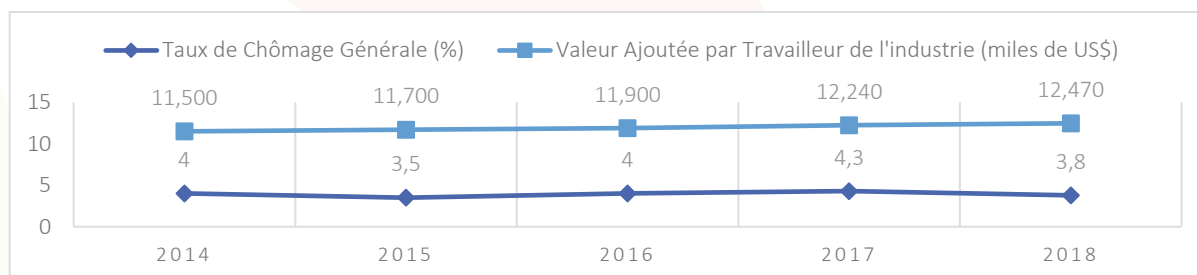
## INITIATIVES IDENTIFIÉES

Tableau 24: Le nombre d'initiatives relevées, par pays et par domaines est le suivant

| Pays               | PROMOTION DE LA COMPÉTITIVITÉ |     |               |               | SCIENCE, TECHNOLOGIE ET INNOVATION |                 |               |                          | TOTAL |
|--------------------|-------------------------------|-----|---------------|---------------|------------------------------------|-----------------|---------------|--------------------------|-------|
|                    | Formation Prof.               | IDE | Compétitivité | Mise à niveau | Coopération et réseaux             | Entrepreneuriat | Industrie 4.0 | Transfert de Technologie |       |
| Chili              | 2                             |     |               |               | 1                                  |                 | 1             |                          | 4     |
| République tchèque | 1                             | 1   |               |               |                                    |                 |               |                          | 2     |
| Pologne            | 3                             |     |               |               |                                    |                 | 2             |                          | 5     |
| Portugal           | 2                             |     | 2             |               | 1                                  | 1               |               | 1                        | 7     |
| Maroc              |                               |     |               |               | 1                                  | 1               |               |                          | 2     |
| Hongrie            |                               | 1   |               |               | 2                                  | 1               | 1             |                          | 5     |
| Turquie            |                               |     |               | 1             | 2                                  |                 |               | 2                        | 5     |
| Sous-total         | 8                             | 2   | 2             | 1             | 7                                  | 3               | 4             | 3                        | 30    |
| Allemagne          |                               | 2   | 2             |               |                                    |                 |               |                          | 4     |
| Espagne            |                               | 1   | 2             |               |                                    |                 |               |                          | 3     |
| Norvège            | 1                             |     |               |               |                                    |                 |               |                          | 1     |
| Luxembourg         |                               |     |               |               | 1                                  | 1               |               |                          | 2     |
| Estonie            |                               |     |               |               |                                    | 1               |               |                          | 1     |
| France             |                               |     |               |               |                                    | 1               |               |                          | 1     |
| Suisse             |                               |     |               |               |                                    |                 | 2             |                          | 2     |
| Japon              |                               |     |               |               |                                    |                 | 1             |                          | 1     |
| Pays-Bas           |                               |     |               |               |                                    |                 | 1             |                          | 1     |
| Suède              |                               |     |               |               |                                    |                 | 2             |                          | 2     |
| Sous-total         | 1                             | 3   | 4             | 0             | 1                                  | 3               | 6             | 0                        | 18    |
| TOTAL              | 9                             | 5   | 6             | 1             | 8                                  | 6               | 10            | 3                        | 48    |

En annexe se trouvent les descriptions détaillées de chacune des initiatives, ainsi que des précisions sur la méthode d'identification.

**Graphique 38: Taux de Chômage et productivité par travailleur**



En outre, selon les données de la Banque mondiale, le **climat des affaires** au Maroc s'est nettement **amélioré** depuis 2009, année de la mise en œuvre du Pacte national pour les urgences industrielles. Tout d'abord, il convient de noter que les **investissements dans la formation de capital humain** sont passés de 29,0 milliards USD à 21,6 milliards USD en 2018. De même, la **valeur ajoutée manufacturière** a considérablement **augmenté**, passant de 13,4 à milliards de USD en 2009 à 17,7 milliards de USD en 2018, grâce au développement des sous-secteurs industriels soutenus par les PME. Il convient de noter les grandes améliorations enregistrées dans le **secteur automobile**, dans lequel les chaînes de valeur se reconstituent progressivement, concentrant plus de 40% de la valeur ajoutée dans la production de voitures sur place.

Par ailleurs, il convient de mentionner le comportement du **secteur exportateur** marocain. Ainsi, selon les statistiques publiées par Trademap, le pays a connu une **croissance accélérée** au cours des deux dernières années, après avoir subi un processus de ralentissement. L'analyse des chiffres d'exportation à la fin de l'année 2019 sera décisive pour conclure si ce rythme de développement a été consolidé. De ce chiffre total, il convient d'extraire le pourcentage correspondant aux **exportations de haute technologie**. Selon les indicateurs WEFO, ils ont connu une **croissance modeste mais soutenue** au cours des trois dernières années pour lesquelles des informations sont disponibles, passant de 3,7% en 2015 à 3,8% en 2017.

**Graphique 39: Exportations Totales (miles de US\$)**



## RÉGIONALISATION

Le processus de décentralisation au Maroc a commencé avec la **réforme constitutionnelle de 1996** et l'approbation ultérieure de la **loi de 1997 sur la régionalisation**. Par ailleurs, la **loi organique n° 111.14 du 07 Juillet 2015** a apporté des nouveautés dans plusieurs domaines dans le but de renforcer les compétences opérationnelles des administrations régionales. De cette façon, le Maroc est actuellement divisé en **12 régions**, chacune disposant de sa **propre personnalité juridique et capacité financière**.

### A. PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT REGIONAL

Dans un scénario de **profondes inégalités territoriales**, où quatre régions créent plus de la moitié de la richesse du pays, une stratégie d'intelligence régionale et convergence économique a été jugée indispensable.

Actuellement, on peut identifier **plusieurs instruments** qui ont contribué à la construction du cadre juridique pour la mise en œuvre du processus nommé « *Projet de Régionalisation Avancée* » :

- 2010 : Création de la **Commission Consultative de Régionalisation (CCR)**.
- 2011 : **Révision constitutionnelle** instaurant le suffrage universel pour l'élection des Conseils Régionaux et la constitutionnalisation du processus de régionalisation, en le rendant ainsi irréversible.
- 2015 : **Adoption des Lois organiques relatives aux collectivités territoriales** (Loi organique n° 111-14 relative aux Régions ; Loi organique n° 112-14 relative aux préfectures et provinces ; Loi organique n° 113-14, relative aux communes).
- 2015 : **Elections communales et régionales au suffrage universel direct**. 2016 : Publication au B.O des décrets d'application des lois organiques relatives aux collectivités territoriales.

Dans ce nouveau contexte, la Loi Org. 111-14 stipule que les Conseils Régionaux conçoivent un **programme de développement régional (PDR) à long terme** et qu'ils ouvrent à son suivi, son actualisation et son évaluation. Ces Programmes fixeront les actions de développement régional à mener dans un horizon d'application temporaire de 6 ans, contribuant ainsi à une croissance économique plus équilibrée, renforçant le tissu entrepreneurial des différentes régions qui composent le territoire national.

Ces instruments sont mis en œuvre dans un **cadre contractuel** entre **l'État**, la **région** et les **autres intervenants** qui, selon le cas, pourront être d'autres collectivités territoriales, leurs instances, ainsi que les **entreprises publiques** et les **secteurs économiques et sociaux** dans la région.

Dans une première étape, les PDR doivent comporter un **diagnostic analysant les besoins et potentialités de la région**, en identifiant aussi les **priorités stratégiques** et en faisant une **évaluation de leurs ressources et dépenses prévisionnelles** relatives aux 3 premières années. Les PDR doivent être cohérents avec les orientations stratégiques établies au niveau national, et peuvent être mis à jour à l'issue de cette période.

Dans le cadre des PDR, la **planification du territoire** et la **construction d'un espace physique** sont présentées comme une **question prioritaire**, en tant que moyen de parvenir à une interaction adéquate entre les locomotives de la matrice de production et le système d'innovation. De cette manière, la Loi des régions prévoit que les PDR prennent en considération l'intégration des orientations des **Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire (SRAT)**.

Le SRAT est l'instrument qui contient la stratégie de développement territorial de la région. Généralement, les SRAT ont pour **objectifs**, parmi d'autres de :

- Constituer un **consensus sur les mesures d'organisation** de l'espace régional et sa mise à niveau selon une stratégie à long terme.
- Déterminer les **orientations** et les **choix de développement** régional de l'Etat et des régions.
- Mettre en place un **cadre général** pour la conception d'un développement régional durable et harmonieux des espaces urbains et ruraux.
- Déterminer **l'emplacement des projets régionaux** et programmer les mesures de son évaluation et de sa mise à niveau et les projets structurants.





Industriels, Parcs Industriels Intégrés (P21, sectorielles et généralistes), Agropoles, Zones Industrielles, Zones d'Activités Économique et Zones Franches.

Pour accompagner et renforcer cette démarche, le gouvernement a adopté plusieurs mesures dont l'ouverture de **centres de formation** pour accompagner les secteurs industriels et favoriser leur essor.

### C. Structures de Gouvernance pour le Développement Régional

Conformément à la loi des régions 111-14 susmentionnée, l'exécution et la mise en œuvre des projets dans lesquels les programmes de développement régional sont divisés correspondent à une **Agence Régionale d'exécution des Projets**. Ces agences jouissent d'une **autonomie administrative et financière**, bien qu'elles soient soumises à la « tutelle » du Conseil de la région, afin de s'assurer que leur action ne s'écarte pas des orientations stratégiques générales.

Les agences ont également une série de **divisions internes** :

**Comité de supervision** : Il est composé de membres du bureau du conseil de la région, ainsi que des présidents de multiples départements du conseil régional (finances, développement économique, aménagement du territoire). Ses fonctions principales sont **l'élaboration du Programme d'action de l'agence**, l'arrêt du **budget annuel** et les états **pluriannuels**, la demande de la réalisation des **opérations d'audit**, de **contrôle** et **d'évaluation** et **l'approbation de l'organigramme** de l'agence, entre autres. On peut donc supposer que chaque Agence aura sa propre structure organisationnelle, selon ce qu'il convient le mieux pour chaque région. Le Comité de supervision se réunit au moins lors de trois sessions par an, sur convocation du président, avec la possibilité d'être convoqué de manière extraordinaire si nécessaire.

**Directeur de l'agence** : ses principales attributions sont **l'exécution des décisions** du comité de supervision, l'élaboration d'un **rapport annuel des activités** ou la représentation de l'agence face aux autres instances.

