

LA TUNISIE EN 2025

RAPPORT ECONOMIQUE COMPLET

DECEMBRE 2016

Les fondements de la croissance et du développement économique

L'INITIATIVE NATIONALE 4.0 : 10 PLANS D'ACTION
POUR UNE ACCELERATION INDUSTRIELLE ET TECHNOLOGIQUE EN 2025
Vers un développement plus ambitieux, plus inclusif et plus durable



I T E S

Institut Tunisien Des Etudes Stratégiques

Ce Rapport a été élaboré par la commission « Fondements de la croissance économique et du développement » mise en place par l'ITES dans le cadre de l'étude prospective « La Tunisie en 2025 » présidée par M. Afif Chelbi et composée de : Mme Zouhour Karray (Economiste, consolidation des rapports), M. Hamadi Tizaoui (Géographe, Développement social et régional), Mme Lamia Zribi (Economiste, Finance publique), avec les contributions sectorielles de : M. Adel Gaaloul (TIC), M. Mustapha Haddad (Energie), M. Noureddine Hajji (Secteur Financier), M. Mounir Majdoub (Développement durable), Mme Amel Nafti (Agriculture), M. Ahmed Smaoui (Tourisme) et M. Sami Zaoui (Industrie). Ce travail a reçu l'appui de M. Mehdi Taje, Directeur du Département des Politiques Publiques, Etudes Stratégiques et prospectives, de Mlle Salima Idriss, jeune stagiaire et de Mlle Dhouha Ksouri, responsable technique et logistique.

SOMMAIRE

Résumé et conclusions.....	1
Chapitre I. Diagnostic Stratégique : du processus de la croissance et des politiques économiques	13
I.1. Synthèse des politiques économiques	13
I.1.1. Le chemin parcouru.....	13
I.1.2. Les lacunes constatées et les blocages rencontrés	14
I.1.3. Bref Historique des politiques économiques en Tunisie	15
I.2. Évolution des principaux indicateurs.....	20
I.2.1. Évolution et structure du PIB	20
I.2.2. Évolution et structure des exportations.....	23
I.2.3. Évolution et structure de la FBCF	29
I.2.4. Évolution et structure de la productivité	32
I.2.5. Équilibres financiers	35
I.2.6. Création d’emplois et chômage	40
I.2.7. Pauvreté	44
I.2.8. Positionnement de l'IDH Tunisie	47
Chapitre II. Notre Vision de la Tunisie Économique en 2025 et le schéma de croissance	51
II.1. Notre vision : Une Tunisie plus ambitieuse internationalement, plus inclusive régionalement et socialement et plus durable écologiquement.....	51
II.2. Schéma de croissance 2016-2025	56
Chapitre III. Les leviers du changement	68
III.1. Les leviers/Plans d’actions transversaux	70
III.1.1. Plan d’action 1 : Les 8 Pré-requis pour la sortie de crise.....	70
III.1.2. Plan d’action 2 : Un écosystème favorable à l’entrepreneuriat et à l’innovation	72
III.1.3. Plan d’action 3 : Un secteur financier au service de l’économie.....	77
III.1.4. Plan d’action 4 : Le plan régions pour une nouvelle vision du développement régional, des villes, des infrastructures et de l’aménagement du territoire.....	88
III.1.5. Plan d’action 5 : Le plan national de l’environnement pour le développement durable	108
III.2. Les leviers / plans d’actions sectoriels.....	113
III.2.1. Plan d’action 6 : Pour une agriculture innovante, résiliente et durable	113
III.2.2. Plan d’action 7 : Vers la maturité industrielle à l’horizon 2025	137
III.2.3. Plan d’action 8 : La Tunisie Plateforme Digitale en 2025	155
III.2.4. Plan d’action 9 : 10 millions de touristes en 2025	173
III.2.5. Plan d’action 10 : Le plan Énergie	186

TABLE DES FIGURES

Figure 1. Transformation structurelle du secteur manufacturier, 1983-2014	23
Figure 2. Evolution des exportations des Biens et services en % du PIB, 1961-2014	24
Figure 3. Evolution de la structure des exportations tunisiennes de marchandises, 1970-2014	27
Figure 4. Part des secteurs technologiques dans les exportations tunisiennes de marchandises, 1995-2010	28
Figure 5. Evolution de la structure des exportations de services en Tunisie, 1976-2014	28
Figure 6. Décomposition de la croissance économique, 1962-2015.....	33
Figure 7. Evolution du déficit budgétaire et de la dette publique	38

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1. Croissance du PIB du scénario médian	3
Tableau 2. Le chemin parcouru de la Tunisie entre 1956 et 2015 : quelques indicateurs de référence	14
Tableau 3. RNB par habitant dans certains pays comparables à la Tunisie, 2015 (en dollars US courant)	20
Tableau 4. Croissance économique en Tunisie par décennies.....	21
Tableau 5. Structure de la valeur ajoutée 1962-2015 (en %)... ..	21
Tableau 6. Structure du PIB de la Tunisie et de certains pays comparables (en %), 1980-2015.....	22
Tableau 7. Évolution des exportations (prix courants, Millions de Dinars).....	24
Tableau 8. Évolution des exportations vers l'UE (en Millions d'Euros)	25
Tableau 9. Structure des exportations (en MD courants).....	26
Tableau 10. Évolution de la FBCF de 1961 à 2015	30
Tableau 11. Taux des IDE Tunisie/ Pays de comparaisons (en % du PIB), 2000-2014.....	31
Tableau 12. Évolution de la productivité totale des facteurs en Tunisie, 1962-2015	32
Tableau 13. Productivité Totale des Facteurs par grands secteurs d'activité en Tunisie 1961-2011	34
Tableau 14. Structure du financement extérieur (en %)... ..	37
Tableau 15. Population active en Tunisie 1961 – 2015 (en milliers et en %).....	41
Tableau 16. Évolution des principaux indicateurs du marché de travail, 1966-2014	43
Tableau 17. Évolution des taux d'activité en Tunisie, 1990-2014	44
Tableau 18. Pauvreté et extrême pauvreté en Tunisie, 2000-2010.....	45
Tableau 19. Disparité régionale en matière de pauvreté et d'extrême pauvreté, 2010	45
Tableau 20. Évolution des inégalités en Tunisie, 1980-2010 (coefficient de Gini).....	47
Tableau 21. Décomposition de l'inégalité et de la polarisation entre 2000 et 2010 (indice de Gini)	47
Tableau 22. Tendances de l'IDH de la Tunisie, 1980-2014*	48
Tableau 23. Positionnement de l'IDH de la Tunisie par rapport à la Libye et au Maroc, 2014	48
Tableau 24. L'IDHI de la Tunisie, par rapport à certains pays et groupe, 2014.....	49
Tableau 25. L'Indice de Développement Humain par Genre de la Tunisie, 2014	49
Tableau 26. Croissance du PIB du scénario médian.....	58
Tableau 27. Investissements 2016-2025.....	60
Tableau 28. Évolution de l'investissement par secteur au prix courant	61
Tableau 29. Évolution des exportations.....	63
Tableau 30. Taux de croissance potentiel et création d'emploi en Tunisie, 2016-2025.....	64

Tableau 31. FBCF dans les régions en Tunisie, 2016-2025.....	108
Tableau 32. Evolution des indicateurs clés pour les orientations stratégiques du développement durable	112
Tableau 33. Répartition du nombre et des superficies des exploitations selon la taille.....	117
Tableau 34. Investissements publics et privés, en MD	118
Tableau 35. Evolution des indicateurs clés pour les orientations stratégiques du secteur agricole (Million de Dinars).....	137
Tableau 36. Evolution des indicateurs de l'industrie manufacturière (1962-2015)	139
Tableau 37. Accroissement de la valeur ajoutée et PIB au prix de l'année précédente	150
Tableau 38. Évolution des exportations, à prix courant (en millions de dinars)	151
Tableau 39. Indicateurs économiques du secteur TIC	157
Tableau 40. Récapitulatif des indicateurs clés pour les orientations stratégiques du secteur TIC	166
Tableau 41. Evolution des indicateurs pour les orientations stratégiques du secteur TIC	173
Tableau 42. Evolution des indicateurs clés pour les orientations stratégiques du secteur de tourisme.....	183
Tableau 43. Evolution des indicateurs clés pour les orientations stratégiques du secteur de l'énergie	208

RESUME ET CONCLUSIONS

CHAPITRE I. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Il s'agit d'élaborer un diagnostic stratégique rétrospectif permettant de répondre à un questionnement central : pourquoi, durant 50 ans, la Tunisie est-elle restée cantonnée à une croissance de l'ordre de 5 % par an au lieu d'un potentiel de 7 à 8 % indispensable pour un développement économique harmonieux ? En d'autres termes, « *pourquoi le véhicule du développement a-t-il plafonné à 60 Km/h au lieu de rouler à 100 Km/h ?* ».

Nous présenterons une synthèse des politiques économiques mises en œuvre en Tunisie depuis l'indépendance, ainsi que l'évolution des principaux indicateurs économiques et nous procéderons à l'analyse des blocages et des lacunes qui expliquent ce plafonnement en vue d'en tirer les enseignements utiles pour tracer les perspectives à l'horizon 2025.

Il ressortira de cette analyse que la Tunisie a réalisé une croissance économique soutenue depuis son indépendance comme le suggère un taux de croissance annuel moyen du PIB de l'ordre de 5% entre 1960 et 2010, bien que ce rythme n'ait été que de 1,5% sur la période s'étalant de 2011 à 2015. Cette croissance a été, durant longtemps, plus élevée que la moyenne enregistrée par les pays de la région MENA et les pays à revenus intermédiaires, même si elle a été plus lente que dans d'autres pays à croissance rapide.

Cette évolution a permis, d'une part, de réaliser un progrès remarquable du niveau de vie des Tunisiens selon tous les indicateurs de développement. D'autre part, l'économie tunisienne s'est diversifiée en quelques décennies, les exportations industrielles supplantant celles du pétrole. En outre, la Tunisie a connu une régression importante de la pauvreté au cours de la décennie 2000, prolongeant ainsi un trend déjà positif depuis les décennies précédentes.

Le chemin parcouru ne doit cependant pas occulter les lacunes constatées et les blocages rencontrés qui ne permettaient pas d'atteindre un nouveau palier de croissance.

L'analyse historique a révélé que les principaux obstacles à une croissance plus soutenue et plus équitable sont d'abord des failles relatives à la gouvernance, à la transparence et au déficit démocratique ayant constitué un « **plafond de verre** » auquel s'est heurté le modèle de développement tunisien, mais également un blocage idéologique quant aux rôles de l'Etat et du secteur privé.

Le « traumatisme des années 1960 », l'échec des politiques étatistes en Tunisie, le choc du programme d'ajustement structurel mis en place pour faire face à la crise de 1986, couplés à la vague néolibérale internationale des années 1980, ont entraîné une incompréhension concernant le rôle de l'Etat. Pour promouvoir le secteur privé, il convient de s'appuyer sur une administration compétente et des politiques publiques ambitieuses. Celles-ci, sans renouveler les erreurs des années 1960, auraient dû consacrer l'importance du rôle de l'Etat dans la construction d'environnements concurrentiels favorables, tout en misant sur l'efficacité de l'initiative privée en tant que moteur de la croissance.

Ce blocage idéologique a induit, en particulier, les dix déficiences majeures suivantes :

- 1- Failles dans la gouvernance et la transparence ;
- 2- Rigidités administratives et manque d'attractivité des compétences dans l'Administration ;
- 3- Défaillance des investissements d'infrastructures logistiques et technologiques ;
- 4- Ecosystème peu favorable à l'entreprise et à l'innovation ;

- 5- Grandes difficultés d'accès au financement pour les entreprises ;
- 6- Insuffisance des incitations pour la création et le développement des entreprises ;
- 7- Inadéquation du système de formation et de recherche aux besoins du système productif
- 8- Sous-estimation des effets des inégalités socio-économiques et territoriales ;
- 9- Une politique économique écologiquement non durable qui n'intègre pas l'environnement et les limites des ressources naturelles ;
- 10- Des politiques sectorielles insuffisamment structurées autour du développement technologique et de l'ouverture à l'international.

A notre sens, ces déficiences ont constitué les principaux freins au développement, engendrant ainsi une erreur fondamentale de politique économique. En effet, bien qu'ayant un déficit budgétaire quasi nul en 2010, l'aisance financière dont le pays a bénéficié pendant de longues années n'a pas été mise au service de l'élaboration de politiques publiques plus ambitieuses visant à impulser les infrastructures logistique et technologique, à renforcer les compétences publiques et à booster le développement des entreprises.

Quelles actions l'Etat aurait-il dû entreprendre ? Fallait-il revenir à l'investissement public direct dans les secteurs productifs à l'instar des années 1960 ? Cette proposition n'est pas satisfaisante car tout projet productif doit se situer d'emblée sur le marché international et non sur l'import substitution comme c'était le cas à cette époque.

Fallait-il pour autant laisser faire les forces du marché ? Cette proposition ne peut également pas être retenue car, compte tenu de nos avantages/ désavantages compétitifs, il était nécessaire que l'Etat crée des biais aux règles du marché pour changer, en partie, la donne.

Il aurait fallu mener des actions publiques supplémentaires qui auraient concerné tout sauf l'investissement direct dans les secteurs productifs, c'est-à-dire notamment :

- Les investissements d'infrastructures assurant à l'entreprise un environnement adéquat ;
- Les incitations renforcées et des mécanismes de financements plus efficaces.

Enfin, la période de transition que vit la Tunisie depuis 2011 s'est traduite par des acquis démocratiques certains, mais ayant également conduit à la détérioration des principaux indicateurs économiques comme le suggère le recul spectaculaire de 60 places dans le classement de Davos.

Remédier à cette situation exceptionnelle s'érige en préalable au traitement des déficiences structurelles de l'économie tunisienne. En effet la période critique à court terme, 2016-2019, conditionnera dans une large part les perspectives à l'horizon 2025.

CHAPITRE II. VISION ET SCHEMA DE CROISSANCE A L'HORIZON 2025

La Tunisie aura atteint, depuis au moins 5 ans, un nouveau palier de croissance. Ce bond en avant s'exprimera à travers le taux de croissance qui sera de l'ordre de 5,6%, mais également via son contenu. Par conséquent, la Tunisie assurera un positionnement international la situant dans les 40 économies les plus compétitives ainsi que dans le groupe des pays à revenu intermédiaire supérieur, comme l'indiquent les objectifs ciblés pour 2025 définis dans cette vision.

Pour ce faire, elle aura mis en place un Etat de droit développementaliste alliant politiques publiques volontaristes et rôle moteur du secteur privé se mobilisant dans le but d'établir des stratégies cohérentes et concertées s'inscrivant dans le cadre d'UN MODELE DE DEVELOPPEMENT RENOUVELE :

PLUS AMBITIEUX internationalement avec un ancrage par le haut dans la mondialisation ;

PLUS INCLUSIF régionalement et socialement ;

PLUS DURABLE écologiquement.

A cet effet, des politiques publiques ambitieuses seront mises en œuvre. Celles-ci s'articuleront autour d'une idée clé : **la nouvelle « loi 72 » du XXI^{ème} siècle**. Cette dernière apparaît comme la mesure de politique économique la plus importante depuis la promulgation, quarante ans auparavant, de la « loi 72 ». **Elle conduira à un effet transformatif de l'économie équivalent à celui de la loi 72 et introduira 10 atouts** ainsi que des actions complémentaires regroupées dans ce qui pourrait être **une Initiative Nationale 4.0 : Entreprises/Technologies/Régions/Internationalisation**.

La Tunisie, Etat démocratique et moderniste bénéficiant du statut de partenaire privilégié avec l'Union Européenne, apparaîtra dès lors comme une plateforme de production et d'innovation, une véritable EuromedValley, le Nearshore européen des industries et des services à fortes valeurs ajoutées.

Pour le schéma de croissance 2016-2025, trois scénarios peuvent être envisagés :

Le premier schéma extrême renvoie au scénario de rupture qui consiste à continuer avec un niveau de performance économique comparable à celui réalisé depuis 2011. Il renvoie à un taux de croissance économique moyen de 2% sur la période 2016-2025 ;

Le deuxième schéma extrême est celui de l'émergence fondé sur une accélération du scénario 3 par un rythme plus rapide de mise en œuvre des réformes ;

Un troisième scénario de croissance médian, de sortie de crise et de pré-émergence, dans la lignée du Plan 2016-2020, pour lequel les pré-requis de sortie de crise auront été réalisés. C'est ce dernier scénario que nous développerons ci-après.

Tableau 1. Croissance du PIB du scénario médian

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2016-2020	2021-2025	2016-2025
Au prix de l'année n-1	1,5	2,3	4,5	4,7	5,3	4,9	5,4	5,7	5,9	6,2	3.7	5.6	~5 %

SYNTHESE DES PRINCIPAUX INDICATEURS ECONOMIQUES A L'HORIZON 2025

POUR UN MODELE DE DEVELOPPEMENT RENOUVELE : PLUS AMBITIEUX *internationalement*

Doubler le PIB, les exportations, le contenu technologique des exportations

Tripler le volume annuel des investissements

1-PIB en 2025 : 200 milliards de dinars contre 90 milliards en 2016

Croissance du PIB : 2016-2020 : 3,7 % 2021-2025 : 5,6 %

2- Exportations en 2025 : 76 milliards de dinars contre 34 milliards en 2016 :

Contenu technologique des exportations : 50 % en 2025 contre 25 % en 2016

3-Investissements en 2025 : 55 milliards de dinars contre 17 milliards en 2016

Sur 10 ans, le volume d'investissement sera de 336 milliards de dinars dont des investissements publics de 118 milliards (35 %) et des investissements privés de 218 milliards (65 %). Le taux d'investissement / PIB sera en 2025 de 27,4 % contre 19,5 % en 2016.

PLUS EQUILIBRE *régionalement et socialement,*

Les zones de développement régional bénéficieront de 55 milliards de dinars d'investissements publics et de 65 milliards de dinars d'investissements privés. Soit un volume global d'investissements de 120 milliards sur 10 ans.

4- Emplois : 725 000 emplois créés en 10 ans, Taux de chômage : 11% contre 15 % en 2014

5-IDH en 2025 : 0,8 contre 0,721 en 2014 incluant notamment :

Espérance de vie à la naissance en 2025 : 75,2 ans contre 74,8 en 2014 ;

Durée attendue de la solarisation : 16 ans en 2025 (14,6 années en 2014) ;

Revenu par habitant en PPA et en dollars en 2025 : 19 000 dollars contre 10 404 en 2011.

PLUS DURABLE *écologiquement*

6-Indépendance énergétique en 2025 : 80 % contre 57 % en 2015 et 88 % en 2010

7-Part de l'énergie renouvelable dans la production électrique : 20 % contre 1 % en 2015

8-Intensité énergétique (tep par M\$ 2005 de PIB) : 173 contre 210 en 2015

9-Intensité globale d'utilisation de l'eau (1000 m³ d'eau par MDT de PIB) : 30 en 2025 contre 40 en 2012.

10-Réduction des émissions des gaz à effet de serre de 16,7 MteCO₂ en 2025 (- 32% par rapport au baseline)¹.

11-Nombre d'entreprises écologiquement et socialement responsables² en 2025 : 1000, contre 200 en 2010.

12-Recyclage des déchets³ : 10% en 2025.

¹ Objectifs du rapport NDC de la Tunisie pour l'Accord de Paris 2015.

² Système de management environnemental ; ISO 14001 ; ISO 26000 ; ISO 50001 ; écologie industrielle ou tout autre référentiel RSE...

³ Valorisation matière ou énergie.

CHAPITRE III. LES LEVIERS DU CHANGEMENT

Les leviers de changement que nous présenterons dans ce chapitre reposent sur la mise en œuvre par l'Etat, en synergie avec le secteur privé, de politiques économiques volontaristes qu'implique notre vision de la Tunisie économique en 2025. De telles politiques économiques volontaristes sont mises en œuvre à travers deux types d'instruments d'intervention, transversaux et sectoriels. Contrairement à certaines idées reçues, la politique économique n'est pas qu'horizontale, elle est beaucoup plus complexe et comporte également un grand nombre d'instruments fins, sectoriels et sous sectoriels spécifiques.

Ces politiques économiques sont articulées autour d'une Initiative Nationale 4.0 : Entreprises/Technologies/Régions/Internationalisation visant à assurer une accélération industrielle et technologique de la Tunisie à l'horizon 2025. Cette initiative comprend 10 plans d'action répartis en 5 leviers transversaux et 5 leviers sectoriels de changement.

III.1. Leviers / Plans d'actions transversaux

III.1.1. Plan d'action 1 : Les Pré-requis pour la sortie de crise

Il s'agira, dès 2017, de s'attaquer à la mise en œuvre urgente des 8 pré-requis suivants qui permettraient de construire le scénario de sortie de crise et de pré-émergence souhaité.

1. Rétablir l'autorité de l'Etat et son fonctionnement ;
2. Assurer la sécurité des citoyens, des systèmes productifs et logistiques ;
3. Lever les entraves qui font obstacle au développement des entreprises, et en particulier le développement démesuré de l'économie parallèle ;
4. Engager une action vigoureuse de lutte contre la corruption ;
5. Assainir le climat social ;
6. Instaurer une véritable et entière dynamique de réconciliation nationale ;
7. Adopter une gestion rigoureuse des dépenses publiques pour maîtriser les déficits ;
8. Prendre les mesures rigoureuses pour une reprise rapide du secteur pétrolier et du secteur des phosphates.

Ces pré-requis engagés, il sera possible de mettre en place les 8 plans d'actions suivants.

III.1.2. Plan d'action 2: Pour un écosystème favorable à l'entrepreneuriat et à l'innovation

Notre principale richesse est constituée par nos entreprises et nos entrepreneurs existants ou en gestation. Tout doit donc être mis en œuvre pour leur assurer un écosystème favorable.

Le premier élément fondamental pour un tel écosystème est la confiance dans l'environnement institutionnel dans la stabilité des règles du jeu et de leur application. Il s'agit de *faire en sorte que le chef d'entreprise consacre le minimum de temps aux démarches administratives et le maximum de temps à son entreprise*. Pour cela, une réforme administrative profonde est indispensable. *Libérer les initiatives entrepreneuriales suppose des administrations et des institutions d'appui fortes et compétentes*.

Le deuxième élément de l'écosystème a trait au cadre institutionnel, notamment au code des investissements.

Le troisième élément de l'écosystème, le coaching et l'accompagnement des promoteurs, est déterminant dans la survie des Startups et le développement des entreprises.

Le quatrième élément de l'écosystème concerne la relance de l'investissement public et privé par la mise en œuvre d'un programme national de création et de développement de l'entreprise, ainsi qu'un programme de restructuration financière des PME, le lancement de projets en PPP et la promotion de l'essaimage à partir des grandes entreprises.

Le cinquième élément de l'écosystème : l'accès au financement nécessite une profonde réforme du système financier à travers le traitement de ses trois lacunes majeures : le financement des PME, celui des régions et celui de l'innovation (voir Plan d'action 3 ci-après sur le secteur financier).

Le sixième élément de l'écosystème concerne les mécanismes de promotion et de financement du développement technologique, de la recherche et de l'innovation.

Enfin, le septième élément de l'écosystème a trait à l'adéquation de la formation et de la recherche aux besoins de l'entreprise.

III.1.3. Plan d'action 3 : Un système financier au service de l'entreprise

Tous les observateurs avertis considèrent que notre secteur financier est en retard en termes de maturité et de compétitivité à l'international par rapport aux autres secteurs de l'économie

tunisienne. Les besoins de financement des entreprises restent insuffisamment couverts. Par exemple, les petites entreprises (moins de 50 employés) et les micro-entreprises (moins de 5 employés) qui représentent les 2/3 de la production et 2/3 des emplois du secteur privé ne bénéficient que de 15% des concours bancaires alloués aux entreprises du secteur privé, en raison du manque d'intérêt des banques et de l'inexistence de produits et services adaptés aux besoins de ces entreprises. Pour combler cette carence, il convient de revoir en profondeur le cadre réglementaire et institutionnel de la sphère financière dans son ensemble et de fixer de nouvelles ambitions dans la perspective, à l'horizon de 2025, d'élever le secteur financier au même niveau de maturité que les autres secteurs de l'économie nationale, voire d'ériger Tunis en une place financière et de porter l'économie à un nouveau palier de sophistication et de compétitivité. C'est dans ce cadre que se situe le Plan d'action 3 visant à réformer le système financier.

III.1.3. Plan d'action 4 : Le plan Régions : une nouvelle vision du développement régional, des villes, des infrastructures et de l'aménagement du territoire

L'objectif est que toutes les régions soient interconnectées et contribuent activement à l'insertion de la Tunisie dans l'économie mondiale. Cette vision pourrait être concrétisée et mise en œuvre par :

L'initiation d'un plan action région d'envergure comprenant deux composantes : infrastructure/ logistique et aménagement du territoire. La décennie prochaine sera celle du décollage des régions. Les zones de développement régional bénéficieront de 50 % des investissements publics, soit 55 milliards de dinars sur la période et d'un montant de 65 milliards de dinars en investissements privés. **Soit un volume global d'investissements publics et privés pour le Plan Régions de 120 milliards de dinars durant les dix prochaines années, c'est-à-dire une moyenne annuelle d'investissement global de 12 milliards de dinars. C'est un effort sans précédent dans notre histoire contemporaine.**

III.1.4. Plan d'action 5 : Le plan national de l'environnement pour le développement durable

Le rapport « 2016 EPI »⁴ classe la Tunisie au 53^{ème} rang sur 180 pays devançant tous les pays arabes et africains. De là, un objectif pourra être retenu pour 2025 : gagner dix rangs dans le

⁴« 2016 Environmental Performance Index ». January 2016. Prepared by: Yale Data-Driven Environmental Group ; Yale University and Center for International Earth Science Information Network (CIESIN), Columbia University. Available at: <http://epi.yale.edu>. La Finlande est classée au premier rang avec un score de 90,68.

classement EPI. C'est l'objet du plan d'action national de l'environnement pour le développement durable pour 2025 qui préconise dix mesures prioritaires :

Mesure 1. Restructurer les institutions de l'environnement afin d'octroyer à l'action environnementale plus d'efficacité et d'intégration.

Mesure 2. Introduire l'évaluation environnementale stratégique des politiques, plans et programmes publics.

Mesure 3. Appliquer rigoureusement les règles d'achats durables dans tous les marchés publics.

Mesure 4. Réorganiser le secteur de la gestion des déchets urbains dans l'esprit de la décentralisation.

Mesure 5. Réduire le recours à l'enfouissement des déchets pour atteindre un taux de recyclage global de 10% à l'horizon 2025.

Mesure 6. Instituer une redevance locale pour la gestion des déchets.

Mesure 7. Rénover le système d'assainissement des eaux usées en le décentralisant et en responsabilisant d'avantages les pollueurs.

Mesure 8. Actualiser et mettre en œuvre la stratégie nationale de conservation de la biodiversité et des écosystèmes et promulguer la loi sur la biosécurité.

Mesure 9. Mettre en place une nouvelle génération de plans intégrés de lutte contre la dégradation des terres aux échelons national, régional et local.

Mesure 10. Engager l'élaboration d'un nouveau schéma national d'aménagement du territoire.

III.2. Leviers / Plans d'actions sectoriels

III.2.1. Plan d'action 6 : Pour une agriculture innovante, résiliente et durable

Ce plan permettra de porter la valeur ajoutée agricole de 7948 MD en 2015 à 12 072 en 2025, les exportations agricoles de 4009 MD à 6780 MD et les investissements agricoles de 1230 MD à 5200 MD. Les mesures prévues sont nombreuses mais certaines se dégagent de par leur importance. Les mesures prioritaires suivantes constitueront des leviers pour la croissance, la préservation et la gestion optimale des ressources naturelles.

Pour les moyennes et grandes exploitations :

- Favoriser l'amélioration de la production agricole et la modernisation des techniques de production et de gestion à travers l'encouragement à *l'investissement privé qui devrait atteindre 3100 MD en 2025 contre 796 MD en 2015* ;
- Améliorer la gestion des terres domaniales notamment en restructurant l'office des terres domaniales.

Pour les petites exploitations :

- Un appui institutionnel sera nécessaire notamment pour accompagner, faciliter l'accès à un financement approprié et favoriser l'intégration de ces exploitations dans les filières de production à travers entre autres l'encouragement à l'agrégation.
- Les filières devront être dotées de fonds spécifiques permettant une certaine autonomie pour assurer une plus grande efficacité aux interventions.
- Accélérer la promulgation des nouveaux textes régissant les ressources naturelles et notamment le code des eaux et le code forestier.
- Engager la résolution des problèmes fonciers qui favoriserait l'installation des jeunes agriculteurs sur des exploitations économiquement viables.
- Réformer les systèmes de recherche, de formation et de vulgarisation agricole.
- Améliorer l'accès des agriculteurs au crédit bancaire.
- Promouvoir les mécanismes de gestion des risques qu'ils soient climatiques ou économiques.
- Restructurer les services du ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche.

III.2.2. Plan d'action 7 : Vers la maturité industrielle à horizon 2025

Ce plan permettra de porter les exportations industrielles à plus du double de leurs valeurs, soit de 26 404 en 2015 à 60 506 en 2025.

La Tunisie bénéficie d'un passé industriel de plus de cinquante ans. De ce fait, la vision prospective de l'industrie manufacturière tunisienne s'inscrit à la fois sur des éléments de continuité et de nombreux facteurs de changement. **Nommée Industrie 4.0., l'ambition industrielle de la Tunisie est structurée autour de quatre programmes clés :**

Le Programme 1 s'appuie sur l'élaboration d'une stratégie partagée par tous et la mise en place d'un Board de l'industrie et de la technologie.

Le Programme 2 a pour objectif de renforcer le positionnement de la Tunisie en tant que terre d'investissement et d'expansion.

Le Programme 3 porte sur la mise en œuvre urgente d'un plan national de développement des compétences.

Le Programme 4 dit Ecosystèmes et infrastructures vise le déploiement de plusieurs écosystèmes et le renforcement de l'infrastructure.

III.2.3. Plan d'action 8 : La Tunisie Plateforme Digitale en 2025

Ce plan portera la valeur ajoutée du secteur de 4000 MD en 2015 à 8250 MD en 2025 et les exportations de 950 MD à 9000 MD. Les emplois créés dans le numérique seront plus de 120 000 emplois durant la période 2016-2025. Cela nécessitera environ 10 milliards de Dinars, la participation du secteur privé dans les projets étant estimée à 70%.

Dix mesures prioritaires sont identifiées dans le cadre de ce plan :

- 1) Assurer le leadership de la transformation numérique de la Tunisie par la création de la fonction Digital Transformation Officer au sein du gouvernement.
- 2) Dédier le fond de développement des télécoms exclusivement au financement des activités de développement de l'économie numérique.
- 3) Le déploiement de l'État plateforme ouverte par le développement des données publiques ouvertes et les services publics ouverts (Open Data & Open Service).
- 4) Lancer le programme « PME transformation digitale » et mettre à leur disposition un réseau de "Coach numérique".
- 5) Favoriser l'émergence en mode PPP de clusters de services et d'innovation digitales.
- 6) Mutualiser les infrastructures passives.
- 7) Créer des espaces numériques publics de télétravail pour faciliter aux jeunes l'accès aux plateformes mondiales de micro-travail et de travail collaboratif.
- 8) Généraliser l'info-nuage dans le secteur public et les collectivités locales en vue d'assurer une meilleure intégration des systèmes d'information de l'Etat.
- 9) Développer les infrastructures d'hébergement, dans les espaces technologiques, soit 1 000 000 m² de bâtiments de classe internationale d'ici 2025 avec la possibilité de déléguer les travaux de construction au secteur privé dans le cadre d'accords PPP.

