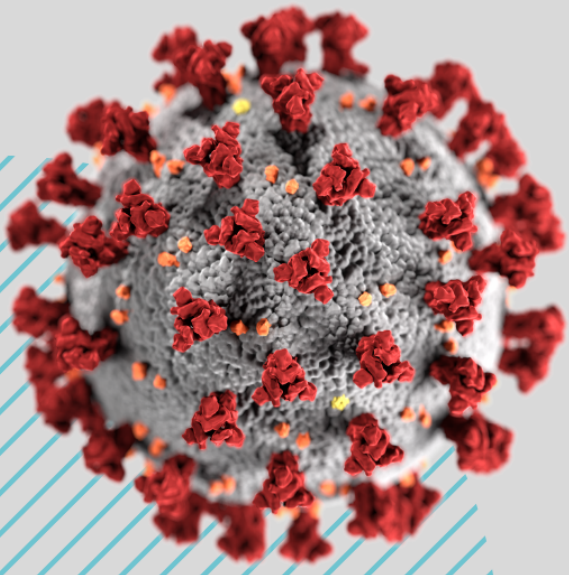
المعهد التونسي للدراسات الاستراتيجية
INSTITUT TUNISIEN DES ETUDES STRATÉGIQUES
I T E S

LA TUNISIE FACE AU COVID-19 À L'HORIZON 2025

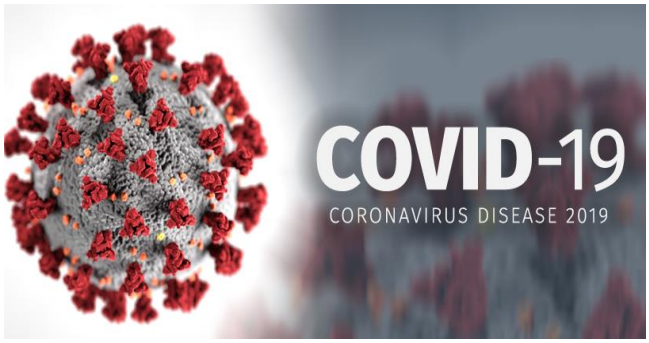
FONDEMENTS D'UNE STRATEGIE CONCILIANT L'URGENCE DU COURT TERME ET LES IMPERATIFS DU MOYEN TERME



AVRIL 2020

Contexte

La pandémie à Covid-19 marque une rupture dans le cours de l'histoire : il y aura un avant et un après en Tunisie et à l'échelle régionale et internationale. En prospective, c'est un scénario que nous intitulons « Black Swan » (Cygne noir), scénario catastrophique ou noir à faible probabilité d'occurrence mais à impact exceptionnel engendrant une rupture et une accélération de l'histoire à l'instar des chocs pétroliers, du 11 septembre 2001, de la crise financière de 2008, etc.



La Tunisie, en transition démocratique et déjà confrontée, avant l'apparition de la pandémie, à une crise économique et sociale inédite dans son histoire sur fond de risques sécuritaires permanents et d'imprévisibilité accrue de la scène régionale et mondiale, risque d'être durement impactée en dépit des mesures, principalement sanitaires et économiques, annoncées par le Président de la République et le Chef du gouvernement. **Nous constatons que le pays apparaît bien désarmé face au risque de chaos et que la mobilisation s'improvise, faute d'avoir été préparée.** En effet, les épidémies des années passées auraient dû nous alerter : SRAS en 2003, Chikungunya et Zika en 2007 et en 2016, grippe A H1N1 en 2009, Ebola en 2014, etc.

Dans ce contexte, il s'agit d'œuvrer à :

- Prendre des mesures urgentes à très court terme visant à préserver les secteurs vitaux du pays, le cœur du système ou réacteur « Tunisie », via l'instauration d'une véritable économie de guerre ;
- Minimiser l'impact de la pandémie sur le pays en termes économiques, sociaux, sécuritaires, géopolitiques, etc. : amplifier la capacité de résilience et d'absorption du choc**.** Nul doute que nous serons confrontés à la panique de certains, à la négligence d'autres : la vocation d'une stratégie de résilience vise justement à anticiper ces comportements collectifs aléatoires face au chaos. Une leçon devra être retenue : les résiliences collectives se préparent bien en amont ;
- Anticiper l'après Covid-19 par la construction d'une stratégie proactive, cohérente et efficace en mesure d'assurer la relance économique et le repositionnement de la Tunisie au sein d'un environnement régional et international profondément bouleversé.