Parmi les **instruments publics** pertinents dans le processus de développement des régions marocaines, il faut citer aussi les **Sociétés de Développement Régional (SDR)**. Les SDR sont des **personnes morales de droit public ou privé**, créées pour **exercer des activités à caractère commercial ou industriel au niveau régional**. Ces activités seront dans les champs des compétences de la région (développement économique, formation professionnelle, développement rural, le transport, la culture, l'environnement, la coopération internationale) ou pour la gestion d'un service public relevant de la région.

## GOVERNANCE

### A. REFORMES MISES EN PLACE POUR PROMOUVOIR L'EFFICACITE DU PAI

Afin de garantir le bon déploiement du PAI, le Comité de Coordination, avec l'appui du Comité de Suivi, a construit un **cadre juridique** et a conclu plusieurs **conventions avec les entités publiques et privées** impliquées :

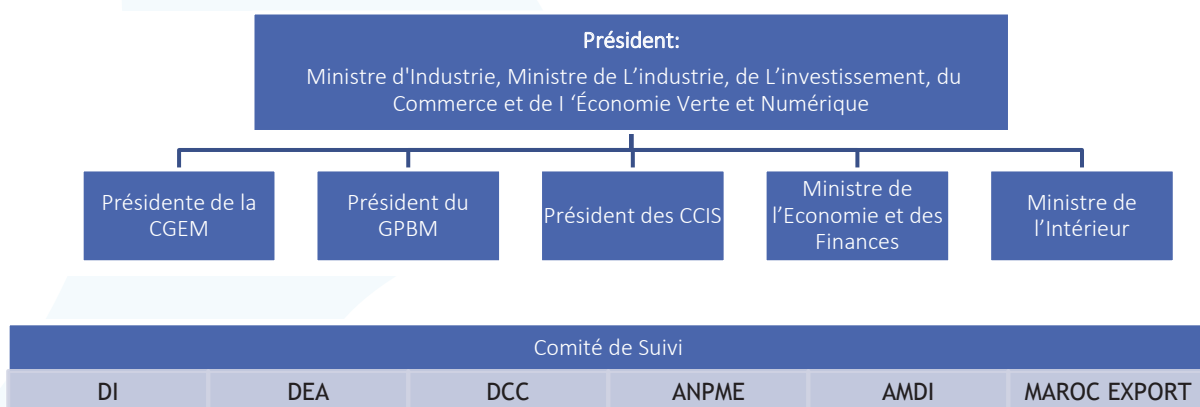
- Loi de Finance 2015 instituant le **Fonds de Développement Industriel et des Investissements (FDI)**.
- **Cadre contractuel** entre le Ministère de l'Économie et des Finances, le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Verte et numérique et l'Agence Nationale pour la Promotion de la PME (ANMPE), pour l'appui à **l'entrepreneuriat** et à la **compétitivité des entreprises**.

- **Convention pour la mise en œuvre de la stratégie de développement des parcs industriels** locatifs intégrés, signée le 2 avril 2014, entre le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Économie et des Finances et le Ministère de l'industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Verte et numérique.
- La **convention de partenariat** avec le **secteur bancaire** pour le financement des entreprises industrielles, signée le 02 avril 2014 entre le Ministère de l'Économie et des Finances, le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique, Attijariwafa Bank, la Banque Centrale Populaire et la Banque Marocaine du Commerce Extérieur.
- La **convention de partenariat** pour la mise en place d'un **dispositif de cofinancement et de garantie** dédié à l'industrie, signée le 02 avril 2014 entre le Ministère de l'Économie et des Finances, le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique et la Caisse Centrale de Garantie.
- La **convention de partenariat** pour le **renforcement des compétences pour l'industrie**, signée le 02 avril 2014, entre le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique, l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc.
- Le **cadre contractuel** entre **l'Etat** et **l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME)** signé le 13 juillet 2015 et portant notamment sur les modalités de mise en œuvre des programmes d'appui aux entreprises.

Ces réformes ont permis **l'opérativité du PAI**, en configurant un réseau d'accords et de partenariats nécessaires pour sa bonne mise en œuvre.

Pour une mise en œuvre efficace et coordonnée de cette stratégie industrielle, on part d'un **organe multidisciplinaire de nature interministérielle**, ce qui se justifie par la grande transversalité de ce Plan. Ce qui suit décrit les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du PAI :

**Graphique 40: Pilotage : Comité de Coordination**



- **Comité de coordination** : sa fonction primordiale est celle **d'assurer la réalisation des projets** initiés, ainsi que **l'exécution des conventions** conclues entre les divers partenaires impliqués. Le terme « convention » fait référence aux partenariats décrits dans le paragraphe antérieur.
- **Membres permanents** : Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique (Président), Ministre de l'Intérieur, Ministre de l'Économie et des Finances, présidente de la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc), président du GPBM (Groupement Professionnel des Banques du Maroc), Président de Chambre de Commerce d'industrie et de services de la Région.

- **Membres ad hoc (le cas échéant) :** Ministre des Habous et des Affaires Islamiques, Ministre de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, Ministre de l'Équipement, du Transport et de la Logistique, Ministre de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, Ministre Délégué auprès du Ministre des Affaires étrangères et de la Coopération, Ministre Délégué auprès du Chef du Gouvernement, chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, Ministre Délégué auprès du Ministre de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle.
- **Comité de Suivi :** c'est l'organisme **chargé de réaliser les évaluations** des projets et de la mise en œuvre du déploiement du Plan D'Accélération Industrielle.
- **Composition :** Directeur de l'Industrie – Direction Générale de l'Industrie, Directeur des Espaces d'Accueil Industriels, Directeur de l'ANMPE (actuel Maroc PME), Directeur de l'AMDI (Agence Marocaine de Développement).

### Processus de formation des Ecosystèmes

Une fois que le processus qui a configuré la structure politico-juridique nécessaire à la réalisation du PAI est connu et après avoir défini les acteurs impliqués dans sa mise en œuvre, il convient d'analyser l'un des éléments clés de cette stratégie industrielle : les **écosystèmes**. En effet, les écosystèmes industriels sont actuellement le **principal moteur de développement du tissu productif** marocain. Sur la base de la documentation analysée, le processus commun, sur lequel ces concentrations industrielles sont construites, peut être défini comme suit.

#### Phase 1 : Identification et structuration d'écosystèmes

Dans une phase précédente, le Ministère de l'Industrie **appelle un projet ou un ensemble de projets** visant à **créer un ou plusieurs écosystèmes industriels** dans un **secteur spécifique**. Les porteurs de projets capables de se présenter en tant que promoteurs doivent être des **organisations à capacité « locomotive »**. En ce sens, on distingue **3 types de porteurs** de projets :

- **Leaders industriels nationaux.**
- **Fédérations, groupements ou associations** industrielles nationales.
- **Investisseurs directs étrangers**, par exemple grandes multinationales industrielles.

Dans cette étape, l'identification et catégorisation des acteurs du tissu productif d'un secteur industriel spécifique est faite. À ce moment-là on mène une **analyse quantitative des liens productifs**, à travers les **réseaux des clusters, associations ou groupements professionnels, fédérations**, etc. Éventuellement, cette étude stratégique pourra être élargie aux cabinets externes de consultation.

L'analyse définit les **concentrations entrepreneuriales** du secteur spécifique, les défis et défaillances communes. Cette information sera clé pour la définition postérieure des objectifs et besoins de l'écosystème.

#### Phase 2 : Définition des besoins et établissement de mécanismes de soutien

L'évaluation menée dans la 1<sup>ère</sup> phase permet d'accorder les **objectifs stratégiques**. Ces buts sont établis au niveau du secteur, constituant, par conséquent, des résultats à atteindre par l'ensemble des écosystèmes appartenant à un même secteur industriel. Généralement, ces objectifs comprendront la poursuite de **résultats** tels que :

- **Création d'un numéro minimum d'emplois** (généralement plus de 12.000).

- **Augmentation** substantielle du **chiffre global d'affaires**.
- **Augmentation** de la **valeur ajoutée**.
- Amélioration de la **balance commerciale**.
- Mobilisation d'un **investissement** supérieur à un montant préfixé.

Sur la base de ces priorités stratégiques, une **déclinaison spécifique des besoins opérationnels et d'infrastructures** d'accueil sera réalisée, en mettant au point des **instruments d'appui** (financement, foncier, formation, etc.).

En fonction de l'ampleur des besoins et du degré de fragmentation du secteur, le Ministère de l'Industrie peut ordonner le **déblocage progressif des ressources** provenant du Fonds de développement industriel, du Fonds Hassan II, des fonds des programmes Maroc PME, d'incitations fiscales, ainsi que **l'octroi du statut de zone franche** ou **accès à des crédits** dans des conditions spéciales.

### Phase 3 : Conclusion du Contrat de performance

Ces contrats représentent **l'adoption réciproque d'engagements** pris par les **acteurs** concernés, tant **publics** que **privés**, liant l'octroi de subventions et d'autres mécanismes de soutien à l'obtention de résultats. Les **contrats** sont toujours conclus entre **l'État**, généralement représenté par le Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique (Président) et le Ministre de l'Économie et des Finances d'une part, et des **porteurs de projets** (organisation locomotives) d'autre part. Ce document sert de **fondement juridique** pour l'appel aux projets de développement dans l'écosystème et décline tous les objectifs et priorités fixes dans la 2<sup>ème</sup> phase.

### Phase 4 : Déploiement opérationnel

**Suivi et évaluation de la mise en œuvre de projets d'écosystèmes** : En fonction de la réalisation progressive des résultats, de nouveaux **mécanismes de soutien public** sont déverrouillés. Dans cette phase, le **Comité de suivi** joue un rôle essentiel, en élaborant des **rapports d'évaluation périodiques**, qui serviront de base pour continuer avec l'octroi des fonds provenant des mécanismes de soutien décrits ci-dessus.

Grâce à la bonne **corrélation** entre les **acteurs** impliqués, le Maroc dispose actuellement d'un **réseau important d'écosystèmes sectoriels** qui ont contribué au succès de sa stratégie industrielle ces dernières années.