10) Engager des programmes de formation complémentaires et de développement de compétences des demandeurs d'emploi dans le domaine du numérique pour subvenir aux besoins de l'export du digital et de l'offshoring.

III.2.4. Plan d'action 9 : 10 millions de touristes en 2025

Pour atteindre l'objectif ambitieux de 10 millions de touristes en 2025, ce plan d'action prévoit l'engagement d'un vaste programme de réformes comprenant :

- La réaffirmation du rôle stratégique et nécessaire du tourisme dans le développement économique de la Tunisie.
- La relance de l'investissement dans la réhabilitation du parc hôtelier actuel et sa mise à niveau.
- Le développement d'une offre alternative (hôtel de charme, gîtes, maison d'hôtes et immobilier).
- L'enrichissement du produit touristique tunisien par le développement du tourisme culturel et naturel à travers, notamment, la création de nouveaux parcours de golf, de nouvelles marinas et la modernisation des musées.
- La mise en place d'une politique de la qualité totale basée sur une refonte des programmes de formation hôtelière, la certification des écoles et l'élargissement des filières de formation.
- Le développement d'une nouvelle image de la Tunisie, plus tournée vers la diversité, les nouveaux produits et capitalisant sur la situation nouvelle du pays.
- Une nouvelle gouvernance du secteur : par la rationalisation des attributions des différents intervenants (ONTT, AFT, Commissariats régionaux) et l'établissement de partenariats avec l'ensemble des professionnels.

III.2.5. Plan d'action 10 : Le plan Energie

Depuis 2011, la dépendance énergétique, maintenue à moins de 13% au cours des années 2000, s'est sérieusement dégradée atteignant 43% en 2015. L'objectif de ce Plan énergie étant de ramener ce taux à 17 % en 2025.

Dans ce nouveau contexte, nous retiendront les six mesures prioritaires suivantes :

1. Affirmer l'Etat de droit face à la contrebande et à l'insécurité des sites de production.
2. Instaurer un climat de confiance favorable à la relance des investissements et promulguer les textes d'application de l'article 13 de la Constitution.

3. Diversifier l'approvisionnement du pays en promouvant le projet d'interconnexion électrique avec l'Europe et en recherchant un deuxième fournisseur de gaz naturel.
4. La conjoncture internationale baissière est favorable à une refonte de la tarification des produits énergétiques.
5. Adopter les normes internationales en matière de bonne gouvernance.
6. Adapter le mode de fonctionnement des entreprises publiques aux exigences d'efficacité du secteur.

Chapitre I. Diagnostic Stratégique : du processus de la croissance et des politiques économiques

I.1. Synthèse des politiques économiques

I.1.1. Le chemin parcouru

Depuis l'indépendance, la Tunisie a réalisé une croissance économique soutenue avec un taux de croissance annuel moyen du PIB de l'ordre de 5 % entre 1961 et 2010, bien qu'il n'ait été que de 1,5% sur la période allant de 2011 à 2015. Cette croissance a été, pendant longtemps, plus élevée que la moyenne enregistrée par les pays de la région MENA et les pays à revenus intermédiaires, même si elle a été plus lente que dans d'autres pays à croissance rapide (Chili, Corée, Malaisie, etc.).

Il est possible de noter les progrès remarquables permis par cette évolution comme le suggère l'amélioration du niveau de revenu par habitant qui s'est accru d'environ 3% entre 1961 et 2010. Ainsi, ce taux s'est révélé être supérieur à la moyenne mondiale (2%) et à celle des pays arabes (Algérie 1,4%, Maroc 2,2%, Monde arabe 1,4%) tout en demeurant inférieur à la moyenne atteinte par les pays du Sud Est asiatique (5%).

L'espérance de vie à la naissance atteint 75 ans, ce qui représente près de 28 années de plus qu'au moment de l'indépendance. En outre, la Tunisie a connu une régression importante de la pauvreté et de la pauvreté extrême au cours de la décennie 2000, ce qui est venu prolonger un trend déjà positif ; le taux de pauvreté extrême équivaut aujourd'hui à moins de 5% tandis qu'il était de plus de 75% au lendemain de l'indépendance.

D'autre part, l'économie tunisienne s'est diversifiée en quelques décennies. Les exportations industrielles (15 % des exportations de biens et services en 1980, plus de 70 % en 2010) ont supplanté celles du pétrole (50% en 1980, 5 % en 2010) et les exportations manufacturières sont passées de 46 MD en 1961 à 900 MD en 1980 et à 28 milliards de dinars en 2015. Le tableau ci-après illustre, à travers quelques indicateurs, le chemin parcouru.

Tableau 2. Le chemin parcouru de la Tunisie entre 1956 et 2015 : quelques indicateurs de référence

Indicateur	Année	1956	2015
PIB / habitant (Dinars constants 2005)		1175 (<i>en 1961</i>)	5032
Logements		500 000	2 500 000
Pauvreté absolue		75 %	5 %
Nombre de collèges et Lycées		~15	1403
Nombre d'étudiants		2000	380 000
Espérance de vie		47 ans	75 ans
Nombre de médecins		200 (1/200 000 habts)	12 000 (1/ 900 habts)
Raccordements électriques		30 % global	99,8 % global et 99,4 % rural
Raccordements eau		<30 %	96 %
Exportations (prix courants)		72MD	33 691 MD
Entreprises industrielles 10 salariés et plus		~100	5651
Salariés dans les industries manufacturières		~20 000	662 000

Sources officielles multiples

I.1.2. Les lacunes constatées et les blocages rencontrés

Le chemin parcouru ne doit cependant pas occulter les lacunes et les blocages relevés ne permettant pas d'atteindre un nouveau palier de croissance.

L'analyse historique a révélé que les principaux obstacles à une croissance plus soutenue et équitable sont d'abord des failles relatives à la gouvernance, la transparence et la démocratie ayant constitué un « plafond de verre » auquel s'est heurté le modèle de développement tunisien, mais également un blocage idéologique quant aux rôles de l'Etat et du secteur privé.

Le « traumatisme des années 1960 », l'échec des politiques étatistes en Tunisie, le choc du programme d'ajustement structurel mis en place pour faire face à la crise de 1986, couplés à la vague néolibérale internationale des années 1980, ont entraîné une incompréhension en ce qui concerne le rôle de l'Etat. En effet, administration compétente et politiques publiques ambitieuses sont des conditions essentielles au développement du secteur privé. Celles-ci, sans renouveler les erreurs des années 1960, auraient eu comme rôle central de consacrer l'importance du rôle de l'État dans la construction d'environnements concurrentiels favorables, tout en misant sur l'efficacité de l'initiative privée comme moteur de la croissance.

Ce blocage idéologique a induit, en particulier, les dix déficiences majeures enregistrées :

1. Failles dans la gouvernance et la transparence ;
2. Rigidités administratives et manque d'attractivité des compétences dans l'Administration ;

3. Défaillance des investissements d'infrastructures logistiques et technologiques ;
4. Eco - système peu favorable à l'entreprise et à l'innovation ;
5. Grandes difficultés d'accès au financement pour les entreprises ;
6. Insuffisance des incitations pour la création et le développement des entreprises ;
7. Inadéquation du système de formation et de recherche aux besoins du système productif ;
8. Sous-estimation des effets des inégalités socio-économiques et territoriales ;
9. Une politique économique écologiquement non durable car n'intégrant pas l'environnement et les limites des ressources naturelles ;
10. Des politiques sectorielles insuffisamment structurées autour du développement technologique et de l'ouverture à l'international.

A notre sens, ces déficiences ont constitué les principaux freins au développement, engendrant ainsi une erreur fondamentale en matière de politique économique. En effet, bien qu'ayant un déficit budgétaire quasi nul en 2010, l'aisance financière dont le pays a bénéficié pendant de longues années n'a pas été mise au service de l'élaboration de politiques publiques plus ambitieuses visant à impulser les infrastructures logistique et technologique, à renforcer les compétences publiques et à accélérer le développement des entreprises.

Ces déficiences expliquent que la Tunisie n'ait pas pu atteindre un nouveau palier de croissance, nécessitant la conception et la mise en œuvre d'un modèle de développement renouvelé.

Cela apparaît à travers la brève revue historique des politiques économiques menées en Tunisie depuis l'indépendance, que nous présentons ci-après.

I.1.3. Bref Historique des politiques économiques en Tunisie

Depuis l'indépendance, et à la faveur d'un processus de planification stratégique initié dans le cadre de onze plans de développement, la Tunisie a procédé à la mise en œuvre d'une succession de politiques de développement ayant engendré des changements structurels des bases productives et du paysage économique du pays d'une manière générale.

La première décennie (1961-1970) a été caractérisée par un rôle prépondérant de l'État dans l'économie et une politique protectionniste. Bien que cela ait permis le lancement de projets

d'infrastructures et de projets publics productifs dans certaines régions sur la base d'une vision assez élaborée du développement économique et régional, ces actions demeuraient circonscrites à quelques réalisations publiques, faute d'encouragement de l'investissement privé. En outre, une politique d'import-substitution avait également été adoptée : les taux de protection étaient très élevés et la quasi-majorité des importations étaient soumises à autorisation ou licence d'importation. Cette politique a largement affecté les exportations qui étaient dominées par les industries extractives (plus de 50% des exportations étaient constituées d'hydrocarbures).

La deuxième décennie (1971-1980) a été marquée par la volonté de libérer l'initiative privée et de stimuler les exportations. D'importantes politiques de libéralisation économique ont été introduites et ont littéralement transformé le paysage économique en Tunisie.

Un cadre juridique favorable a été mis en place à travers la « loi 72 » instaurant le régime « off-shore » pour attirer les investissements directs étrangers et promouvoir les exportations, la loi 74 et le FOPRODI pour encourager les promoteurs privés et le développement régional. Des organismes d'accompagnement ont également été créés (API, APIA, AFI, AFT). Les politiques protectionnistes et une importante présence de l'État dans les secteurs productifs ont toutefois été maintenus.

Si les résultats de ces mécanismes ont été probants en termes de créations d'entreprises privées et d'exportation, ils se sont, en revanche, révélés nettement insuffisants en termes de décentralisation compte tenu de la grande différence d'attractivité des régions côtières par rapport aux régions intérieures. Il convient de souligner que, dès les années 1980, une dérive des dépenses publiques a orienté la préoccupation des pouvoirs publics vers le programme d'ajustement structurel mis en place pour y faire face.

La troisième décennie (1981-1990) peut être scindée en deux périodes. La période pré-ajustement structurel (1981-1986), caractérisée par une dégradation sensible de la situation économique et la période (1987-1990) initiée à partir de janvier 1987 par le programme d'ajustement structurel destiné à rétablir les équilibres financiers et à redynamiser l'activité.

Ce programme a permis de renouer avec des taux de croissance de 4,5% et de rétablir progressivement les équilibres financiers. Néanmoins, il a laissé des traces en termes de freins à la conception de politiques publiques ambitieuses.

Les quatrième et cinquième décennies (1991-2000) et (2001-2010) ont été marquées par un nouveau tournant consacrant la libéralisation et l'ouverture de l'économie à travers la signature, en 1995, de l'accord d'association avec l'Union Européenne. Celui-ci a été un catalyseur pour le renforcement de la compétitivité des entreprises et leur modernisation et ce grâce à une gestion mesurée du processus d'ouverture. En effet, ce processus a été graduel, par sous-secteur, étalé sur 12 ans et accompagné de mesures de sauvegarde, du programme de mise à niveau (contrairement à certains pays qui ont perdu une bonne partie de leur tissu économique faute d'une telle démarche) et d'un certain nombre de réformes.

Cette politique porta ses fruits en termes d'évolution des capacités exportatrices des entreprises et de désengagement de l'Etat dans de nombreux secteurs productifs (plus de 200 opérations de privatisations). Mais, outre le fait que la croissance aurait pu être plus élevée, cela n'a pas été le cas en termes de développement régional même si, à partir de 2008, un début de déplacement des investisseurs vers l'axe intérieur est à signaler avec l'installation de 10 grands projets dans les 8 Gouvernorats intérieurs. **Cependant, cette dynamique demeurait assez circonscrite.**

Les investissements publics qui représentaient 8 % du PIB dans les années 1990 ne représentaient plus que 6 % dans les années 2000. C'est l'une des lacunes majeures de cette dernière décennie ; l'effort d'investissement public aurait pu être plus ambitieux, permettant d'accompagner davantage l'investissement privé. En particulier, au niveau régional, s'il est vrai que le volume d'investissements publics dans les régions au cours des deux dernières décennies a, globalement, été significatif, il s'agissait surtout d'infrastructures sociales impliquant des évolutions en termes de routes, d'électrification, d'eau et d'assainissement et d'équipements collectifs (d'enseignement, de santé, culturels, sportifs, etc.). Par contre, les grandes insuffisances ont concerné les investissements publics ayant un effet direct sur l'investissement privé (ports, autoroutes, espaces économiques, etc.). Ainsi, entre 1992 et 2010, les 14 gouvernorats de l'intérieur ont reçu plus d'investissements publics par tête d'habitant que les gouvernorats côtiers mais quatre fois moins d'investissements privés.

Cependant, malgré l'effort public réalisé, celui-ci a été uniformément réparti sur les régions intérieures. Or, il n'est pas réaliste de penser, qu'à un horizon de 5 à 10 ans, ces régions atteindront uniformément un niveau d'infrastructure et d'environnement de l'entreprise au niveau requis. Aussi, tout en maintenant cet effort uniforme qui a des effets sur la vie

quotidienne de l'ensemble des citoyens, une action ciblée aurait été nécessaire, concentrée sur un nombre limité de zones, qui constitueraient **des « îlots de dynamisme », des « pôles d'attractivité »**, (de villes polarisantes et de pôles de croissance), capables d'offrir à l'entreprise et à l'investissement privé l'environnement adéquat.

Ainsi, les politiques publiques sont, en tout état de cause, responsables de la faiblesse de l'investissement privé et, malgré l'importance des investissements publics réalisés, d'autres actions publiques étaient à engager pour favoriser davantage le développement régional. Mais quelles actions ? Fallait-il revenir à l'investissement public direct dans les secteurs productifs comme dans les années 1960 ? Certainement pas car tout projet productif doit se situer d'emblée sur le marché international et non sur l'import substitution comme ce fut le cas à cette époque. Fallait-il pour autant laisser faire les forces du marché ? Sûrement pas non plus car, compte tenu de nos avantages/ désavantages compétitifs, il fallait que l'Etat créât des biais aux règles du marché pour changer en partie la donne. Il aurait fallu mener des actions publiques supplémentaires qui auraient concerné tout sauf l'investissement direct dans les secteurs productifs, c'est-à-dire notamment : les investissements publics pour les infrastructures et commodités nécessaires pour assurer à l'entreprise un environnement adéquat. En effet, les investissements publics réalisés ont concerné en majorité les volets sociaux et très peu les infrastructures pour l'entreprise. Il aurait fallu dans ce cadre scinder le titre II en deux volets (investissements sociaux et investissements d'appui aux entreprises, aux régions et au développement technologique).

1. Les incitations renforcées (financières et fiscales) et des mécanismes de financements plus efficaces (en capital et en crédit).

Nous relevons là une idée erronée, pourtant souvent véhiculée, à savoir que le niveau des incitations serait très élevé et se monterait à 2,2 % du PIB, soit 1 296 MD dont 1000 MD d'avantages fiscaux pour l'export. Or il n'en est absolument rien car, outre le fait qu'un tel niveau d'incitation serait faible en comparaison avec plusieurs pays, *il est largement surestimé* car les 1000 MD d'incitations à l'export sont un manque à gagner théorique par rapport à une imposition de l'off-shore à 30 % que personne ne propose, et non à 10 %, appliquée en 2015 ayant engendré moins de 70 MD de recettes fiscales, une somme négligeable relativement aux enjeux.

D'autre part, en 40 ans (1975 à 2014), le FOPRODI, qui regroupe les incitations financières aux PME, aux nouveaux promoteurs et au développement régional, n'a déboursé que 700 MD soit, en moyenne, moins de 20 MD par an, ce qui est insignifiant.

La première moitié de la sixième décennie (2011 – 2015) est la période de transition que traverse la Tunisie depuis 2011 et s'est traduite par des acquis démocratiques certains, mais qui a conduit également à la détérioration des principaux indicateurs économiques. Ainsi, les dépenses publiques sont passées de 18 milliards de dinars à 28 milliards en 5 ans, dont les salaires des fonctionnaires qui ont doublé passant de 6,6 à plus de 13 milliards. D'autre part, la croissance est en panne, la Tunisie a perdu, entre 2011 et 2015, plus de trois points en matière de rythme de croissance, passant à une moyenne de 1,5% sur ces 5 dernières années et ce en raison des incertitudes et perturbations liées au contexte politique sécuritaire et social.

Les 4 principaux secteurs –source de richesses et pourvoyeurs de devises, à savoir l'industrie, le phosphate, les hydrocarbures et le tourisme– sont en grande difficulté.

La tendance haussière des exportations industrielles s'est inversée avec une baisse des exportations aux prix constants (2005) de 23.050 MD en 2010 à 21 854 MD en 2015. Le secteur phosphatier est sinistré avec une productivité divisée par 9 (production divisée par 3 et effectif multiplié par plus de 3). Il en est de même pour le secteur énergétique où le déficit a atteint 4,2 millions de tonnes d'équivalent pétrole (Mtep) en 2015 contre 0,6 Mtep dix ans plus tôt et un excédent de 0,1 Mtep en 1995. Le taux de dépendance énergétique s'est particulièrement dégradé au cours des cinq dernières années passant de 7% en 2010 à 45% en 2015. Quant au secteur touristique, il a été suscité par les attentats terroristes qui ont non seulement eu des effets dramatiques sur ce secteur et les secteurs connexes mais ont touché l'ensemble du site Tunisie, grevant, en particulier, tous les secteurs exportateurs à l'instar du textile ou des composants automobiles.

Cette situation trouve sa traduction dans le classement établi par le rapport sur la compétitivité mondiale 2015-2016 publié par le Forum de Davos dans lequel la Tunisie est classée 92ème à l'échelle mondiale sur 140 pays alors qu'elle était classée 40^{ème} en 2010/2011, enregistrant ainsi un recul spectaculaire de 52 places.

Cette situation est véritablement exceptionnelle car les études sur les transitions indiquent que, dans la plupart des cas, les transitions politiques réussies engendrent sur le plan économique, une courbe en J : une perte de croissance avant une reprise. Celle-ci tarde cependant à venir alors que la Tunisie se trouve à sa 6ème année de transition et ne peut endurer cette phase récessive trop longtemps. **Remédier à cet état de fait est un préalable au traitement des déficiences structurelles de l'économie tunisienne. Il conditionne, également, dans une large mesure les perspectives à l'horizon 2025.**

En effet la période critique à court terme, 2016-2019, sera déterminante, dans une large mesure pour les perspectives 2025 et pour la réalisation de l'un des 3 scénarios possibles : le scénario défavorable qu'il faut absolument éviter, celui d'un échec de la transition entraînant un ajustement brutal (réductions de personnel, baisse des salaires, des retraites etc.), le scénario moyen et le scénario de l'émergence qui, seul, permettrait de répondre aux aspirations légitimes du peuple tunisien.

I.2. Évolution des principaux indicateurs

I.2.1. Évolution et structure du PIB

L'effort initié depuis l'indépendance a permis de réaliser des progrès notables au niveau de l'amélioration du revenu par habitant qui s'est accru de 3% environ aux prix constants entre 1961 et 2010 et de la baisse du taux de pauvreté extrême à moins de 5% contre plus de 75% au lendemain de l'indépendance.

Tableau 3. RNB par habitant dans certains pays comparables à la Tunisie, 2015
(en dollars US courant)

Tunisie	Maroc	Égypte	Indonésie	Turquie	Malaisie	Inde	Chine	Roumanie	Chili	PRITS*	PRII**
4230	3070	3210	3630	10830	11120	1570	7400	9520	14910	7926	2018

Source: Banque Mondiale, 2016: Indicateurs de développement dans le monde (base de données, 06/2016)

* Pays à Revenues Intermédiaires de la Tranche Supérieure

** Pays à Revenues Intermédiaires Inférieure

Ces progrès se reflètent également à travers une croissance appréciable du PIB avoisinant les 5 % en moyenne par an sur la période 1961-2010, supérieure à la moyenne enregistrée dans les pays de la région MENA pour la même période (tableau 3). Cette configuration du

développement intègre, cependant, des périodes assez contrastées en lien avec le contenu des politiques économiques et sociales qui leur sont rattachées.

Tableau 4. Croissance économique en Tunisie par décennies

Décennie	1961-1970	1971-1980	1981-1990	1991-2001	2001-2010	2011-2015
Croissance du PIB	5,5 %	7 %	4 %	5,3 %	4 %	1,5 %

Source : ITCEQ, Calcul pour l'étude.

Analyse des sources de croissance

- **(i) Les transformations structurelles** : les évolutions sectorielles

Les politiques introduites tout au long du processus de développement de la Tunisie ont engendré une diversification des sources de croissance conférant à l'économie une plus grande capacité de résilience aux chocs exogènes. Ainsi, comme le montre le tableau 4, le poids de l'agriculture et des industries non manufacturières dans le PIB, naguère prépondérant, ne représente plus actuellement que respectivement 9% et 10,8% contre 15,9% et 22,8% durant la décennie 1962-1971 ; parallèlement des secteurs émergents ont vu leurs poids se renforcer sensiblement tels que les industries manufacturières (15,5% contre 9,7%) et les services marchands (49,4% contre 35,7%).

Tableau 5. Structure de la valeur ajoutée 1962-2015 (en %)

	1961-70	1971-1980	1981-1990	1991-2001	2001-2010	2011-2015
Agriculture et pêche	15.9	12.6	10.0	10.2	9.0	12,7
Industries non manufacturières	22.8	26.9	24.6	17.3	10.8	3,8
Industries manufacturières	9.7	12.6	15.0	15.3	15.5	10,8
Services marchands	35.7	35.6	37.8	43.9	49.4	49,9
Services non marchands	15.9	12.3	12.6	13.3	15.3	20,0

Source : ITCEQ, calcul pour l'étude.

Il s'avère ainsi que la transformation structurelle de l'économie tunisienne s'est opérée en faveur des services, bien que la contribution du secteur industriel (manufacturier et non manufacturier) demeure encore relativement importante.

Il en est résulté une réallocation sectorielle de l'emploi vers les services marchands et non marchands. Cette évolution de la structure du PIB est comparable à celle connue par plusieurs pays (voir tableau 5).

Tableau 6. Structure du PIB de la Tunisie et de certains pays comparables (en %), 1980-2015

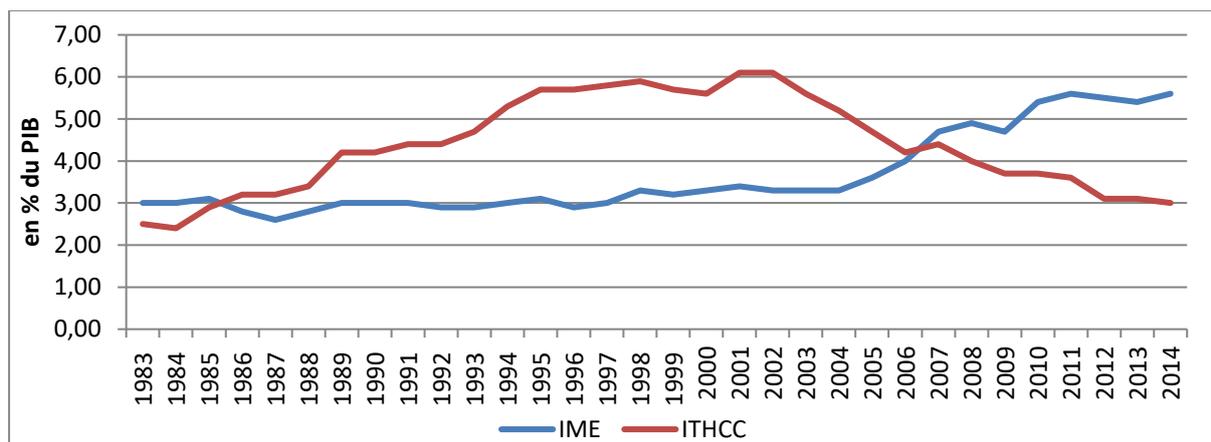
Pays	1980			2015		
	Agriculture	Industrie	Services	Agriculture	Industrie	Services
Tunisie	16.3	35.9	47.7	8.8	29.3	61.9
Turquie	26.5	23.8	49.7	8.0	27.1	64.9
Indonésie	24.0	41.7	34.3	13.4	41.9	42.2
Malaisie	23.0	41.8	35.2	8.9	40.0	51.2
Maroc	18.4	30.5	51.1	13.0	29.3	57.7
Jordanie	7.9	24.1	68.0	3.8	29.8	66.4
PRITI	30.4	28.8	41.1	16.6	31.1	51.9
PRITS	20.7	41.2	38.1	7.3	35.9	56.8

Source : Banque mondiale, 2016: Indicateurs de développement dans le monde.

Cependant, l'analyse de l'évolution du secteur des services reste mitigée si on l'appréhende par sous-secteurs. En effet, la performance des services de communication et de transport, en termes de croissance de la valeur ajoutée et en termes de croissance de la productivité du travail, demeure significative par rapport à celle enregistrée par d'autres services tels que les services rendus à l'entreprise et les services financiers. Ces derniers recèlent de larges opportunités compte tenu du coût élevé du financement aujourd'hui et du faible accès au financement, notamment des PME.

Le secteur industriel a subi d'importantes mutations en dépit de la stabilité relative de sa part dans le PIB : face à la baisse de la part des industries non manufacturières en raison notamment de la baisse de disponibilité des hydrocarbures, particulièrement, le secteur manufacturier a enregistré une diversification progressive au dépend du secteur textile et au profit des industries mécaniques et électriques qui se positionnent aujourd'hui comme premiers secteurs à l'export (voir Figure1).

Figure 1. Transformation structurelle du secteur manufacturier, 1983-2014



Source de données : INS

Le secteur chimique a connu des évolutions mitigées et demeure fortement tributaire de l'évolution du secteur des phosphates. Il recèle des opportunités de croissance, notamment dans les segments à forte valeur ajoutée, particulièrement dans les industries pharmaceutiques.

Malgré cette tendance positive et en dépit des programmes mis en œuvre pour permettre aux entreprises tunisiennes d'acquérir les capacités nécessaires pour faire face à la concurrence, notamment les programmes de mise à niveau et de modernisation industrielle, la part dans le PIB de l'ensemble des secteurs à fort contenu en savoir est aujourd'hui inférieur à 20% (selon les données de l'ITCEQ).

(ii) La contribution des composantes de la demande

En ce qui concerne la contribution des différentes composantes de la demande à la croissance du PIB, il ressort que la contribution de la demande intérieure et particulièrement de la consommation aussi bien publique que privée, a alimenté plus de 70% de la croissance du PIB sur de longues périodes. Cette contribution a été encore plus déterminante en 2011-2015, alimentée par les fortes augmentations de la masse salariale. La contribution des autres composantes de la demande, à savoir les exportations et les investissements, est présentée dans les parties suivantes. Les différentes composantes de la productivité et leur contribution à la croissance feront l'objet, également, d'analyses détaillées.

1.2.2. Évolution et structure des exportations

Le volume et la structure des exportations ont connu une évolution et une transformation profonde depuis l'indépendance. Ainsi, les exportations sont passées, à prix courants, de

73 MD en 1961 à 33.691 MD en 2015 (tableau 7). Leur part dans le PIB est passée de 30 % en 1981 à 50 % en 2015. L'UE a toujours été notre principal marché, absorbant en 2010 elle a absorbé plus de 70 % des exportations. Néanmoins, à partir de 2011, le trend haussier s'est inversé avec une baisse des exportations aux prix constants (2005) de 23.050 MD en 2010 à 21 854 en 2015.

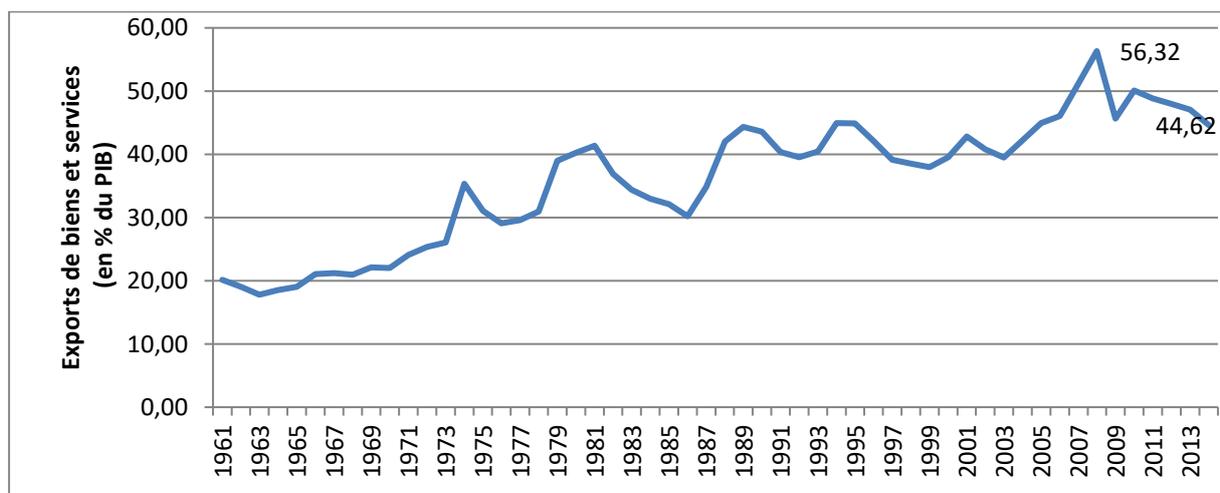
Tableau 7. Évolution des exportations (prix courants, Millions de Dinars)

	1961	1970	1980	1990	2000	2010	2015
<i>Exportations Biens</i>	46	96	905	1851	8 004	23 519	27 607
<i>Exportations B et S</i>	73	166	1424	3305	11 693	31 210	33 691

Source de données : INS

La figure 2 montre l'évolution du poids des exportations de biens et services comme composante de la demande et moteur de croissance économique. La décomposition de la demande agrégée depuis 1986 montre que les exportations de biens et de services ont enregistré une croissance plus rapide que la productivité totale à compter de la mise en œuvre du programme de réforme économique et d'ajustement structurel en 1986, constituant ainsi le facteur de croissance le plus important du côté de la demande durant cette période (Banque Africaine du Développement, Gouvernement tunisien et gouvernement des États-Unis, 2013). Vue l'exiguïté du marché tunisien, l'ouverture commerciale avait offert à la Tunisie une perspective de croissance importante.