Ces objectifs dictent une capacité à anticiper les futures évolutions, la construction de scénarios et l'élaboration d'orientations stratégiques en mesure d'en assurer la matérialisation. En définitive, il s'agit de parer à l'urgence tout en se dotant des capacités de voir loin et large afin de ne pas subir les futurs chocs inhérents à la pandémie. Décider est un attribut de l'incertitude : **il s'agit, via cette étude, de lever un degré d'incertitude et d'atténuer l'ampleur du brouillard afin d'éclairer le décideur.** De nombreux chercheurs s'accordent sur un risque important de réplique et donc sur une pandémie pouvant s'étaler sur une période comprise entre une année et 18 mois selon les projections de l'Imperial College de Londres

دار الهناء I ، 150 شارع الحبيب بورقيبة 2016 – قرطاج أميلكار
Dar El Hana I, 150, avenue Habib Bourguiba 2016 Carthage Amilcar
Tel : 71.727.127 – Fax : 71.727.371 – Email : ites@ites.nat.tn

parues dans l'étude « Impact of non pharmaceutical interventions to reduce Covid-19 mortality and health care demand » en date du 16 mars 2020. Cette étude a d'ores et déjà infléchi les stratégies initialement adoptées par les Etats-Unis et la Grande-Bretagne fondées sur l'immunité collective et le « darwinisme compressé ».

Suite à une analyse des mesures adoptées par les pays asiatiques à l'instar de la Chine, de la Corée du Sud, de Taiwan, de Singapour, etc. les auteurs distinguent, en l'absence de vaccin ou de traitement ayant prouvé son efficacité, deux stratégies susceptibles d'être mises en œuvre pour faire face à la pandémie à Covid-19 :

« Mitigation » ou atténuation

Il s'agit, via des mesures à l'instar de la distanciation sociale, de l'isolement des cas malades ou suspects, de la fermeture des écoles et universités, etc. d'aspirer à ralentir la progression de l'épidémie dans un pays sans pour autant la stopper afin de « lisser la demande de soins tout en protégeant toutes les personnes à risque » ;

« Suppression » Ou Suppression (fr)

Il s'agit, dans ce cas de figure, de bloquer, voire de stopper, la progression de l'épidémie via l'adoption de mesures extrêmes à l'instar du confinement sanitaire général afin de limiter au maximum le nombre de personnes infectées. Selon les auteurs, cette stratégie dicte « le confinement total de tous les citoyens et le maintien de cette situation sur une période indéfinie ».

دار الهناء I ، 150 شارع الحبيب بورقيبة 2016 – قرطاج أميلكار
Dar El Hana I, 150, avenue Habib Bourguiba 2016 Carthage Amilcar
Tel : 71.727.127 – Fax : 71.727.371 – Email : ites@ites.nat.tn

L'atténuation suppose d'assumer politiquement et économiquement le décès de plusieurs centaines de milliers de personnes (cas des Etats-Unis et de la Grande-Bretagne) et un engorgement majeur du système hospitalier et sanitaire. Les auteurs recommandent donc l'adoption de la stratégie de la suppression en dépit de son coût économique significatif. Néanmoins, ils reconnaissent que le confinement général n'est pas tenable jusqu'à l'obtention d'un vaccin. Par voie de conséquence, chaque pays, en fonction de ses spécificités, doit adopter une stratégie combinant des mesures d'atténuation et des mesures de suppression, l'objectif étant de minimiser l'impact de la crise à court et à moyen terme.

La Tunisie ayant opté pour le confinement général semble avoir privilégié la stratégie de la suppression tout en ayant adopté des mesures relevant de l'atténuation. Ce choix semble salutaire compte tenu des moyens du pays. Certes, il aurait été préférable d'adopter les mesures ayant prouvé leur efficacité en Asie, notamment à Taiwan, en Corée du Sud et à Singapour : détection des malades grâce à une stratégie de dépistage massif ; confinement strict des malades et des personnes en contact avec « tracking » via la mise en œuvre des moyens les plus sophistiqués fondés sur l'intelligence Artificielle, le Big Data et l'ensemble des outils relevant de la révolution numérique et digitale ; traitement des malades via une combinaison de l'ensemble des médicaments existants. Le succès de pays, à l'image de Taiwan, a reposé sur une stratégie fondée sur la rapidité et l'agilité couplées à de solides capacités d'anticipation mobilisant les nouvelles technologies et l'ensemble des forces vives du pays.