### 3.5. RESUME DE L'ANALYSE DES PAYS DU BENCHMARK

| CHILI  | PORTUGAL  | RÉPUBLIQUE TCHÈQUE   | POLOGNE  | MAROC   |
|--|---|--|--|---|
| <p><b>Priorités Stratégiques :</b> Défis principaux et objectifs à atteindre en matière de développement industriel</p> <p>Diversification et sophistication de la structure productive, réduction de la dépendance des exportations de matières premières, surmonter des obstacles qui empêchaient les entreprises d'innover et d'améliorer les pratiques de production.</p>  | <p>Revitalisation du tissu industriel, utilisation du savoir et des ressources humaines qualifiées, promotion de l'IDE, R&amp;I, compétitivité des PME, qualité et mobilité de l'emploi, efficacité de l'administration publique.</p>   | <p>Création de nouveaux avantages comparatifs en raison de son adhésion à l'UE (abandon du modèle de compétitivité basé sur des faibles coûts de production), développement d'une industrie à plus haute technologie par le biais de l'innovation.</p>   | <p>Utilisation optimale des RH, création de nouveaux avantages comparatifs, « réindustrialisation » (renouvellement du tissu industriel existant), développement du secteur manufacturier, entre autres pour devenir un plus grand fournisseur de denrées alimentaires élaborées pour l'Europe.</p>  | <p>Réduire la fragmentation du secteur industriel, augmentation de la compétitivité globale des entreprises, transformation du tissu industriel vers une production à plus haute VA.</p>  |
| <p><b>Stratégie Industrielle et d'Innovation :</b> Principaux mécanismes mis en œuvre pour atteindre les priorités stratégiques en matière industrielle et d'innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programmes Stratégiques : Modèles de collaboration entre agents du secteur public, privé et universitaire sur des secteurs à fort potentiel d'avantages comparatifs</li> <li>Instruments de financement de l'entrepreneuriat</li> <li>Création d'un réseau de Centres de Développement d'Entreprises</li> </ul> | <p>Promotion des fusions et acquisitions (réduction de la fragmentation et amélioration de la position concurrentielle globale des entreprises)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration des infrastructures logistiques dual, Programmes de formation</li> <li>Programmes encourageant le transfert de la connaissance nationale des produits et services « made in Portugal »</li> <li>Promotion de l'entrepreneuriat innovant.</li> </ul>   | <p>Coordination de la Stratégie d'Innovation avec la Stratégie de Spécialisation Intelligente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Attraction d'investissements en R&amp;D et développement de l'industrie 4.0 à travers l'Intelligence Artificielle, la numérisation de l'économie et les services publics</li> <li>Amélioration du financement et évaluation de la R&amp;D, renforcement de l'enseignement supérieur.</li> </ul>     | <p>Investissements intensifs en Innovation et connaissance : Destination des fonds publics vers les agents de génération de connaissances (secteur académique, centres de recherche, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration du cadre légal et de la qualité des institutions et leurs services</li> <li>Plateforme de l'industrie Future : intégration de toutes les parties prenantes intéressées par l'industrie 4.0 pour accélérer la transformation numérique de l'industrie polonaise</li> </ul>   | <p>Création d'écosystèmes, en construisant des alliances stratégiques permettant de tirer parti des synergies et d'optimiser l'utilisation de ressources communes par les acteurs économiques d'un même secteur – Contrats de Performance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compensation industrielle (offset)</li> <li>Accompagnement de l'informel vers le formel</li> <li>Qualification des ressources</li> </ul>     |
| <p><b>Régionalisation :</b> mise en œuvre de Stratégies de Spécialisation Intelligente et mécanismes de développement territorial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Approfondissement dans la décentralisation grâce au transfert des compétences</li> <li>Partenariats public-privés : plateformes de coordination et de prise de décision qui réalisent un diagnostic pour l'élaboration des feuilles de route des Plans de Spécialisation Intelligentes méso-régionaux, régionaux ou locaux</li> </ul>                 | <p>Mise en place de 7 stratégies de spécialisation intelligente pour toutes les régions du Portugal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Collaboration entre acteurs du système d'innovation pour l'identification des priorités stratégiques intelligentes</li> <li>Axes prioritaires : technologies transversales, industries et technologies de production, mobilité, logistique, entre autres</li> </ul>  | <p>Création de 14 régions autoadministrées en 2014</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Approches à niveau horizontal : mécanismes transversaux pour renforcer le système d'innovation</li> <li>Approches verticales : Sélection de 12 domaines de spécialisation (machines de pointe et technologies avancées, technologies numériques, modernisation des transports, santé, RD), entre autres)</li> </ul>                            | <p>Stratégie de Spécialisation Intelligente comprenant différentes activités participatives, permettant un transfert des idées du bas vers le haut (bottom-up) organisées avec différents partenaires socio-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identification de 18 zones prioritaires en R&amp;D regroupées en : agroalimentaire, environnementale, innovation des processus industriels, énergie et santé</li> </ul>   | <p>Réformes pour renforcer les compétences opérationnelles des administrations régionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programmes de Développement Régional qui fixent les actions pour promouvoir la croissance économique ; forte priorisation de la planification du territoire</li> <li>Régionalisation du réseau des écosystèmes industriels, Programme d'appui et labélisation des clusters</li> </ul>        |
| <p><b>Gouvernance :</b> acteurs impliqués et outils créés pour la mise en œuvre des stratégies</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Collaboration entre agents publics et privés dans tous les niveaux de gouvernance des Programmes Stratégiques : Acteurs publics (Ministères, Agences Gouvernementales, Corporations Publiques), académiques (universités et centres de recherche) privés (entreprises, clusters et centres technologiques) et de la société civile (fondations, associations, ONGs)</li> </ul>           | <p>Création d'une commission interministérielle pour la coordination du principal instrument stratégique, constitué de représentants de chaque domaine ministériel, de représentants des administrations régionales, municipales et des organisations de la société civile</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'organismes d'inspection et de suivi de résultats la Stratégie</li> <li>Soutien technique d'un conseil consultatif pour l'implémentation technique de la Stratégie</li> </ul> | <p>Coordination des stratégies depuis le bureau du gouvernement, avec l'intervention de représentants du Ministère de l'Éducation et le Ministère de l'Industrie et du commerce.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de plateformes sectorielles : dialogues sectoriels stratégiques pour identifier les problèmes communs des entreprises dans les domaines de R&amp;D et décrire leur besoins et priorités</li> </ul> | <p>Coordination entre 3 ministères : réunions périodiques entre le ministère du développement économique (leader du processus), le ministère de l'infrastructure et le ministère des sciences et de l'éducation supérieure.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un système de monitoring informatisé pour observer les degrés d'atteinte des indicateurs et des objectifs de performance.</li> <li>Forum régional de spécialisation intelligente : plateforme de dialogue pour faciliter l'échange d'expériences et d'informations</li> </ul> | <p>Partenariat entre Ministère de l'Industrie, Ministère de l'Intérieur, Ministère d'Économie et Finances, représentants ministériels « ad hoc », Confédération Générale des Entreprises du Maroc et Chambres de Commerce, ainsi que représentants des entreprises.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'un Comité de suivi pour évaluer le progrès et résultats du Plan d'Accélération Industrielle.</li> </ul> |



### 3.6. BONNES PRATIQUES INTERNATIONALES

L'objectif de la démarche est **d'identifier, d'analyser et d'évaluer les bonnes pratiques** en matière de politique industrielle et d'innovation dans les cinq pays du benchmark (**Chili, République tchèque, Pologne, Portugal, Maroc**) et deux autres aussi cités au préalable (**Hongrie et Turquie**), ainsi que dans **d'autres pays de référence** au niveau international, dans les domaines clés de la **Promotion de la Compétitivité Industrielle** et celui de la **Science, la technologie et l'innovation**.

#### INITIATIVES ET PROGRAMMES DES PAYS DU BENCHMARK

Dans les pays sélectionnés pour le benchmark, ainsi que pour la Hongrie et la Turquie, l'identification des initiatives (plans, programmes et projets) liées à chaque domaine s'est réalisée sur la base des **critères de nouveauté ou d'originalité** en termes d'approche et/ou de perspective, ainsi que sur la base d'une bonne performance par rapport à **l'impact ou aux résultats**, si les données sont disponibles.

Pour la promotion de la **compétitivité** ont été choisis des **programmes** qui ont comme objectif de renforcer la **mise à niveau** et la **compétitivité internationale** de l'entreprise ou **d'attirer les IDE**. En outre les projets sur la **formation professionnelle** cherchent à faire le **lien** entre les **besoins de l'entreprise** et les **profils professionnels** et concernent aussi les **compétences numériques**.

Pour la **Science, la Technologie et l'Innovation**, les programmes recherchés portent sur les **modèles de collaboration** entre les **secteurs académique**, le **privé** et le **public**, le **financement de projets de R&D**, le **transfert de technologie**, la **promotion de l'entrepreneuriat** et **l'industrie 4.0**.

Pour chacun des domaines a été suivie une **methodologie** basée d'abord sur **l'identification** et **l'évaluation** de bonnes pratiques dans chacun des **pays cibles**, puis dans des **pays de référence internationale**. Pour chaque initiative, l'étude de la **documentation** et des **sources primaires** a permis d'analyser ses objectifs, son contenu et sa pertinence.

#### AUTRES PAYS DE REFERENCE

En ce qui concerne les **pays de référence au niveau international**, premièrement des **indicateurs** pertinents ont été utilisés pour mesurer la **performance compétitive** de l'ensemble de **l'industrie** dans les domaines d'intérêt sélectionnés, puis une **sélection d'initiatives pertinentes** ont été analysées utilisant des sources primaires.

Les critères de sélection d'initiatives et de programmes dans le domaine de la **Promotion industrielle et la Compétitivité** ont été : (1) pour les programmes de **promotion de la Compétitivité** des entreprises, le **leadership** dans le nombre de **nouveaux projets liés aux IDE**, ainsi que dans les **exportations industrielles à haute technologie** ; et (2) pour les programmes dans le domaine de la **formation professionnelle**, le **leadership** en **insertion professionnelle** à la fin des études et dans la **mise en place de formations spécialisées**.

L'**Allemagne** et l'**Espagne** sont des pays combinant une **compétitivité internationale élevée** de leurs entreprises, associée au niveau des **exportations industrielles** ainsi qu'une **capacité** prouvée d'attirer de nouveaux projets **d'investissements directs étrangers**. La **Norvège** et l'**Allemagne** se distinguent comme des territoires qui **relient** efficacement les **profils professionnels disponibles** et les **besoins des entreprises**, grâce à la grande disponibilité de **formations spécialisées** et au **taux d'activité élevé des diplômés universitaires**.



Pour la sélection de pays de référence internationale dans les domaines de la **Science, de la Technologie et de l'Innovation**, sont pris comme critères la **mise en place d'alliances et de partenariats stratégiques**, le **soutien à la R&D**, à **l'innovation** et au **transfert de technologie**, ainsi qu'à la **création d'entreprises innovantes et technologiques**.

En ce qui concerne la **promotion de l'entrepreneuriat**, le **Luxembourg** et la **France** se distinguent par leur caractère innovant dans la création de nouvelles entreprises ; tandis que **l'Estonie**, les **Pays-Bas** et **l'Espagne** se différencient pour la **concentration d'entreprises** dans les secteurs de la **manufacture** et des **TIC**.

Pour **l'industrie 4.0**, la **Suisse**, le **Japon** et la **Suède** utilisent largement des nouvelles technologies ayant un **niveau élevé d'investissements** des entreprises en R&D, tandis que la **Suède**, les **Pays-Bas** et la **Suisse** se distinguent par **l'utilisation des technologies de production** les plus récentes et par leur niveau **d'investissement en logiciels et autres technologies**.