Figure 2. Évolution des exportations des Biens et services en % du PIB, 1961-2014



Source de données : Banque Mondiale (2016), Indicateurs sur le développement dans le monde

Dès le début des années 1970⁵, la Tunisie a adopté progressivement des mesures d'ouverture économique et de libre-échange où la priorité fut accordée au développement du secteur privé et à la promotion des industries exportatrices. La promulgation de la loi 72-83 offrait plusieurs incitations aux investisseurs privés à participer dans des projets industriels approuvés dont la production était destinée à l'exportation. De même, la Tunisie est devenue membre de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) en 1990. Après cinq ans, elle adhère en 1995 à l'organisation mondiale du commerce (OMC) et met en œuvre son accord d'association avec l'UE enclenchant ainsi l'adoption progressive de mesures de libre-échange des produits industriels avec l'UE entre 1996 et 2008. Toutes ces mesures ont contribué à la transition progressive de la Tunisie d'une économie semi-fermée tournée vers l'intérieur à une économie de marché tournée vers l'extérieur dont la croissance est tirée en partie par les exportations, notamment du secteur privé. D'après la figure 2, les exportations, s'élevant à 20% du PIB en 1970, dépassent 40% du PIB en 1981 et rechutent à 30% du PIB en 1986 à la suite de la crise économique qui a conduit le pays vers l'adoption du PAS avec l'aide du FMI. Les différentes mesures ont engendré par la suite, durant les années 1990, une croissance soutenue des exportations de l'ordre de 5% par an. En 2008, les exportations atteignent 56,3% du PIB puis passent à moins de 50% en raison de la récession en Europe (principal partenaire économique de la Tunisie).

Tableau 8. Évolution des exportations vers l'UE (en Millions d'Euros)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	% import UE 2015
Tunisie	7 337	8 630	8 815	7 540	8 622	9 386	8 838	8 681	8 998	8 758	0,5 %
Maroc	6 524	7 313	7 576	6 082	7 147	8 043	8 455	9 147	11 261	9 976	0,6%
Égypte	6 591	6 036	7 294	5 405	6 362	8 482	7 496	6 849	7 136	6 066	0,3 %
Turquie	29 354	32 405	32 512	26 561	31 107	35 511	34 509	36 190	38 368	42 417	2,4 %
Corée du Sud	31 151	31 365	29 016	23 331	28 520	26 621	27 315	25 744	26 206	27 559	1,5 %
Malaisie	13 260	13 986	13 752	11 732	13 539	14 175	13 505	13 038	13 828	15 537	0,9 %

Source de données : Eurostat.

⁵La nouvelle orientation d'ouverture économique est venue à la suite de l'échec de l'expérience du collectivisme en Tunisie durant la période de l'après indépendance jusqu'à l'année 1969.

Dès la fin des années 1990, et jusqu'à 2012, les exportations de biens de la Tunisie vers l'UE ont été supérieures à celles du Maroc. Ce n'est plus le cas depuis 2013 (tableau 7).

Par rapport à d'autres pays semblables, les performances de la Tunisie sont moindres. Néanmoins, comme le note le rapport de la BAD, en 2014 : « *la solide performance des pays de comparaison occulte un peu les résultats positifs de la Tunisie. Les exportations tunisiennes en part du PIB sont plus élevées depuis 1980 que celles de ces autres pays, à l'exception de la Malaisie et de la Jordanie ; cependant, la croissance des exportations tunisiennes a été plus lente que celle de pays comparables, à l'exception de la Jordanie. L'écart entre la Tunisie et les pays de comparaison au titre des exportations en part du PIB se rétrécit progressivement.*

La composition et la valeur ajoutée des exportations tunisiennes posent question, mais cette activité est, quoi qu'il en soit, un moteur essentiel de la croissance économique, comme en témoigne la décomposition de la demande agrégée depuis 1986. Les exportations tunisiennes ont enregistré une croissance plus rapide que la productivité totale à compter de la mise en œuvre du Programme de réforme et d'ajustement structurel en 1986, constituant le facteur de croissance le plus important ».

Tableau 9. Structure des exportations (en MD courants)

	1961	1970	1980	1990	2000	2010	2015
Exportations Biens	46	96	905	1851	8 004	23 519	27 607
Agricoles et IAA	28	29	69	136	707	1 879	4009
Énergie	0	26	646	907	977	3 313	1986
Phosphates	10	21	130	442	716	2 158	1110
ITH	0,5	2	170	1126	3 726	6 036	6003
IME	2	9	31	299	1 323	8 070	11451

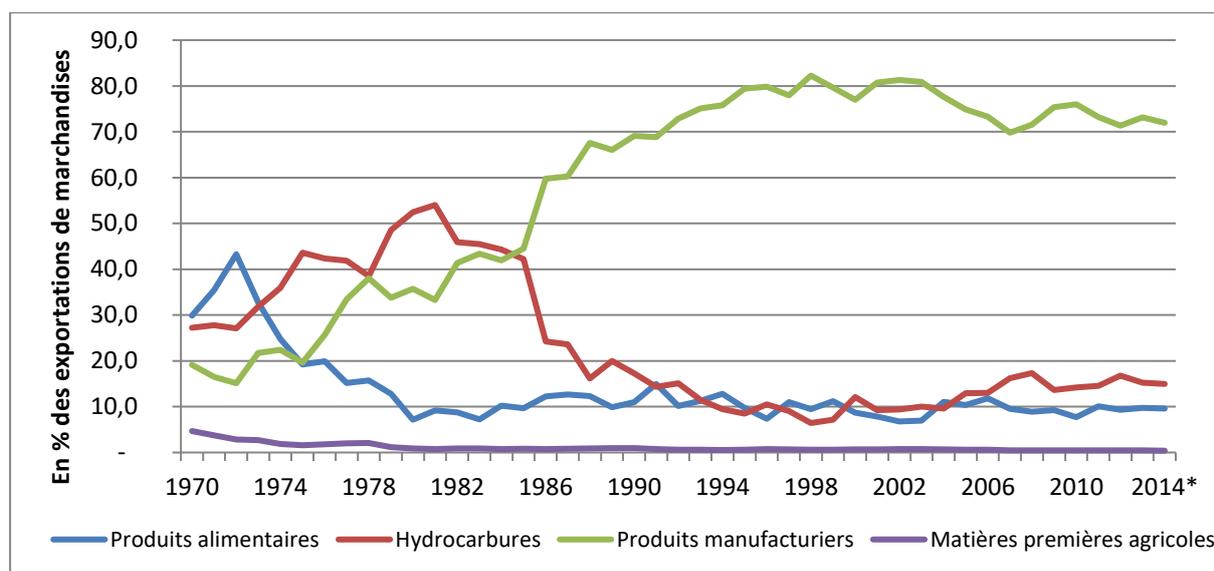
Source de données : INS

En termes de structure, depuis l'indépendance, la Tunisie est passée du rang d'exportateur de pétrole, de phosphate et de denrées agricoles au statut de producteur et exportateur de produits manufacturés. Ainsi, dans les années 1960, les produits agricoles représentaient le premier poste de nos exportations, et, dès l'année 1980, elles ont été dépassées par les exportations d'hydrocarbures puis par celles du secteur de textile qui commençaient leur ascension. De moins de 20% en 1970, la part des produits manufacturés dans le panier des exportations a atteint 82,3% en 1998 et oscille depuis entre 70 % et 80%. En revanche, le poids des exportations d'hydrocarbures par rapport aux exportations de marchandises a

sensiblement diminué en passant d'un pic de 54% atteint en 1981 à seulement 15% des exportations de marchandises en 2013 (figure 3).

Puis, la deuxième grande mutation commence durant les années 1990 avec la très forte croissance des exportations du secteur des industries mécaniques et électriques qui passent de 299 MD en 1990 à 11 451 MD en 2015, représentant le premier poste d'exportation depuis le milieu des années 2000. Les exportations de services informatiques sont passées quant à elles de moins de 50 MD à près de 1 milliard de dinars actuellement (tableau 8).

Figure 3. Évolution de la structure des exportations tunisiennes de marchandises, 1970-2014



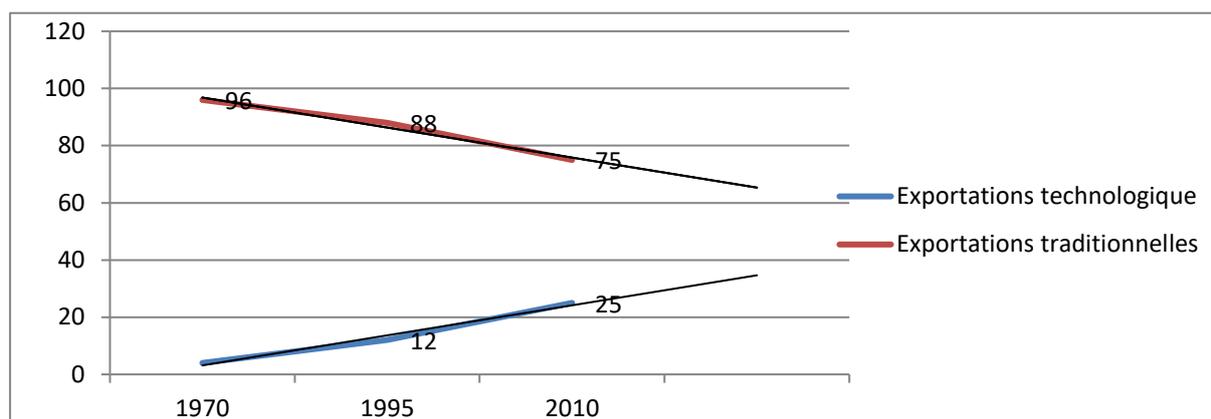
Source de données : Banque Mondiale, 2016, Indicateurs sur le développement dans le monde.

Entre 1993 et 2004, le secteur des ITHCC concentrait en moyenne 50% des exportations du secteur manufacturier. A partir 2005, la part de ce secteur dans les exportations manufacturières a commencé à baisser régulièrement pour se limiter à 21% en 2015 et laisser progressivement la place au secteur des IME dont les exportations n'ont cessé de progresser lentement mais régulièrement à partir 2000 pour atteindre 41% des exportations manufacturières en 2015.

De ce fait, le contenu technologique des exportations est passé de 12 % en 1995 à 25 % en 2010, la part des **secteurs traditionnels** (Textile, Agro-alimentaire, Dérivés des Phosphates, produits Électriques et Matériaux de construction) est passée de 88 % à 75 %.

Tandis que celle des **secteurs à contenu technologique** (Électronique, Textiles et Plastiques techniques, Automobile & Aéronautique, TIC / BPO) est passée de 12 % à 25 % (figure 4).

Figure 4. Part des secteurs technologiques dans les exportations tunisiennes de marchandises, 1995-2010

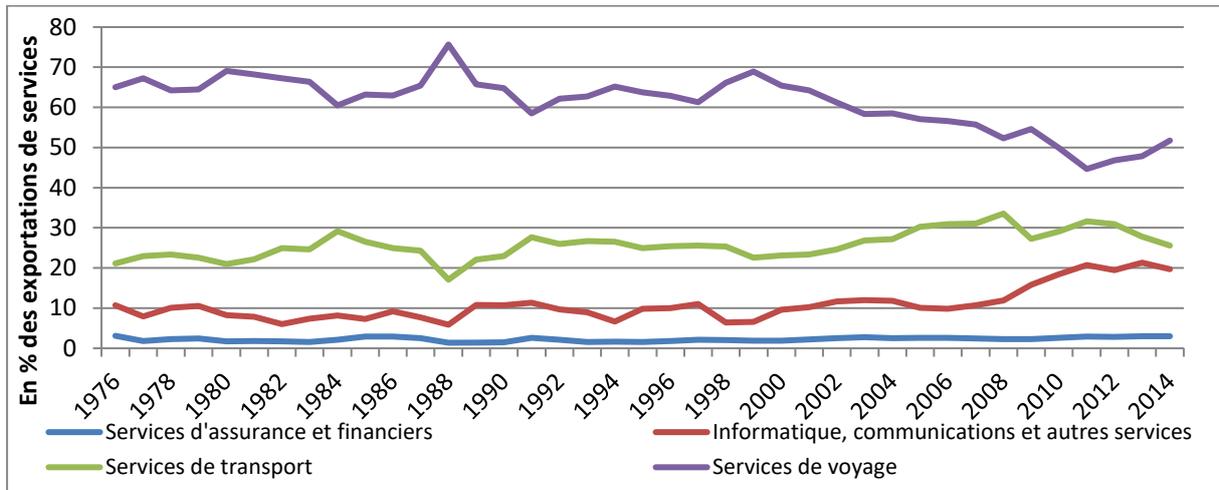


Cela est contraire à l'idée reçue que les incitations, notamment à l'exportation, ont été trop élevées en Tunisie. Nous pensons au contraire qu'elles ont été trop faibles par rapport aux pays qui ont réussi des mutations plus rapides.

En réalité, le régime de l'offshore a été un facteur essentiel de la compétitivité de nos exportations, générant près de 400 000 emplois, soit plus de $\frac{3}{4}$ des emplois industriels. La dichotomie offshore/onshore, souvent décriée, existe partout, d'une façon ou d'une autre. L'enjeu important consiste plutôt à supprimer les entraves aux échanges entre les entreprises des deux régimes. Enfin, attribuer à cette dichotomie le manque de projets d'intégration est inexact car les projets de fabrication d'intrants sont très capitalistiques et exigent donc une taille critique élevée pour être rentables, cela n'ayant rien à voir avec le régime fiscal. En Europe on ne trouve plus de fabricants pour certains composants électroniques. En Tunisie, chaque fois que cette taille peut être atteinte, on trouve des unités de production d'intrants (tissu denim et autres, câbles, circuits imprimés, etc.) indépendamment du régime fiscal.

Quant aux exportations de services, elles ont affiché un taux de croissance annuel de 5,3% entre 1986 et 2014. Le segment de services qui est le plus dynamique en termes de croissance des exportations est celui des « communications, informatique et autres services » où les exportations sont passées de 9% en 1986 à près de 20% des exportations de services en 2014 (voir figure 5). Ceci s'explique en partie par la conjoncture économique que connaît la Tunisie depuis 2011 se caractérisant par une baisse des exportations du secteur du tourisme durant la période 2011-2015, mais aussi par le dynamisme du secteur TIC dont la part dans les exportations de services dépasse les 18% en 2010.

Figure 5. Évolution de la structure des exportations de services en Tunisie, 1976-2014



Source de données : Banque Mondiale (2016), Indicateurs sur le développement dans le monde.

I.2.3. Évolution et structure de la FBCF

Depuis la première décennie, la Tunisie a réalisé un effort d'investissement significatif. Le taux d'investissement total par rapport au PIB a été plus élevé que celui de plusieurs pays à revenu similaire.

Il en est de même pour le taux d'investissement privé/PIB qui a été de l'ordre de 20 % durant la décennie 2000 dépassant la moyenne pour un pays qui affiche ce niveau de revenu. Néanmoins, que ce soit pour le taux d'investissement total ou pour le taux d'investissement privé, de nombreux autres pays ont des performances supérieures avec des taux globaux de près de 30 % et des parts du secteur privé dans le PIB avoisinant les 25 %. En effet, la part du secteur privé dans le total des investissements dépasse les 70 à 75 % dans la majorité des pays de comparaison.

Tableau 10. Évolution de la FBCF de 1961 à 2015

	1961	1970	1980	1990	2000	2010	2015
<i>Investissements prix courants (MD)</i>	88	238	1 151	2 752	7407	15 502	16 622
<i>Taux d'investissement/PIB</i>	21,9 %	27,5 %	28,8 %	23,3 %	25,2 %	24,6 %	19,4 %

	1961-1970	1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2010	2011-2015
Part investist public	60 %	56 %	48 %	45 %	40 %	50 %
Part investissement privé	40 %	46 %	52 %	55 %	60 %	50 %

Source : ITCEQ.

Il faut dire que la part de l'investissement privé dans l'investissement total a été pendant longtemps une des plus faibles par rapport aux pays de comparaison. Elle a été de 40 % durant la première décennie pour atteindre 60 % durant la décennie 2000, ayant connu une ascension significative après le tournant des années 1970 et encore davantage depuis la signature de l'accord de libre-échange avec l'UE en 1995 (tableau 10).

D'autre part, depuis les années 1970, la Tunisie a fortement favorisé **les investissements directs étrangers (IDE)** qui ont été un moteur du développement dans le secteur des industries manufacturières et le secteur des hydrocarbures, secteurs très ouverts aux IDE. Dans les autres secteurs : BTP, transport, commerce et autres services, d'importantes restrictions sont imposées. Le niveau des IDE en Tunisie a augmenté régulièrement pour un ratio moyen IDE/PIB de l'ordre de 3 %, hors privatisation de Tunisie Télécom, durant la décennie 2000, au cours de laquelle le secteur de l'énergie a absorbé environ 60 % des IDE, l'industrie 25 % et les services, secteur très protégé 8 %. Le niveau des IDE en Tunisie est semblable à celui des pays comparables, seuls deux pays réalisent des performances meilleures : il s'agit de la Jordanie et de la Roumanie. Sinon la Tunisie a reçu, entre 2005 et 2010, des IDE supérieurs à la moyenne des PRITS.

Tableau 11. Taux des IDE Tunisie/ Pays de comparaisons (en % du PIB), 2000-2014

Années	2000	2005	2010	2014
Tunisie	3,4%	2,2%	3,1%	2,2%
Turquie	0,4%	2,3%	1,3%	1,6%
Indonésie	-3,8%	3,0%	2,5%	2,9%
Malaisie	0,7%	5,0%	5,8%	4,7%
Égypte	1,3%	5,8%	3,3%	1,7%
Maroc	0,6%	2,7%	1,3%	3,4%
Jordanie	10,7%	14,7%	6,6%	5,2%
Roumanie	2,7%	8,2%	1,8%	2,0%
PRITS	3,0%	3,7%	3,4%	2,8%
PRII	0,9%	2,4%	2,3%	2,0%

Source : Banque Mondiale, 2016: Indicateurs sur le développement dans le monde.

En termes d'évolution de la FBCF, il apparaît que la FBCF globale a connu la croissance la plus élevée au cours des deux premières décennies (9,4% et 8,1 %). Il y a ensuite la « décennie perdue » des années 1980 (-1,7 % de baisse de la FBCF) puis une croissance moindre au cours des années 1990 (4,8 %) et 2000 (3,9 %).

Il en ressort que l'effort d'investissement aurait pu être plus élevé durant ces deux dernières décennies. Les investissements publics qui représentaient 8 % du PIB dans les années 1990 ne représentaient plus que 6 % dans les années 2000. C'est l'une des lacunes majeures de cette dernière décennie où l'aisance financière dont a bénéficié le pays avec un déficit budgétaire quasi nul en 2010 n'a pas été mise à profit pour impulser les infrastructures logistiques et technologique, renforcer les compétences publiques et booster le développement des entreprises.

Par ailleurs, il y a lieu de noter que, globalement, le volume d'investissements publics d'infrastructures dans les régions au cours des deux dernières décennies a été élevé, mais il s'agissait surtout d'infrastructures sociales, impliquant des évolutions en termes de routes, d'électrification, d'eau, d'assainissement et d'équipements collectifs (d'enseignement, de santé, culturels, sportifs, etc.).

Par contre, les grandes insuffisances ont concerné les investissements publics ayant un effet direct sur la production et l'investissement privé (ports, autoroutes, espaces économiques, infrastructures technologiques, etc.). Ainsi, entre 1992 et 2010, les 14 gouvernorats de

l'intérieur ont reçu plus d'investissements publics que les gouvernorats côtiers en termes de dinars par tête d'habitant. A titre illustratif les investissements par tête d'habitant pour les gouvernorats du Nord-Ouest ont varié de 3 à 5 milles dinars, soit à peu près le double des gouvernorats côtiers (ces investissements publics dans les gouvernorats de l'intérieur, cumulés sur la période, ont été de 20 milliards de dinars), par contre les investissements privés cumulés par habitant dans les gouvernorats de l'intérieur ont été à la hauteur de 2500 dinars alors qu'ils ont avoisiné les 10 000 DT pour les gouvernorats côtiers, c'est-à-dire que le ratio a varié de 1 à 4.

I.2.4. Évolution et structure de la productivité

La croissance économique a été possible durant toute la période 1961-2011 grâce essentiellement à un effet d'accumulation de l'investissement physique et, dans une moindre mesure, à un effet d'accumulation du facteur travail (tableau 12).

Tableau 12. Évolution de la productivité totale des facteurs en Tunisie, 1962-2015

	1962-71	1972-1981	1982-1991	1992-2001	2002-2011	2012-2015
Intensité capitaliste (en millier de dinar 2005)	10%	6,2%	-1%	-0,2%	2,3%	-0,1%
Productivité du capital	-5,2%	-2,2%	2,4%	2,2%	-0,1%	0,5%
Productivité du travail (en Millier de dinar de 2005)	4,2%	3,9%	1,4%	2%	2,1%	0,4%
Productivité totale des facteurs	-1,1%	0,4%	1,8%	2,2%	1,1%	0,4%
Taux de croissance du PIB	5,5 %	7 %	4 %	5,3 %	4 %	1,5 %

Source : ITCEQ, calcul pour l'étude.

Durant les décennies 1990 et 2000, la croissance économique est largement attribuable à la hausse de la productivité et de l'investissement privé, conséquence logique de l'ouverture progressive du pays au commerce international en vue d'une transition vers une économie plus libérale. Jusqu'à 2001, la productivité totale des facteurs a augmenté mais à un rythme relativement faible comparativement aux pays de la région.

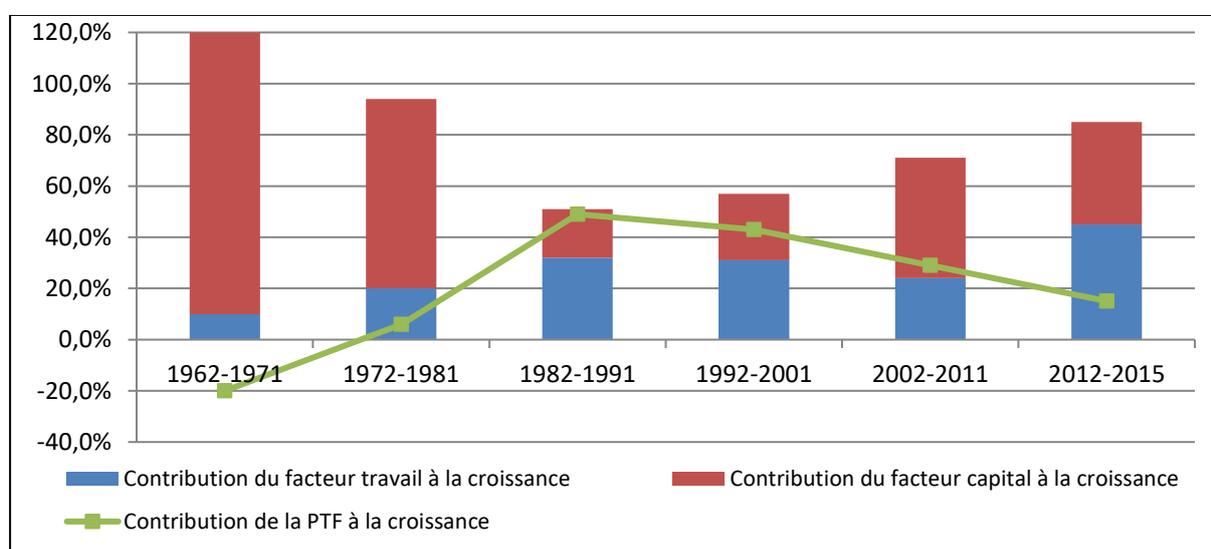
La période qui a suivi la mise en œuvre du plan d'ajustement structurel a globalement été marquée par une hausse de la productivité. L'évolution de la productivité totale des facteurs comme facteur de croissance économique a atteint un pic de 2.2% durant la décennie 1992-2001 puis a chuté quasiment de 50% durant la décennie 2002-2011.

La décomposition de la croissance économique par décennie durant la période 1962-2015 montre que l'économie tunisienne a connu trois grandes phases (voir figure 6).

La première phase allant jusqu'au début des années 1990 révèle que la croissance économique est réalisée principalement grâce à une accumulation du capital conjuguée à un gain de productivité totale des facteurs, quoique faible, en augmentation.

La deuxième phase concerne les deux décennies 1982-1991 et 1992-2001 et montre une contribution plus forte du facteur travail à la croissance économique associée à une stagnation de la contribution de la productivité totale des facteurs.

Figure 6. Décomposition de la croissance économique, 1962-2015



Source : ITCEQ, calcul pour l'étude.

La troisième et dernière phase couvre la période allant de 2002 à 2015. Durant cette période, l'accroissement de la contribution du facteur travail à la croissance économique n'a pas été suffisamment important pour compenser la contribution plus faible du facteur capital et n'a pas été non plus conjugué à un gain de productivité. Bien au contraire, la contribution de la productivité totale des facteurs à la croissance économique est en baisse continue.

En dépit des multiples initiatives entreprises depuis le début des années 2000 dans le cadre des plans quinquennaux de développement pour asseoir un schéma de croissance économique tirée par le savoir, l'innovation et les gains de productivités, les résultats sont peu satisfaisants et demeurent bien en deçà du potentiel de l'économie tunisienne. En effet, les efforts de clustérisations (à travers la multiplication des technopoles de compétitivité) ainsi que la mise en œuvre de multiples programmes d'appui à l'innovation (tels que le

Programme de Mise à Niveau-PMN, les Investissements Technologiques à caractère Prioritaire-ITP, la Prime d'Investissement en Recherche et Développement-PIRD, le Programme National de Recherche-Innovation, PNRI, etc.) n'ont pas permis d'accroître de manière significative les gains de productivités des entreprises tunisiennes. En réalité, c'est tout un écosystème favorable à l'innovation, à la créativité et à l'entrepreneuriat qui inhibent la croissance de la productivité et rendent les entreprises tunisiennes moins compétitives à l'échelle internationale.

A l'exception des secteurs des industries non manufacturières et des services marchands, la productivité totale des facteurs pour les autres secteurs, sur la période 1962-2011, a connu d'abord une phase de croissance jusqu'à la décennie 1982-1991 suivie par une phase de ralentissement et de baisse jusqu'à 2011. Pour les industries non manufacturières, la productivité des facteurs est fortement déterminée par celle des secteurs des hydrocarbures et de l'électricité dont l'activité est fortement liée aux résultats de recherche et d'exploration. Pour le secteur des services, la moyenne sectorielle croît à un rythme relativement stable tout en restant à un niveau faible.

En revanche, ce secteur regroupe un large éventail d'activités et la moyenne sectorielle faible dissimule en réalité de grandes variations de productivités d'un sous-secteur à l'autre. A titre illustratif, pour la décennie 2002-2011, la productivité atteint des niveaux très faibles dans le commerce de détail (0.9%) et le transport (-0.8%) tout en étant relativement élevée dans les télécommunications (10.8%). Pour les industries manufacturières, la productivité totale des facteurs dans le secteur du textile, habillement et cuir était relativement élevée durant les deux premières décennies atteignant respectivement 9% et 6% alors qu'elle baisse jusqu'à 0.9% durant la dernière décennie 2002-2011 couverte par l'analyse.

Tableau 13. Productivité Totale des Facteurs par grands secteurs d'activité en Tunisie 1961-2011

	1962-1971	1972-1981	1982-1991	1992-2001	2002-2011	2012-2015
Agriculture et pêche	-0,5%	1,3%	3,3%	1,1%	1,3%	2,4%
Industries manufacturières	-5,4%	-0,5%	4,5%	3,9%	1,7%	-0,8%
Industries non manufacturières	6,1%	-5,2%	0,6%	3,7%	-4,1%	-0,8%
Services marchands	-2,8%	0,7%	0,7%	1,2%	0,9%	0,8%
Administration	1,2%	2,2%	2,5%	2,1%	3,0%	1,8%

Source : ITCEQ, calcul pour l'étude.

Durant la période 1962-2011, nous constatons que pour quasiment tous les grands secteurs de l'économie, la productivité du travail a connu une baisse à partir des années 1980 alors que la productivité du capital a connu une croissance remarquable suivi par une baisse prononcée où le taux le plus élevé atteint 1.8% pour les industries manufacturières. Il est clair que ces tendances cachent des variations substantielles entre les sous-secteurs. Dans les industries manufacturières, la productivité du travail durant la décennie 2002-2011 est de 0.2% pour le textile, habillement et cuir contre 4.5% pour la construction, céramique et verre.

Quant à la productivité du capital, elle atteint durant la même période un maximum de 5.9% pour les industries mécaniques et électriques contre -5.5% pour les industries chimiques. De même, dans le secteur des services et durant la même décennie, la productivité des travailleurs dans le secteur des télécommunications atteint 11.3% contre -0.8% et 1.1% pour les hôtels, cafés & restaurants et pour le commerce de détails respectivement. La productivité du capital investit s'élève à 9.8% dans les télécommunications, un niveau de productivité du capital très supérieur comparativement aux autres secteurs de service.

I.2.5. Équilibres financiers

Tout au long des trois dernières décennies, la Tunisie est parvenue à maîtriser ses équilibres financiers tant internes qu'externes en maintenant une position extérieure relativement confortable, en accusant des déficits budgétaires modestes et en limitant l'inflation à des niveaux tolérables grâce à une gestion efficace et prudente des rouages de l'économie.

Cette aisance financière n'a pourtant pas été suffisamment mise à profit pour la mise en œuvre de politiques publiques plus ambitieuses pour impulser les infrastructures logistiques et technologiques, renforcer les compétences publiques et booster le développement des entreprises. La situation s'est, cependant, sensiblement détériorée au cours de la période post-révolution (2011-2015).

Compte des opérations courantes et dette extérieure :

Le déficit structurel du compte courant de la Tunisie a été maintenu à des niveaux relativement bas sur de longues périodes ; il s'est limité à 3% du PIB en moyenne et ce, en dépit de la multiplication des chocs externes qui ont exacerbé les pressions exercées sur la balance des paiements.

Les politiques budgétaires et monétaires prudentes adoptées en période de crises ont contenu les pressions sur le solde courant, et ont maintenu le niveau des réserves en devises à au moins l'équivalent de 100 jours d'importation.

Le déficit commercial explique dans une large mesure le niveau du déficit courant, même s'il a été partiellement compensé sur de longues périodes par les recettes touristiques et le rapatriement des économies sur salaires des tunisiens à l'étranger. Le financement de ce déficit s'est opéré dans le cadre de la coopération financière bilatérale et multilatérale à travers des emprunts publics à des conditions relativement avantageuses.

La Tunisie a été également le premier pays de la région à accéder au marché financier international pour couvrir ses besoins en financements extérieurs depuis l'année 1994 grâce à des fondamentaux macroéconomiques solides qui lui avaient permis d'obtenir des notations appréciables et en amélioration continue de la part des agences de Rating spécialisées.

La contribution des investissements directs étrangers dans le total des financements extérieurs s'est sensiblement améliorée pour atteindre 50% sur la période (2006-2010).

Sur cette base, la dette extérieure a été maintenue à des niveaux ne dépassant pas 37.3% du RNDB en 2010, assortie de conditions globalement avantageuses en termes de maturité et de coût du financement.

Au cours de la période (2011-2015), le déficit commercial s'est largement détérioré frôlant un niveau équivalent à 17% du PIB et une valeur excédant 13.6 Milliards de dinars en 2014 contre, respectivement 13% et 8.29 Milliards de dinars en 2010 et ce suite au fléchissement des exportations, aux politiques expansionnistes introduites favorisant la consommation et à l'incertitude de l'environnement économique international, notamment dans les pays de l'Union Européenne, premier partenaire commercial de la Tunisie.

Les recettes touristiques ont drastiquement baissé en raison des inquiétudes liées à la situation sécuritaire (-35,1% en 2015 par rapport à 2014). Les transferts de fonds des tunisiens à l'étranger qui ont relativement stagné pendant les premières années post-révolution ont accusé une baisse de 6% en 2015 et ce en dépit de la dépréciation continue du taux de change du Dinar.

Le déficit courant s'est ainsi progressivement aggravé pour atteindre 9% du PIB en 2014 et 2015 contre 4,8% en 2010. Les réserves de change sont passées de l'équivalent de 148 jours

d'importation à la fin 2010 à l'équivalent de 109 jours actuellement (en date du 24 juin 2016) malgré les importants flux de financements extérieurs dont a bénéficié la Tunisie sur la période (2011-2015).