En règle générale, différentes stratégies sont concevables : le contrôle de zone, le freinage ou le coup d'arrêt**.** La Chine a opté pour le coup d'arrêt avec un risque de réplique à court terme faute d'immunité collective contre le virus ; Le contrôle de zone a été privilégié par la Corée du Sud et par l'Allemagne : dépistage massif et systématique avec des pics à 25.000 tests jour et un confinement précoce. Les résultats sont là avec un étalement du pic de l'épidémie et un faible taux de mortalité. Cette stratégie est mobilisatrice et de longue durée tout en nécessitant des moyens conséquents ; La stratégie de freinage a été choisie par des pays comme la France : confinement et traitement des cas les plus graves en espérant lisser le pic épidémiologique afin que le système sanitaire absorbe le choc[1].

La Tunisie, arbitrant entre impératifs sanitaires et souci de préserver le tissu économique, a déployé une stratégie, certes perfectible, mais conforme, sinon supérieure, à ses moyens.

Dans ce contexte, la Tunisie est confrontée à une crise systémique (sanitaire, économique, sociale, sécuritaire, etc.) d'une ampleur inédite susceptible de porter atteinte aux fondamentaux du pays, voire à sa survie, et de remettre en cause le processus de transition démocratique. Plus que jamais, l'Etat se doit d'être stratège et anticipateur via l'élaboration d'une stratégie nationale globale, cohérente et efficace conciliant l'urgence du court terme et les impératifs du moyen terme.

[1] Pour de plus amples détails, se référer à la Lettre La Vigie, N°138, 18 mars 2020.

دار الهناء I ، 150 شارع الحبيب بورقيبة 2016 – قرطاج أميلكار
Dar El Hana I, 150, avenue Habib Bourguiba 2016 Carthage Amilcar
Tel : 71.727.127 – Fax : 71.727.371 – Email : ites@ites.nat.tn

Articulation de l'Etude proposée par l'ITES

La crise induite par le Covid-19 impactant un pays déjà vulnérable (crise des finances publiques, crise économique, crise sociale, menaces sécuritaires, etc.) et marquée par de fortes lignes de vulnérabilité intérieure est d'ampleur stratégique. Elle remet en cause nos modèles de gestion de crise, nos certitudes et nos pratiques. Gouvernants et population sont plongés en situation de stress extrême. Générant un brouillard diffus ôtant toute visibilité, il s'agit d'éviter de basculer dans l'inconnue en gérant les conséquences au jour le jour dans l'urgence.

Dans ce cadre, l'étude proposée par l'ITES s'articule en trois phases :

Phase 1 : Préserver les secteurs vitaux du pays, le cœur du système ou réacteur « Tunisie », via l'avènement d'une économie de guerre

« L'économie de guerre désigne des mesures économiques exceptionnelles mises en œuvre lors de conflits armés mais également lors de situations inédites menaçant l'intégrité et l'avenir d'un pays ». **Ces mesures visent à maintenir les activités économiques indispensables, vitales, afin d'assurer la survie de la nation.** A l'image d'un sous-marin, il convient d'œuvrer à tout prix à sauvegarder le cœur du réacteur nucléaire, sans quoi le bâtiment est voué à la destruction. En définitive, il s'agit, via l'adoption de mesures et d'orientations stratégiques exceptionnelles, de mobiliser, comme en tant de guerre, afin de préserver et d'assurer la continuité des secteurs_vitaux du pays. Comme le souligne le Général Vincent Desportes, « **être en guerre signifie faire converger des volontés vers un objectif et subordonner, sans faiblesse, l'accessoire à l'essentiel** ». L'objectif principal et prioritaire vise à assurer la survie de la nation, d'éviter un effondrement de l'Etat, du système politique, et de jeter les bases d'une relance de l'économie afin que celle-ci redémarre ultérieurement dans les meilleures conditions.