## INITIATIVES IDENTIFIÉES

Tableau 24: Le nombre d'initiatives relevées, par pays et par domaines est le suivant

| Pays                  | PROMOTION DE LA COMPÉTITIVITÉ |     |                    |                  | SCIENCE, TECHNOLOGIE ET INNOVATION |                        |                  |                             | TOTAL |
|-----------------------|-------------------------------|-----|--------------------|------------------|------------------------------------|------------------------|------------------|-----------------------------|-------|
|                       | Forma-<br>tion Prof.          | IDE | Compéti-<br>tivité | Mise à<br>niveau | Coopéra-<br>tion et<br>réseaux     | Entrepre-<br>neurariat | Industrie<br>4.0 | Transfert de<br>Technologie |       |
| Chili                 | 2                             |     |                    |                  | 1                                  |                        | 1                |                             | 4     |
| République<br>tchèque | 1                             | 1   |                    |                  |                                    |                        |                  |                             | 2     |
| Pologne               | 3                             |     |                    |                  |                                    |                        | 2                |                             | 5     |
| Portugal              | 2                             |     | 2                  |                  | 1                                  | 1                      |                  | 1                           | 7     |
| Maroc                 |                               |     |                    |                  | 1                                  | 1                      |                  |                             | 2     |
| Hongrie               |                               | 1   |                    |                  | 2                                  | 1                      | 1                |                             | 5     |
| Turquie               |                               |     |                    | 1                | 2                                  |                        |                  | 2                           | 5     |
| Sous-total            | 8                             | 2   | 2                  | 1                | 7                                  | 3                      | 4                | 3                           | 30    |
| Allemagne             |                               | 2   | 2                  |                  |                                    |                        |                  |                             | 4     |
| Espagne               |                               | 1   | 2                  |                  |                                    |                        |                  |                             | 3     |
| Norvège               | 1                             |     |                    |                  |                                    |                        |                  |                             | 1     |
| Luxembourg            |                               |     |                    |                  | 1                                  | 1                      |                  |                             | 2     |
| Estonie               |                               |     |                    |                  |                                    | 1                      |                  |                             | 1     |
| France                |                               |     |                    |                  |                                    | 1                      |                  |                             | 1     |
| Suisse                |                               |     |                    |                  |                                    |                        | 2                |                             | 2     |
| Japon                 |                               |     |                    |                  |                                    |                        | 1                |                             | 1     |
| Pays-Bas              |                               |     |                    |                  |                                    |                        | 1                |                             | 1     |
| Suède                 |                               |     |                    |                  |                                    |                        | 2                |                             | 2     |
| Sous-total            | 1                             | 3   | 4                  | 0                | 1                                  | 3                      | 6                | 0                           | 18    |
| TOTAL                 | 9                             | 5   | 6                  | 1                | 8                                  | 6                      | 10               | 3                           | 48    |

En annexe se trouvent les descriptions détaillées de chacune des initiatives, ainsi que des précisions sur la méthode d'identification.

## 4. VISION ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES PRELIMINAIRES

### 4.1. LE POINT DE DÉPART

#### 4.1.1. La nécessité d'une nouvelle stratégie

Jusqu'aux années 2000, les **politiques industrielles successives** ont joué un **rôle de développement** majeur au cours des précédentes décennies. Elles ont fourni le **marché local**, ont réduit la dépendance à l'étranger par **l'offre de produits tunisiens** et elles ont permis la **diversification et le développement des exportations** des produits manufacturés. La globalisation des **années 1990** a ouvert une étape de **déploiement des activités industrielles tunisiennes** à travers le monde. Cette ère avait également contribué à la **diversification du tissu économique** tunisien. Le frein et les blocages des **négociations multilatérales**, ajoutés aux **entraves non tarifaires** sur la circulation des biens avaient atteint l'élan des années 1990.

Cependant, la **crise financière de 2008-2009** a porté un coup majeur aux activités manufacturières en Tunisie. Leur élan et le rythme de croissance se sont atténués et un **processus de désindustrialisation** a été relevé aussi bien dans les pays industriels qu'en Tunisie. Les **effets sur les pays émergents** et notamment la Tunisie ont été notoires. Actuellement, l'industrie manufacturière assure en moyenne 17% et emploie près de 22% des actifs en Tunisie.

La Tunisie se trouve depuis une dizaine d'années à un **moment d'essoufflement du modèle** qui a prévalu au cours de la période post indépendance. D'importantes réflexions sont actuellement en cours pour **concevoir le nouveau modèle de développement** industriel et **revoir l'écosystème industriel** pour la réingénierie de l'encadrement, des prestations et des instruments nécessaires pour la mise en œuvre du nouveau modèle.

Le projet « **Elaboration d'une stratégie Industrielle et d'Innovation horizon 2035** » s'inscrit dans le cadre des activités soutenues par le **fonds PRI de la Banque Africaine de Développement**. Il comprend notamment des **activités de renforcement des capacités institutionnelles** visant à soutenir les deux départements ministériels en charge de l'industrie et de l'innovation dans la rénovation de leur politique industrielle et de leur système d'innovation.

Le projet **d'Appui à la Conception d'une Politique Industrielle et d'Innovation** et l'octroi d'un fonds en faveur de la Tunisie par la BAD vise :

- « Un **alignement avec la stratégie décennale de la Banque 2013-2022**. Le projet s'inscrit également dans au moins deux (3) des cinq (5) priorités opérationnelles de la stratégie décennale de la Banque à savoir le **développement du secteur privé** et le **développement des qualifications** et des **technologies** mais également la **gouvernance du secteur public**.
- Un **alignement avec la stratégie-pays intérimaire de la Banque 2012-2013** et les **appuis aux réformes** depuis 2011. Le projet est partie prenante des objectifs énoncés au pilier 2 du Document de la stratégie pays intérimaire (DSP-i) centré sur les **infrastructures** et l'appui aux **programmes d'investissement publics et privés**.
- Un **alignement avec la stratégie du pays**. La Tunisie ne dispose pas encore pour l'heure de stratégie économique à long terme. Toutefois, le soutien à l'industrie et à l'innovation basé sur une **redéfinition et une rationalisation des moyens publics** qui lui sont consacrées sont au cœur de la réflexion du gouvernement concernant la mise en place d'un **nouveau modèle économique** (NME) qui constituera **l'ossature de la politique économique** de la Tunisie fondée notamment sur une **augmentation de la**

**valeur ajoutée industrielle (VAI)** du secteur manufacturier, des **services à haute valeur ajoutée** ainsi que sur une **montée en gamme progressive des produits** issus de l'industrie tunisienne (produits finis ou semi-finis). »

La formulation de la nouvelle stratégie industrielle et d'innovation horizon 2035 relève du **développement d'une vision sur la transformation et le devenir de l'industrie tunisienne** au cours des prochaines décennies. Certaines activités industrielles en régression et à faible valeur ajoutée seront reléguées. D'autres, à fort potentiel, sont à développer et de nouvelles industries générées par la 4<sup>e</sup> révolution industrielle sont à introduire.

Cette dynamique accélérée par des **disruptions technologiques** dicte des **réingénieries institutionnelles importantes** auxquelles des pays comme le **Maroc** (Vision Emergence), **l'Égypte** et le **Sénégal** se sont attaqués. Ces **changements structurels de l'écosystème** s'imposent pour assurer un développement harmonieux d'un secteur créateur de richesses, exportateur et pourvoyeur d'emplois.

Ainsi, la Tunisie en ce moment crucial de son développement économique doit affronter des **défis multiples et vitaux pour ses activités industrielles**. Des changements accélérés des technologies, des productions, des marchés et des comportements dictent également une **évolution du rôle de l'Etat dans l'économie** et la revue de ses **prestations d'encadrement et d'appui aux opérateurs privés**. L'administration de l'économie tunisienne qui a prévalu au cours des dernières décennies sera atténuée pour asseoir un **cadre propice à l'initiative, plus entrepreneurial, agile et innovant**. Des **partenariats publics – privés** seront mis en œuvre pour réaliser de grands projets dans des conditions optimales.

La nouvelle vision stratégique pour l'industrie tunisienne doit s'inscrire dans une **nouvelle dynamique d'émergence et de mise en œuvre des changements structurels** pour échapper à la « trappe des pays émergents » appelée aussi « piège de pays intermédiaires ». Le marché impose une **allocation optimale des ressources** vers des activités industrielles pour lesquelles la Tunisie dispose **d'avantages comparatifs**. Ces avantages ne sont plus celui du pays « low-cost » et doivent faire l'objet d'une **construction permanente**.

Le progrès des **technologies** et de la **robotisation** ainsi que les **pulsions protectionnistes** modifient les **tendances à la délocalisation** des pays industriels vers les pays émergents qui offrent de la main d'œuvre à faible coût. Les analyses récentes dans les études de l'OCDE révèlent une **vague de récupération / relocalisation** des activités dans les **domaines des textiles et de la confection**, de la **fabrication de chaussures**, et du **travail du bois**, observée depuis la crise 2008. La robotisation a accéléré ce phénomène de relocalisation des industries et leur réinstallation en Amérique du Nord et en Europe : habillement, chaussures, fabrication de pièces, construction mécanique, etc.

Dans le **domaine industriel et les services** qui lui sont liés, les **défis** sont multiples dans le cadre d'une stratégie d'émergence et de positionnement intelligents du site de production industrielle tunisienne. Quels seraient les **fondements** et les **objectifs** de l'industrialisation de la Tunisie pour les prochaines décennies ? **Comment formuler** les nouvelles priorités industrielles ? Quels seraient les **leviers de la croissance** et de **l'investissement** ? Quelles parts réserver aux **biens de consommation** et aux **biens d'équipements** ? Quels marchés domestiques et quel export l'industrie tunisienne doit-elle cibler ?

Ainsi, la stratégie industrielle à l'horizon 2035 doit établir un **cadre pour le développement de l'industrie tunisienne** sur la base de ses **propres ressources et capacités**, ainsi que de la coopération entre le monde économique, l'administration tout en se basant sur les **nouvelles technologies**, les **connaissances** et la **science et d'autres secteurs** dont la contribution est essentielle pour atteindre les objectifs escomptés. Il s'agit donc d'une stratégie qui vise à tous les impliquer dans la proposition d'initiatives et la définition de solutions aux défis existants.

Pour la définition de la stratégie, la première référence est donnée par les **conditions de départ**, montrées ci-dessus de manière simplifiée avec **l'évaluation des politiques industrielles** des dernières décennies ainsi que de **l'état des lieux actuel de l'industrie tunisienne** et des **défis et opportunités existants**. Cependant, il est important de signaler la définition du chemin à suivre et l'objectif à atteindre en 2035. Pour ce faire, il est nécessaire d'effectuer en premier lieu un **exercice collectif de réflexion** sur le futur qui permette l'obtention d'une **image de la situation où la Tunisie prétend se situer** et le **devenir de l'industrie manufacturière**.