En effet, les emprunts d'origine publique et privée ont totalisé plus de 8.2 Milliards de dinars en 2015 incluant les tirages sur les crédits pour l'année 2015 au titre de l'accord « Stand by » avec le Fonds Monétaire International d'une valeur totale de 1.7 Milliards de Dollars. Ces emprunts ont favorisé l'envol de la dette extérieure qui a atteint 48.3% du RNDB en 2015 contre 37.3% en 2010.

Tableau 14. Structure du financement extérieur (en %)

	2006-2010	2011-2015
Dons	3.0	4.8
IDE et Participations	50.0	25.9
Emprunts à moyen et long terme	47.0	69.3
Total des financements extérieurs	100	100

Source : BCT / MDICI.

La dégradation de la situation économique et la détérioration de la position extérieure de la Tunisie ont engendré une dépréciation sans précédent du dinar tunisien par rapport aux principales devises étrangères. Le 23 juin 2016, la dépréciation du Dinar par rapport au Dollar américain est de plus de 6% comparativement à son niveau au 31 décembre 2015 et de 10% par rapport à l'Euro. Cette situation pourra s'accroître face à l'élargissement continu du déficit commercial et courant et à l'effet limité du taux de change sur la compétitivité des exportations dans un contexte de récession de la zone Euro.

Cette dépréciation peut, dans une certaine mesure, favoriser les exportations, malgré ses effets néfastes en termes de compétitivité des entreprises et de renchérissement des prix. Notons que la chute des cours internationaux de plusieurs produits de base apporte un soulagement temporaire. Toutefois, les déséquilibres extérieurs resteront une source de vulnérabilité à moyen terme, dictant la mise en œuvre d'importantes réformes afin d'améliorer la qualité des produits exportés, diversifier les produits et services à l'export ainsi que les marchés d'exportation.

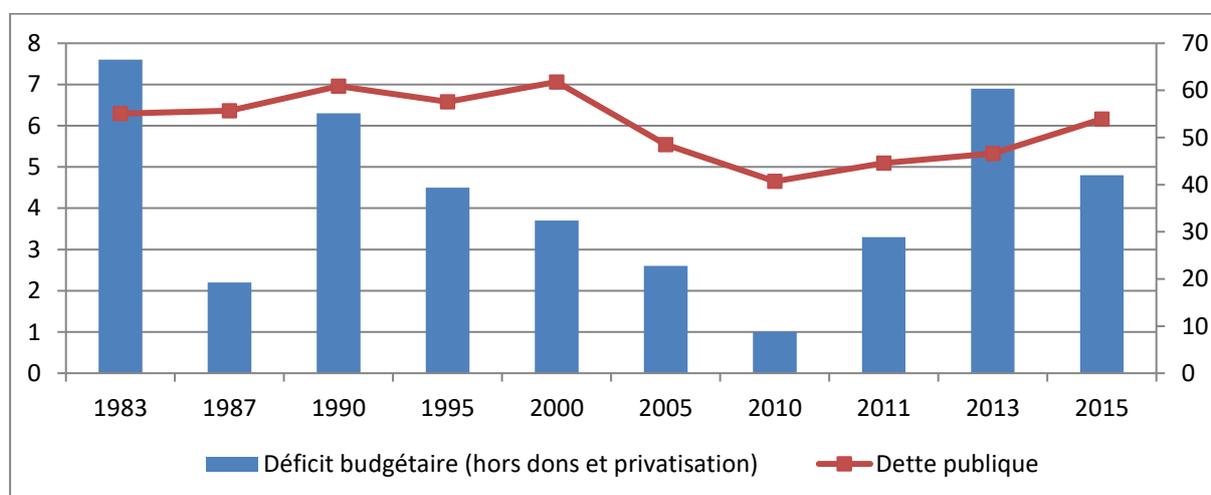
Équilibre budgétaire et dette publique

La Tunisie a appliqué sur de longues périodes une politique budgétaire globalement prudente permettant de maintenir les déficits budgétaires à des niveaux bas ne dépassant pas 5% en moyenne sur la période (1983-2010) et baissant à 1% en 2008 et en 2010.

De manière générale, les déficits budgétaires de la Tunisie ont augmenté moins rapidement que la croissance. L'endettement public global a diminué progressivement passant de 63% en 2001 à 40,7% en 2010 suite à une gestion prudente des finances publiques et également grâce au remboursement par anticipation de certains emprunts extérieurs à taux d'intérêt élevés sur la période (2007-2009) financés par les recettes de la privatisation partielle de Tunisie Télécom.

Ces résultats ont permis à l'État de disposer d'une marge budgétaire pour introduire les ajustements nécessaires au besoin comme cela était le cas pendant la crise économique mondiale de (2008-2009). Le principal élément de vulnérabilité sur la période antérieure à 2011 était plus de 60% de la dette publique soit libellée en devises étrangères.

Figure 7. Évolution du déficit budgétaire et de la dette publique



Source : BCT / MDCI.

Au cours de la période post-révolution (2011-2015), les politiques budgétaires expansionnistes prônées pour redynamiser l'activité économique et surtout pour faire face aux multiples revendications sociales ont entraîné une aggravation du déficit budgétaire et un envol de la dette publique. Le déficit budgétaire est passé de 1% en 2010 à 6,2% en 2013 et 4,8% en 2015 et la dette publique de 40,7% du PIB en 2010 à 53,9% en 2015.

Ce niveau reste encore acceptable au regard des normes internationales mais risque rapidement de devenir insoutenable et de compromettre la redynamisation attendue de l'activité économique si des réformes d'envergure ne sont pas mises en œuvre.

Cette situation est d'autant plus préoccupante que la croissance du budget est restée axée sur l'augmentation des dépenses courantes plutôt que sur les dépenses d'investissement. En effet, la masse salariale a continué sa progression vertigineuse entamée depuis 2011, approchant 14% du PIB en 2015 et dépassant 43 % du total des dépenses contre, respectivement, 10,6% et 37% en 2010 et ce, malgré le gel des recrutements dans la fonction publique. Les subventions, notamment au titre des hydrocarbures et du transport, ont également contribué à ces dérapages, particulièrement en 2012 et 2013, suite à l'augmentation des prix internationaux des produits de base et se sont stabilisés, à partir de 2014, suite à la baisse des prix de ces produits, particulièrement des hydrocarbures sur les marchés internationaux et l'augmentation des prix subventionnés du carburant sur le marché local.

Cependant les dépenses d'investissement sont restées en deçà des prévisions en raison de contraintes liées à la conjoncture économique et sociale de la période post révolutionnaire et à des dysfonctionnements structurels liés aux problèmes fonciers, à la capacité d'exécution au niveau régional et à la lenteur des procédures de passation des marchés.

Les mesures introduites pour augmenter les recettes notamment dans le sens de la rationalisation de l'impôt et de l'élargissement de l'assiette fiscale pour activer la réalisation des projets publics demeurent insuffisantes et devront être accompagnées d'importantes réformes d'assainissement budgétaire, notamment en terme de discipline de la masse salariale, de rationalisation du système de subventions et de restructuration des entreprises publiques et du système de sécurité sociale, largement déficitaire aujourd'hui outre l'accélération de la mise en œuvre de la réforme fiscale.

L'inflation

L'augmentation des prix à la consommation a été maîtrisée sur de longues périodes en Tunisie grâce à des politiques monétaires prudentes, l'objectif étant de contenir les coûts de production et de préserver le pouvoir d'achat des populations. Le glissement annuel de l'indice général des prix a rarement dépassé 5% en moyenne.

Afin d'appuyer une politique de relance de l'économie au cours de la période (2011-2015), la Banque centrale de Tunisie a poursuivi une politique monétaire accommodante à travers des interventions accrues sur le marché monétaire avec des injections importantes de l'ordre de 5 Milliards de Dinars en moyenne et au moyen de baisses sans précédent à la fois des taux directeurs et des réserves obligatoires contribuant dans une certaine mesure à exacerber les tensions inflationnistes.

Ces pressions inflationnistes ont incité la BCT à resserrer progressivement sa politique monétaire à partir d'août 2012 et à suivre une stratégie d'intervention « neutre » conformément à l'évolution des facteurs autonomes de la liquidité bancaire. En effet, le taux d'inflation a atteint la barre de 4,5% en octobre 2011, 5,0% en juillet 2012 et un pic de 6,2% en septembre 2013 contre 3,5% en 2011.

Cette augmentation s'explique, en plus des facteurs monétaires, par (a) la hausse des prix sur les marchés internationaux de certains produits importés (b) les augmentations salariales successives (c) l'affaiblissement du contrôle des prix et le dysfonctionnement des réseaux de distributions (d) la fuite illégale des produits vers des marchés limitrophes (e) l'accroissement des prix des produits alimentaires en raison de l'accroissement de la demande interne et externe (marché libyen) et (f) la dépréciation alarmante du taux de change du dinar.

Une certaine accalmie des tensions inflationnistes a été constatée depuis la deuxième moitié de l'année 2015, une augmentation de 3.9% ayant toutefois été enregistrée en 2015, autorisant la BCT à assouplir sa politique monétaire par une réduction du taux directeur de 50 points de base au mois de novembre 2015 pour se situer à 4.25%.

I.2.6. Création d'emplois et chômage

De 1961 à 2015, l'économie tunisienne a pu créer un peu plus de 2 400 000 postes d'emplois, soit un rythme de création d'emploi moyen d'environ 44 000 postes d'emplois par an. Il s'agit d'une réelle performance. En 1956, une grande partie de la population tunisienne était désœuvrée, en proie au sous-emploi et au chômage.

Sur toute cette période le rythme annuel de création d'emploi n'a fait que s'accroître : il était d'un peu plus de 11 000 emplois par an entre 1961 et 1970 pour tripler durant la décennie suivante.

Tableau 15. Population active en Tunisie 1961 – 2015 (en milliers et en %)

Année	1961		1970		1980		1990		2000		2010		2015	
	Effectif	%												
Agriculture et pêche	474	45,3	474	41	479	31,3	483	25,2	505	19,8	588	17,9	512	14,8
Industries manufacturières	72	6,9	104	9%	245	16,0	384	20,1	510	20,3	598	18,2	630	16
Industries non manufacturières	182	17,4	196	17	261	17,0	278	14,5	360	14,1	485	14,8	497	14,4
Services marchands	179	17,1	212	18	299	19,5	435	22,7	711	27,9	1044	31,9	1142	33,1
Administration	139	13,3	176	15	249	16,3	334	17,5	458	17,9	563	17,2	641	18,6
Emploi total	1046	100	1162	100	1532	100	1913	100	2552	100	3277	100	3453	100

Source : ITCEQ, 2016 : calculs pour les besoins de l'étude.

Les années 1990 et 2000 ont enregistré des créations annuelles moyennes supérieures à 64 000 emplois par an pour culminer entre 2000 et 2010 à 72 000 postes d'emplois par an. Ce rythme a été arrêté les cinq dernières années pour se situer à environ 35 000 emplois par an entre 2010 et 2015. Une décélération exceptionnelle dans un contexte très particulier d'exacerbation de demandes sociales de travail. Bref, et jusqu'en 2010, les créations annuelles d'emplois étaient toujours consistantes quoiqu'en deçà de la demande additionnelle d'emplois, cette situation chronique créant un stock de chômeurs nécessitant de s'alimenter par de nouveaux arrivants.

Les principales caractéristiques du marché de l'emploi en Tunisie se résument en :

1) Une augmentation de la population en âge d'activité (15-59 ans) qui constitue aujourd'hui les trois quarts de la population (75.7% en 2014). Ce chiffre n'était que de 53.7% en 1966. Cet indicateur dénote du recul de la population jeune en deçà de 15 ans. Il explique également le recul des personnes à charge par actif qui était d'environ cinq personnes en 1966. Ce taux est tombé à moins de 3.5 personnes à charge par actif en 2014 ;

2) Le taux d'activité de la population tunisienne est resté curieusement stationnaire sur pratiquement un demi-siècle (1966-2014). Il est de l'ordre de 45%. Comparé aux pays au même niveau de développement, ce taux reste faible. Il peut être expliqué par un recul continu et rapide des taux d'activité masculin (83.5% en 1966 et 65.55% en 2014). Ce recul n'a été que très partiellement compensé par une augmentation des taux d'activité féminins. Après une forte croissance de ces taux entre 1966 et 1975 (de 5 à 19%), ils ont plafonné à 20%

au cours des deux décennies suivantes (1975-1999). Ils ont repris leur croissance au début du millénaire pour se situer à 28.2% en 2014, tout en restant très en deçà des pays comparables. Il est clair que le taux d'activité global de la Tunisie dépendra tout d'abord de l'augmentation des taux d'activité des femmes et ensuite de la maîtrise du chômage ;

3) Le chômage tunisien est structurel, dénotant d'une croissance peu créatrice d'emploi. Le taux de chômage demeure, sur toutes les périodes, supérieur à 14% de la population active tout en atteignant des chiffres dépassant les 15% (période 1989-1999). Mais le plus inquiétant réside dans la confirmation de la massivité du phénomène et sa féminisation. Les 15.2% des chômeurs de 1966 représentaient, en volume, 166 500 chômeurs sur une population totale de 4.5 millions.

Les chômeurs femmes étaient moins de 9 000. En 2014, les 14.8% des chômeurs représentaient un volume de 573 000 chômeurs sur une population totale d'un peu moins de 11 millions de personnes. La proportion des femmes dépasse 46.5% (267 000 personnes). A l'avenir, la maîtrise du chômage dépendra d'une augmentation significative du taux d'activité global et surtout de la réduction du chômage des femmes. Les dernières décennies (1994-2014) sont également caractérisées par la très forte augmentation des taux de chômage des diplômés.

4) Le recul spectaculaire des actifs dans l'agriculture qui ne représentaient, en 2014, que 15% (45% en 1966).

Les actifs dans les secteurs non agricoles sont passés de 55% en 1966 à 85% en 2014. Les actifs dans l'industrie dépassent les 33%. Le secteur des services reste le plus employant avec 52%. Notons que les personnes vivant de l'agriculture seront irréversiblement de moins en moins nombreuses : elles sont un peu moins de 350 000 habitants en 2014 (source RGPH, 2014).

Tableau 16. Évolution des principaux indicateurs du marché de travail, 1966-2014

Années	Proportion : Population active /Population totale	Taux d'activité (%)	Personne à charge/actif occupé	Taux de Chômage (%)
Hommes				
1966	53,2	83,5	2,66	15,3
1975	55,6	83,5	2,57	16,1
1980	57,0	79,2	2,59	14,6
1984	60,0	79,0	2,54	16,9
1989	61,7	75,4	2,52	14,7
1994	64,7	73,8	2,49	15,7
1999	68,6	72,6	2,39	15,9
2004	72,6	67,8	2,34	13,2
2009	75,4	68,7	2,18	11,3
2014	74,8	65,5	2,31	11,4
Femmes				
1966	54,2	5,5	38,52	13,3
1975	56,7	19,5	10,53	14,1
1980	59,0	19,5	9,25	5,9
1984	60,7	21,9	8,83	14,8
1989	62,5	20,3	10,09	21,9
1994	65,7	22,9	8,13	18,1
1999	69,7	23,7	7,28	16,9
2004	74,1	24,2	6,74	17,1
2009	75,5	25,3	6,46	18,8
2014	76,6	28,2	5,97	22,5
Ensemble				
1966	53,7	44,9	4,89	15,2
1975	56,1	51,7	4,09	15,7
1980	58,0	49,0	4,04	12,9
1984	60,4	50,8	3,90	16,4
1989	62,1	48,1	4,00	16,2
1994	65,2	48,4	3,79	16,3
1999	69,1	48,2	3,58	16,2
2004	73,3	45,8	3,47	14,2
2009	75,4	46,9	3,26	13,3
2014	75,7	46,5	3,33	14,8

Source : INS RGPHs depuis 1966 et enquêtes population emploi depuis 1979.

Ces créations d'emplois, pour peu significatives qu'elles aient été, n'ont pas suffi à donner du travail à toutes les populations qui le demandent et particulièrement aux plus jeunes. **L'économie tunisienne a structurellement souffert d'un chômage élevé (supérieur à 15% entre 1996 et 2002 et entre 13 % et 15% entre 2003 et 2010). Le taux de chômage est reparti à la hausse après 2011. Il a été de 15.4 % en 2015.**

En Tunisie, le chômage touche principalement les plus jeunes : le taux de chômage pour les 20-24 ans est de 21,8%. Pour les classes d'âge 25-29 ans, il est de 31,1 % alors que la proportion des chômeurs dans la population active est de 14,4 % (source RGPH, 2014). Le taux de chômage est structurellement plus élevé chez les femmes (22 % en 2014) que chez les hommes (11,4%). En outre, ces taux sont également plus accentués dans les gouvernorats de l'intérieur que dans les gouvernorats de la côte (9,3% à Monastir et 26,2 % à Gafsa). **Enfin, le chômage augmente avec le niveau d'instruction, notamment chez les jeunes. En 2014, 36,6% des chômeurs sont des diplômés de l'université contre un taux de chômage de 18,3% de la population active ayant reçu une éducation au niveau du primaire.**

Plus grave encore, la Tunisie a toujours conservé des taux d'activité très faible de l'ordre de 46 %. Elle se classe parmi les derniers des Pays à Revenus Intermédiaires de la Tranche Supérieure (PRITS). Ce taux s'explique par une faiblesse structurelle et inquiétante des taux d'activité féminins qui plafonnent à 28,5% en 2014 (source : RGPH, 2014, en deçà des taux d'activité moyen des PRITS (60%).

Tableau 17. Évolution des taux d'activité en Tunisie, 1990-2014

	1990	1995	2000	2005	2010	2014
Population 15 ans et +	48.1	48.3	47.6	46.2	47.4	46.2
Hommes	75.5	74.1	71.6	68.3	69.7	76.4
Femmes	20.8	22.6	23.7	24.3	25.3	28.5

Source : INS, diverses publications et RGPH, 2014.

I.2.7. Pauvreté

La pauvreté et l'extrême pauvreté sont estimées en Tunisie depuis 1975 à partir des enquêtes de consommation des ménages effectuées tous les cinq ans par l'Institut National de la Statistique (tableau 18).

Tableau 18. Pauvreté et extrême pauvreté en Tunisie, 2000-2010

Année	PAUVRETE			EXTREME PAUVRETE		
	2000	2005	2010	2000	2005	2010
National	32.4	23.3	15.5	12.0	7.6	4.6
Grandes villes	21.5	15.4	9.0	4.3	2.2	1.3
Villes moyennes	32.5	22.1	14.0	10.5	6.5	2.9
Zones rurales	40.4	31.5	22.6	19.1	13.4	9.2

Source : INS (2012), Résultat de l'enquête nationale sur le budget de consommation et le niveau de vie des ménages, 2010.

Tout d'abord, les années 2000 ont connu une régression importante de la pauvreté (-18 points) et de la pauvreté extrême (-7.4 points).

Cette tendance baissière rapide de la pauvreté est généralisée dans les milieux urbain et rural. Il prolonge un trend déjà positif depuis les décennies précédentes. Entre les deux milieux, il paraît que le noyau dur de la pauvreté demeure rural (22,6% contre 15,5% au niveau national en 2010). La pauvreté extrême rurale est deux fois plus élevée (9,2% en 2010) que le niveau national (4,6%). Au contraire, le taux des populations pauvres est estimé à 9% dans les grandes villes. Dans ces dernières, la pauvreté extrême est devenue insignifiante (1,3%). Les villes moyennes quant à elles concentrent 14% des populations pauvres et environ 3% des populations extrêmement pauvres.

Il est ainsi évident que la densité de la population et sa concentration dans les grandes villes constituent un environnement favorable à la réduction de la pauvreté. La dispersion de la population et des activités et leur isolement sont générateurs d'appauvrissement.

Tableau 19. Disparité régionale en matière de pauvreté et d'extrême pauvreté, 2010

Régions/ Année	Pauvreté			Extrême pauvreté		
	2000	2005	2010	2000	2005	2010
Sud-Ouest	47.8	33.2	21.5	21.7	12.1	6.4
Sud Est	44.3	29.0	17.9	17.5	9.6	4.9
Centre Ouest	49.3	46.5	23.3	25.5	23.2	14.3
Centre Est	21.4	12.6	8.0	6.4	2.6	1.6
Nord-Ouest	35.3	26.9	25.7	12.1	8.9	8.8
Nord Est	32.1	21.6	10.3	10.5	5.5	1.8
Grand Tunis	21.0	14.6	9.1	4.3	2.3	1.1
Tunisie	12.1	7.6	4.6	12.1	7.6	4.6

Source : INS, 2012: Résultat de l'enquête Nationale sur le budget de consommation et le niveau de vie des ménages, 2010.

Le tableau 19 montre clairement les principales tendances observées :

- Les taux de pauvreté enregistrés dans les 14 gouvernorats de l'Ouest de la Tunisie sont toujours supérieurs à 20% en 2010 (25,7% dans le Nord-Ouest ; 23,3% dans le Centre-Ouest et 21,5% dans le Sud-Ouest) ;
- Le Sud-Est enregistre un taux proche de la moyenne nationale (15,5%) ;
- Les gouvernorats du littoral Est, excepté ceux du Sud-Est, enregistrent des taux de pauvreté inférieurs à 10%. Le Centre-Est est le moins pauvre ;
- La pauvreté extrême reste un phénomène relativement massif au Centre-Ouest (14,3%) et au Nord-Ouest (8,8%).

Paradoxalement, le recul de la pauvreté est plus rapide dans les régions initialement moins pauvres (en 2000). En effet, la prévalence de la pauvreté dans la région du Nord-Est a chuté entre 2000 et 2010 de 68% tandis que l'extrême pauvreté a connu une baisse de 83% sur la même période. Dans les régions les plus pauvres du Nord-Ouest, la pauvreté et la pauvreté extrême n'ont connu qu'une baisse de 27% sur la même période.

Cette polarisation de la pauvreté témoigne de l'incapacité de l'État à fournir un accès équitable à l'éducation et aux infrastructures de base dans les régions les plus défavorisées.

Elle suggère également l'existence d'un marché de l'emploi très fragmenté où la main d'œuvre des régions défavorisées a plus de difficultés à obtenir du travail dans les concentrations économiques les plus proches localisées uniquement sur le littoral Est sur un triangle qui relie Tunis et sa région à Kairouan et à Sfax en passant par le Sahel littoral

Globalement, les estimations des tendances des inégalités de la consommation mesurées par le coefficient de GINI démontrent :

1. Les inégalités ont considérablement diminué au cours des années 1980 avant de croître légèrement entre 2000 et 2005. Le coefficient de Gini de 2010 dénote, comparativement, d'un niveau d'inégalité modéré : équivalent à celui de la Jordanie (35,4) ; supérieur à celui de la Roumanie (30,0) ; inférieur à celui du Maroc (40,9) et de la Turquie (39,0) et nettement inférieur à celui de la Malaisie (46,2) ;

2. Les inégalités interrégionales se sont accrues entre 2000 et 2010 signifiant que les régions les plus pauvres du Nord-Ouest, du Centre-Ouest et du Sud-Ouest se sont appauvries par rapport aux régions les plus "nantis" du littoral Est. Au contraire, les inégalités intra régionales au Nord-Ouest et au Centre-Ouest ont relativement régressé passant de 21.1 à 17.6. **Les habitants de ces régions s'identifient à leurs régions et se considèrent globalement et structurellement exclus de la croissance et du développement économiques.**

Tableau 20. Évolution des inégalités en Tunisie, 1980-2010 (coefficient de Gini)

	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2000*	2005*	2010*
National	43.0	43.4	40.1	41.7	40.9	41.4	37.5	37.7	35.8
Urbain	39.6	41.1	37.4	38.9	39.1	39.5			
Rural	37.5	36.4	35.4	35.3	35.8	36.9			

* nouvelle méthode de calcul (2010)

Source : INS, 2012 : *Résultat de l'enquête nationale sur le budget de consommation et le niveau de vie des ménages, 2010*

¹ Les villes ayant entre 20 000 et 100 000 habitants. Les petites villes abritent entre 2000 et 20 000 habitants

Tableau 21. Décomposition de l'inégalité et de la polarisation entre 2000 et 2010 (indice de Gini)

Année	2000	2005	2010
1. Inégalités globales	37.5	37.7	35.8
2. Inégalités entre les régions	16.4	18.2	18.2
3. Inégalités intra régionales	21.1	19.5	17.6
4. Polarisation* = 2/3	77.7	93.6	103.6

La Tunisie a enregistré, sur le long terme, une croissance économique appréciable incapable toutefois de résorber un niveau de chômage resté structurellement élevé privant l'économie tunisienne de plus de 600 000 actifs en 2015. Le pays n'a pas pu bénéficier de sa fenêtre démographique (augmentation proportionnelle de la population active dans la population totale avant la stabilisation de la pyramide des âges et le plafonnement du niveau de vieillissement). Les régions de l'intérieur du pays concentrent les plus faibles taux d'activité et les plus hauts niveaux de chômage et de pauvreté.

I.2.8. Positionnement de l'IDH Tunisie

L'IDH de la Tunisie en 2014 est de 0.721, ce qui situe le pays dans la catégorie de "développement humain élevé". Elle occupe la 96^{ème} place parmi 188 pays et territoires. Entre

1980 et 2014, l'IDH de la Tunisie a progressé de 48% passant de 0.486 à 0.721, soit une moyenne annuelle d'environ 1.2%. Durant cette période, l'espérance de vie à la naissance a augmenté d'environ 13 années ; la durée moyenne de scolarisation du tunisien a augmenté de 5 années. Il en est de même pour la durée attendue de la scolarisation qui a augmenté de 6.3 années. Enfin, le Revenu National Brut (RNB) par habitant a plus que doublé en passant de 5 156 dollars américain (PPA 2011) en 1980 à 10 404 dollars en 2014 (tableau 22).

Tableau 22. Tendances de l'IDH de la Tunisie, 1980-2014*

	Espérance de vie à la naissance	Durée attendue de la scolarisation	Durée moyenne de la scolarisation	RNB par habitant (\$PPA 2011)	Valeur de l'IDH
1980	62.0	8.3	2.0	5 156	0.486
2000	73.2	13.1	4.9	7 252	0.654
2010	74.6	14.5	6.6	10 023	0.714
2014	74.8	14.6	6.8	10 404	0.721

*D'après des données PNUD en séries chronologiques cohérentes et de nouvelles données théoriques.

Comparé à d'autres régions et pays, l'IDH de la Tunisie est inférieur à la moyenne du groupe des pays à développement humain élevé (0.744) ; il reste néanmoins supérieur à la moyenne des pays arabes (0.686). Dans cette région du monde, les pays qui sont proches de la Tunisie en 2014, en termes d'IDH, sont la Libye et le Maroc.

Tableau 23. Positionnement de l'IDH de la Tunisie par rapport à la Libye et au Maroc, 2014

	Valeur de l'IDH	Classement de l'IDH	Espérance de vie à la naissance	Durée attendue de la scolarisation	Durée moyenne de la scolarisation	RNB par habitant (\$PPA 2011)
Tunisie	0.721	96	74.8	14.6	6.8	10 404
Libye	0.724	94	71.6	14.0	7.3	14 911
Maroc	0.628	126	74.0	11.6	4.4	6 850
États arabes	0.686	-	70.6	12.0	6.4	15 722
IDH élevé	0.744	-	75.1	13.6	8.2	13 961

Source : PNUD, 2015 : Rapport sur le développement humain.

L'Indice de Développement Humain (IDH) ajusté aux Inégalités de la Tunisie⁶ pour 2014 est de 0.562 (contre un IDH global de 0.721), soit une " perte " de 22% due aux inégalités dans la distribution des indices des trois dimensions (santé, éducation et revenu) de l'IDH. Le Maroc

⁶L'IDH est une moyenne des progrès fondamentaux d'un pays en matière de développement humain. Cette moyenne masque des inégalités dans la distribution du développement humain sur l'ensemble de la population au niveau national. Le Rapport de Développement Humain de 2010 (PNUD) a tenu compte des inégalités dans les trois dimensions de l'IDH, en réduisant la valeur pour chaque dimension en fonction des niveaux d'inégalités. L'IDHI, l'Indice de Développement Humain ajusté aux Inégalités, est essentiellement l'IDH diminué en fonction des inégalités. La perte de développement humain due aux inégalités correspond à la différence entre l'IDH et l'IDHI. Elle peut être exprimée sous forme de pourcentage. Plus les inégalités se creusent dans un pays, plus la perte de développement humain augmente.

enregistre des pertes dues aux inégalités de 29.7%. Cette perte est de 25.4% pour les États arabes et est de 19.4% pour les pays à développement humain élevé. L'IDHI de la Tunisie est meilleur que la moyenne des pays arabes et du Maroc mais il est inférieur à celui du groupe des pays à IDH élevé. Si la Tunisie "perd" le cinquième de son IDH par ses inégalités, le Maroc quant à lui perd environ le tiers.

Tableau 24. L'IDHI de la Tunisie, par rapport à certains pays et groupe, 2014

	Valeur de l'IDH	Perte en %	Coefficient d'inégalité humaine (%)	Inégalité en matière d'espérance de vie à la naissance (%)	Inégalité en matière d'éducation (%)	Inégalité des revenus (%)
Tunisie	0.562	22.0	21.4	10.6	34.6	18.9
Maroc	0.441	29.7	28.5	16.8	45.8	23.6
États arabes	0.512	25.4	24.7	17.4	38.9	17.7
IDH élevé	0.600	19.4	19.0	10.7	16.8	29.4

Source : PNUD, 2015: Rapport sur le développement humain 2014.

L'IDH de la Tunisie par genre est également moins inégalitaire entre les femmes et les hommes (0.671 pour les femmes et 0.751 pour les hommes) que le Maroc (0.670 et 0.828 respectivement pour les femmes et les hommes) et les pays arabes (0.719 et 0.849 respectivement pour les femmes et les hommes). Mais l'IDH par genre de la Tunisie est inférieur à la moyenne des pays à IDH élevé (0.724 et 0.758 respectivement pour les femmes et les hommes).

Tableau 25. L'Indice de Développement Humain par Genre de la Tunisie, 2014

	Espérance de vie à la naissance		Durée attendue de scolarisation		Durée de scolarisation		RNB par habitant (\$ PPA)		Valeur de l'IDH		Ratio F-H
	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	Valeur de l'IDG*
Tunisie	77.3	72.5	15.0	14.0	5.9	7.8	4748	16159	0.671	0.751	0.894
Libye	74.6	68.9	14.3	13.8	7.7	7.0	7427	22392	0.699	0.736	0.950
Maroc	75.1	72.0	10.6	11.6	3.2	5.3	3222	10573	0.555	0.670	0.828
États arabes	72.7	68.8	11.6	12.3	4.9	6.9	5686	24985	0.719	0.849	0.849
IDH élevé	77.4	72.8	13.8	13.4	7.7	8.5	10407	17443	0.724	0.758	0.954

IDG : Indice de Développement par genre

Source : PNUD, 2015: Rapport sur le développement humain.