Dans ce contexte, il convient d'être en mesure de tenir sur le long terme, de traverser la crise systémique, notamment sanitaire avec le pic épidémiologique, et de livrer de multiples batailles. Cela suppose des plans, donc une stratégie globale, cohérente et efficace fondée sur la concentration des forces et l'économie des moyens.

Cette orientation dicte d'identifier les secteurs vitaux à préserver à tout prix et le subsidiaire dont il conviendra de s'occuper dans un second temps (éviter la dispersion des forces). Si ces secteurs vitaux sont impactés ou souffrent de dysfonctionnements, c'est le cœur du système ou réacteur Tunisie, à savoir l'Etat tunisien, qui est dès lors menacé dans son existence. En identifiant de manière exhaustive ces secteurs vitaux, des orientations stratégiques ont été formulées par l'ITES à l'attention du Président de la République. Enfin, afin de préserver ces secteurs vitaux, le Président de la République pourrait faire appel, outre à l'armée, aux valeurs portées par cette même armée et à ses principes mêmes qui ont favorisé son plébiscite : la discipline ; la fraternité face à l'adversité ; la combativité, l'altruisme, etc. Il conviendra également, dans le cadre du brouillard ambiant, d'assurer la survie dans l'inconnu, l'imprévisible et l'incertain, en cultivant la capacité d'adaptation de l'appareil de l'Etat et de la population et en développant leur résilience.

دار الهناء I ، 150 شارع الحبيب بورقيبة 2016 – قرطاج أميلكار
Dar El Hana I, 150, avenue Habib Bourguiba 2016 Carthage Amilcar
Tel : 71.727.127 – Fax : 71.727.371 – Email : ites@ites.nat.tn

Nul doute que des secteurs seront gravement impactés mais il s'agit, dans le cadre d'une économie de guerre, de sauvegarder l'essentiel, le vital. Aucun « cafouillage » et aucun dysfonctionnement ne doivent être tolérés. Par ailleurs, la sortie du confinement devra être maîtrisée et non provoquée et subie suite à des incidents générés par un manque d'anticipation, de mauvais calcul et des défaillances affectant les secteurs vitaux (à titre illustratif : rupture des circuits d'approvisionnement en nourriture générant une panique au sein de la population et une ruée massive sur les supermarchés, etc.).

A titre liminaire, diverses menaces ou risques doivent être contenus par la mise en avant de capacités d'anticipation et l'adoption et la réévaluation permanente de mesures strictes, claires, cohérentes et efficaces. **Il s'agit des préalables ou des prérequis :**

- **Effondrement de l'Etat ;**
- **Effondrement de l'économie nationale** (tissu économique) ;
- **Implosion sociale difficilement maîtrisable** : des mesures urgentes (financières, fourniture de la nourriture de base pouvant être opérée par l'armée, etc.) ciblant les franges de la population les plus vulnérables et nécessiteuses, les travailleurs quotidiens se retrouvant sans revenus, doivent être adoptées afin **d'anticiper tout risque de déflagration sociale risquant d'échapper à tout contrôle.** Le sud de l'Italie est d'ores et déjà exposé à ce risque : risque de révolte et de rébellion attisé par des campagnes via Facebook « Révolution Nationale » comptant des milliers d'inscrits ; citoyens refusant de payer leurs courses car n'ayant plus de revenus, « braquage » de supermarchés désormais protégés par l'armée, etc. Le gouvernement italien a réagi en débloquant un fond de 400 millions d'euros à destination des plus démunis via la distribution de bons alimentaires ;
- **Risques sécuritaires et géopolitiques :** acteurs malveillants internes et externes exploitant de manière opportune la crise : terrorisme, criminalité, spéculation, crime organisé transnational, détérioration du voisinage stratégique, cyberattaques, secteur informel menacé dans sa survie et se radicalisant, etc.

En ce sens, afin de maîtriser la situation et d'éviter qu'elle n'échappe à tout contrôle, en situation de crise où les modes de gestion traditionnels ne fonctionnent plus, il s'agit de concentrer toutes les ressources mobilisables du pays sur la sauvegarde des secteurs vitaux conditionnant la survie de l'Etat et d'économiser les moyens afin de se doter des capacités de durer dans le temps et d'absorber le choc du pic épidémiologique.