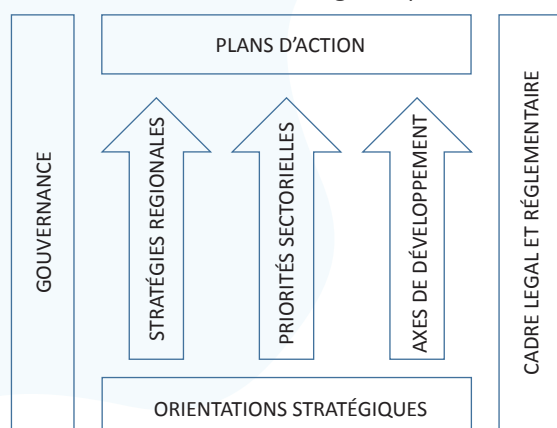
Ce travail vise à établir cette vision de l'avenir sur **deux horizons temporels différents**, l'un d'eux **au milieu de la période considérée, d'ici 2027**. À cet horizon un scénario peut être défini à partir des **lignes de tendance existantes** aujourd'hui, pour ce qui concerne les **changements** dans l'évolution de la **mondialisation économique**, ainsi que pour les parcours du **changement technologique** qui découlent de l'avancement du savoir et des transformations de la société elle-même. L'impact sur les activités productives des avancées dans la connaissance, dans des domaines tels que la **numérisation**, les **biosciences** ou les **nouvelles énergies** est déjà à l'ordre du jour, non seulement dans les pays les plus développés, mais aussi dans le monde entier.

L'étude actuelle de la stratégie industrielle a aussi l'intention d'établir des **considérations prospectives** sur une **deuxième période** : celle fixée pour **l'horizon 2035**, pour laquelle nous devons nous appuyer sur des **scénarios moins précis** qui, néanmoins, fournissent des **repères utiles** pour orienter certaines des décisions à adopter actuellement, comptant bien sûr sur la **nécessité d'un examen à mi-parcours de la stratégie**.

## 4.2. LES PILIERS DE LA STRATÉGIE

Le **document de stratégie** vise à devenir un **outil** permettant de **faire évoluer les choses**. Dans le cas de l'industrie tunisienne, la stratégie cherche à transcender l'espace théorique pour devenir un **instrument d'activation des acteurs** concernés dans la direction de cet avenir imaginé. La stratégie doit comporter au moins **trois volets à prendre en considération**.

Le **premier** est l'orientation des **domaines de l'activité industrielle** qui doivent être **priorisés**. Il s'agit, d'une part, de **secteurs existants ou émergents** qui s'attendent à jouer un **rôle important** dans le développement industriel



tunisien, ou dans des environnements **territoriaux / régionaux** où cette influence peut se produire. D'autre part, ce pilier devrait inclure la **définition des lignes ou des axes d'action**, qu'il s'agisse de promouvoir l'innovation, l'action à l'international ou d'autres qui permettront d'atteindre les objectifs établis dans les plans d'action. Des axes à partir desquels seront définis les programmes d'action et les projets stratégiques qui créeront le cadre de mise en œuvre de la stratégie.

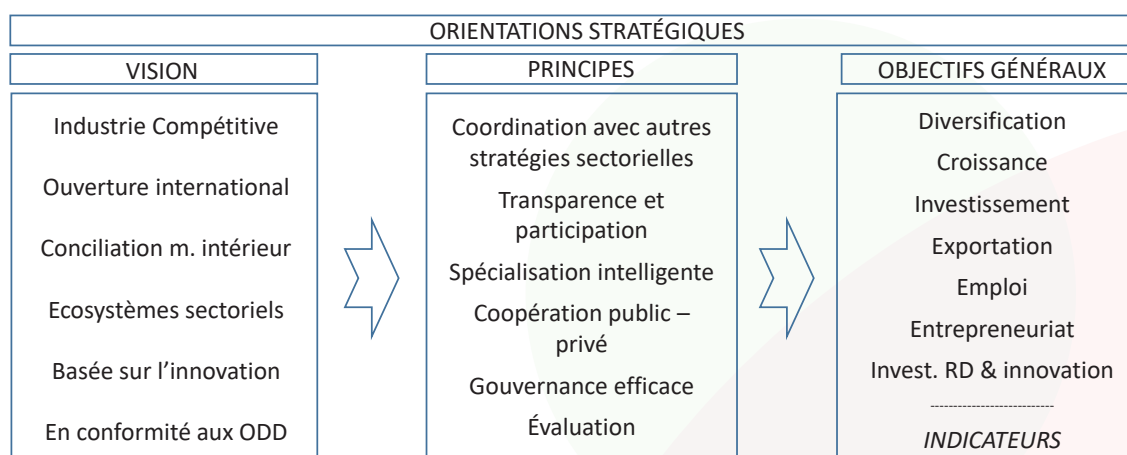
Le **deuxième** pilier est la **structure et le fonctionnement des institutions** ou des **mécanismes et des modalités**

**d'action et de promotion** sur lesquels la stratégie sera fondée, ainsi que leur **administration** ou leur **gouvernance**. Ce pilier a un lien évident avec l'action du gouvernement, en particulier du MIPME, et l'affectation des ressources ou du budget public à engager.

Le **troisième** pilier est celui qui affecte le **cadre des normes** dans lequel la stratégie se déploie, sur le **plan** purement **légal ou réglementaire**, qui affecte directement les **investissements**, le **domaine fiscal**, **l'emploi** ou la **propriété intellectuelle**, comme les **accords commerciaux internationaux**. Dans ce domaine, la mise en œuvre de la stratégie doit tenir compte des décisions du gouvernement dans son ensemble, ainsi que d'autres institutions de l'État comme le pouvoir législatif.

La démarche à prendre exige d'abord la **définition d'une orientation stratégique**, c'est-à-dire la **vision** et les **objectifs à long terme** ainsi que les **principes de construction** et de **déploiement de la stratégie**. Puis vient la formulation **d'objectifs généraux** pour l'horizon 2027, avec les **indicateurs qualitatifs ou quantitatifs** nécessaires afin d'évaluer l'impact des objectifs auxquels ils sont associés.

**Graphique 41: Orientations stratégiques**



Source : Elaboration propre

Enfin, les axes d'action et leur application générale pour les secteurs industriels sont identifiés.

### 4.3. VISION

Il s'agit d'avancer vers la construction d'une **stratégie pour chaque secteur industriel tunisien** qui, sur la base de la politique de développement, soit capable de prendre un profil bien défini et devienne une **référence opérationnelle** pour tous les acteurs concernés, qu'il s'agisse **d'entreprises**, de **travailleurs**, **d'universités** ou de la **société civile**.

La Tunisie fait face à des **défis** constituant des obstacles pour un développement durable, notamment en **trois dimensions** : d'abord celui de l'amélioration de la **situation socio-économique** (revenu par habitant, emploi) et des compétences (ressources humaines qualifiées, niveau technologique) ; puis celui de l'existence de fractures et inégalités sociales et territoriales qui constituent des **facteurs d'instabilité**, et enfin celui de la **souveraineté économique** nécessaire face aux processus de mondialisation et à l'extension des chaînes de valeur **globales**, pour éviter les conditionnements qui entravent le développement futur.

Sur la base de ces principes généraux, la vision qui focalise la stratégie industrielle est :

- **Arriver à un secteur industriel compétitif**, y compris pour les PME, qui intègre des ressources humaines et technologiques de haute qualification et efficaces aux niveaux national et international.
- **Développer des compétences** qui aident à la diversification et à acquérir des avantages comparatifs sur le marché international et pour le positionnement le plus favorable dans les chaînes de valeur mondiales.
- **Concilier le secteur industriel tunisien avec le marché intérieur** afin d'exploiter son potentiel pour répondre à la demande existante ou future ainsi que pour la sécurité de l'offre dans des secteurs clés tels que l'alimentation ou la santé.
- **Avancer dans les processus d'intégration / interrelation des secteurs** ainsi que dans les **liaisons de coopération-concurrence** entre les entreprises industrielles tunisiennes, en utilisant des **mécanismes de collaboration** pour développer des écosystèmes industriels efficaces.
- **Introduire** dans les entreprises des **stratégies d'innovation, technologique et non technologique**, comptant sur la recherche et le développement et sur le soutien des secteurs du savoir et de la numérisation.
- **Développer une industrie conforme aux Objectifs de Développement Durable (ODD)** qui contribue à l'emploi et au développement social ainsi qu'à l'équilibre régional et territorial.

#### 4.4. PRINCIPES

L'élaboration de la stratégie industrielle est affectée par un ensemble de politiques qui ont une influence directe sur la compétitivité des entreprises : besoin d'un **cadre macroéconomique** stable à long terme (budgétaire, déficit public, taux de change, etc.), d'un **système de services publics efficaces** (éducation, communications) et d'un **système financier** qui facilite les investissements des entreprises (crédits, capital de risque, etc.).

Dans un tel contexte, la définition de la stratégie compte aussi sur des **principes de déploiement et de gestion** :

- **Coordination de la stratégie industrielle et des autres stratégies ministérielles**, notamment dans les domaines du développement, de l'énergie, du numérique, de la recherche et du développement, de l'éducation, des transports, de l'agriculture et de la santé.
- **Transparence et généralisation de la participation** du monde des affaires, de l'enseignement et de la société civile à la définition, au déploiement et au suivi des programmes et des actions.
- **Utilisation des principes de spécialisation régionale intelligente** sur la base des processus de découverte des entreprises.
- **Participation du secteur privé au financement** d'actions de coopération public-privé qui découlent de la stratégie.
- **Mise en œuvre de principes de gouvernance efficaces** qui permettent l'utilisation optimale des ressources du MIPME, de l'APII et des autres institutions chargées du dossier industriel.
- **Implémentation d'une procédure avec des indicateurs appropriés** pour le suivi et l'évaluation de la stratégie et les plans d'action.





- **L'innovation dans les stratégies des entreprises**, intégrant les programmes, notamment dans les domaines de la R&D et de la numérisation,
- **L'entrepreneuriat innovant**,
- **La diversification et l'internationalisation** : nouveaux produits et accès à de nouveaux marchés,
- **La modernisation et la mise à niveau** à travers l'incorporation des ressources humaines qualifiées et la coopération, utilisant des services qualifiés pour les entreprises,
- **Les écosystèmes industriels** basés sur les compétences existantes et l'innovation.

Pour chacun de ces axes, dont le déploiement de la stratégie aura une composante sectorielle et/ou régionale, des **objectifs opérationnels spécifiques** seront définis, sur la base d'un **découpage sectoriel et régional**.

#### 4.7. PLANS D'ACTION

Enfin, des **Plans d'action sectoriels et régionaux** seront définis, ainsi que des **projets stratégiques** (programmes ou initiatives) au **niveau sectoriel** pour chacun des secteurs identifiés comme prioritaires **dans chaque région**, tel que prévu dans le document de « Description de l'Approche, la Méthodologie et le Programme de travail pour la réalisation de la Mission ».

Il faut noter que les Plans d'action spécifiques envisageront un **horizon temporel plus restreint**, à 4 ans, donc les critères de formulation et leurs contenus seront différents de ceux employés pour la stratégie.

Dans les prochains livrables, L3 et L4, correspondant aux Phases II et III, des présentations détaillées seront faites sur les approches, la définition et la proposition de ces Plan d'action et Projets stratégiques.