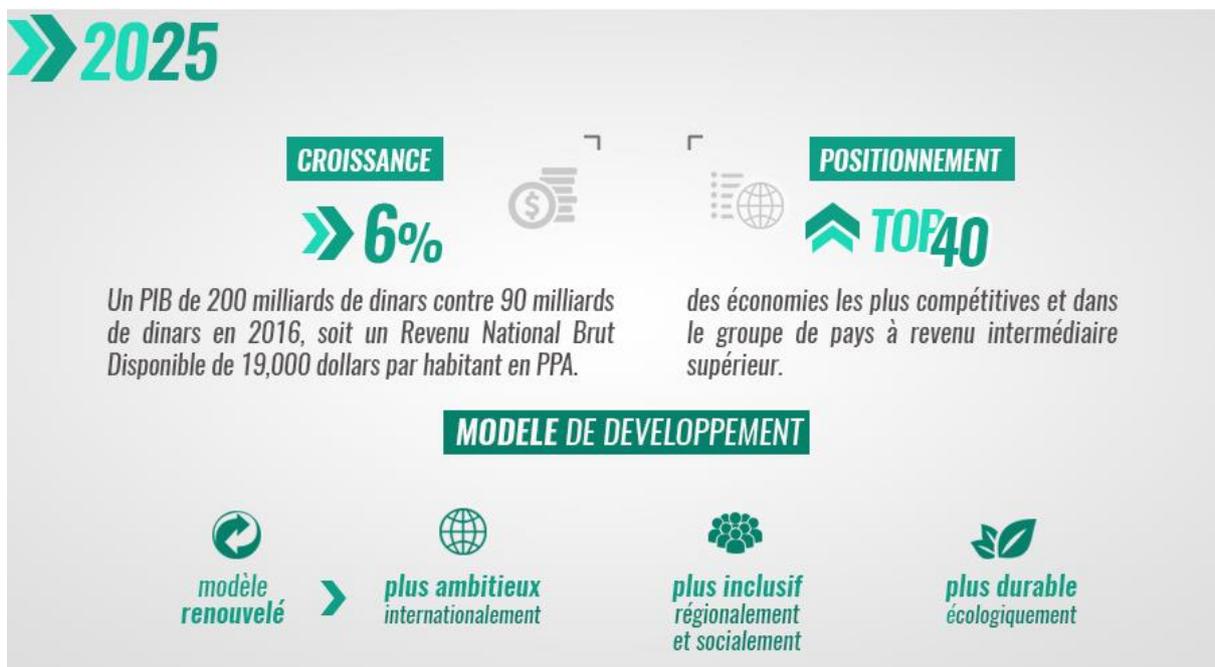
Ajoutons que l'un des points forts de la Tunisie concerne son bon positionnement au regard de l'Indice d'Inégalité du Genre. En Tunisie, les femmes occupent 31,3% des sièges du parlement (le taux le plus élevé au Maghreb et dans le Monde arabe). Les femmes tunisiennes ayant commencé des études secondaires représentent 32,8% (contre 20,7 au Maroc). Le taux

d'activité des femmes reste un point faible de la Tunisie puisqu'il est proche de la moyenne arabe (23,2%) mais il reste inférieur à celui de la Libye (30%) et du Maroc 26,5%. Dans ce domaine, la Tunisie est largement distancée par le groupe des pays à développement humain élevé (57%).

Chapitre II. Notre Vision de la Tunisie Économique en 2025 et le schéma de croissance

II.1. Notre vision : Une Tunisie plus ambitieuse internationalement, plus inclusive régionalement et socialement et plus durable écologiquement

A partir des perspectives d'évolution de l'économie mondiale analysées dans le chapitre I et des enseignements tirés des réussites et des échecs passés résultant du diagnostic de notre histoire économique, objet du chapitre II, nous tracerons notre vision pour l'économie tunisienne en 2025.



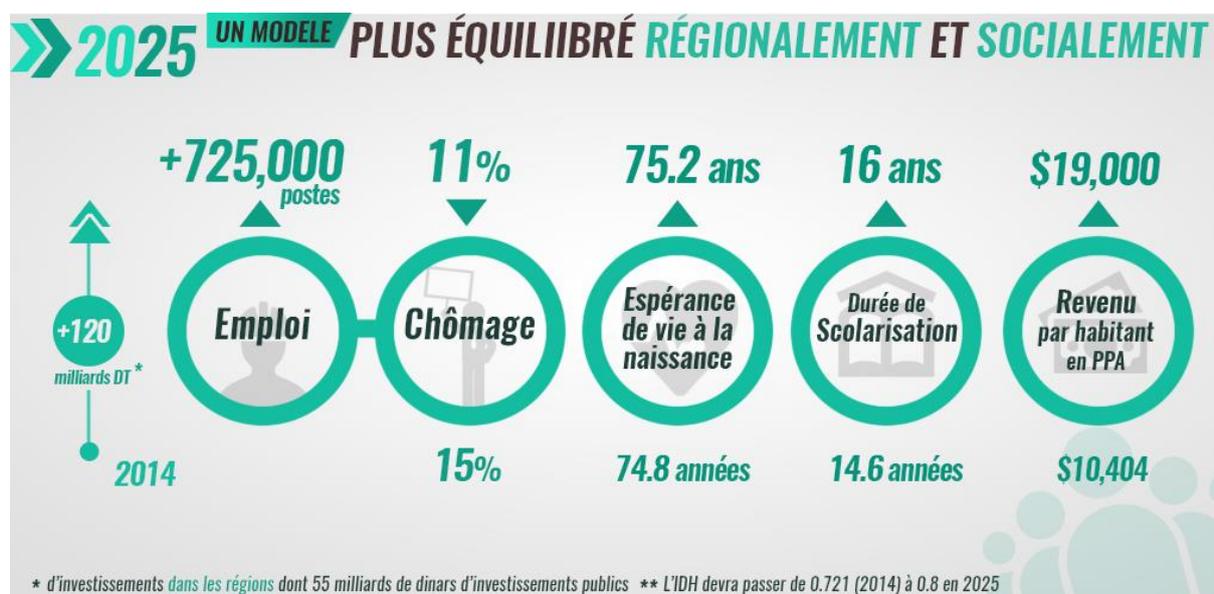
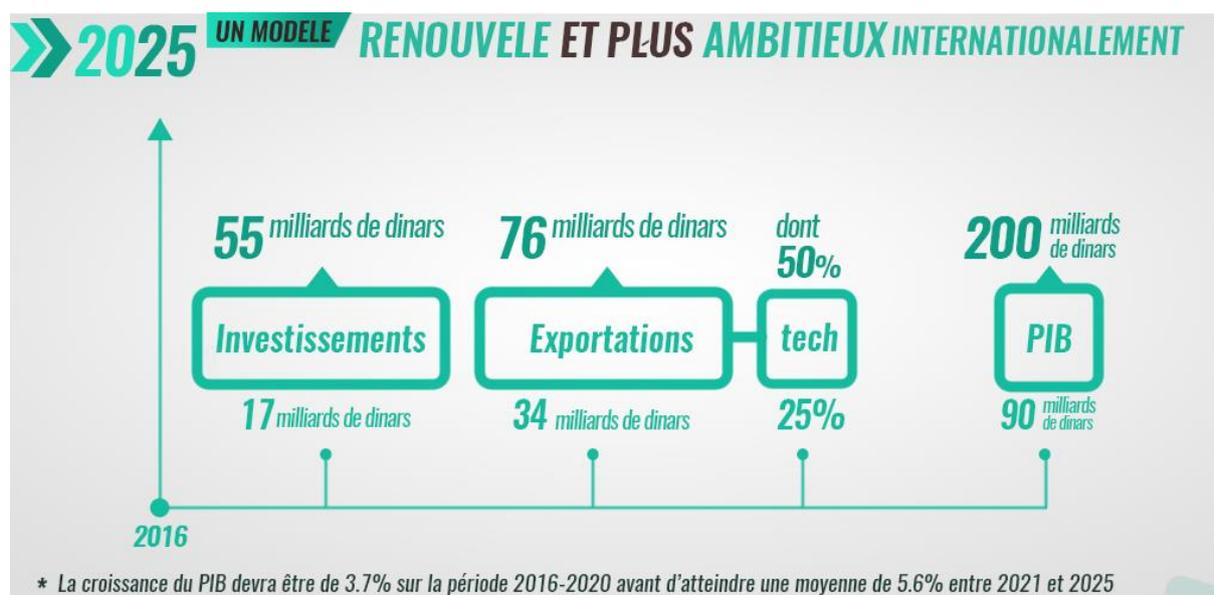
La Tunisie aura atteint, depuis au moins 5 ans, un nouveau palier de croissance. Ce bond en avant s'exprimera à travers le taux de croissance qui sera de l'ordre de 5,6% mais également via le contenu de celle-ci.

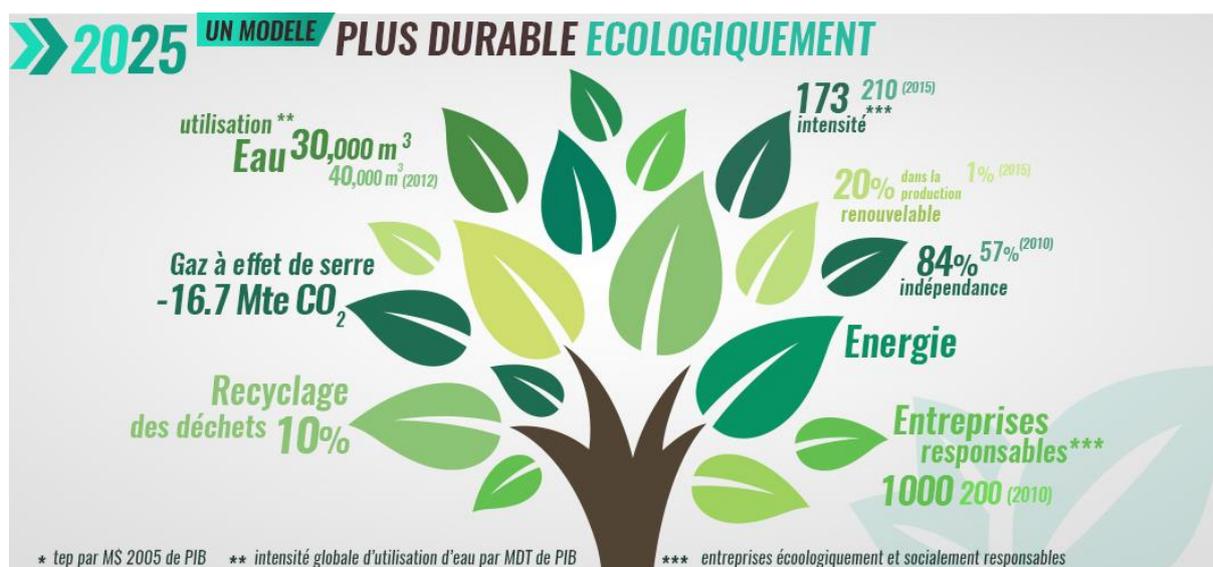
Par conséquent, la Tunisie assurera un positionnement international la situant dans les 40 économies les plus compétitives ainsi que dans le groupe des pays à revenu intermédiaire supérieur comme l'indiquent les objectifs ciblés pour 2025 définis dans cette vision. Pour ce faire, elle aura mis en place un Etat de droit développementaliste alliant politiques publiques volontaristes et rôle moteur du secteur privé, se mobilisant ainsi dans le but d'établir des

stratégies cohérentes et concertées s'inscrivant dans le cadre d'UN MODELE DE DEVELOPPEMENT

RENOUVELE :

- PLUS AMBITIEUX internationalement avec un ancrage par le haut dans la mondialisation ;
- PLUS INCLUSIF régionalement et socialement ;
- PLUS DURABLE écologiquement.





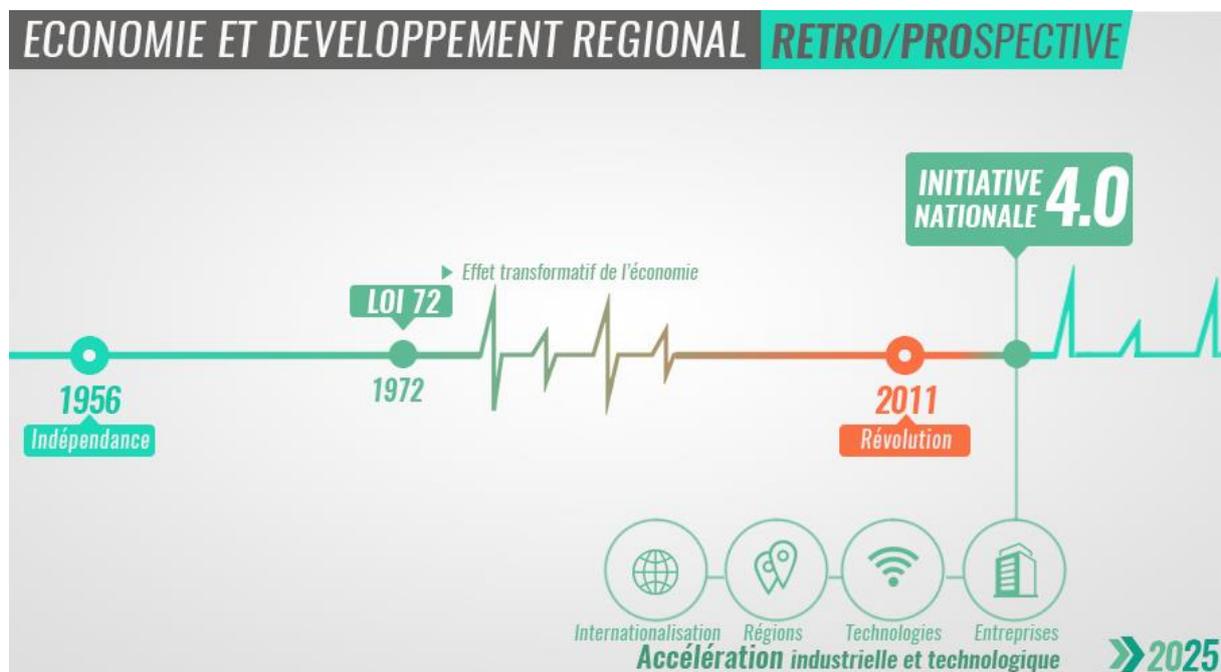
Une telle vision suppose que le scénario de l'émergence qui, seul, permettrait de répondre aux aspirations légitimes du peuple tunisien aura été réalisé. Cela signifiera que le premier préalable à cet effet aura été levé, à savoir la sortie réussie de la période critique de transition que vit le pays. Dans cette même logique, la Tunisie aura bénéficié depuis plusieurs années d'un horizon politique éclairci et apaisé dans lequel toutes les forces politiques, notamment les forces syndicales et la société civile, auront trouvé pleinement leurs places dans le strict respect des lois et de la constitution. Ceci implique également que la sécurité aura été rétablie et que la valeur travail se sera imposée à tous.

Dès lors, la Tunisie aura mis en place un véritable Etat de droit moderniste, garant du respect des valeurs universelles de liberté et de démocratie ainsi que de la cohésion sociale et de l'intégration de tous. Celui-ci sera également soumis à l'obligation de transparence et de redevabilité et aura finalisé la mise à niveau des institutions de l'Etat et d'un écosystème favorable à l'entreprise.

Cet Etat aura réussi à lever les dix déficiences majeures identifiées dans le chapitre II, obstacles à une croissance plus soutenue et équitable bridant les capacités et compétences du pays.

À cet effet, il ne se sera pas interdit de mener des actions publiques qui auraient concerné tout sauf l'investissement direct dans les secteurs productifs, c'est-à-dire notamment celles qui auront permis de lever les 10 déficiences précitées, convaincu que cela ne se ferait pas par les seules forces du marché, « la croissance n'étant pas un phénomène météorologique ».

La Tunisie sera donc un Etat développementaliste qui mettra en place des politiques publiques ambitieuses s'articulant autour d'une idée clé : la nouvelle « loi 72 » du XXI^{ème} siècle. Cette dernière apparaît comme la mesure de politique économique la plus importante depuis la promulgation, quarante ans auparavant, de la « loi 72 ». Elle conduira à un effet transformatif de l'économie équivalent à celui de la loi 72 introduisant 10 atouts ainsi que des actions complémentaires regroupées dans ce qui pourrait être **une Initiative Nationale 4.0 : Entreprises/Technologies/Régions/Internationalisation** à même d'assurer un environnement favorable à l'entreprise dont les besoins ont complètement changé.



Le cadre sommaire dans lequel elle pouvait évoluer dans les années 1970 est aujourd'hui obsolète. Alors qu'une simple implantation dans un bâtiment et une zone d'activité rudimentaire pouvait autrefois s'avérer suffisante, l'entreprise a, de nos jours, besoin d'évoluer dans de véritables **clusters, technopôles ou pôle d'attractivité** lui assurant des infrastructures de haut niveau et des connexions efficaces avec les services administratifs, les institutions de financement, de formation et de recherche.

La nouvelle « loi 72 » du XXI^{ème} siècle et l'**Initiative Nationale 4.0**, le Plan Entreprises/Technologies/Régions/Internationalisation seront **centrés sur les 10 atouts suivants** :

- 1- Une gouvernance participative et transparente ;

- 2- Une Administration compétente et efficace, des procédures simplifiées ;
- 3- Des infrastructures logistiques et technologiques performantes ;
- 4- Un système de financement au service de l'économie, facile d'accès et orienté vers les entreprises ;
- 5- Des incitations significatives et appropriées pour la création et le développement des entreprises sur les marchés internationaux ;
- 6- Un système de formation et de recherche adapté aux besoins du système productif ;
- 7- Une politique économique qui réussit à réduire les inégalités territoriales dans le cadre d'un Programme national de développement régional ;
- 8- Une politique économique socialement responsable qui réussit à réduire les inégalités socio-économiques dans le cadre d'un nouveau contrat social ;
- 9- Une politique économique écologiquement durable qui intègre l'environnement et les limites des ressources naturelles ;
- 10- Des politiques sectorielles structurées autour du développement technologique et de l'ouverture à l'international.

Dans ce nouveau contexte, le secteur privé pourra montrer la pleine mesure de **ses capacités entrepreneuriales, jouer son rôle de moteur essentiel au développement et faire preuve de responsabilité sociale**, démontrant ainsi que la force de la Tunisie réside dans ses entreprises. Ainsi, c'est l'existence de milliers d'entrepreneurs dotés d'une connaissance approfondie des technologies et à l'œuvre dans tous les marchés internationaux, qui constitue la principale richesse du pays. **Etat et secteur privé auront alors mis en œuvre des stratégies cohérentes et concertées** dans le but d'atteindre d'ambitieux objectifs de développement.

Dans ce cadre, de profondes réformes pourront être menées à bien. Ces dernières devront néanmoins se plier à certaines exigences et être conformes à une vision poursuivant les objectifs suivants : encourager la production et l'innovation, créer de la richesse et la redistribuer de manière équitable au détriment de la spéculation, de la fraude et de la rente. **En résumé, ces réformes viseront à favoriser la prospérité de nos concitoyens, de nos entreprises et de nos régions.**

La Tunisie aura alors réussi à réduire ses 5 principales fractures, autrement dit les fractures relatives aux régions, aux générations, aux classes sociales, aux secteurs structurés et informels et enfin celle séparant hommes et femmes. La réduction de ces clivages permettra au peuple tunisien de réaliser ses aspirations démocratiques et de prospérité.

La Tunisie démocratique et moderniste, proche du premier marché mondial, aura consolidé son ouverture sur le monde. Elle bénéficiera notamment du statut de partenaire privilégié avec l'Union Européenne, lui assurant un nouveau positionnement stratégique au sein d'un environnement international favorable à son développement.

La Tunisie apparaîtra alors comme une plateforme de production et d'innovation, une véritable EuromedValley, le Nearshore européen des industries et des services à fortes valeurs ajoutées.

Les principaux indicateurs économiques que cette vision, ainsi que le programme qui lui est associé, auront permis d'atteindre à l'horizon 2025 sont indiqués ci-après.

II.2. Schéma de croissance 2016-2025

Trois scénarios peuvent être envisagés, les deux premiers renvoyant à des schémas extrêmes de croissance.

Le premier schéma extrême renvoie au scénario de rupture consistant à continuer avec un niveau de performance économique comparable à celui réalisé depuis 2011. Celui-ci renvoie à un taux de croissance économique moyen de 2% sur la période 2016-2025. Il s'agit d'un scénario redouté dans lequel les pré-requis de sortie de crise, notamment le rétablissement de l'autorité de l'Etat de droit, ne sont pas réalisés. De plus, les réformes économiques nécessaires n'auront pas abouti ou avanceront trop lentement sans provoquer l'effet de relance nécessaire. Par conséquent, le pays s'inscrira dans un cycle de récession ayant de fortes implications sur l'emploi, la situation sociale et les finances publiques. Les exemples historiques montrant que des révolutions échouent en raison de la dégradation de leurs situations économiques sont nombreux.

Le deuxième schéma extrême est celui de l'émergence. Il est fondé sur une **accélération du scénario 3** grâce à un rythme de mise en œuvre des réformes plus soutenu conduisant à une croissance plus élevée et à une relance plus dynamique.

Un troisième scénario de croissance médian, de sortie de crise et de pré-émergence, réaliste et réalisable, consiste à inscrire le pays dans un scénario de base dans la lignée du Plan de Développement 2016-2020, qui détermine en grande partie la performance économique à l'horizon de 2025.

Les pré-requis de sortie de crise auront été réalisés ainsi qu'un bon nombre de réformes économiques et sociales inscrivant le pays dans une telle dynamique économique.

De manière plus explicite, et tel que développé dans la vision économique pour la Tunisie, cela revient à avoir un effet transformatif sur l'économie tunisienne équivalent à celui connu dans les années 1970 grâce, notamment, à la mise en œuvre de la nouvelle «loi 72» du XXI^{ème} siècle et à **l'Initiative Nationale 4.0**, le Plan Entreprises/Technologies/Régions/Internationalisation étant centré sur les 10 atouts précités.

C'est ce dernier scénario que nous développerons ci-après.

Les projections de croissance économique selon ce scénario sur la période 2016-2025 sont présentées dans le tableau 25. **Ce schéma permet de relancer la croissance économique au cours de l'année 2017 autour de 2%, pour ensuite franchir les seuils de 4% en 2018 et 2019, et passer par la suite à un rythme accéléré dépassant les 5% à partir de 2022.** Ce schéma de croissance traduit l'engagement de la Tunisie à atteindre un palier de croissance économique plus ambitieux et soutenable, permettant d'asseoir un nouveau projet de développement global, inclusif et durable. Ce dernier aura pour vocation de garantir un équilibre harmonieux entre priorités économiques et aspirations sociales, un accès plus équitable aux opportunités économiques, une répartition plus juste des fruits de la croissance entre toutes les couches sociales et toutes les régions et enfin, une prise en compte des limites des ressources naturelles et des équilibres écologiques. Il traduit et soutient, à cet effet, la stratégie de sortie de crise et de pré-émergence fixée pour les dix prochaines années.

En 2015, l'économie tunisienne se trouve à la croisée des chemins quant aux perspectives de croissance économique possibles liées aux efforts requis pour relancer la dynamique de

croissance et inscrire le pays dans un sentier d'émergence. Le schéma de croissance se fixe trois objectifs majeurs à atteindre :

- L'efficacité économique à travers l'accélération du rythme de croissance économique ;
- L'équité à travers l'inclusion sociale et territoriale ;
- La soutenabilité à travers un rééquilibrage des équilibres macroéconomiques et la promotion du développement durable.

Tableau 26. Croissance du PIB du scénario médian

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2016-2020	2021-2025	2016-2025
Au prix de marché	6,8	7,6	9,5	9,7	9,8	8,8	9,2	9,5	9,6	9,8	8.7	9.4	~9 %
Au prix de l'année dernière	1,5	2,3	4,5	4,7	5,3	4,9	5,4	5,7	5,9	6,2	3.7	5.6	~5 %

La réalisation de ces projections implique trois impératifs retenus par le schéma de croissance :

La transformation structurelle de l'économie en vue de permettre une montée en puissance des activités à haute valeur ajoutée d'une part et une transition vers un modèle de croissance tiré par l'innovation d'autre part. Ce sont les deux conditions exigées par le schéma de croissance pour intensifier les créations d'emploi et résorber le chômage à moyen terme. Cette nouvelle orientation s'appuie également sur une meilleure intégration aux chaînes de valeurs mondiales à travers un positionnement stratégique autour des activités pour lesquelles l'économie développe un avantage concurrentiel sur les marchés les plus dynamiques.

Le second impératif concerne l'approfondissement de l'intégration de l'économie dans l'économie mondiale afin de générer de nouvelles sources de croissance à forte intensité technologique et à faible intensité énergétique et de ressources naturelles et pérenniser les sources actuelles. Cela implique **le doublement des exportations de biens et services pour atteindre plus de 75 milliards de dinars en 2025 avec un contenu technologique des exportations de 50 % contre 25 % actuellement**, le relèvement de leur contribution à la croissance de plus de 60% en fin de période et le triplement des investissements. Le relèvement de l'effort d'investissement, à des niveaux sans précédent en vue d'accélérer l'équipement du pays en infrastructures et d'augmenter les créations d'emplois.

L'accroissement de la valeur ajoutée par secteur durant toute la période illustre les transformations structurelles au niveau des différents secteurs :

- Un secteur d'agriculture et de pêche modernisé, gagnant en productivité, maîtrisant les enjeux liés aux ressources naturelles (eau, sol et écosystèmes) et aux changements climatiques et structuré autour du développement des filières, des produits de niches et des chaînes de valeur pour mieux valoriser les produits et accroître la valeur ajoutée permettant d'atteindre un taux de croissance moyen sur la période 2021-2025 de l'ordre de 5.2% ;
- Une industrie manufacturière atteignant des taux de croissance dépassant le seuil de 5% à partir de 2020 en favorisant une évolution autour de deux axes stratégiques : d'une part, la poursuite du repositionnement stratégique des activités traditionnelles sur des créneaux à plus forte valeur ajoutée et d'autre part le développement de groupes industriels et d'un tissu entrepreneurial dense, orientés vers des activités innovantes ;
- Une accélération du développement des secteurs de services à la fois dans une logique de croissance et d'expansion des activités à forte valeur ajoutée des différents secteurs de services mais aussi dans une logique d'appui au développement général des entreprises du secteur privé à travers la fourniture de prestations de services permettant de renforcer la compétitivité des entreprises ;
- La relance des activités extractives, minières et pétrolières qui ont connu une forte baisse durant les quatre dernières années, leurs contributions directes et indirectes au PIB ayant été divisée par trois ;
- L'émergence d'une économie circulaire favorisant d'une part l'efficacité des ressources (eau, énergie et matières) et d'autre part le recyclage et la valorisation des déchets comme matières premières secondaires⁷.

La contribution de la demande intérieure d'importations dans le PIB sera équivalente à un taux d'accroissement moyen de 3,1% sur la période 2016-2020 et de 4,3% pour la période 2021-2025. **L'investissement constituera le principal moteur de la croissance économique**

⁷ « Une Matière Première Secondaire (MPS) désigne une notion intermédiaire entre le déchet et le produit. En pratique, la matière première secondaire est un déchet, qui a été transformé et/ou combiné, en vue d'obtenir un produit utilisable dans les procédés de fabrication en remplacement de la matière première initiale ». D'après : www.dictionnaire-environnement.com

avec un taux d'accroissement moyen avoisinant les 8,5% aussi bien sur la période 2016-2020 que sur la période 2021-2025. Le rôle des exportations sera renforcé à travers un taux d'accroissement moyen de 3,4% sur la période 2016-2020, puis accéléré sur la période 2021-2025 atteignant un taux d'accroissement de 4,9%.

La consommation va continuer à progresser à un rythme soutenu de l'ordre de 7,4% par an aux prix courants, mais qui sera inférieur à celui du PIB afin de rétablir rapidement les équilibres financiers globaux et permettre un espace suffisant à l'effort d'investissement.

En revanche, l'enveloppe globale d'investissement devra atteindre un niveau sans précédent de près 336 milliards de dinars sur la décennie avec un rythme annuel de progression de 13 % aux prix courants afin d'accélérer le rattrapage et bien préparer l'avenir. L'objectif est d'atteindre un taux d'investissement moyen de 27,4% du PIB en 2025.

Tableau 27. Investissements 2016-2025

	2016	2020	2025	2016-2020	2021-2025	2016-2025
Investissement total	17 791	30 645	55 640	120295	223052	343347
Investissement public	6 227	10 725	19 474	40 948	76 914	117 862
Investissement privés	11 564	19 920	37 835	76 050	149 435	225 485
Investissement total dans les régions	6 005	10 343	20 309	39 487	80 210	119 697
Investissement public dans les régions	3 114	5 363	8 958	20 474	35 380	55 854
Investissements privés dans les régions	2 891	4 980	11 351	19 013	44 830	63 843

Source : MIDCI, 2016.

L'investissement public sera de 118 milliards de dinars (35 %). La part de l'investissement privé sera de 218 milliards (65 %), dont 51 milliards de dinars en investissement étranger. **Les IDE représenteront 15 % de l'investissement total.**

Par ailleurs, le schéma de croissance préconise d'orienter 36 % de l'investissement global prévu pour la période 2016-2025 aux régions de l'intérieur, soit 120 milliards de dinars. Cette enveloppe sera répartie entre 56 milliards de dinars d'investissement public et 64 milliards de dinars d'investissement privé. L'investissement public qui sera consacré aux

régions de l'intérieur représentera ainsi 60% de l'investissement public total fixé pour la période 2012-2016.

Cet effort d'investissement nécessite d'accélérer les réformes structurelles et financières liées à la formation des compétences, au système de recherche et d'innovation, au financement des projets et des entreprises, au marché du travail, au système fiscal et au climat des affaires. Il exige de libérer l'initiative, de lever les entraves et les restrictions à l'investissement privé et de promouvoir l'émergence d'une nouvelle génération d'investisseurs audacieux et innovants engagés dans la responsabilité sociétale. En contrepartie, il permet d'intensifier les créations d'emplois et d'accélérer l'équipement du pays en infrastructure, à la fois pour désenclaver les régions de l'intérieur et favoriser l'intégration de la Tunisie au reste du monde. **Ce dernier aspect est d'autant plus nécessaire que le schéma de croissance prévoit d'attirer un volume important d'investissements extérieurs et d'orienter les nouveaux projets vers les secteurs à fort contenu de connaissance.**

La structure sectorielle des investissements (tableau 28) connaîtra durant la période 2016-2025 un changement radical traduisant la volonté de passer à une économie plus diversifiée, génératrice d'emplois qualifiés, fondée sur les activités à haute valeur ajoutée et orientée vers l'économie verte. Le schéma de croissance prévoit une accélération remarquable de l'investissement, particulièrement dans l'agriculture et pêche, où l'accroissement de l'investissement va plus que doubler durant la période 2021-2025 par rapport à 2016-2020, et les industries manufacturières où l'accroissement moyen de l'investissement passera de 7% à 18,3%.

Tableau 28. Évolution de l'investissement par secteur au prix courant

	2016	2020	2025	2016-2020	2021-2025
Agriculture et pêche	1290,0	2000,0	5200,0	10,2	21,1
Industries manufacturières	1987,0	2594,0	6000,0	7,0	18,3
Industries non manufacturières	3320,0	5186,0	10200,0	14,7	14,5
Services	8874,0	17915,5	29990,0	15,7	10,9
Équipements collectifs	2320,0	2950,0	4250,0	5,1	7,6
Total	17791,0	30645,5	55640,0	117000,0	219757,0
Variation	7,0	16,5	14,4	13,0	12,7

Source : MIDCI, 2016.

Au niveau de la demande extérieure, les exportations des biens et services devraient croître au rythme annuel moyen de 10,2% aux prix courants et les importations à 8,5% durant la période 2016-2020.