Suite à des séances de brainstorming menées par visioconférence et consultation d'experts, les équipes de l'ITES ont retenu **les secteurs vitaux suivants :**

1. **La filière hospitalière et plus globalement sanitaire incluant l'industrie pharmaceutique (matériels, médicaments, etc.) : elle constitue la première ligne de défense du pays face au Covid-19.** L'ensemble des acteurs (Etat, secteur privé, usines, universités, ingénieurs, société civile, etc.) doivent être mobilisés afin de doter le personnel médical et autres en matériel adéquat afin de faire face et de répondre efficacement à l'épidémie dans les meilleures

دار الهناء I ، 150 شارع الحبيب بورقيبة 2016 – قرطاج أميلكار
Dar El Hana I, 150, avenue Habib Bourguiba 2016 Carthage Amilcar
Tel : 71.727.127 – Fax : 71.727.371 – Email : ites@ites.nat.tn

conditions : « envoyer un soldat au front sans armes et munitions revient à l'inciter à déserter en dépit de toute sa bonne volonté et de son patriotisme ». Un effort particulier, à la hauteur de l'enjeu historique, doit être axé sur cette filière. Il s'agit de concentrer les forces du pays sur cet objectif prioritaire (centralisation des dons via la création d'une plateforme nationale de collecte ; accentuer la transparence et la bonne gouvernance ; soutenir les initiatives nationales dans le domaine de l'innovation et de la recherche, etc.) ;

2. **Assurer avec la plus grande fermeté et efficacité la sécurité des personnes, des biens et des infrastructures critiques du pays (à titre illustratif : centrales électriques, hôpitaux, minoteries, centres de distribution, etc.) :** stratégie mobilisant les forces de sécurité intérieures et l'armée nationale ;

3. **Les services publics vitaux à l'attention des citoyens : l'eau, l'électricité et le gaz, les services municipaux de collecte et de gestion de déchets, les télécommunications et l'internet :** les entreprises concernées (SONEDE, STEG, ONAS, etc.) doivent en assurer en permanence le bon fonctionnement sans aucune discontinuité ou défaillance. Des plans stratégiques de continuité d'activité et d'anticipation de tout incident susceptible d'entraver leur bon fonctionnement devront être mis en place par ces entreprises ;

4. **Les hydrocarbures** en dépit d'une baisse de la pression s'exerçant sur eux du fait du confinement ;

5. **Assurer le paiement des salaires et retraites en temps voulu et limiter au maximum les licenciements et fermetures d'entreprises** pouvant être induits par l'impact de la crise sanitaire et des mesures de confinement sur le tissu économique et social ;

6. **La filière agricole et agroalimentaire avec un accent particulier sur la filière céréalière** (produit riche en glucides) : assurer la production, gestion optimisée des stocks, contrôle des prix, etc.

7. **L'approvisionnement de la population en denrées de base vitales afin de se nourrir sans aucune discontinuité** (circuits de distribution, équipements, maintenance des industries de production, de transformation, etc.). Compte tenu du risque social élevé (bombe sociale) et du nombre important de familles démunies et de travailleurs journaliers se retrouvant sans aucun revenu, un plan stratégique doit être élaboré à leur attention afin d'assurer, sans aucune interruption, leur approvisionnement en nourriture et produits vitaux (bons alimentaires, centres de distribution sous la protection de l'armée, etc.). **Il conviendra de mobiliser efficacement la société civile et assurer la coordination entre les différents intervenants** ;

8. **Veiller à entraver toute dérive non contrôlée des acteurs relevant de l'économie informelle.** A la périphérie du système ou du réacteur « Tunisie », risquant de se retrouver sans revenus, ces acteurs de l'informel pourraient porter atteinte, par des actions de contestation et de déstabilisation, au cœur du système. Il s'agit donc, dans un premier temps, de les identifier et de les contenir via des mesures économiques adaptées à leur spécificité. Dans un second temps, en termes d'opportunité, il s'agira