## 5. DOCUMENTATION CONSULTÉE

### Rapports. Organismes Internationaux.

1. BANQUE MONDIALE (2014) : « *La Révolution Inachevée. Créer des opportunités, des emplois de qualité et de la richesse pour tous les Tunisiens. Revue des politiques de développement* ».
2. COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE, Union africaine, Banque africaine de développement et Programme des Nations Unies pour le développement (2017) « *Rapport sur le développement durable en Afrique* ».
3. CORNELL UNIVERSITY, INSEAD, and WIPO (2017): “*The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding the World*”.
4. CORNELL UNIVERSITY, INSEAD, and WIPO (2019) “*Global Innovation Index 2019. Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation*”
5. ONUDI (2017) : *Agroalimentaire, Tourisme et Industries Créatives. Une approche de clusters intégrés*
6. ONUDI (2018): *Global Value Chains and Industrial Development. Lessons from China, South-East and South Asia*
7. ONUDI (2019): *Rapport sur le développement industriel 2020. L’industrialisation à l’ère numérique. Vue d’ensemble*
8. ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL (2017). « *Rapport sur le développement industriel 2018. Demande de produits manufacturés : comment impulser un développement industriel inclusif et durable. Vue d’ensemble* ».
9. Présidents BM et BAD (2018) : « *La stratégie d’industrialisation en Afrique* ». Jeune Afrique
10. SCHWAB, Klaus (2018). “*The Global Competitiveness Report*”. World Economic Forum
11. STIGLITZ, Joseph (inter alia) (2017) : « *Industrialiser l’Afrique : stratégies, politiques, institutions et financement* », Banque africaine de développement
12. UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION (2019): “*Competitive Industrial performance (CIP) Biennial Report*”.
13. WORLD BANK (2019): “*Doing Business 2019. Training for Reform.*”

### Études prospectives

14. Alliance Industrie du Futur (2018): *Le Guide des technologies de l’Industrie du Futur*.
15. ESPAS report (April 2019) *Global Trends to 2030: Challenges and Choices for Europe*
16. Mowat Centre (2014): *Future State 2030: The global megatrends shaping governments*. KPMG
17. NATIONS UNIES (2016) : “*Objectifs de développement durable (ODS)*”
18. OCDE (1998) : « *Les technologies du XXIe siècle. Promesses et périls d’un futur dynamique.* »
19. OECD (2017): *A revised approach to productivity convergence in long-term scenarios*. OECD Economics Department Working Papers No. 1385
20. OECD (2018). *The long view. Scenarios for the World Economy to 2060*. Economic Policy Papers nr. 22
21. United Nations (2019) : *World Economic Situation and Prospects 2019*
22. UNRISD (2017): *Global Trends. Challenges and Opportunities in the Implementation of the Sustainable Development Goals*. UNDP

### Politique industrielle

23. EL MOKRI, Karim (2016) : « *Le défi de la transformation économique structurelle : une analyse par la complexité économique.* » OCP Research Paper
24. EL MOKRI, Karim (2016) : « : *La stratégie industrielle 2014- 2020 du Maroc et ses implications potentielles sur le processus de transformation structurelle.* » OCP Policy Brief
25. HAUSMANN, Ricardo; HWANG, Jason; RODRIK, Dani (2006): “*What you export matters J Econ Growth.*” Springer Science + Business Media
26. HAUSMANN, Ricardo; RODRIK, Dani et VELASCO, Andrés (2006). « *Établir le bon diagnostic. Une nouvelle approche de la réforme économique.* » Finances & Développement
27. KOTTER, John (2016) : « *Le must de l’innovation. Dix thèses révolutionnaires pour s’adapter à un monde en mutation* ». Harvard Business Review France
28. PERIDY, Nicolas (2018) : « *La complexification des systèmes productifs comme vecteur de transition économique dans les MENA et le rôle des politiques de court terme.* » FEMISE
29. YIFU LIN, Justin (2013) : « *La politique industrielle revisitée : une nouvelle perspective d’économie structurelle. Revue d’économie du développement 2013/2-3 (Vol. 21).* » De Boeck

### Politiques industrielles de l'UE et d'autres pays

30. COMMISSION EUROPEENNE (2011) : « *Quand les défis deviennent des chances : vers un cadre stratégique commun pour le financement de la recherche et de l'innovation dans l'UE.* », Commission Européenne, Livre Vert
31. COMMISSION EUROPEENNE : ÉTAT DE L'UNION (2017) : « *Stratégie de politique industrielle. Une stratégie globale et un partenariat fort pour un nouvel âge industriel* »
32. COMMISSION EUROPÉENNE (2008): "Think Small First". A "Small Business Act" for Europe." European Commission communication
33. DG des Entreprises. République Française (2016) : « *Étude Technologies clés 2020* »
34. ENTERPRISE IRELAND (2006): "Collaborative Profile for Research & Innovation. Ireland–Czech Republic."
35. ESTONIAN MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH (2007): "Knowledge-Based Estonia. Estonian Research and Development and Innovation Strategy (2007 – 2013)". Tartu
36. Policy brief. Février (2019) : « *Politique industrielle franco-allemande au XXIe siècle.* »
37. Profil pays : Maroc. Benchmark (2011) « *Évaluation d'instruments financiers d'appui à l'innovation* »
38. Sommet National de l'Innovation (2011) : « *Stratégie « Maroc Innovation* » ». Dossier de presse
39. STARTUP INDIA (2016) "Action Plan. Start-up India"
40. STIQ (2013) : « *Baromètre industriel Québécois 2013. Un portrait unique du secteur manufacturier* ». 6<sup>ème</sup> édition

### Spécialisation intelligente

41. European Commission, Smart Specialisation Platform (2012) : "RIS3 Guide (synthèse)"
42. CHARLES, David (2012): "European Policies Research Centre: Smart Specialisation and Cohesion Policy: A strategy for all the regions?" IQ-Net Thematic paper
43. DONAT, Santiago (2019): "DG Regional and Urban Policy: EC proposal for the next MFF/smart specialization."
44. FORAY, Dominique (2012): "Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3)". EU Regional Policy
45. GIANELLE, Carlo; KYRIAKOU, Dimitris; COHEN, Caroline; PRZEOR, Marek. (2016): "Implementing Smart Specialisation Strategies. A handbook." European Commission
46. Government of the Czech Republic (2016). "National Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation of the Czech Republic (National RIS3 Strategy)"
47. GUZZO, Fabrizio; GIANELLE, Carlo; MARINELLI, Elisabetta (2018): "Smart Specialisation at work: the policy makers' view on strategy design and implementation." EC JRC Technical Reports
48. KRISTENSEN, Iryna et al. (2018): "Nordregio: The potential of Smart Specialisation for enhancing innovation and resilience in Nordic regions. Preliminary report: Policy and literature review."
49. POLVERARI, Laura; DOZHDEVA, Viktoriya (2018): "From Smart Growth to Smarter Europe: Learning from Smart Specialisation Delivery". European Policies Research Centre Delft

### Méthodologies

50. « *Grille des indicateurs start-ups* »
51. ABDON Arnelyn; FELIPE, Jesus (2011): "The Product Space: What Does It Say About the Opportunities for Growth and Structural Transformation of Sub-Saharan Africa?". Asian Development Bank and Levy Economics Institute of Bard College
52. BHORAT, Haroon ; STEENKAMP, François et ROONEY, Christopher : « *Comprendre les déterminants du malaise du secteur manufacturier en Afrique* ». UNDP-RBA : Income inequality in SSA. Chapter 5
53. BOGETIĆ, Željko; PEJOVIĆ, Igor; OSORIO-RODDARTE, Israel (2013): "Expanding and Diversifying Montenegro's Exports: A Product Space Analysis." Journal of Central Banking Theory and Practice
54. Bpi France, GIZ (2017) : « *Grille d'analyse des projets innovants* » Tunis
55. FORTUNATO, Piergiuseppe; RAZO, Carlos and VROLIJK, Kasper (2015): "Operationalizing the Product Space: A Road Map to Export Diversification". Discussion Paper No. 219, UNCTAD
56. GAGLIO, Cyrielle (2017) : « *Compétitivité, sophistication et espace-produit. Une application aux exportations françaises* ». Economies et finances. Université Côte d'Azur
57. GALIBAKA, Gibert (2015) : « *La Sophistication des Exportations des Fruits, Légumes et Dérivés dans l'Espace UEMOA.* » Banque africaine de développement, Working papers series
58. HIDALGO, C.A.; KLINGER, B.; BARABÁSI, A.-L.; HAUSMANN, R.: "The Product Space Conditions the Development of Nations"
59. KHANFIR, Mondher: "The Digital Start up Implementation Guidebook". [www.wikistartup.tn](http://www.wikistartup.tn)

60. LI, Junchen (2016): "Product space, unrelated diversification, and economic development (master thesis)." Lund University
61. OECD (1997): *National Innovation Systems*. <https://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf>
62. OECD, CE (2005) : *Manuel d'Oslo. « La mesure des activités scientifiques et technologiques. Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation »*, Troisième édition
63. PIANA, Valentino (2007): "Proximity in product space and diversification strategies." Economics Web Institute

#### Études et Politiques. Tunisie

64. « Principaux Projets du XIIème Plan (2010-2014) ». 36 diapos ppt
65. « Technologies de future dans lesquelles la Tunisie doit investir »
66. BANQUE MONDIALE (2010) : « République tunisienne. Revue des politiques de développement. Vers une croissance tirée par l'innovation. Rapport. » Groupe Moyen-Orient et Afrique du Nord
67. BEAUGHON, Thierry ; BOUBAYA, Mustapha ; MAHMOUD, Abdellatif (2011) : « Mission de Formulation du Programme d'appui à la Compétitivité des Entreprises de Service en Tunisie. Rapport Final (V7) ».
68. COUSIN, Philippe ; BONGUI, Mohamed (2011) : « ASTEC : Assistance technique pour la mise en œuvre d'un plan d'actions relatif au programme de Recherche- Développement-Innovation dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication. Rapport Phase I. Annexe Benchmarking 10 pays ». Europaid
69. COUSIN, Philippe ; BONGUI, Mohamed (2011) : « ASTEC : Assistance technique pour la mise en œuvre d'un plan d'actions relatif au programme de Recherche-Développement-Innovation dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication. Rapport Phase I. Benchmarking, état des lieux et Créneaux porteurs. ». Europaid
70. MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DE LA TECHNOLOGIE (2010) : « Développement Technologique de l'industrie et des Services liés à l'horizon 2016 ».
71. MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DES PME (2009) : « Stratégie industrielle nationale à l'horizon 2016 ». Le Courier.
72. MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DES PME (2016) : « Stratégie industrielle nationale à l'horizon 2025. » Le Courier.
73. MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE L'ENERGIE ET DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES. « Stratégie Industrielle Nationale A Horizon 2016 (Synthèse) ». APII (35 pp.)
74. MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE (2014) : « Stratégie de modernisation administrative-Vision 2020 », Version française / arabe
75. MINISTERE DES TIC&EN (2014) : « Plan stratégique national » TUNISIE DIGITALE 2018 (Note de synthèse) »
76. MINISTERE DU DEVELOPPEMENT, DE L'INVESTISSEMENT ET DE LA COOPERATION INTERNATIONALE (2016) : « Présentation sur Le Plan de Développement 2016 – 2020 »
77. OCDE (2018) : « Promouvoir la croissance et l'emploi, Tunis », Etude économique de l'OCDE Tunisie
78. OCDE (2018): « Étude économique 2018 de la Tunisie (synthèse) »
79. REPUBLIQUE TUNISIENNE. MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DE LA GOUVERNANCE ET DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION. « Stratégie De Modernisation Administrative. 2016-2020. Vision 2020. »
80. TRIBUNE DE L'ITCEQ N° 13 NOVEMBRE (2016) : « L'Hexagone d'une politique industrielle efficace : Où en est la Tunisie ? »
81. ZOUARI, Salma (2016) : « Plan de développement 2016-2020 : Réformes, investissements, commerce extérieur et emploi. Une lecture critique » Solidar, Tunisie