La réalisation de cet objectif nécessite la poursuite des réformes de politiques commerciales vers une meilleure exploitation des échanges avec les pays de l'Union Européenne, les pays arabes, les pays de l'AELE et la Turquie d'une part et vers une plus grande intégration dans de nouveaux marchés, notamment l'Afrique et l'Amérique du Nord. Elle nécessite également la réduction des coûts relatifs aux opérations de commerce extérieur et le renforcement de la compétitivité des produits tunisiens en visant des niveaux de productivité plus élevés et une meilleure adaptation aux exigences des marchés extérieurs.

L'évolution sectorielle des exportations est présentée dans le tableau 28. L'amélioration de la contribution des exportations à la croissance exigera par ailleurs d'augmenter la valeur ajoutée des produits exportés en misant sur les activités à haute valeur ajoutée et à fort contenu technologique et ce aussi bien dans les secteurs traditionnels que dans les nouveaux secteurs porteurs.

Plus précisément, il s'agit de positionner les secteurs traditionnels sur des créneaux porteurs à plus forte valeur ajoutée en intégrant les activités en amont et en aval de la chaîne de valeur. Ceci se traduira par un meilleur positionnement stratégique sur les chaînes de valeur mondiales. Quant aux nouveaux secteurs porteurs, il s'agit de cibler les marchés internationaux les plus dynamiques et pour lesquels l'offre tunisienne pourrait développer ou disposer d'une position concurrentielle. La diversification des exportations (produits et marché de destination) revêt pour les entrepreneurs une prise de risque que l'État réduira à travers des mécanismes appropriés d'appui au profit des exportateurs.

Tableau 29. Évolution des exportations

	2000		2010		2015		2020		2025	
Exportations de biens et services	10 672 MD		31 210 MD		33 691 MD		47 086 MD		76 431 MD	
Exportations de biens	8 004	100%	23 519	100%	27 607	100%	37 226	100 %	62 540	100 %
Agriculture et IAA	707	8,8 %	1 879	8 %	4009	14,6 %	4134	11,1 %	6780	10,8 %
Phosphates et Mines	977	12,2 %	3 313	14 %	1110	4 %	2350	6,3 %	4324	7 %
Énergie	716	8,9 %	2 158	9,2 %	1986	7,2 %	2028	5,5 %	3245	5,2 %
Habillement, Textile, Cuir et Chaussures	3 726	46,5 %	6 036	25,7 %	6003	21,7 %	7907	21,2 %	11 070	17,7 %
Mécaniques, Électriques et Électronique	1 323	16,5 %	8 070	34,3 %	11451	41,5 %	16 463	44,2 %	28 975	46,3 %
Autres	555	7 %	2063	8,8 %	3048	11 %	4344	11,7 %	8146	13 %

Source : MIDCI, 2016.

A ce stade, il est essentiel de souligner que, quel que soit le scénario retenu, la contribution du facteur travail à la croissance économique de la prochaine décennie sera marquée par un changement structurel majeur. En effet, le facteur travail, qui a toujours été un pilier de la croissance en Tunisie, apparaîtra comme un élément secondaire suite à la baisse de la croissance de la population et, par conséquent, de la population active. Cette baisse de la population, tirant son origine de la baisse de la fécondité, est survenu brusquement à partir de 2016 et s'accroîtra progressivement les années suivantes. En effet, la population active augmenterait d'environ 35 000 à 40 000 nouveaux actifs par an alors que les diplômés du supérieur seront 70 000 ou plus par an.

En définitive, le futur schéma de croissance de la Tunisie sera déterminé par la productivité globale des facteurs (PGF) et par le niveau d'investissement. En ce qui concerne le moyen terme (2016-2025), le taux d'investissement représente le facteur le plus déterminant du taux de croissance et de création d'emplois.

Au total, sur la période 2016-2015, le taux de croissance potentiel serait de 4,6%. La population active potentielle croîtra à un rythme égal à 1,3% par an, ce qui permettra la création d'environ 70 000 emplois par an, valeur en deçà de la demande additionnelle d'emploi. Cela représenterait un rythme de création d'emplois de 15 000 par point de croissance.

Durant le premier quinquennat, 2016-2020, la croissance potentielle serait de 3.7% par an, induisant une croissance potentielle de la population active de 1.3% par an. Un rythme qui permettrait la création de 50 000 emplois par an. Le second quinquennat connaîtrait une augmentation du rythme de la croissance potentielle du PIB qui devrait être de 5.6% par an. Ce rythme assurerait la création d'environ 85 000 emplois par an. La création d'emplois serait de 250 000 de 2016 à 2020 et de 425 000 de 2021 à 2025, soit sur 10 ans, une création de 675 000 emplois. Le taux de chômage moyen sur toute la période se stabiliserait à 11.1% : 12% pour le premier quinquennat et 11% pour le second.

Tableau 30. Taux de croissance potentiel et création d'emploi en Tunisie, 2016-2025

	Taux de croissance global (%)	Taux de croissance de l'emploi (%)	Nombre d'emplois créés par an	Emplois créés par point de croissance	Taux de chômage (%)
Rétrospective : 2001-2011	4.6	2.6	75 000	16 000	14
Scénario retenu par le Plan de Développement Économique et Social 2016-2020					
2016-2020	3.7	1.3	50 000	14 000	12
2021-2025	5.6	1.3	85 000	15 000	11
2016-2025	4.6	1.3	70 000	15 000	11.1

Source : ITCEQ et Plan de développement économique et social, 2016-2020.

Par conséquent, malgré les efforts que le pays doit fournir pour revenir à un taux de croissance proche de 5% et à un niveau de création d'emploi de plus de 80 000 par an, le niveau de chômage ne baissera pas et demeurera supérieur à 10%. En effet, la baisse du stock du chômage (à environ 400 000 chômeurs) sera compensée par une baisse continue de la population active et de la population active occupée additionnelle (+ 40 000 demandes d'emploi) et par les départs à la retraite qui sont d'environ 20 000 par an ; la population active potentielle diminuant d'environ 600 000 personnes sur la période 2016-2025. Ainsi, la seule manière de parvenir à une diminution du taux de chômage consiste en l'augmentation de la population active potentielle par l'amélioration des taux d'activité par genre et, notamment, celui des femmes.

Quels seraient donc les choix fondamentaux à gérer sur le moyen et le long terme au niveau de la croissance et de l'emploi :

- Quelles sont les réformes profondes à introduire dans le domaine de l'éducation, de la formation et du marché du travail pour s'adapter aux changements démographiques caractérisés essentiellement par la baisse de la population active potentielle et la population active occupée ?
- Comment voulons-nous valoriser les investissements dans le capital humain féminin lors des dernières décennies et faire augmenter la participation des femmes dans la population active pour atteindre 32% en 2025 et 40% en 2040 ?
- Comment peut-on réviser, à la hausse, la contribution du facteur capital à la croissance dans les deux Plans prochains (2016-2025) ? Il est important que la contribution future des investissements à la croissance soit un peu plus de 1.8%. Cela dépendra du niveau d'investissement qui est aujourd'hui à son niveau historique le plus bas ?
- Comment, *in fine*, sortir d'un niveau de chômage structurel haut. La baisse de la population active potentielle serait une condition historique pour le salut, moyennant quelques conditions : création d'un nombre assez élevé d'emplois pour résorber le stock des chômeurs et pour intégrer sur le marché du travail celles et ceux qui s'inscrivent pour la première fois.

Incidence de la croissance future sur les indices de développement humain

Il est extrêmement difficile de projeter le niveau de développement humain futur de la Tunisie même sur le moyen terme, 2016-2025. En effet, l'IDH est un indicateur composite qui associe quatre indicateurs eux même synthétiques : espérance de vie à la naissance (74.8 en 2014) ; durée attendue de la solarisation (14.6 années en 2014) ; durée moyenne de la scolarisation (6.8 années en 2014) et RNB par habitant en dollars américain constant de 2011 (10 404 dollars par tête d'habitant en 2014). Comment tous ces indicateurs vont-ils évoluer au cours de la prochaine décennie ?

Si nous retenons l'hypothèse d'une croissance potentielle modérée comme elle a été retenue par le Plan, les évolutions seraient les suivantes :

- Les conditions de vie, de santé publique et privé garderaient le niveau d'aujourd'hui et s'amélioreraient légèrement permettant aux tunisiennes et aux tunisiens de gagner 4 mois d'espérance de vie pour atteindre un peu plus de 75,2 ans ;
- La durée attendue de la scolarisation dépendrait de l'amélioration du niveau de vie des ménages et de la réussite ou pas de la réforme de l'enseignement mise en œuvre depuis 2015. On peut s'attendre à une amélioration de la durée attendue de la scolarisation pour arriver à 16 ans en 2025 ;
- Le RNB par habitant en dollars constant de 2011 et en PPA dépend du taux de croissance qui sera réalisé entre 2016 et 2025. A un taux de croissance économique potentiel moyen de 4.6% par an, on peut espérer atteindre un RNB/habitant d'environ 19 000 dollars des États-Unis en 2025 (en PPA).

En conséquence l'IDH de la Tunisie atteindrait à l'horizon 2025 les 0.8. Cette perspective est souhaitable car moins périlleuse pour la population et pour l'économie du pays qui serait propulsée sur la voie de l'émergence après 2025.

SYNTHESE DES PRINCIPAUX INDICATEURS ECONOMIQUES A L'HORIZON 2025

POUR UN MODELE DE DEVELOPPEMENT RENOUVELE : **PLUS AMBITIEUX internationalement**

*Doubler le PIB, les exportations, le contenu technologique des exportations
Tripler le volume annuel des investissements*

1-PIB en 2025 : 200 milliards de dinars contre 90 milliards en 2016

Croissance du PIB : 2016-2020 : 3,7 % 2021-2025 : 5,6 %

2- Exportations en 2025 : 76 milliards de dinars contre 34 milliards en 2016 :

Contenu technologique des exportations : 50 % en 2025 contre 25 % en 2016

3-Investissements en 2025 : 55 milliards de dinars contre 17 milliards en 2016

Sur 10 ans, le volume d'investissement sera de 336 milliards de dinars dont des investissements publics de 118 milliards (35 %) et des investissements privés de 218 milliards (65 %). Le taux d'investissement / PIB sera en 2025 de 27,4 % contre 19,5 % en 2016.

PLUS EQUILIBRE régionalement et socialement

Les zones de développement régional bénéficieront de 55 milliards de dinars d'investissements publics tandis que les investissements privés dans ces régions seront de 65 milliards. Ce un volume global d'investissements sera de 120 milliards sur 10 ans.

4- Emplois : 725 000 emplois créés en 10 ans, Taux de chômage : 11% contre 15 % en 2014

5-IDH en 2025 : 0,8 contre 0,721 en 2014 incluant notamment :

Espérance de vie à la naissance en 2025 : 75,2 ans contre 74,8 en 2014 ;

Durée attendue de la solarisation : 16 ans en 2025 (14,6 années en 2014) ;

Revenu par habitant en PPA et en dollars en 2025 : 19 000 dollars contre 10 404 en 2011.

PLUS DURABLE écologiquement

6-Indépendance énergétique en 2025 : 80 % contre 57 % en 2015 et 88 % en 2010

7-Part de l'énergie renouvelable dans la production électrique : 20 % contre 1 % en 2015

8-Intensité énergétique (tep par M\$ 2005 de PIB) : 173 contre 210 en 2015

9-Intensité globale d'utilisation de l'eau (1000 m³ d'eau par MDT de PIB) : 30 en 2025 contre 40 en 2012.

10-Réduction des émissions des gaz à effet de serre de 16,7 MteCO₂ en 2025 (- 32% par rapport au baseline)⁸.

11-Nombre d'entreprises écologiquement et socialement responsables⁹ en 2025 : 1000, contre 200 en 2010.

12-Recyclage des déchets¹⁰ : 10% en 2025.

⁸ Objectifs du rapport NDC de la Tunisie pour l'Accord de Paris 2015.

⁹ Système de management environnemental ; ISO 14001 ; ISO 26000 ; ISO 50001 ; écologie industrielle ou tout autre référentiel RSE...

¹⁰ Valorisation matière ou énergie.

Chapitre III. Les leviers du changement

Les leviers du changement que nous présenterons dans ce chapitre reposent sur **la mise en œuvre par l'État, en synergie avec le secteur privé, des politiques économiques volontaristes** qu'implique notre vision de la Tunisie économique en 2025.

En effet, le diagnostic précédent met en lumière, à la fois, les déséquilibres persistants et les évolutions constatées. Notre bref historique des politiques économiques a fait ressortir les entraves ayant empêché la matérialisation de progrès plus conséquents.

La thèse centrale qui sous-tend notre analyse est la suivante : ces entraves proviennent d'un blocage idéologique relatif aux rôles respectifs de l'Etat et du secteur privé qui persiste depuis quatre décennies.

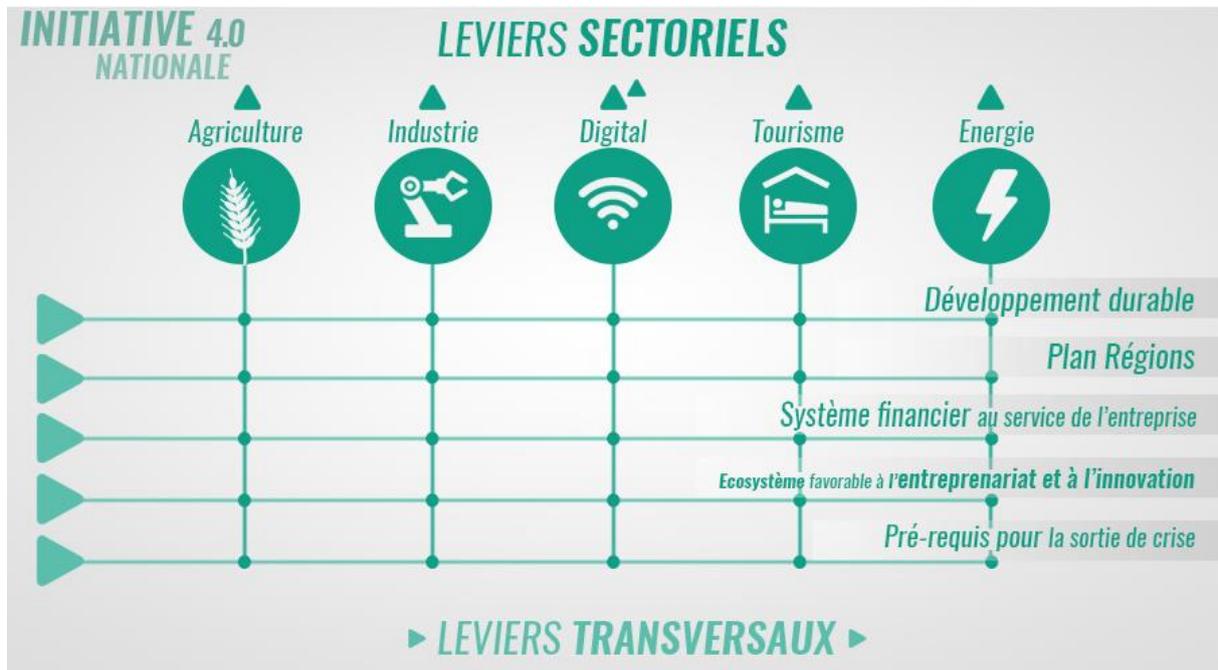
Dans ce cadre, il est à noter qu'au niveau international, un nouveau consensus se dessine quant à deux grandes idées :

- 1 – L'efficacité du secteur privé comme moteur du développement et l'importance du marché comme régulateur des efficacités économiques ;
- 2 – L'absence de lois du marché dans l'absolu et le « laisser faire » est une illusion théorique qui n'est pratiquée nulle part en tant que politique économique.

Ces lois du marché constituent plutôt des repères desquels il convient de ne pas trop s'écarter, mais qui, en raison de nombreuses « défaillances du marché », ne peuvent s'affranchir de la mise en œuvre de stratégies volontaristes par **l'Etat développementaliste**.

A ce propos, il y a lieu de souligner que la différence entre les pays qui réussissent et ceux qui échouent relève de leur capacité à mettre en œuvre des politiques économiques cohérentes et concertées entre opérateurs publics et privés en vue d'atteindre des objectifs ambitieux et inclusifs.

De telles politiques économiques volontaristes sont mises en œuvre à travers deux types d'instruments d'intervention transversaux et sectoriels. Contrairement à certaines idées reçues, la politique économique n'est pas qu'horizontale, elle est beaucoup plus complexe et comporte également un grand nombre d'instruments fins, sectoriels et sous sectoriels spécifiques.



Ces politiques économiques s'articulent autour de l'Initiative Nationale 4.0 : Entreprises/Technologies/Régions/Internationalisation visant à assurer une accélération industrielle et technologique de la Tunisie à l'horizon 2025. Cette initiative comprend 10 plans d'action répartis en 5 leviers transversaux et 5 leviers sectoriels de changement :

Leviers / Plans d'actions transversaux :

Plan d'action 1 : Les Pré-requis pour la sortie de crise ;

Plan d'action 2 : Pour un Ecosystème favorable à l'entrepreneuriat et à l'innovation ;

Plan d'action 3 : Le secteur financier au service de l'économie ;

Plan d'action 4 : Le plan régions : *Une nouvelle vision du développement régional, des villes, des infrastructures et de l'aménagement du territoire* ;

Plan d'action 5 : Le Plan national de l'environnement pour le développement durable.

Leviers / Plans d'actions sectoriels

Plan d'action 6 : Pour une agriculture innovante, résiliente et durable ;

Plan d'action 7 : Vers la maturité industrielle à horizon 2025 ;

Plan d'action 8 : La Tunisie Plateforme Digitale en 2025 ;

Plan d'action 9 : 10 millions de touristes en 2025 ;

Plan d'action 10 : Le Plan Energie.

III.1. Les leviers/Plans d'actions transversaux

III.1.1. Plan d'action 1 : Les 8 Pré-requis pour la sortie de crise

S'il est certain que la Tunisie traverse une crise économique et sociale de grande ampleur nécessitant la mise en place de réformes et programmes sur le moyen et long terme, des mesures produisant un effet significatif sur le court terme doivent également être adoptées. En effet, aucune action de moyen et long terme ne peut être engagée sans la levée des multiples blocages institutionnels et du système productif.



Ainsi, pour assurer une sortie de crise rapide, les pouvoirs publics sont appelés à adopter un mode d'organisation « Task Force » et à se libérer des blocages bureaucratiques. En effet, seuls des processus de décisions courts, des responsables publics intègres et des procédures exceptionnelles rapides et transparentes seront à même de permettre l'obtention de résultats tangibles à court terme tout en s'insérant dans une vision prospective.

C'est dans ce cadre que se situe notre contribution à la définition des pré-requis pour la sortie de crise afin d'engager les réformes structurelles proposées dans la suite du rapport, permettant de construire le scénario de sortie de crise et de pré-émergence souhaité.

Les pré-requis que nous présentons ci-après ne sont pas un plan d'action prêt à l'emploi mais un guide qui, pour être mis en œuvre, a besoin d'être décliné en vraies fiches d'actions détaillées pour chacun des 8 pré-requis préconisés ci-après :

1. **Rétablir l'autorité de l'État et son fonctionnement** en rétablissant la confiance et le fonctionnement normal de l'Administration et des institutions aux niveaux national, régional et local tout en imposant le strict respect des lois ;
2. **Assurer la sécurité des citoyens, des systèmes productifs et logistiques**, en tant que le préalable essentiel à la relance économique ;
3. **Lever les entraves** qui font obstacle au développement des entreprises. La première de ces entraves est le non-respect des règles de la concurrence et ce en particulier par le développement démesuré de **l'économie parallèle** qui annihile l'existence de toute entreprise transparente ;
4. **Engager une action vigoureuse de lutte contre la corruption** en veillant à la stricte application des lois et de la lutte contre la contrebande, les réseaux organisés d'importations illégales, les installations anarchiques, etc.
5. **Assainir le climat social** en accord avec les Partis, les organisations syndicales et la société civile ;
6. **Instaurer une véritable et entière dynamique de réconciliation nationale**, comme condition essentielle pour rétablir la confiance envers les compétences nationales de l'Administration et du secteur privé dont la mobilisation est indispensable pour la sortie de crise ;
7. **Adopter une gestion rigoureuse des dépenses publiques afin de maîtriser les déficits** avec notamment la rationalisation de la masse salariale publique, la réduction du train de vie de l'État, mettre fin aux indemnités, type « programme Amel » qui découragent le travail productif par effet d'éviction, etc. Il sera possible d'alléger le déficit public et d'engager le processus de sa réduction à 3% du PIB à l'horizon 2020 et de limitation des subventions aux hydrocarbures à 1%. Ainsi la masse salariale de l'administration

pourra être ramenée à 11% du PIB à l'horizon 2020 (contre près de 14 % en 2016 et 11% en 2010) ;

8. Prendre les mesures rigoureuses pour une reprise rapide du **secteur pétrolier et du secteur des phosphates**.

Il s'agira donc, dès 2017, de s'attaquer d'urgence à la mise en œuvre de ces 8 pré-requis afin de pouvoir engager la sortie de crise et la mise en œuvre des réformes structurelles et des politiques économiques volontaristes qu'implique la vision que nous avons proposée.

III.1.2. Plan d'action 2 : Un écosystème favorable à l'entrepreneuriat et à l'innovation

Assurer un écosystème favorable à l'entrepreneuriat et à l'innovation revêt une importance cruciale dans notre démarche. En effet, la force de la Tunisie réside dans l'existence de milliers d'entrepreneurs de niveau international ayant une connaissance approfondie des marchés mondiaux, des technologies, etc. Notre principale richesse, c'est nos entreprises et nos entrepreneurs confirmés ou en gestation. Tout doit donc être fait pour leur assurer un écosystème favorable.



Le premier élément fondamental pour un tel écosystème est la **confiance dans l'environnement institutionnel**, dans la stabilité des règles du jeu et de leur application.

D'autre part, il s'agit, pour tout responsable public, de *faire en sorte que le chef d'entreprise consacre le minimum de temps aux démarches administratives et le maximum de temps à son entreprise.*

A cette fin, une **réforme profonde du mode de gestion des administrations** est indispensable : *pour libérer les initiatives entrepreneuriales, il faut des administrations et des institutions d'appui fortes et compétentes.* Cette réforme de l'administration devra être axée sur la modernisation de la fonction publique et le développement des compétences.

Le deuxième élément de l'écosystème a trait au cadre institutionnel, notamment au code des investissements.

Dans ce cadre, suite à l'adoption fin 2016 d'un nouveau code n'ayant pas bénéficié de l'adhésion de toutes les parties, il convient de commencer par veiller à ce que sa mise en œuvre, et en particulier des articles les plus controversés dont les libellés prêtent à diverses interprétations, se réalise de la manière la plus raisonnable et la plus efficace possible.

En outre, à ce jour les textes d'application et la loi qui concerne les incitations financières, curieusement évincée du code, n'ont pas été publiés. Aussi, est-il primordial de veiller à ce que ces textes assurent les conditions d'une accélération des investissements à l'exportation dans les créneaux porteurs, à haute valeur ajoutée et dans les régions.

De ce fait, les incitations et les avantages qui seront définis dans ces textes devront se faire dans les directions suivantes :

- Maintenir la politique d'exonération fiscale totale de l'exportation comme proposé par l'actuel gouvernement dans le projet de loi de finance 2017 ; cette proposition part du constat selon lequel l'imposition à 10% instaurée en 2014 a eu un effet budgétaire négligeable mais des implications extrêmement néfastes venant s'ajouter à la faible attractivité du site Tunisie en ce moment ;
- Renforcer la politique d'encouragement du développement régional ;
- Octroyer des avantages spécifiques aux projets innovants et à fort contenu technologique ;

- Attribuer des encouragements spécifiques à l'activité de promotion immobilière industrielle dans les zones de développement régional et aux Technopôles ;
- Consolider les avantages accordés aux nouveaux promoteurs et aux petites et moyennes entreprises.

Troisième élément de l'écosystème, le coaching et l'accompagnement des promoteurs est déterminant dans la survie des Startups et le développement des entreprises.

Face à un promoteur motivé et compétent dans son domaine, la question qui se pose consiste à déterminer les conditions et pré-requis nécessaires à la mise en œuvre et au succès de son projet. La réponse réside dans le travail quotidien des structures d'appui. En effet, conscients que les lois du marché seules ne peuvent pas apporter de solution satisfaisante à cette interrogation, tous les pays du monde ont mis en place un système national d'appui à la création d'entreprises avec des degrés de réussites variables selon les Etats.

En Tunisie, le système national d'appui à la création d'entreprises comporte un grand nombre de structures publiques et privées réparties sur tous les Gouvernorats de la République : L'API, et ses 21 guichets uniques, 30 Pépinières d'entreprises, l'APIA, FIPA, l'ANETI, les 24 Centres d'affaires, les ONG, le système bancaire, les SICAR, les institutions de micro-crédit, etc. Contrairement à ce que l'on peut penser, ce n'est pas cette multiplicité qui est à l'origine du problème ; en Rhône Alpes par exemple, il existe 66 structures d'appui à la création d'entreprise. En réalité, la difficulté concerne plutôt leurs modes de gestion et les synergies.

Ces structures apportent une assistance et un encadrement à des milliers de porteurs d'idées par an, et ce, à différents niveaux : cycle de formation à l'entrepreneuriat, coaching, hébergement en pépinière, guichet unique, financements, etc. Chacune de ces prestations comportent des atouts mais aussi des lacunes portant notamment sur le coaching, les formalités administratives et les financements en capital et en crédit.

Il y a donc lieu de procéder à une profonde réforme de leur mode de gestion afin qu'elles puissent disposer des compétences et des modes de fonctionnement adéquats.

Le quatrième élément de l'écosystème concerne la relance de l'investissement public et privé par la mise en œuvre d'un **programme national de création et de développement de l'entreprise** comprenant des mesures ciblées et contractuelles, un **programme de restructuration financière pour les entreprises en difficultés financières passagères**, le

lancement de **projets en PPP (partenariats Public/Privé)** et la promotion de **l'essaimage à partir des grandes entreprises** comme outil efficace permettant l'externalisation d'activités publiques au profit de nouveaux promoteurs.

Le cinquième élément de l'écosystème : l'accès au financement, déterminant notamment pour les promoteurs de start-up et de PME, éléments clés de l'écosystème entrepreneurial.

Il est en effet nécessaire d'écarter l'idée selon laquelle le problème ne réside pas dans le financement mais plutôt dans la rareté des projets identifiés et que, par conséquent, s'il y avait de bons projets et de bons promoteurs, les banques financeraient. En effet, l'expérience montre qu'il existe dans toutes les régions de la Tunisie des centaines de jeunes porteurs de bons projets qui demeurent bloqués en raison des difficultés d'accès au financement en capital et en crédits.

D'où l'impérieuse nécessité d'une **profonde réforme du système financier** et ce, à travers le traitement de ses trois lacunes majeures : le financement des PME, celui des régions et celui de l'innovation.

Dans ce cadre, outre la réforme du système financier dans son ensemble (voir plan d'action 3 ci-après) visant à pallier à ces trois lacunes en vue d'y assurer une plus grande réactivité, l'introduction de nouveaux instruments et d'institutions de financement ainsi que l'assainissement des banques publiques, les actions suivantes sont à engager de manière prioritaire :

- La mise en place effective et rapide de la Banque des Régions et des PME (BRPME) dont la création a été décidée en 2015 par la transformation et le renforcement de la BFPME en s'inspirant des expériences internationales réussies dans ce domaine (KfW en Allemagne, BPI en France, etc.). Elle devra disposer de compétences de haut niveau dans toutes les régions et de lignes de crédits, de participation, de garantie et d'intervention. La BRPME, plus qu'une simple institution financière, devra agir comme un véritable catalyseur dans le but de fédérer le réseau des institutions d'appui aux PME et de constituer une banque de proximité capable de répondre aux besoins des promoteurs à tous les stades d'un projet (étude, coaching, amorçage, capital, crédit, etc.) ;

- L'impulsion de la Caisse de Dépôt et Consignation (CDC) qui doit jouer un rôle moteur comme actionnaire de référence dans la BRPME, dans les grands projets structurants et un rôle de fonds pour dynamiser le secteur du capital risque, de l'amorçage, etc.
- La mise en place d'un véritable système de crédit agricole, secteur qui fait l'objet dans un grand nombre de pays de mécanismes et d'institutions de financement adaptés, inexistants en Tunisie ;
- La réforme en profondeur de l'ensemble du système de capital risque pour favoriser le financement de la PME et des projets innovants ;
- Le développement du microcrédit et du financement des projets initiés par les jeunes et de l'entrepreneuriat familial ;
- Le développement de la finance mutualiste spécialisée dans l'octroi de crédits au secteur de l'économie sociale et solidaire.

Le sixième élément de l'écosystème concerne les mécanismes de promotion et de financement du développement technologique, de la recherche et de l'innovation dans le but de favoriser le passage d'une croissance par la compétitivité à une croissance par l'innovation, seule option stratégique pour résoudre radicalement la problématique du chômage par la transformation de la structure de l'économie vers une économie sophistiquée, offrant des activités à haute valeur ajoutée.

Dans ce cadre, les études sectorielles réalisées ont mis en évidence les lacunes technologiques à combler dans notre tissu économique. Ces études ont fait ressortir, à partir d'une analyse multicritère intégrant notre positionnement international, une liste **d'une vingtaine de technologies clefs à maîtriser** dans les domaines suivants : agriculture biologique, biotechnologies, TIC, mécatronique, composants électroniques, textiles techniques, matériaux Composites, biotechnologies, etc. Il convient de signaler que toutes les technologies clefs sont des domaines non énergivores.

Or, l'État dispose dans ce domaine d'un grand nombre d'institutions de recherche, de technopôles et de divers mécanismes de financement de l'innovation, de la recherche et du développement technologique qu'il y a lieu d'activer significativement.

Enfin, **le septième élément de l'écosystème a trait à l'adéquation de la formation et de la recherche aux besoins de l'entreprise**

La Tunisie tire avantage aujourd'hui des investissements effectués au fil des ans dans l'éducation et la formation auxquelles elle alloue plus de 7.5 % de son PIB. Cet effort est illustré par l'évolution rapide du nombre d'étudiants en Tunisie qui a atteint 380.000, soit près de 4% du total de la population.

Néanmoins, des déficiences graves sont constatées en termes de qualité de l'enseignement et des écarts importants signalés en termes d'adéquation de la formation, d'enseignement et de recherche et ce, notamment mais pas uniquement, en matière de formation d'ingénieurs, de cadres techniques et techniciens supérieurs.

Une nouvelle orientation est à insuffler à notre système de formation, d'enseignement et de recherche pour assurer son adéquation aux besoins des entreprises.

Cette nouvelle orientation va permettre de porter le taux d'encadrement moyen dans les entreprises à plus de **25 %** à l'horizon 2025 et le nombre d'emplois créés, à termes, au profit des diplômés de l'enseignement supérieur à plus de **50.000** emplois par an.