دار الهناء I ، 150 شارع الحبيب بورقيبة 2016 – قرطاج أميلكار
Dar El Hana I, 150, avenue Habib Bourguiba 2016 Carthage Amilcar
Tel : 71.727.127 – Fax : 71.727.371 – Email : ites@ites.nat.tn

d'établir une stratégie visant à leur réintégration progressive dans l'économie formelle (dans le système). **Enfin, une attention particulière devra être accordée aux régions frontalières vivant des trafics aujourd'hui entravés du fait de la fermeture des frontières ;**

9. **Sécuriser et assurer le transport et la logistique des matières et produits vitaux : circuits d'approvisionnement** sur l'ensemble du territoire tunisien sans aucune discontinuité. Parallèlement, il conviendra de veiller à l'approvisionnement et à la circulation physique des liquidités ;

10. **Dans le cadre de la préparation en amont de la phase 2 de l'étude axée sur le redémarrage de l'économie, mobiliser l'ensemble des capacités et acteurs du pays en termes d'innovation, de développement d'outils fondés sur l'Intelligence Artificielle, le Big Data, etc. Il s'agit également d'œuvrer très rapidement à la digitalisation de l'Administration tunisienne.**

Du fait de la crise sanitaire, toute atteinte ou défaillance entrainant des dysfonctionnements dans le fonctionnement de ces secteurs vitaux risquerait de gravement déstabiliser l'Etat tunisien et constituerait une atteinte à la sécurité nationale.

En ce sens, l'ITES recommande d'agir à trois niveaux, la coordination et la cohérence des politiques publiques engagées étant primordiales :

- Pour chacun des secteurs vitaux identifiés ci-dessus, l'ITES recommande la mise en place, par le gouvernement (les ministères concernés et tout autre acteur), de plans de continuité d'activité (PCA) efficaces, adaptés en permanence à l'évolution de la situation, notamment sanitaire, et enrichis de capacités d'anticipation : veille stratégique, tableau de bord avec indicateurs d'alerte et de suivi quant à d'éventuels dysfonctionnements, anticiper l'évolution de la situation afin de ne pas subir au jour le jour et gérer, sans maîtrise, dans l'urgence, etc.

- Assurer le suivi et la mise en œuvre de ces plans de manière rigoureuse en ne tolérant aucun dysfonctionnement : dans ces secteurs vitaux, l'Etat doit être à 100 % de ses capacités. En ce sens, les plans d'action doivent être calibrés à 200 %. L'Instance Nationale de Lutte contre le Coronavirus ne doit pas se limiter à la gestion courante dans l'urgence et à la coordination mais intégrer la dimension stratégique et prospective. Une stratégie de communication de crise intégrant le rôle fondamental des médias devra également être établie ;

- Le Conseil National de Sécurité, sous la présidence du Président de la République, pourrait être le garant suprême de la bonne mise en œuvre de ces plans stratégiques destinés à assurer la sauvegarde des secteurs vitaux. Les plans avec indicateurs de suivis et tableau de bord de veille et d'anticipation devront lui être présentés de manière régulière (périodicité à définir) afin de contrôler leur bonne mise en œuvre.

دار الهناء I ، 150 شارع الحبيب بورقيبة 2016 – قرطاج أميلكار
Dar El Hana I, 150, avenue Habib Bourguiba 2016 Carthage Amilcar
Tel : 71.727.127 – Fax : 71.727.371 – Email : ites@ites.nat.tn

Phase 2 : Anticiper la fin de la crise sanitaire et assurer le redémarrage de l'économie nationale (été-fin 2020) : « Evaluer-Débattre-Relancer »

A ce stade, tout en se préparant à un risque de réplique et donc à un éventuel nouveau confinement, il s'agit, les secteurs vitaux de l'Etat ayant été sauvegardés, d'assurer, dans les meilleures conditions, la sortie du confinement (elle doit être maîtrisée) et le redémarrage de l'économie nationale.

Dans ce cadre, il conviendra d'évaluer l'impact économique, social, culturel, géopolitique, sécuritaire, etc. sur l'ensemble du pays à l'horizon fin 2020, d'en tirer les leçons et d'élaborer une stratégie de sortie de crise cohérente et efficace.