#### Zones Industrielles

82. AYARI, Kamel : « Les nouvelles réformes d'investissement en Tunisie ».
83. AYED, Belgacem, EL KADHI, Zouhair : « Transformation structurelle et qualité des institutions », 2018.
84. BAD (Banque Africaine de Développement) : « Programme : Programme d'Appui au Développement Régional Inclusif phase II (PADRI-II) », 2017.
85. BAKLOUTI TRABELSI, Hanen, ITCEQ : « Les modes de financement de l'entreprise dans le collimateur de l'enquête compétitivité », 2017.
86. BAKLOUTI TRABELSI, Hanen, ITCEQ : « Enfin, une amélioration de la perception du climat des affaires ».
87. BANQUE MONDIALE (2009) : « Rapport sur les Pôles de Compétitivité en Tunisie », 2019.
88. BANQUE MONDIALE (2014) : « La Révolution Inachevée, Créer des opportunités, des emplois de qualité et de la richesse pour tous les Tunisiens », 2014.
89. BANQUE MONDIALE, Ministère de l'Industrie, de l'Énergie, et des Petites et Moyennes Entreprises (MIEPME) (2007) : « Notes Techniques sur les PME en Tunisie, (En Deux Volumes) Volume II : Accès au Foncier Industriel et Gestion des Zones Industrielles en Tunisie », 2007.



90. BANQUE MONDIALE, République Tunisienne : « Vers une croissance tirée par l'innovation. Revue des politiques de développement », 2010.
91. BEN ARFA, Affet, TRABELSI BAKLOUTI, Hanen, ZAMMALI, Heithem, HAMMAMI, Haithem (2018) : « La réforme de la formation professionnelle en quête d'une concrétisation », Notes et analyse de l'ITCEQ, 2018.
92. BUSQUIN, Philippe (prés.) et al., Commission européenne : « Soutien spécifique à la Tunisie - Priorités de recherche et participation du secteur privé à la R&D », 2019.
93. CONSEIL D'ANALYSES ECONOMIQUES : « Note de proposition pour le rétablissement du FOPRODI », 2019.
94. CONSEIL D'ANALYSES ÉCONOMIQUES : « Pacte pour la compétitivité économique et l'équité sociale, 2019.
95. DHAOUI Souad, ITCEQ : « L'Hexagone d'une politique industrielle efficace : Où en est la Tunisie ? », 2016.
96. DHAOUI, Iyad : « Efficacité du Système Educatif Tunisien : Analyses et Perspectives, Notes et analyse de l'ITCEQ », 2015.
97. DHAOUI, Iyad : « Efficacité du système éducatif tunisien et défis de l'insertion des diplômés », 2015.
98. GIZ, MIEPME : « Manuel pour la requalification et la création de zones industrielles en Tunisie », 2014.
99. HASSAN, Emmanuel : « Diagnostic du système national de recherche et d'innovation en Tunisie, PASRI », 2015.
100. ICTEQ : « Programme de Mise à Niveau : Bilan, réalisations et perspectives. Résultats de la 8ème enquête », 2017.
101. JOUMARD Isabelle, DHAOUI Souad, OCDE, ITCEQ : « Travaux économiques de l'OCDE sur la Tunisie », 2018.
102. JRC-IPTS, Joanneum Research: "RTD Evaluation Toolbox", 2002.
103. KTHIRI, Wajdi : « Bilan de l'évolution du marché du travail en Tunisie : 2006-2015, Notes et analyse de l'ITCEQ », 2016.
104. KTHIRI, Wajdi : « Inadéquation des qualifications en Tunisie : quels sont les déterminants de sous-emploi ? Notes et analyses de l'ITCEQ » ; ITCEQ, Rapport sur l'économie du savoir n°7, Novembre 2019.
105. LAFAYE Jean-François : « Mission en Tunisie sur les dispositifs de soutien à l'innovation ». OSEO – GIZ, 2013.
106. LECHEVIN Dominique, BOUBAYA Mustapha : « Etude d'évaluation et d'optimisation des instruments financiers d'incitation à l'innovation et à la création d'entreprise ». Programme ENPI financé par l'UE, 2011.
107. MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DE LA TECHNOLOGIE : « Développement Technologique de l'industrie et des services liés à l'horizon 2016 » (diapos), 2010.
108. NATIONS UNIES TUNISIE : « Rapport National Volontaire sur la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable », 2019.
109. OCDE: "Policy Evaluation in Innovation and Technology", 1997.
110. OCDE : « Moyen-Orient méditerranéen et Afrique du Nord 2018, Évaluation Intermédiaire des principales réformes en faveur des PME », 2018.
111. REPUBLIQUE TUNISIENNE, MINISTERE DU DEVELOPPEMENT, DE L'INVESTISSEMENT ET DE LA COOPERATION INTERNATIONALE : « Le Nouveau Cadre Juridique de l'Investissement », 2017.
112. SOHEIR, Dani, BEA Mahieu, Commission Européenne (2018): "Specific Support to Tunisia - Background report".
113. TRABELSI, S., et al. : « Évaluation du Plan de développement 2016 – 2020 », 2019.
114. UNIDO (2019) : "International Guidelines for Industrial Parks", 2019.
115. ZRIBI, Youss; DHAOUI Souad, FEYDI Naima, ITCEQ: « Investissement en Tunisie : Evolution et facteurs déterminants », 2018.

#### Programmes d'innovation. Tunisie

116. ALTERNATIVE CAPITAL PARTNERS: « *Financement de l'innovation en Tunisie* »
117. BOUBAYA, Mustapha, (2014) : « *Projet EBESM : Amélioration de l'environnement des affaires dans la région Sud de la Méditerranée. État des lieux en Tunisie : Acteurs, Cadre législatif et Instruments financiers d'incitation à l'innovation* ».
118. GHRIR, Rachid (2008) : « *Mécanismes d'incitation à l'innovation* ». Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique de la Technologie.
119. HASSAN, Emmanuel (2014). « *Diagnostic du système national de recherche et d'innovation en Tunisie*. Rapport final ». PASRI
120. HASSAN, Emmanuel (2014). « *Diagnostic du système national de recherche et d'innovation en Tunisie*. Synthèse finale. » PASRI
121. LAFAYE, Jean-François (2013) : « *Mission en Tunisie sur les dispositifs de soutien à l'innovation* ». GIZ
122. LECHEVIN, Dominique ; BOUBAYA, Mustapha (2011) : « *Programme ENPI : Rapport de synthèse Mission d'étude & d'évaluation des instruments financiers d'incitation à l'innovation et à la création d'entreprise* ».
123. LECHEVIN, Dominique ; BOUBAYA, Mustapha (2011) : « *Programme ENPI : Étude de la faisabilité d'un fonds de pré-amorçage*. Rapport final de Phase 3. »
124. Ministère de l'Industrie et de la Technologie (2010). « *Stratégie Industrielle 2016. Les mécanismes de financement de l'innovation* ». Salon de la création et du développement technologique des entreprises.



125. MINISTERE DE L'INDUSTRIE, APII : « *Guide de l'Innovation* ».
126. SOHEIR, Dani; MAHIEU, Bea (2018): "*PSF Specific Support to Tunisia - Background report.*", Technopolis Group." European Commission. Directorate-General for Research and Innovation
127. UNO-ESCWA (2016): "*How to harness the National Innovation System in Tunisia. Final Report*",
128. WIKI START UP, GIZ (2012) : « *État de l'art de l'essaiage en Tunisie & son impact sur la dynamique de création d'entreprises* ».
129. ZAOUI, Sami (2010) : « *Stratégie et Pilotage de l'Innovation et du développement Technologique en Tunisie.* » Ernst & Young

#### Études sectorielles et Promotion des PME. Tunisie

130. APII (2017) : « *Les problématiques de création et de pérennisation des entreprises en Tunisie. Note de synthèse* ».
131. Ezzeddine KACEM (2018) : « *Le développement de l'économie bleue de demain en Tunisie : une vraie et forte dynamisation de l'économie nationale.* ». Bizerte, ITES.
132. FOURATI, Neil Skander (2016) : « *Présentation d'une approche innovante de développement durable de chaînes de valeurs agricoles dans le cadre d'un nouveau modèle de gouvernance locale en Tunisie.* » GIZ, Tunis, Tunisie.
133. GDOURA, Ahmed : « *Dynamisation des territoires et promotion de l'entrepreneuriat local Renforcement des capacités institutionnelles.* » Projet BIT-MTESS
134. GIZ (2013) : « *Analyse de la chaîne de valeur des technologies relatives à l'énergie solaire en Tunisie. Rapport Final.* » Tunis.
135. GIZ, Prodata (2018) : « *Etude portant sur les freins et obstacles à l'exportation au niveau des PME tunisiennes, Note de synthèse.* »
136. MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES. Centre Technique de l'Emballage et du Conditionnement (2018) : « *Etude sur le Secteur de l'Emballage en Plastique en Tunisie. Cahier des charges. Appel d'offres Mai 2018* »
137. Ministère de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises (2019) : « *Etude sur le secteur de l'imprimerie en Tunisie. Rapport phase N°1 : Etat des lieux. Décembre 2018 ; Rapport phase N°2 : Positionnement international et Benchmark. Mars 2019 ; Rapport phase N°3 : Analyse SWOT* ».
138. OCDE / UE / ETF (2018) : « *Politiques en faveur des PME. Moyen Orient méditerranéen et Afrique du Nord 2018. Évaluation intermédiaire des principales réformes.* »
139. POMMIER, Paulette (2019) : « *Clusters au Maghreb. Entre mondialisation et territorialisation* ». IPEMED