Elle devrait se matérialiser par des réformes profondes aux niveaux de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

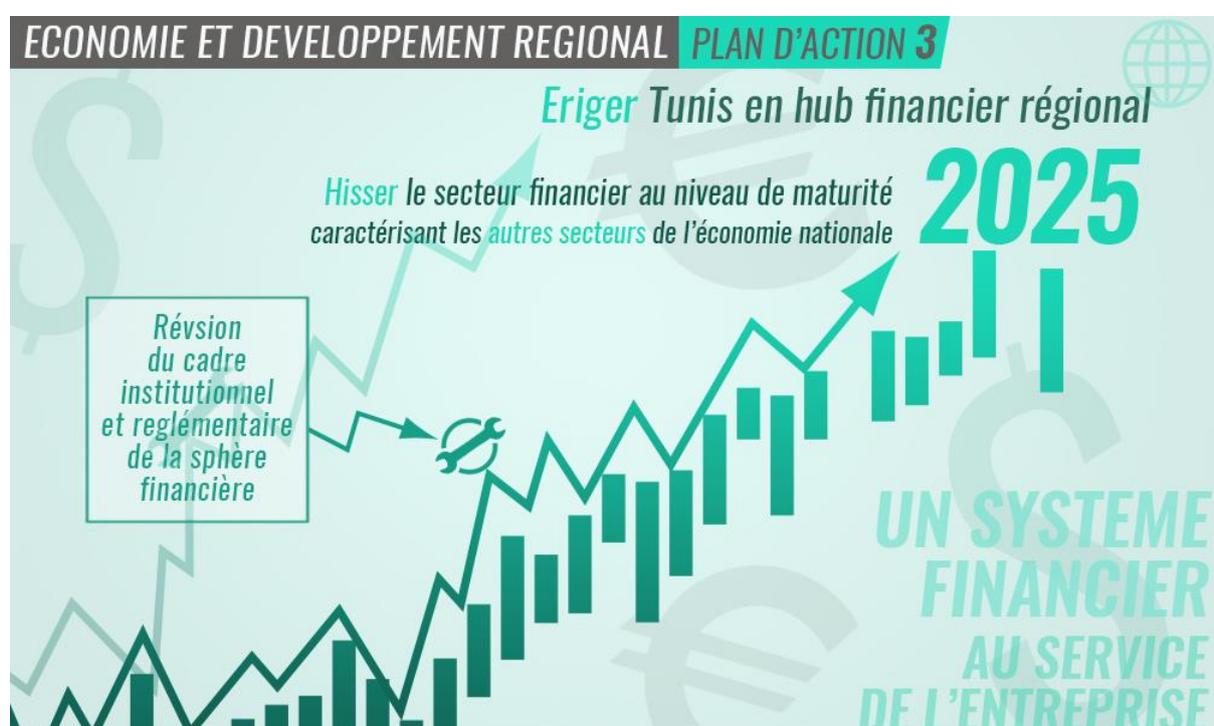
III.1.3. Plan d'action 3 : Un secteur financier au service de l'économie

Le secteur financier regroupe l'ensemble des activités de Banque, d'Assurances, de micro-finance, de Capital investissement et de Gestion d'Actifs. Le secteur se compose aujourd'hui de :

- 40 banques et établissements financiers gérant environ 78,2 Mds de dinars d'actifs avec un effectif global de 21,5 mille personnes environ, se déclinant comme suit :
 - o 23 banques « universelles » (74,6Mds de dinars d'actifs) ;
 - o 7 banques off-shore;
 - o 8 sociétés de leasing (3,2 Mds de dinars d'actifs) ;
 - o 2 sociétés de factoring.
- 29 sociétés opérant dans le secteur des assurances dont 22 compagnies d'assurances, une société de réassurance et 6 compagnies off-shore. Le secteur des assurances a recours à 1121 intermédiaires et agents ;
- 6 institutions de micro-finance gérant environ 300 millions de dinars d'actifs ;

- 23 sociétés d'intermédiation en bourse gérant un volume annuel des transactions d'environ 5,2 Mds de dinars ;
- 126 sociétés et véhicules d'investissement dans le marché boursier et marché des capitaux gérant 4,5 Mds de dinars d'actifs ;
- Une centaine de sociétés et véhicules d'investissement dans les entreprises de toutes sortes en Tunisie (55% de SICAR, 40% de FCPR et 5% de fonds d'amorçages).

Le secteur financier, dans sa globalité, occupe une place non négligeable dans l'économie. Les services financiers contribuent à hauteur de 4,2% environ dans le PIB durant la période 2006-2010 et 4% durant la période 2011-2015.



Tous les observateurs avertis du monde de l'économie considèrent que notre secteur financier est en retard en termes de maturité et de compétitivité à l'international par rapport aux autres secteurs de l'économie tunisienne. Bien plus, la situation du secteur financier est souvent la raison invoquée par les agences de notation et les organismes de financement internationaux pour déprécier leur jugement sur les niveaux de risque et de compétitivité de l'économie tunisienne.

Cela implique une revue en profondeur du cadre réglementaire et institutionnel de la sphère financière dans son ensemble mais aussi la fixation de nouvelles ambitions à l'horizon de 2025. Ainsi, l'objectif consiste à élever le secteur financier au même niveau de maturité que

les autres secteurs de l'économie nationale, et peut être à terme, d'ériger Tunis en une place financière régionale contribuant directement à porter l'économie à un nouveau palier de sophistication et de compétitivité.

A. Éléments de diagnostic

Le Secteur Financier souffre de plusieurs problèmes pour l'essentiel structurels. Les plus importants sont les suivants :

- i) La qualité des services bancaires, le niveau de sophistication et le rythme d'innovation des produits proposés sont très en deçà des standards des pays matures et des pays à niveau de développement et ambitions équivalents. La plupart des banques concentrent quasi exclusivement leurs activités sur l'intermédiation bancaire (crédits) alors que les services de conseil, de placement et de marché restent dans l'ensemble relativement marginaux. Le secteur bancaire est, d'une certaine façon, en retard par rapport aux autres secteurs de l'économie comme certaines filières de l'industrie, les services de technologie de l'information et les services de conseil et d'ingénierie où les entreprises sont fortement compétitives sur le plan régional et même global.

Même sur l'activité de crédit, les besoins des entreprises et de l'économie restent insuffisamment couverts. Par exemple, les petites entreprises (moins de 50 employés) et les micro-entreprises (moins de 5 employés) qui représentent 2/3 de la production et 2/3 des emplois dans le secteur privé ne bénéficient que de 15% des concours bancaires alloués aux entreprises du secteur privé en raison du manque d'intérêt des banques et de l'inexistence de produits et services adaptés aux besoins de ces entreprises ;

- ii) Avec 23 banques, le secteur bancaire est très fragmenté. La plus grande banque détient 14% des parts de marché. 13 banques sur les 23 ont une part de marché inférieure à 5% et 9 banques ont une part de marché inférieure à 1%. Quasiment toutes les banques adoptent le modèle de la banque généraliste se copiant les unes les autres, aboutissant à une concurrence non productive pour le marché et les clients. Il en est de même aussi pour les activités d'intermédiation en bourse ;

- iii) Les niveaux de fonds propres des banques sont très faibles, ce qui traduit la fragilité des banques par rapport aux aléas du marché et réduit leurs capacités d'actions. La moyenne des fonds propres dans le secteur bancaire est de 282 millions de DT et les fonds propres de la plus grande banque s'élève à 700 millions de DT, soit 0,3 milliards de US\$. Pour comparer avec les pays de la région, les fonds propres de la plus grande banque s'élèvent à 3,7 milliards de US\$ au Maroc, 1,8 milliards de US\$ en Algérie et 2,5 milliards de US\$ en Egypte.

Ce niveau de fonds propres constitue un handicap pour permettre aux banques de répondre aux besoins des grands groupes en matière de financement. Elles ne peuvent pas non plus envisager des implantations à l'étranger pour pouvoir accompagner efficacement leurs clients dans leurs stratégies de développement à l'international ;

- iv) La taille des banques implique que les projets de réforme internes d'envergure (transformation organisationnelle, systèmes d'information, recrutement de compétences pointues, etc.) pour la sophistication et l'amélioration de la qualité des services ainsi que les réformes nécessaires à la bonne gouvernance (règles de Bâle) ne se réalisent pas (en raison de l'importance des coûts induits) ou se réalisent avec beaucoup de retard, mettant les banques en décalage chronique avec leurs semblables.

B. Vision à l'horizon 2025

Il est concevable de construire deux visions. Celles-ci sont fonction de l'ambition donnée au secteur financier et à son positionnement par rapport aux autres secteurs de l'économie, mais également de la capacité réelle d'insuffler le changement au cours des années à venir :

- Une vision traduisant une ambition modérée consistant à avoir le système financier en ligne avec le niveau de maturité et les besoins des autres secteurs de l'économie nationale à horizon 2025 ;
- Une vision à forte ambition consistant non seulement à hisser le secteur financier en ligne avec le niveau de maturité des autres secteurs de l'économie nationale à l'horizon 2025 mais également à l'ériger en moteur tirant les autres secteurs de l'économie vers le haut.

C. Priorités / Initiatives Stratégiques

Les priorités et initiatives stratégiques s'articulent autour de 4 axes principaux :

1. *Améliorer le Cadre réglementaire et institutionnel du Secteur Financier*

1.1- Accélérer le mouvement de convergence avec les standards internationaux

Parmi l'ensemble des composantes du secteur financier, c'est le secteur bancaire qui a besoin du plus d'action ; il apparaît comme la vitrine de toute l'économie. Malgré la restructuration de capital des banques publiques, ce secteur continue à être mal apprécié par les observateurs internationaux. En effet, son atomicité, le gap par rapport aux standards internationaux, le poids de l'Etat dans le secteur et celui des créances accrochées dans le portefeuille des banques, lui sont reprochés.

Pour changer de façon radicale la donne de la perception du secteur financier, il est impératif d'enclencher un mouvement de convergence effectif vers les standards internationaux : au niveau des règles prudentielles en adoptant le dispositif de Bâle III, des règles de communication financière en adoptant le référentiel IFRS et en s'inspirant de la directive européenne solvabilité 2 pour les compagnies d'assurance.

Cette convergence doit être suivie par des transformations majeures au sein des institutions financières sur la voie de la modernité et de la sophistication de leurs services et de leurs outils.

1.2- Ajuster le modèle de gouvernance des acteurs publics

Pas moins de quatre (4) organismes jouent séparément le rôle de régulateur des institutions du secteur financier : la BCT qui supervise les banques et établissements financiers, le CGA qui supervise les sociétés d'assurances, le CMF qui supervise les sociétés cotées sur le marché financier et les sociétés d'investissement et plus récemment le Ministère des Finances qui supervise les institutions de micro-finance. De plus, la BCT cumule les fonctions de gestionnaire de la stabilité des prix et de la stabilité financière (qui reste son rôle fondamental) d'une part, et de supervision et de régulation des banques et établissements financiers d'autre part.

Ce modèle a montré plusieurs limites : il consacre la « compartimentalisation » des activités financières, l'inconsistance des traitements, la diversité des régulateurs auxquels une

entreprise a affaire (une même entreprise se trouve souvent aux prises avec deux régulateurs). De plus, la confusion de deux rôles contradictoires au sein de la BCT a montré par le passé des positions de supervision bancaire inconstantes en raison des impératifs de notation du risque souverain.

Une revue en profondeur de ce modèle devrait être considérée dans la perspective de la consolidation des organismes de régulation et de supervision couplée d'une sortie de la supervision bancaire de la BCT.

1.3- Améliorer le cadre institutionnel des Banques et des établissements financiers

La nouvelle loi du 11 juillet 2016 a apporté plusieurs améliorations au périmètre de l'activité des banques et établissements financiers, notamment à travers l'intégration de la finance islamique et la réglementation des établissements de paiement. Néanmoins, plusieurs restrictions d'activités et obstacles au développement des institutions financières restent en vigueur.

Le cadre institutionnel et réglementaire doit libérer les énergies et consacrer le principe selon lequel une institution financière, et à plus forte raison une Banque, doit pouvoir réaliser, en fonction de la stratégie qui lui est propre, une partie ou la totalité des activités autorisées et définir le modèle d'affaires qui lui est propre sans restrictions réglementaires préalables ou complications sous forme de montages juridiques inutiles, à l'instar de ce qui se pratique dans les réglementations des pays similaires.

En particulier, les activités de services devraient pouvoir être étendues à l'ensemble des activités de conseil, de gestion de patrimoine, de placements et d'activités de marché sans restriction aucune ni autorisation ou agrément préalable tant que ces activités sont exercées pour le compte de la clientèle. Les marges d'intermédiation bancaire sont en voie de contraction et il est nécessaire de libérer les services autant que faire se peut pour stimuler les relais de croissance à travers les commissions sur les services et les produits de placements.

Il ne faut pas perdre de vue que le cadre institutionnel et réglementaire doit en même temps insuffler un air de consolidation du secteur en faisant émerger de grandes institutions financières (ie- Banques) capables de répondre de façon large aux besoins du marché et d'être plus compétitives à l'échelle régionale et internationale.

2. Rehausser la Qualité des Services financiers et améliorer la productivité

2.1- Provoquer la consolidation du secteur et favoriser l'émergence d'acteurs de taille critique

Le diagnostic révèle que le marché bancaire, celui des assurances et d'intermédiation en bourse sont fragmentés et que la taille des opérateurs et leurs niveaux de fonds propres sont insuffisants pour tirer profit de l'économie d'échelle, innover en matière de produits et de qualité de services ou envisager des opérations de croissance d'envergure.

Il est impératif de favoriser l'émergence d'acteurs de taille critique, intégrant l'ensemble de la chaîne de valeurs des services financiers, pour aboutir à des ensembles bien plus réduits et au sein desquels une concurrence plus saine, plus vive et certainement plus productive peut s'installer. Ils seront certainement plus solides financièrement et d'une taille les autorisant à conduire des projets internes structurants et à mettre en œuvre des stratégies de développement à l'international.

Pour ce faire, il convient d'encourager, voire même de provoquer, un mouvement de restructuration et de consolidation (fusions, acquisitions, privatisations) conséquent.

2.2- Désengager l'Etat du Secteur bancaire

L'Etat est aujourd'hui présent dans 10 banques parmi les 23 banques « universelles » existantes totalisant une part de marché d'environ 40%. Il contrôle directement 6 banques parmi lesquelles 2 banques se situant dans le Top 5 du marché. Il n'est pas possible dans ces conditions d'imaginer une concurrence saine et créative sur le marché alors que l'Etat est à la fois acteur important sur le marché et régulateur du secteur. **La forte présence de l'Etat dans le secteur est une des raisons de dépréciation du secteur évoquée par les agences de notation et les organismes de financement internationaux.**

Le désengagement de l'Etat du secteur bancaire constitue, sans doute, un levier important pour la consolidation du secteur, l'émergence d'acteurs de taille critique et la dynamisation du marché des services financiers dans son ensemble. A horizon 2025, la part du secteur public dans le marché bancaire devrait se situer à moins de 15% environ.

2.3- Réinventer le modèle de compression du taux des créances accrochées

Le taux des créances accrochées se situerait fin 2016 à environ 16% alors que celui des pays émergents performants est de moins 5%. En se projetant dans le futur, il est impératif de se

fixer l'objectif de le ramener à 10% à l'horizon 2020 et 4% à l'horizon 2025. Pour ce faire, il convient d'agir à deux niveaux :

- Le premier est celui d'une revue en profondeur du dispositif législatif régissant le recouvrement des créances par les banques et établissements financiers (dont notamment la loi 95 relative aux entreprises en difficulté) dans la perspective d'une accélération du processus de recouvrement ;
- Le deuxième est la réinvention du modèle des sociétés de recouvrement des créances (en faisant l'évaluation de l'expérience de plus de 15 ans), notamment en favorisant l'activation d'un marché de transactions des créances en souffrance amenant les banques et établissements financiers à s'en défaire plus rapidement et en créant des véhicules non contrôlés par les banques individuellement et dédiés au recouvrement des créances.

2.4- Mettre à niveau le secteur des assurances

Le secteur des assurances contribue de façon forte au développement et à la croissance économique à la fois en réduisant l'incertitude, la volatilité et l'impact des crises aux plans micro et macro économiques. Le secteur souffre d'une disparité dans le respect des règles prudentielles tirant vers le bas l'ensemble du secteur, d'une qualité de services insuffisante et d'une marginalisation de ce secteur dans son ensemble.

Une mise à niveau du secteur des assurances est nécessaire afin de s'ériger en véritable vecteur de dynamisation de la croissance économique. Cette mise à niveau inclut notamment l'application stricte des règles prudentielles sectorielles (impliquant notamment un mouvement de consolidation dans le secteur), la libéralisation de la tarification (notamment de la branche automobile) et l'amélioration de la qualité de services (modalités de prise en charge et délais d'indemnisation).

3. Explorer de nouveaux relais de croissance

3.1- Faciliter le développement régional/ international des institutions financières

Il est clair que le développement des institutions financières à l'étranger produit un effet d'entraînement conséquent sur les autres secteurs de l'économie et véhicule une forte image sur le pays dans son ensemble. Ultiment, les institutions financières doivent pouvoir s'implanter à l'étranger par la création de joint-ventures ou de filiales et exercer pleinement

leurs activités à l'adresse de l'ensemble des marchés dans lesquels elles choisissent de s'établir.

L'Afrique constitue sans doute une grande opportunité. L'ambition pour 2025 est d'avoir au moins deux (2) institutions financières présentes sur les principaux marchés africains et compter parmi les acteurs régionaux de référence. Pour ce faire, il convient de mettre en place un mécanisme incitatif et des outils appropriés de couverture en garantie (par l'Etat) facilitant la prise de participations dans des sociétés établies à l'étranger, en dehors des limitations réglementaires applicables.

Dans l'immédiat ou à court terme, il est indispensable de permettre aux institutions financières d'accompagner leurs clients tunisiens dans leurs stratégies de développement à l'international sans restriction et de leur permettre d'intervenir sur des opérations à l'étranger, notamment pour financer les filiales d'entreprises tunisiennes à l'étranger, sans autorisation préalable et de couvrir, par l'assurance, les opérations à l'étranger et l'investissement « hors Tunisie ».

3.2- Mobiliser l'épargne longue sous forme d'assurance vie

L'assurance vie constitue un des relais de croissance les plus importants de l'épargne longue. Le niveau de pénétration de l'assurance et la part de l'assurance vie restent très faibles en comparaison avec les pays matures mais aussi aux pays à niveau de développement et à ambitions équivalents à la Tunisie. La marge de progression reste importante et il convient d'activer les leviers appropriés (notamment fiscal) pour rattraper le gap.

3.3- Développer l'activité des fonds d'investissement à l'international

Le développement de l'activité de fonds d'investissements constitue un moyen de choix pour accroître les ressources de financement des entreprises et notamment les PME incluant la création de projets.

La création du CDC et de l'écosystème qu'il y aurait autour constitue une excellente initiative pour enclencher un cercle vertueux permettant d'augmenter la taille des actifs gérés et apporter plus de ressources stables et une présence institutionnelle aux PME. L'enjeu présent est de réussir l'opérationnalisation du dispositif par la mise en place d'équipes professionnelles de haut niveau, pour espérer avoir au cours des années à venir les retombées

sur la création et le développement des PME d'une part et la sophistication de l'écosystème de l'entrepreneuriat en Tunisie.

Le développement de l'activité de fonds d'investissements constitue aussi une excellente opportunité pour héberger différents acteurs ayant une vocation d'intervention aux niveaux régional, continental ou international. Pour ce faire, il convient de mettre en place un cadre réglementaire propice à l'implantation de fonds d'investissements à l'international et de holdings off-shore. La Tunisie dispose d'atouts sérieux pour concurrencer plusieurs sites en méditerranée (Chypre et Turquie notamment) et en Afrique (Iles Maurice notamment).

Les gestionnaires de ces fonds, même s'ils peuvent ne pas intégrer la Tunisie dans leur politique d'investissement souhaitant uniquement y incorporer leurs fonds, pourront au fil du temps choisir d'investir une fraction des ressources levées en Tunisie.

Par ailleurs, les effets induits de l'existence de ces fonds en Tunisie en termes d'image, de profil d'emplois et en termes de courant d'affaires pour les cabinets de services professionnels sont significatifs.

3.4- Promouvoir des plateformes d'off-shoring dans les Services financiers

La tendance d'externalisation de certaines activités des établissements du secteur financier (télémarketing bancaire, comptabilité, analyse financière, traitements back office, etc.) constitue une véritable opportunité pour la Tunisie.

Pour exploiter de telles opportunités et donner aussi plus de clarté, de consistance et de cohérence aux choix qui seront opérés, il convient de conduire un benchmarking avec les destinations phares de l'off-shoring dans les services financiers, d'identifier l'univers des métiers cibles et d'arrêter une stratégie de ciblage des prospects et un plan d'actions sur la période 2016-2025.

Pour accroître les chances de succès de cette stratégie, il convient de confier la charge de suivi et d'accompagnement de ce plan d'actions à une structure à créer impliquant l'ensemble des institutions financières (banques, assurances, Sociétés de bourse et de conseil, sociétés et fonds d'investissement, marché financier, ...) avec la participation des représentants de l'administration.

4. Préparer les pré-requis

4.1- Préparer les compétences par une formation appropriée

Il est un fait que le profil et les qualifications des diplômés de l'enseignement supérieur sont largement en deçà des besoins des opérateurs du secteur financier et notamment pour certaines activités pointues. Le développement du secteur financier (amélioration de la qualité, sophistication de l'offre, développement des activités, off-shoring, etc.) doit s'appuyer sur la mise en œuvre d'un système efficace de préparation des compétences nécessaires.

A cet effet, il convient d'impliquer l'ensemble des institutions financières (banques, assurances, Sociétés et fonds d'investissement, Marché financier) pour :

- Entreprendre des programmes de partenariat Organisations professionnelles / Universités portant notamment sur la création de cursus d'enseignement dédiés à certaines activités ou fonctions et la création de masters ou DESS spécialisés au sein desquels les professionnels participent activement à travers l'enseignement et les stages ;
- Lancer des programmes de formation des diplômés du supérieur dans le cadre de programmes type MBA et Executive MBA avec focus sur les langues anglaise et française ;
- Développer la culture de la mobilité internationale notamment à travers l'intégration, dans le cursus de formation, de l'enseignement des autres pays et cultures et la multiplication des stages et échanges avec l'étranger.

4.2- S'ouvrir sur les compétences étrangères

Le développement de l'off-shoring des services financiers passe incontestablement par une revue en profondeur de nos législations et de nos comportements à l'égard de l'établissement des étrangers désirant travailler en Tunisie.

En substance, il est important de faciliter le travail des étrangers en donnant la possibilité de recrutements d'étrangers pour les sociétés totalement exportatrices et pour les sociétés non-totalement exportatrices et de faciliter leur résidence en Tunisie (résolution des questions pratiques qui se posent, accès à la propriété, etc.).

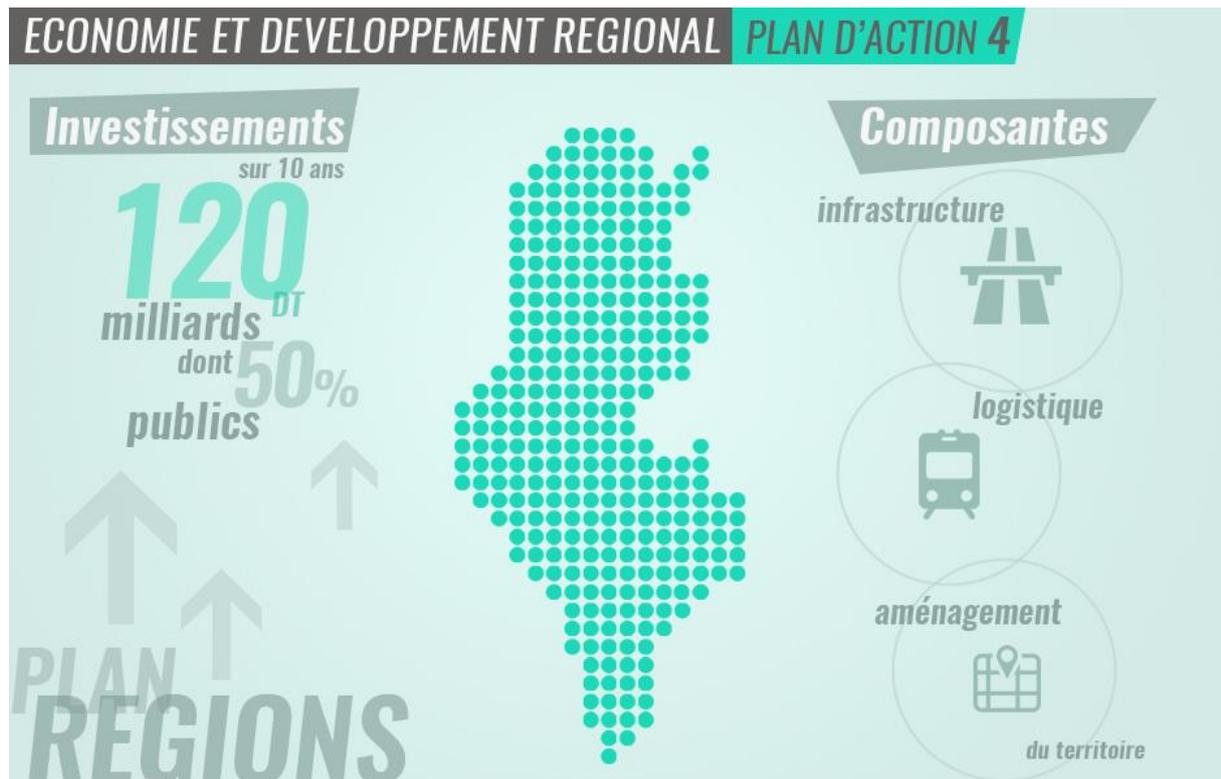
4.3- Déployer un plan de communication

Comparée à des pays équivalents, la Tunisie accuse un retard important en matière de visibilité et de communication au niveau international. Les capacités économiques de notre pays en général et spécifiquement celles du secteur des services financiers restent assez peu connues sur la scène internationale.

La vision de l'économie tunisienne à horizon 2025, dont celle du secteur financier, doit faire l'objet d'un plan de communication approprié, géré de façon professionnelle pour opérer efficacement les changements escomptés. Ce plan s'adresse d'abord en interne aux acteurs économiques et à l'ensemble des parties prenantes et en externe à l'univers des affaires et de la finance, aux prospects et aux compétences tunisiennes résidant à l'étranger.

III.1.4 Plan d'action 4 : Le plan régions pour *une nouvelle vision du développement régional, des villes, des infrastructures et de l'aménagement du territoire*

Les régions intérieures du pays ont décroché par rapport aux régions du littoral Est. Mais elles s'étalent sur plus de 85% du territoire et abritent plus du tiers de la population. Elles constituent donc une chance pour la croissance et pour le développement du pays. Dans les dix prochaines années, toute œuvre de développement doit s'opérer dans le but d'extraire les régions de leur dépression économique et permettre à leurs populations d'avoir les mêmes chances que le reste de la population du pays. **In fine, les territoires des régions intérieures devraient être aménagés pour permettre l'éclosion de villes et de métropoles motrices qui auraient pour objectif d'intégrer les campagnes et les territoires régionaux à la nation et au monde.**



A. Vue rétrospective et diagnostic

Tous les indicateurs de l'activité, du chômage, de la pauvreté et du développement humain sont faibles dans les 14 gouvernorats de l'intérieur (C.F. Diagnostic). Les politiques néolibérales des années 1990 et 2000 n'ont pas corrigé ce déséquilibre régional, voire l'ont creusé. **Paradoxalement, et en termes d'investissements publics dans les régions, l'État n'a pas failli. Ce sont les investissements privés dans les secteurs productifs les plus porteurs qui ont déserté les régions. En réalité, les politiques publiques sont responsables de la faiblesse des investissements privés dans les régions puisqu'elles ont encouragé plutôt les investissements sociaux de rattrapage et non ceux qui devraient créer les conditions les plus à même d'attirer et de pérenniser les entreprises dans les régions intérieures.** Il a été suggéré dans le diagnostic le retour aux investissements publics dans les régions non pas sous la forme de création d'entreprises publiques mais plutôt sous la forme d'infrastructures de transport, de communication, de technologie et de logistique pour créer l'environnement adéquat à la création d'entreprises économiques.

Apparemment, ces infrastructures ne seraient pas efficaces sans une vision plus claire en termes d'aménagement du territoire. En effet, et pour des raisons économiques évidentes, il n'est pas permis aujourd'hui de disperser les moyens financiers et humains sur tout le territoire des régions intérieures. **Il est au contraire vivement recommandé de concentrer les**

efforts d'équipements en infrastructures et en logistique sur les nœuds, les points, finalement les villes les plus importantes en termes de taille démographique et économiques. Celles-ci devraient, par la suite, polariser à leur tour les villes qui se trouvent en bas de l'échelle de l'armature urbaine régionale.

B. Vision prospective

Notre nouvelle vision pour les régions est fondée sur une refonte de l'aménagement du territoire et un redéploiement géostratégique de notre positionnement dans le monde.

La vision pour nos régions à l'horizon 2025 se résume ainsi : toutes les régions seront interconnectées et contribueront activement à l'insertion de la Tunisie dans l'économie mondiale. Cette insertion donnerait aux régions intérieures la possibilité d'attirer les entreprises tant nationales qu'internationales et de contribuer à la diversification de leur base productive. Les régions seront une chance supplémentaire pour la croissance et le développement du pays et non une charge.

Afin de concrétiser cette vision, il faut que certaines conditions cadres soient réunies :

1. Rétablir la sécurité et la paix civile sur tout le territoire ;
2. La confirmation d'une approche étatique volontariste vis-à-vis du développement régional ;
3. Un changement de paradigme au niveau de l'aménagement du territoire : encourager une métropolisation littorale efficace et concentrer les efforts de développement dans les régions sur des "métropoles d'équilibres", se limitant à dix villes.

Cette vision pourrait être concrétisée par l'initiation d'un plan d'action d'envergure, un véritable Plan Marshall Régions.

C. Programmes, orientations stratégiques et mesures prioritaires

Le Plan Régions proposé se décline en deux orientations stratégiques : une composante infrastructure et logistique et une composante aménagement du territoire.

La composante infrastructure et logistique vise à désenclaver et connecter définitivement et à un niveau de qualité international les régions intérieures aux régions du littoral Est et au monde. Cela nécessite un grand rattrapage en équipements de tous les réseaux (autoroutes,

routes, pistes, chemin de fer, réseaux TIC, ports et aéroports, plateformes logistiques, zones franches, etc.).

La composante aménagement du territoire consiste en une correction, sur le long terme, des armatures urbaines des régions intérieures. **Celle-ci vise la création de dix "métropoles d'équilibres" capables d'impulser le développement en attirant les investissements privés nationaux et étrangers.**

Un tel Plan Régions sera mis en place au cours du Plan de développement économique et sociale 2016-2020 et produira ses résultats les plus tangibles au cours du Plan suivant 2021-2025. **La décennie prochaine serait la décennie de décollage des régions.**

Les zones de développement régional bénéficieront de 50 % des investissements publics, soit 55 milliards de dinars sur la période, tandis que les investissements privés dans ces régions seront d'un montant de 65 milliards de dinars. Soit un volume global d'investissements publics et privés pour le Plan Ambitions Régions de 120 milliards de dinars durant les dix prochaines années, c'est-à-dire une moyenne annuelle d'investissement global de 12 milliards de dinars (voir tableau 26).

C.1. Orientation stratégique 1 : le plan infrastructure et logistique pour désenclaver, équiper et connecter définitivement toutes les régions

Le plan infrastructure et logistique serait décliné en quatre catégories d'actions :

1. Une action de décroisement physique : les infrastructures ;
2. Des actions concernant l'amélioration de l'accueil et l'attraction des activités économiques dans les régions intérieures par le développement de la logistique ;
3. Des actions pour l'amélioration immédiate des conditions de vie et le suivi du rattrapage au niveau du développement humain ;
- 4- Enfin des actions transversales pour engager un programme de décentralisation et de gouvernance locale au profit de nos régions.