A cet effet, l'accent devra être mis sur les secteurs économiques jugés prioritaires (en fonction de critères à définir) afin de limiter l'impact de la crise sanitaire sur l'économie nationale, notamment en termes de sauvegarde des emplois, des entreprises, des industries, etc. Il conviendra d'opérer par hiérarchisation et priorisation en fonction d'une batterie de critères à définir de manière rigoureuse. A titre illustratif, nous pouvons mentionner : impact du secteur sur l'économie nationale et les équilibres sociaux, degré de sinistre, capacité à rebondir et de résilience, degré de connexion à l'économie mondiale dont la visibilité sera faible, etc.

Relativement à chaque secteur économique jugé prioritaire, des scénarios d'évolution et de sortie de crise, à l'horizon fin 2020, devront être élaborés : scénarios de sortie de crise et plans d'actions avec tableaux de bord stratégiques permettant leur matérialisation.

Un benchmarking (analyse comparée) des stratégies de sortie de crise mises en place par des pays semblables à la Tunisie sera établi afin d'éclairer le décideur tunisien. Cela suppose une capacité de veille stratégique et d'analyse.

En définitive, dans le cadre de cette phase, il conviendra de veiller à :

- Se prémunir quant à tout effondrement du tissu économique et industriel du pays et en assurer le redémarrage dans le cadre d'une vision construite à l'horizon fin 2020 ;
- Se doter des moyens et des compétences octroyant à la Tunisie une autonomie stratégique dans des secteurs jugés vitaux. A ce stade, nous pouvons citer : la fabrication des équipements de prévention (masques, tenues de protection, gel hydroalcoolique, etc.) et de gestion de la crise sanitaire (respirateurs, etc.) ;
- Se prémunir quant à tout effondrement du secteur ou de la filière agricole et des industries agro-alimentaires : mise en place d'une stratégie à l'horizon fin 2020 ;
- Anticiper et se prémunir contre tout risque de crise ou révolte sociale : lier l'économique aux équilibres sociaux ;
- Redéfinir la place de la Tunisie dans un monde et un voisinage profondément bouleversés, reconfigurés, et veiller à en tirer le meilleur parti, via un recalibrage de notre diplomatie, sur les plans sécuritaires et économiques (attirer les IDE, mobilisation des bailleurs de fonds, saisir les opportunités et se prémunir des risques et menaces, etc.).

دار الهناء I ، 150 شارع الحبيب بورقيبة 2016 – قرطاج أميلكار
Dar El Hana I, 150, avenue Habib Bourguiba 2016 Carthage Amilcar
Tel : 71.727.127 – Fax : 71.727.371 – Email : ites@ites.nat.tn

Toute crise est vectrice de leçons et génératrice d'opportunités qu'il convient d'être en mesure de saisir. Dans ce cadre, l'Etat devra se réformer et entamer une mutation afin de créer le climat optimal et propice à la relance de l'activité économique. Dans ce cadre, il conviendra d'entamer une vaste réforme de l'Administration afin que celle-ci ne s'érige pas en obstacle à la relance économique mais inversement en facilitateur ou incubateur de cette relance. En ce sens, une stratégie de digitalisation de l'Administration devra être conceptualisée et mise en œuvre dans des délais très courts afin d'accompagner et de soutenir la relance d'une économie dont certains secteurs seront fortement sinistrés. La souplesse devra être la règle.

En définitive, il s'agit d'élaborer une stratégie de redémarrage de l'économie nationale sur fond de réforme de l'Etat en visant le « mieux d'Etat » ; Exploiter la crise du Covid-19 et la fenêtre de tir générée afin d'initier des réformes d'ampleur ciblant une transformation de l'Etat vers le « mieux d'Etat » et l'efficacité.

Phase 3 : Penser l'après Covid-19 à l'horizon 2025 (2020-2025) : quels horizons stratégiques ?