#### CHILI

140. PLANAS SERRALTA, Leania; FÉRNANDEZ DE LUCIO, Ignacio (2018): "*Primeras estrategias regionales de innovación en Chile*". Journal of Technology Management & Innovation, Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios
141. MANYIKA, James et al (2015): « *THE INTERNET OF THINGS: MAPPING THE VALUE BEYOND THE HYPE* », McKinsey Company
142. STIGLITZ, Joseph E. et al. (2017): "*Políticas industriales y tecnológicas en América Latina*". Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
143. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2014): "*Agenda De Productividad Innovación Y Crecimiento*"
144. Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands (2009): "*Evaluation policy and guidelines for evaluations*"
145. Comisión Asesora Presidencial en Descentralización y Desarrollo Regional (2014) : "*Propuesta de Política de Estado y Agenda para la Descentralización y el Desarrollo Territorial de Chile*"
146. BARROETA, Belén et al. (2017): "*Innovación y especialización regional en América Latina*", JRC Technical Reports
147. OECD (2017) "*Brechas Y Estándares De Gobernanza De La Infraestructura Pública En Chile*". Directorio de Gobernanza Pública
148. Oficina de Productividad y Emprendimiento Nacional (2019): "*Minuta Global Innovation Index 2019.*"
149. CNID (2017): "*CTI para un nuevo pacto de desarrollo inclusivo.*"
150. ALVAREZ, Carlos et SUTIN, Tania (2014): "*Políticas Industriales y Tecnológicas en Chile. El Desafío de la transformación productiva para un país de ingreso medio.*"
151. CORFO (2015): "*Programa Estratégico Industrias Inteligentes. Presentación a Consejo Directivo.*"
152. Comisión Nacional de Productividad (2018): "*INFORME ANUAL 2018*"
153. Chile TRANSFORMA (2017): "*Hoja de Ruta para Programa Estratégico de Manufactura Avanzada. Informe Resumen*"
154. OECD Development Pathways (2018): "*Production Transformation Policy Review of Chile REAPING THE BENEFITS OF NEW FRONTIERS. Assessment and recommendations*"

155. HENRÍQUEZ, Paulina; VILLAGRÁN Hans, (2018): «*Análisis y Sistematización de la Implementación de la Política de Selectividad Estratégica. Presentado a Subsecretaría de Economía y Pequeñas Empresas*», Cameron Partners Innovation Consultants

#### RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

156. AMBASSADE DE FRANCE EN REPUBLIQUE TCHEQUE (2015) : « *Fiche Pays « RECHERCHE » République tchèque* ». Ambassade de France en République Tchèque
157. BLAZEK Jiri, CZESANA Veronika, DANIELS Gabriela (2014) : « *Design, policy mix & implementation of the RIS3 in the Czech Republic.* » Smart Specialisation Platform
158. COUNCIL FOR RESEARCH, DEVELOPMENT AND INNOVATION (2019): « *Innovation Strategy of the Czech Republic, 2019–2030* ». Czech Republic, The Country for The Future
159. CZECHTRADE: THE ULTIMATE BUSINESS GATEWAY. « *Czech Republic, The Country for The Future* »
160. DOING BUSINESS (2019): « *Doing Business 2019, Training for Reform. Economic profile, Czech Republic.* » World Bank Group.
161. GOVERNMENT OF THE CZECH REPUBLIC (2016): « *National Research, Development and Innovation Policy of the Czech Republic 2016–2020* ». Government of the Czech Republic, Section for the Science, Research and Innovation.
162. GOVERNMENT OF THE CZECH REPUBLIC (2016): « *National Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation of the Czech Republic (National RIS3 Strategy).* » Government of the Czech Republic, Department for Analysis and Coordination of Science, Research and Innovation.
163. LAZARO Oscar (2017): « *Analysis of National Initiatives for Digitising Industry. Czech Republic: Společnosti 4.0.* » Commission Européenne.
164. SCHWAB Klaus (2019): « *The Global Competitiveness Report 2019.* » World Economic Forum.
165. SRHOLEC, M. SANCHEZ-MARTINEZ, M. (2018): « *RIO Country Report 2017: Czech Republic. Research and Innovation Observatory country report series* ». Commission Européenne.

#### Sites web:

166. World Development Indicators: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>
167. Countryeconomy.com: <https://countryeconomy.com/>
168. Organisation de coopération et de développements économiques : <http://www.oecd.org/>

#### POLOGNE

169. AMBASSADE DE FRANCE EN POLOGNE (2011) : « *L'organisation territoriale de la Pologne* ». Ambassade de France en Pologne.
170. BOGDAN Wojciech, BONIECKI Daniel, LABAYE Eric, MARCINIAK Tomasz, NOWACKI Marcin (January 2015) : « *Poland 2025: Europe's new growth engine.* » McKinsey & Company.
171. CHORAŹY Paweł (Mai 2017): « *Strategy for Responsible Development* ». Ministry of Economic Development of Poland.
172. CIESIELSKA-KLIKOWSKA Joanna (2018): « *Poland economy briefing: Economic development in Poland.* » China-CEE Institute.
173. CIESIELSKA-KLIKOWSKA Joanna (Janvier 2019): « *Poland economy briefing: Economic development in Poland.* » China-CEE Institute.
174. CIESIELSKA-KLIKOWSKA Joanna (2019): « *Poland economy briefing: Weekly briefing – industry overview in Poland.* » China-CEE Institute.
175. COMMISSION EUROPÉENNE (2018): « *Digital Transformation Monitor, Poland: "Initiative for Polish Industry 4.0 – The Future Industry Platform"* ». Commission Européenne.
176. COMMISSION EUROPÉENNE (2014) : « *National Smart Specialisation in Poland.* » <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>
177. COMMISSION EUROPÉENNE (2012) : « *National Development Strategy 2020 - Active Society, Competitive Economy, Efficient State* ». Pomoc Techniczna.
178. KAMIEŃSKI Zbigniew (2014) : « *Poland : Towards a RIS3 strategy* ». Krajowa Inteligentna Specjalizacja.
179. MATTAUCH Walter (2017): « *Digitising European Industries - Member States Profile: Poland.* » Commission Européenne.
180. MINISTRY OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF POLAND (2016): « *Strategy for Responsible Development.* » Ministry of Economic Development of Poland.
181. OLEKSIUK Adam (2017): « *Poland's Responsible Development Strategy-Challenges, Reflections and Remarks.* » [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).

182. ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES (2018) : « *Études économiques de l'OCDE Pologne – Synthèse* ». OCDE, Des Politiques Meilleures Pour Une Vie Meilleure.
183. SCHWAB Klaus (2019): "*The Global Competitiveness Report 2019.*" World Economic Forum.
184. SLUSARCZYKA Beata (2015): "*The Requirement of New Industrial Policy to Support Polish Economy*". Elsevier.
185. WYRWA Joanna (2014): "*Smart Specialisation – A Novel Approach Towards Region Development in Poland*". ACTA Scientiarum Polonorum.
186. ZABOROWSKA Magorzata (2001) : « *La Réforme Administrative et Territoriale Polonaise dans le Contexte Européen* ». Notre Europe, Groupement d'Etudes et de Recherches.

#### Sites Web :

187. Ambassade de France en Pologne : <https://pl.ambafrance.org/>
188. Countryeconomy.com : <https://countryeconomy.com/>
189. KG LEGAL, Digital Innovation Hubs In Poland – New Law : <https://www.kg-legal.eu/info/it-new-technologies-media-and-communication-technology-law/digital-innovation-hubs-in-poland-new-law/>
190. Organisation de coopération et de développement économiques : <http://www.oecd.org/>
191. Plateforme d'information internationale des Experts Comptables : <http://www.expert-comptable-international.info/>
192. Santander Trade Markets Portal : <https://santandertrade.com/en/portal>
193. Unido Statistics Data Portal : <https://stat.unido.org/>
194. World Development Indicators : <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

#### PORTUGAL

195. IAPMEI, FCT, ANI, COMPETE, Commission Européenne (2014): "*Estratégia De Investigação E Inovação Para Uma Especialização Inteligente*".
196. Commission Européenne, (2013) "*Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3)*".
197. GOVERNO DE PORTUGAL (2014): "*Acordo De Parceria 2014-2020 - Portugal 2020*"
198. MIRA GODINHO, Manuel; PAES MAMEDE, Ricardo and CORADO SIMÕES, Vítor (2017) : "*Assessment and challenges of industrial policies in Portugal*", FEP.
199. MIRA GODINHO, Manuel; PAES MAMEDE, Ricardo and CORADO SIMÕES, Vítor; SANCHEZ MARTINEZ Miguel, (2017): "*RIO Country Report 2016: Portugal*," JRC Working Papers JRC105862, Joint Research Centre
200. MONTEIRO, Susana et HORTA, (2018): "*GOVERNANÇA MULTINÍVEL EM PORTUGAL: FUNDAMENTOS TEÓRICO-CONCETUAIS*". Ana Agencia para desenvolvimento e Coesao, IP.
201. Ministry of the Environment, Spatial Planning and Regional Development (2017): "*NATIONAL STRATEGIC REFERENCE FRAMEWORK – PORTUGAL 2007-2013.*" CSF III Observatory
202. Caixabank Research (2019): "*La industria en Portugal: un sector en movimiento*"
203. Price Waterhouse Coopers (2019) "*The Strategic Use of Public Procurement for Innovation in the Digital Economy*"
204. European Commission (2019): "*Digital Economy and Society Index (DESI) 2019 Country Report. Portugal*"
205. InCode 2030 (2017): "*Un programa Integrado de Competências digitais para Portugal*"
206. European Commission (2017): "*Country: Portugal "Indústria 4.0:" Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs* »
207. OECD (2014): "*Recommendation of the Council on Effective Public Investment Across Levels of Government*". Thinkstock
208. Price Waterhouse Coopers (2016): "*Indústria 4.0 Construir a empresa digital*"

#### MAROC

209. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie verte et Numérique [www.mcinet.gov.ma](http://www.mcinet.gov.ma)
210. FONDS AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT, « *Diagnostic de croissance du Maroc – Analyse des contraintes à une croissance large et inclusive* », 23 mars 2015 - [www.afdb.org](http://www.afdb.org)
211. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie verte et Numérique (2014) : « *Mise en oeuvre du Plan d'Accélération Industrielle* » Présentation
212. Maroc PME : « *Programmes de soutien à l'investissement de croissance IMTIAZ/ISTITMAR CROISSANCE, NOTE D'INFORMATION* ».
213. Direction Générale des Impôts (2018) : « *Régime Fiscal de l'auto-entrepreneur* »
214. HAHN, Tina (2018) "*Industrial Policy in Morocco and its Potential Contribution to a New Social Contract*". German Development Institute

215. OECD (2018): *“Morocco-Oecd Dialogue On Territorial Development Policies Challenges and recommendations for coordinated public action”*
216. Moroccan Journal of Management Studies and Organizational Finance (2016) : « *Deuxième édition du Sommet National de l’Innovation, DOSSIER DE PRESSE* ». REMFO
217. « *Structural Transformation and Industrial Policy: A Comparative Analysis of Egypt, Morocco, Tunisia and Turkey and Case Studies*”

## 6. ANNEXE

---



## Stratégie Industrielle et d'Innovation Horizon 2035

---

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