Le Covid-19 va amplifier la fureur et la dérégulation stratégique du monde. Les cartes de la puissance et du pouvoir à l'échelle de la planète vont être rebattues sur fond d'une reconfiguration des rapports de force et de puissance. La hiérarchie des acteurs qui vont compter demain va être profondément bouleversée. Il convient dès lors d'anticiper cette nouvelle grammaire stratégique et d'adapter le logiciel stratégique de la Tunisie. Il en est de même quant aux déterminants géoéconomiques. La soudaineté et l'ampleur de l'épidémie sont inhérentes à la mondialisation. De nombreux analystes évoquent d'ores et déjà une « certaine démondialisation » : « l'idée n'est plus l'apanage de souverainistes rétrogrades ou de trumpistes attardés mais constitue désormais un objet de débat. Il ne s'agit pas de réclamer sans discernement la fermeture des frontières mais d'interroger notre organisation collective (…) La pandémie va freiner brutalement l'économie mondiale avec une forte récession transcendant celle de 2008. La crise de 2008 s'était propagée de l'économie virtuelle vers l'économie réelle. Aujourd'hui, c'est l'économie réelle qui subit de plein fouet le choc. Ainsi, nul doute que la crise sanitaire va se doubler d'une crise économique amplifiée par l'apesanteur du monde financier »[2].

[2] Pour de plus amples détails, se référer à la Lettre La Vigie, N°138, 18 mars 2020.

دار الهناء I ، 150 شارع الحبيب بورقيبة 2016 – قرطاج أميلكار
Dar El Hana I, 150, avenue Habib Bourguiba 2016 Carthage Amilcar
Tel : 71.727.127 – Fax : 71.727.371 – Email : ites@ites.nat.tn

Nous nous dirigeons vers une nouvelle organisation et grammaire du monde et des échanges : les équilibres géopolitiques et géoéconomiques vont être profondément bouleversés. De multiples acteurs étatiques et non étatiques exploitent d'ores et déjà la crise générée par le Covid-19 afin d'opérer des avancées militaires, obtenir des gains économiques, générer un nouveau rapport de force, etc. Notre voisinage stratégique sera durement affecté : Maghreb, ceinture sahélienne et africaine, UE et Méditerranée, Moyen-Orient, etc.

Ces bouleversements géopolitiques et géoéconomiques dictent d'ores et déjà la constitution en amont d'un outil tunisien en mesure de définir la future « grande stratégie » pour la Tunisie afin d'assurer sa sécurité et de tirer le meilleur parti des bouleversements générés. Notre outil diplomatique devra être refondu à la lumière de ces bouleversements. A titre illustratif, 80% de nos échanges sont concentrés avec l'UE. Déjà fragilisée, le Covid-19 risque de fracturer l'UE, la reléguant au rang de périphérie marginalisée du continent eurasiatique. Il est primordial pour la Tunisie de s'interroger sur les futures évolutions possibles de l'UE et quelle stratégie construire au regard de ces scénarios. En termes d'opportunité, l'éventuelle relocalisation de certaines activités privilégiant la proximité sera profitable à la Tunisie.

La scène tunisienne sera également profondément transformée sur les plans politiques, économiques, sociaux, culturels, etc. Le jeu des acteurs et les rapports de force dans la société vont être bouleversés. Cela suppose donc une analyse rigoureuse du jeu et des stratégies déployés par ces acteurs, des groupes d'influence, etc.

A ce stade, cette phase se focalisera sur les problématiques suivantes :

- **Quel Etat, quel régime politique, quelles institutions et quelle gouvernance à la lumière des transformations induites par le Covid-19 ?**
- **Quel nouveau modèle de développement économique et social :** Il s'agit de préparer des schémas de redressement et de tester leur recevabilité en ajustant le tempo afin de ne pas générer de troubles sociaux (L'économie sera fractionnée par secteurs jugés fondamentaux quant à l'économie nationale : industrie, tourisme, banque et finance, services, énergie, mines, etc.) ;
- **Quel système sanitaire post Covid-19 à l'horizon 2025 ?**
- **Quel modèle numérique et digital pour la Tunisie post Covid-19 à l'horizon 2025 ?**
- **Quelle démarche en matière de réformes de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ?**
- **Quelle agriculture à l'horizon 2025 ?**
- **Quel contrat social et vivre ensemble à l'horizon 2025 ?**
- **Quel repositionnement diplomatique international de la Tunisie ?**

Mehdi Taje
Directeur du Département des Etudes et des Recherches à l'ITES

دار الهناء I ، 150 شارع الحبيب بورقيبة 2016 – قرطاج أميلكار
Dar El Hana I, 150, avenue Habib Bourguiba 2016 Carthage Amilcar
Tel : 71.727.127 – Fax : 71.727.371 – Email : ites@ites.nat.tn