1. Le décroisement physique : les infrastructures

Le décroisement des régions signifie la connexion de toutes les régions au reste du pays, surtout aux pôles de développement économique du littoral Est et à l'ensemble du monde et

ce par les différents réseaux. Durant les dix prochaines années, un grand plan programme comporte les composantes suivantes :

- 1.1.** Le renforcement des infrastructures portuaires (mise à niveau, modernisation et port en eau profonde etc.) ;
- 1.2.** L'extension du réseau routier et autoroutier, surtout des pistes agricoles ;
- 1.3.** L'extension et la modernisation du réseau ferroviaire, interrégional et intra-urbain (Tunis, Sahel et Sfax etc.) ;
- 1.4.** La modernisation de l'infrastructure des télécommunications, (haut débit et très haut débit professionnel etc.) ;
- 1.5.** Le développement du réseau électrique et de gaz naturel (couvrir prioritairement les villes industrielles ou à potentiel industriel avéré ou à renforcer etc.) ;
- 1.6.** Réaliser les plateformes logistiques programmées et les articuler aux ports et aéroports et aux grandes villes interfaces à la mondialisation (Tunis, Sousse-Monastir, Sfax et probablement le binôme Gabes-Zarzis, etc.).

1.1. Les infrastructures portuaires

Le renforcement des infrastructures portuaires concerne l'amélioration urgente des capacités du port de Radès. Cette action est toutefois très insuffisante et ne permettra d'améliorer que très marginalement la situation avant la réalisation de la solution pérenne, à savoir, le port en eaux profondes.

1.1.1. Le lancement urgent des procédures de réalisation du port en eaux profondes qui revêt une importance vitale pour le développement de la Tunisie.

Sans ce grand projet, il sera impossible de réaliser des taux de croissance du PIB significatifs au cours des prochaines décennies ;

1.1.2. La modernisation, en priorité, dans le cadre de partenariats public privé, du port de Skhira pour renforcer son rôle de plateforme pétrolière et phosphatière, ainsi que du port de Zarzis en appui au développement des zones industrielles et logistiques de Zarzis-Ben Guerdane ;

1.1.3. La modernisation du port de Bizerte en renfort au port de Rades. Il servira au desserrement du port de Radès pour la période d'avant la réalisation du port en eau profondes.

1.2. Le réseau routier, autoroutier et les pistes agricoles

1.2.1. Au cours des dix prochaines années, il convient d'envisager la réalisation de près de 820 km de voirie autoroutière, soit presque deux fois les réalisations accomplies depuis l'Indépendance (420 km).

Dans ce cadre, la Tunisie pourra profiter de sa petite taille pour désenclaver ainsi toutes les régions intérieures et médianes avec un total, somme toute modeste, de 1250 km en réalisant l'extension des deux tronçons existants (Tunis Ras Jédir et Tunis Alger via Ghardimaou), en réalisant un troisième tronçon d'autoroute (Tunis-Le Djérid via les Hautes Steppes).

La première extension concerne la liaison de Sfax à Gabès puis à la frontière tuniso-libyenne, couvrant une distance de 330 km jusqu'au poste-frontière de Ras Jedir et reliant le Sud-Est à la Tripolitaine. Il sera réalisé en deux tranches (Sfax - Gabès sur 150 km, déjà réalisé) puis Gabès - Ras Jedir sur 180 km, en cours de réalisation) ;

La seconde extension est celle qui reliera Oued Zarga à Bousalem puis à la frontière tuniso-algérienne, couvrant une distance de 140 km et sera réalisé en deux tranches (Oued Zarga - Bousalem sur 70 km puis Bousalem - frontière algérienne sur 70 km) avec trois voies rapides vers Béja, Jendouba et Le Kef . **Cette voie mettra tout l'Est algérien à 4h de Tunis et Alger à 5-6h de Tunis.**

La connexion autoroutière, tant rêvée, sera ainsi réalisée vers la Libye et vers l'Algérie.

Le troisième projet portera sur une liaison autoroutière desservant les gouvernorats de Kairouan, Sidi Bouzid, Gafsa et Kasserine couvrant une distance totale d'environ 350 km à prolonger ultérieurement vers le Jérid et la frontière tunisio-algérienne. Ainsi, la Tunisie serait reliée à l'Algérie au niveau de l'extrême Nord (Jendouba), au Centre (Kasserine) et au Sud-Ouest (Tozeur).

1.2.2. Un grand projet de routes régionales transversales reliant les pôles urbains côtiers de l'Est aux régions et villes de l'intérieures et de l'Ouest est à envisager ;

1.2.3. Un grand programme de 40 000 km de pistes agricoles sur 10 ans dans toutes les régions du pays doit être mis en place.

1.3. Le réseau ferroviaire

Le réseau ferroviaire tunisien n'a pas connu de développement majeur depuis l'Indépendance. Il est vivement recommandé de remédier à cette situation en le modernisant et l'étendant pour le relier aux frontières et aux régions intérieures et au Maghreb. A ce titre, il est recommandé de :

1.3.1. La réalisation prioritaire d'une ligne ferroviaire Enfidha-Kairouan qui relierait le prochain port en eaux profondes et sa zone logistique au Centre et au Sud-Ouest du pays et l'Algérie du Sud Est ;

1.3.2. Rétablir et mettre à niveau la ligne 11 Kairouan-Sbeïtla-Djérid (la priorisation est importante) ;

1.3.3. La consolidation de la ligne Tunis-Kef-Kasserine en engageant les travaux de renouvellement de la voie sur une longueur de 135 kms, la protection des inondations sur une longueur de 66 kms, l'aménagement de 19 gares et la signalisation des gares et des lignes ;

1.3.4. La réalisation d'une ligne Gabès-Médenine, puis son extension vers Ras Jédir ;

1.3.5. La finalisation du projet RFR à Tunis, le renforcement et la modernisation du réseau du métro du Sahel et l'accélération du projet de métro de Sfax (des projets déjà en cours de réalisation) ;

1.3.6. Moderniser et mettre à niveau les connexions ferroviaires de la grande région économique de Tunis : vers Bizerte, Zaghouan, Hammamet-Nabeul et Kélibia.

Notons que sans une articulation de la métropole économique de Tunis et sa région en termes de transport et de réseaux divers, la diffusion de la croissance et du développement vers les régions intérieures, qui sont au maximum à 150 km de la dite métropole, serait ralentie et parfois obstruée.

1.4. Les infrastructures des télécommunications (C.F. partie consacrée aux TIC)

Partant des acquis enregistrés dans ce domaine, un effort supérieur visant à moderniser l'infrastructure de télécommunications sera engagé à travers :

1.4.1. Le triplement du réseau de fibres optiques, visant à le faire passer de 9 000 km actuellement à 50 000 Km à horizon 2025 ;

1.4.2. La connexion de 54 zones industrielles aux réseaux fibres optiques ;

1.4.3. L'édification de nouvelles zones d'activités dédiées à l'off-shoring pour une superficie bâtie d'un million de m² à l'horizon 2025.

1.5. Le réseau électrique et de gaz naturel

Le programme de développement du réseau national de gaz naturel, initié en 2005, a connu un réel succès : 90 villes et 850 000 ménages y étaient connectés en 2015 contre respectivement 4 et 40 000 en 1990. Apparemment, le rythme de branchement des ménages et des villes au gaz naturel a décéléré puisque la STEG a prévu pour 2015 1 million d'abonnés et plus de 120 villes alimentées. Mais le niveau de pénétration reste toujours honorable puisqu'on se rapproche des 40%.

L'objectif du Plan gaz révisé de la STEG est d'arriver à couvrir un million d'abonnés en 2018. A cet effet, le réseau de transport et de distribution du gaz à travers le pays passera à 20 000 km en 2020 contre 13 450 km en 2010. Il couvrira toutes les régions du pays. D'ailleurs Le Nord-Ouest, Bizerte, le Cap Bon, le Nefzaoua et Médenine sont en cours d'alimentation en gaz naturel. Il faut privilégier les zones industrielles et les entreprises, les ménages venant dans un second temps. L'usage du gaz naturel est un facteur de compétitivité des entreprises surtout celles grandes consommatrices d'énergie.

1.6. Réalisez les plateformes logistiques prévue par le Schéma National d'Aménagement du Territoire de 2007 à Tunis, au Sahel, au Sud-Est, au Kef, à Kasserine et à Gafsa et les adosser dans les régions frontalières à des zones franches d'activités et de commerce.

2. L'accueil et l'attraction des activités économiques

2.1. Zones industrielles, pôles de compétitivité et Complexes Industriels et Technologiques

Les infrastructures industrielles constituent un facteur clef de l'attractivité des villes régionales. C'est pourquoi Il est recommandé de mettre rapidement en place une infrastructure industrielle de haut niveau à travers le développement d'une nouvelle génération de zones industrielles et la multiplication des pôles de compétitivité et des complexes industriels et technologiques.

Le schéma directeur des infrastructures industrielles s'organise autour des principales orientations suivantes :

2.1.1. Le triplement de la superficie des espaces proposés par an, pour passer à l'échelle nationale, d'une moyenne de 100 hectares de zones industrielles aménagées à 300 ha par an, soit 3 000 ha au cours de la période 2016-2025. Il s'agit d'assurer que, dans aucun gouvernorat, un projet ne soit bloqué à cause de la non-disponibilité de terrain. Sur les 3 000 ha qui doivent être aménagés en zones industrielles, 1 200 ha (40 %) le seront dans l'axe médian et intérieur alors que cette part était de 16 % avant 2008 ;

2.1.2. L'achèvement, dans les plus brefs délais, du programme des technopôles. La finalisation et l'opérationnalisation des pôles de compétitivité réalisés ou en cours de réalisation.

Il convient également d'entamer ceux qui ont été programmés sur une superficie de 3 000 ha à raison de deux milliers d'ha dans les zones littorales et de 1000 ha dans les zones intérieures. Ces pôles sont les composantes motrices de nos plans de développement régionaux et sectoriels ;

1.1.3. L'achèvement du réseau des Complexes Industriels et Technologiques dans les gouvernorats de l'intérieur qui développent un dynamisme industriel particulier (Gafsa, Sidi Bouzid, Kef, Jendouba, Siliana, Béja, Medenine, Tozeur-Kebili, etc.). Seuls ceux de Gafsa, Kasserine, Kef et Sidi Bouzid sont déjà créés. Excepté celui de Gafsa et de Kasserine, les autres peinent à démarrer.

A l'horizon 2020, 16 pôles de compétitivité seront opérationnels : 7 dans les zones littorales et 9 dans les zones de développement régional. Enfin, des accords de jumelage et de partenariat international seront établis et généralisés entre les technopôles tunisiens et des technopôles européens. L'objectif du Plan suivant, 2021-2025, est le remplissage des zones d'activité de tous ces pôles et le rythme de croisière pour les autres composantes : formation, pépinières d'entreprises, veille technologique et clustering, etc.

2.2. Institutions d'encadrement et mécanismes d'encouragement

Le réseau des structures d'appui à la création d'entreprises comporte actuellement 84 structures réparties sur tous les Gouvernorats : Guichets uniques, Pépinières d'entreprises, Centres d'affaires et Cellules d'essaimage. Mais il est établi dans le diagnostic que toutes ces institutions tournent en sous capacité et manquent structurellement de coordination. C'est

pourquoi deux mesures importantes doivent être prises, à savoir la création d'une instance qui mettra en réseau toutes les structures d'accompagnement, de suivi et d'encadrement de nouveaux promoteurs industriels. Cette instance est prévue par le nouveau code des investissements adopté par l'ARP en 2016. En outre, la Banque des Régions (BR), en cours de montage, doit être mise en place dans les plus brefs délais.

2.2.1. Le Conseil Supérieure de l'Investissement et la mise en réseau des acteurs régionaux de promotion de l'activité économique dans les régions.

Les structures d'appui existantes sont loin d'être opérationnelles alors qu'elles sont le point de passage obligé de tout projet de développement de l'entrepreneuriat. En toute priorité, dès 2016, elles doivent avoir recruté et formé le personnel dont elles ont besoin et avoir été équipées en conséquence, de manière à pouvoir remplir leur rôle. Le nouveau code d'investissement de 2016 propose la création d'un Conseil Supérieure de l'Investissement qui aurait pour but de mettre en réseau toutes les agences chargées du développement de l'entrepreneuriat dans les régions pour permettre un vrai accompagnement des promoteurs.

En vue d'accélérer significativement le rythme de création et de développement des PME, notamment dans les zones de développement régional, il conviendra de **lever les obstacles majeurs identifiés, à savoir l'accès au financement, tant en matière de fonds propres que de crédits et l'accès à l'expertise d'encadrement et de coaching.**

2.2.2. La mise en place de la Banque des Régions (BR)

Il est urgent de mettre en place un pôle PME sous forme de holding financier qui sera **une véritable BANQUE DES REGIONS ET DES PME/TPE**, en cours de réalisation, sur la base d'une restructuration des entités existantes (BTS, BFPME, Fonds régionaux). Il lui sera alloué **une ligne de crédit à taux zéro, de participations et d'interventions de l'ordre de 1 milliard de dinars** ainsi que des compétences nécessaires au niveau régional (environ 200 cadres permanents et un réseau d'experts en coaching).

Pour assurer le respect de ces priorités régionales, chaque banque sera tenue de respecter un **Ratio d'Activités Prioritaires** de financement des PME et des régions.

Parrainage Banque / Région : pour chacun des 14 gouvernorats dits de développement régional, une banque chef de file prendra en charge les projets dans ledit gouvernorat, chaque banque s'engageant à constituer, sur place, une cellule étoffée qui sera l'interlocuteur direct

et le point d'attache avec les principaux intervenants. Cette cellule se chargera de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie globale pour développer les fonctions et les services de la banque relatifs à cette région : démarchage, promotion, rencontres à travers son réseau d'intermédiaires en Tunisie et à l'étranger, financements, etc.

3. L'amélioration immédiate des conditions de vie et le suivi du rattrapage au niveau du développement humain

Il est extrêmement difficile de projeter le niveau de développement humain futur de la Tunisie même sur le moyen terme, 2016-2025. En effet, l'IDH est un indicateur composite qui synthétise quatre indicateurs eux même synthétiques : espérance de vie à la naissance (74.8 en 2014) ; durée attendue de la scolarisation (14.6 années en 2014) ; durée moyenne de la scolarisation (6.8 années en 2014) et RNB par habitant en dollars américain constant de 2011 (10 404 dollars par tête d'habitant en 2014).

Si nous retenons l'hypothèse d'une croissance potentielle modérée comme elle a été retenue par le Plan :

- Les conditions de vie, de santé publique et privée garderait le niveau d'aujourd'hui et s'amélioreraient légèrement permettant aux tunisiennes et aux tunisiens de gagner 2 à 4 mois d'espérance de vie pour atteindre un peu plus de 75 ans ;

- La durée attendue de la scolarisation dépendrait de l'amélioration du niveau de vie des ménages et de la réussite ou pas de la réforme de l'enseignement mise en œuvre depuis 2015. On peut s'attendre à une amélioration de la durée attendue de la scolarisation pour arriver à 16 ans en 2025 ;

- La durée moyenne de la scolarisation où le capital scolaire est corrélé plutôt au niveau de vie des ménages, il est plus difficile de peser dessus. Dans une optique optimiste, on peut espérer dépasser 8 années en 2025 ;

- Le RNB par habitant en dollars constant de 2011 dépend du taux de croissance qui sera réalisé entre 2016 et 2025. Avec une croissance économique potentielle moyenne de 4.6% par an, on peut espérer atteindre un RNB/habitant d'environ 15 000 dollars en 2025.

En conséquence l'IDH de la Tunisie atteindrait en 2025 les 0.8. Cette perspective est plus souhaitée car elle serait la moins périlleuse pour la population et pour l'économie du pays qui serait mise sur la voie de l'émergence après 2025.

Dès les deux premières années du Plan 2016-2020, dans une perspective de scénario positif de sortie de crise, les conditions de vie doivent avoir été significativement améliorées dans les régions déshéritées. Dans les chefs-lieux de délégation, après avoir désenclavé tout le pays (routes régionales, locales et surtout pistes agricoles), il est vivement recommandé sur la période 2016-2020 :

3.1.1. Leur mise à niveau en termes d'équipements publics de toute nature : éducatifs, de santé, culturels, sportifs, de détente sur la base d'une grille d'équipement à travers laquelle tous les chefs lieux et gouvernorats convergent vers la moyenne nationale dans un premier temps (fin de la 3e année), puis vers la moyenne des trois gouvernorats les mieux dotés (la capitale exclue) au terme de la 5e année ;

3.1.2. Le développement des voies de communication aux services des personnes et des activités économiques locales (bassins de production laitier, maraichers, d'arboricultures et autres activités de services spécifiques tel que le tourisme alternatif (réhabilitation des routes, élargissement, liaisons locales et régionales), leur dotation en infrastructures et services de base (eau, électricité et télécommunications) et l'amélioration et/ou la création des équipements économiques et sociaux nécessaires ;

3.1.3. La réhabilitation et l'optimisation de l'usage des structures sanitaires de première ligne dans les petites villes et localités rurales isolées desservant une population dispersée : restauration des bâtiments, acquisition d'équipements adéquats, continuité des soins par l'augmentation du rythme de consultation médicale dans les Centres de Santé de Base (CSB), doublement du nombre de CSB assurant une consultation quotidienne, augmentation du nombre de médecins généralistes et spécialistes ;

3.1.4. La rénovation et la réhabilitation des quartiers populaires, l'objectif étant de couvrir la moitié des quartiers concernés dans cinq ans et tous les quartiers à l'horizon de 10 ans ;

3.1.5. Activer la construction de logements économiques et sociaux locatifs et encourager la mobilité de travail des jeunes ménages à travers tout le territoire. Ce système, qui institue la location-vente, doit permettre aux jeunes ménages une mobilité

géographique pour raisons économiques et sociales ; consolider le programme existant (10 000 logements sur cinq ans et passer à la vitesse supérieure de 30 000 logements pour les cinq prochaines années, soit 2020-2025).

Encourager et encadrer l'auto construction légale en mettant les lots de terrains viabilisés et abordables pour les classes moyennes dans les zones à fortes demandes ;

3.1.6. Créer un ministère de la ville qui coordonnera toutes les politiques concernant le logement, et l'aménagement urbain des villes. L'objectif est la constitution de villes où il fait bon à vivre et qui seraient plus compétitives à l'échelle régionale et méditerranéenne ;

3.1.7. Le lancement d'un Programme National de Lutte Contre la Pauvreté au profit des catégories vulnérables et des personnes vivant sous le seuil de pauvreté qui comprendra : **(a)** l'octroi d'un revenu minimum ; **(b)** l'assistance maladie totalement gratuite dans les structures publiques de soins, **(c)** l'octroi gratuit des médicaments, notamment ceux contre les maladies chroniques, **(d)** la prise en charge des fournitures scolaires et du transport de leurs enfants scolarisés ;

3.1.8. L'accès prioritaire à l'emploi des jeunes nécessiteux dans le cadre du Programme National d'Emploi des Jeunes ;

3.1.9. Le Programme National de Lutte Contre la Pauvreté procurera **une assistance sociale aux familles vraiment nécessiteuses pour l'amélioration des conditions de vie et d'habitat** et encouragera fortement l'accès aux microcrédits pour la création d'activités favorisant la sortie de la pauvreté.

4- Engager un programme de décentralisation et de gouvernance locale au profit de nos régions

La prise en considération des préoccupations des régions fait partie des exigences de la Révolution.

Depuis l'Indépendance, la construction d'un Etat centralisé et la mise en valeur du littoral ont été privilégié au détriment des régions de l'intérieur et du sud.

Les évènements, souvent violents, subis par la plupart des régions de l'intérieur et du sud, au cours de ces dernières années, exigent la mise en œuvre, dans les meilleurs délais possibles, d'un mode de gouvernance plus proche des préoccupations des citoyens.

A cet effet, il est recommandé, dès les premières années du Plan 2016-2020, un programme de déconcentration d'abord et de décentralisation ensuite (ou les deux à la fois) et, de manière **concomitante**, de gouvernance locale au profit de toutes les régions.

La gouvernance locale portera en particulier sur la participation, la transparence et la redevabilité.

La décentralisation sera progressive et concernera les trois volets : administratif, fiscal et politique.

De profondes réformes seront engagées au niveau de la répartition des pouvoirs et des ressources entre le gouvernement central et les collectivités locales. Cette nouvelle répartition sera basée sur les principes de :

- La subsidiarité pour la répartition des compétences entre l'Etat central et ses services locaux d'une part et les collectivités locales d'autre part ;
- La représentation démocratique, la participation citoyenne, la transparence de la gestion locale et la redevabilité des responsables en tant que principes de gouvernance du développement régional et local ;
- Le rééquilibrage régional selon des indicateurs objectifs de développement, de solidarité territoriale impliquant des discriminations positives en faveur des collectivités locales démunies ;
- La communalisation de tout le territoire et des élections municipales ;
- La mise en place des districts économiques (découpage, élections, institutions, etc.) ;
- Passer progressivement au nouvel ordre territorial tout en évitant la précipitation : la déconcentration d'abord, la décentralisation ensuite et dans des délais raisonnables.

A cet effet, durant les cinq prochaines années 2016-2020, il est souhaitable d'engager :

- 4.1. Un programme prioritaire d'appui pour assurer un fonctionnement quasi normal de la majorité des municipalités et les sortir de l'état de « *délabrement généralisé* » dans lequel elles se trouvent ;
- 4.2. Réformer les Administrations déconcentrées de l'État et les doter de moyens financiers et humains et les dissocier de l'exécutif régional pour les mettre à la disposition du développement régional ;
- 4.3. Mettre en place le nouveau découpage en districts économiques, élire les conseils et les présidents de ces districts et les doter d'outils et d'institutions de développement régional : BR et ARDES entre autres.

C.2. Orientation stratégique 2 : l'aménagement du territoire au service du développement régional

Si nous faisons le bilan des 60 dernières années en matière d'aménagement du territoire, nous constaterions que nous n'avons réussi ni la polarisation (la création de métropoles côtières développées) ni un certain équilibre avec les régions de l'intérieur. Au contraire, nous avons ruralisé nos villes. Pendant toute cette durée et surtout durant les 20 dernières années, nous avons assisté à un flux d'exode croissant des régions intérieures vers le littoral et vers l'étranger. **La persistance de cette tendance risque d'engendrer un entassement ingérable des populations dans les régions côtières.** D'ici 2041, nous serons environ 13.5 millions d'habitants dont 3 millions dans les régions intérieures et le reste sur le littoral Est¹¹. Il est à noter que le problème du dépeuplement des régions intérieures remonte bien avant l'Indépendance et même avant le protectorat mais il a tendance à s'accélérer.

Il s'agit de prendre conscience que le développement régional constitue une nouvelle source de croissance : 30% de la population et 70 % du territoire du pays à faire croître.

Pour se faire il est recommandé de créer, dans les dix prochaines années, une dizaine de "métropoles d'équilibre" dans les régions intérieures qui assureraient la connexion avec les "métropoles littorales" et à fortiori avec le monde.

¹¹ Source: INS, 2015: *Les projections de la population en Tunisie, 2014-2044*, 45 p.

Ces métropoles amélioreraient l'attractivité de leurs régions à l'égard de grands projets industriels et autres et contribueraient à l'émergence et la mise en place de clusters à ancrage régional, national et surtout mondial.

1- Constituer, par étapes, 10 pôles urbains d'attractivité

Il conviendra également de rompre avec un populisme qui s'accroît aujourd'hui opposant les régions intérieures aux régions du littoral qui doivent nécessairement continuer à se développer et élaborer **un Schéma National d'Aménagement du Territoire** qui réponde à cette approche, qui tienne compte de nos expériences passées et d'un benchmarking international pertinent.

Faire en sorte que, de façon progressive, sur une dizaine d'années, 2016-2025, dix villes, chefs-lieux de Gouvernorats intérieurs, puissent constituer de véritables pôles d'attractivité. Dans un premier temps, cela concernerait les villes d'une certaine taille et proches des grands pôles côtiers. Là ressortent les villes de Kairouan, Gabès, Gafsa et Béja. Ces villes présentent des bassins d'emplois significatifs qui peuvent les ériger rapidement en "métropoles régionales attractives". Dans un second temps, il conviendra d'engager le processus pour Kasserine, Sidi Bouzid, Jendouba, le Kef, Siliana et Médenine.

Il s'agira, dans ce cadre, d'aménager au sein de ces villes des pôles d'attractivité qui seraient réalisés par la réhabilitation d'espaces ou de bâtiments existants et/ou la création d'espaces ou bâtiments nouveaux en fonction d'un diagnostic approfondi de l'existant et des possibilités / nécessités de réaménagements, extensions et créations ex nihilo.

L'essentiel étant d'assurer, dans un rayon de proximité de l'armature urbaine existante (quelques kilomètres au maximum), la disponibilité, pour les entreprises et pour leurs personnels, de toutes les commodités d'un environnement attractif pour la production et pour le cadre de vie.

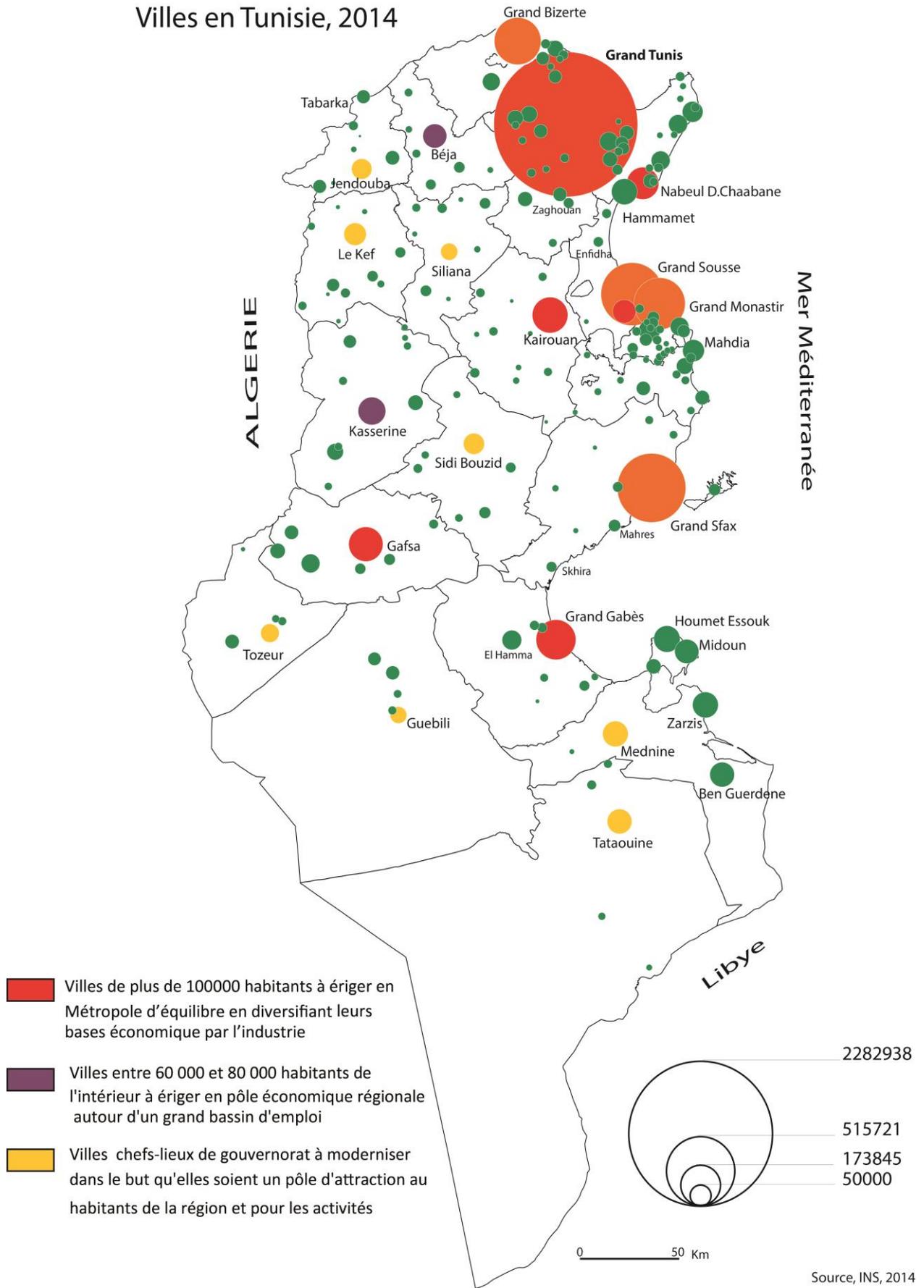
Les principales composantes d'un pôle d'attractivité sont les suivantes :

- Un pôle de compétitivité/zone industrielle et de service sur un ou plusieurs sites (forme Complexe Industriel et technologique). Une offre rapide de bâtiments pour des activités industrielles, de service et d'off-shoring. Ces Complexes technologiques doivent assurer une offre de formation et de recherche ;

- **l'aménagement de centres de vie** (habitat, équipements éducatifs et de santé, équipements récréatifs, espaces verts et de détente, centres culturels polyvalents : cinéma, théâtre, ateliers d'art, bibliothèques) qui seront modernes et fonctionnels, adossés aux actuels chefs-lieux, afin d'offrir une meilleure qualité de vie, d'inciter la jeunesse à se fixer et d'attirer les cadres supérieurs dont les régions ont besoin et servir ainsi de puissant outil d'attraction ;

Chaque pôle d'attractivité abriterait 10 000 emplois à créer sur 10 ans, soit une population accueillie de l'ordre de 30 000 personnes. Au total, pour les 10 pôles d'attractivité, il s'agirait de 100 000 emplois (plus de la moitié des emplois à créer dans ces 10 Gouvernorats) et 300 000 habitants sur 10 ans.

Villes en Tunisie, 2014



2- Mener des politiques de clusters et de filières ambitieuses à l'international

Il s'agit de développer des clusters, des filières cohérentes basées sur des chaînes de valeurs qui transcendent les secteurs et les régions. Mais il ne faut pas s'y tromper, ces notions doivent être abordées de manière non restrictive à l'aspect intégration physique de ressources naturelles locales mais élargie à l'intégration des facteurs immatériels de compétitivité à construire. **L'objectif étant une intégration par le haut aux marchés internationaux pour faire en sorte que la mondialisation devienne une chance et une opportunité pour nos régions.** Ainsi, si une part des productions de biens et services à promouvoir concernerait les économies locales et régionales (transformation de produits agricoles, de marbre, etc.), cette part resterait limitée, l'essentiel de ces productions devant viser le marché mondial. Dans ce cadre, comme cela a été le cas pour la zone de libre échange établie entre la Tunisie et l'Union Européenne pour les produits industriels, l'ALECA, qui concerne les produits agricoles, pourrait être une chance pour les régions intérieures. Le problème ce n'est pas la protection mais comment tirer profit d'un grand marché d'une manière qui préserve nos intérêts.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2016-2020	2021-2025	2016-2025
AGRICULTURE ET PECHE	1290,0	1400,0	1550,0	1760,0	2000,0	2500,0	2800,0	3200,0	4000,0	5200,0	10,2	21,1	
IND MANUFACTURIERES	1987,0	2479,0	2646,5	2643,0	2594,0	3220,0	3607,0	4110,0	5330,0	6000,0	7,0	18,3	
IND Non MANUFACTURIERES	3320	3325	4601	4933	5186	6000	6640	7050	8340	10200	14,7	14,5	
SERVICES	8874,0	9865,0	11152,0	14179,0	17915,5	19420,0	21910,0	25140,0	27130,0	29990,0	15,7	10,9	
EQUIPEMENTS COLLECTIFS	2320,0	2530,0	2700,0	2800,0	2950,0	3100,0	3320,0	3450,0	3850,0	4250,0	5,1	7,6	
TOTAL DE LA FBCF	17791,0	19599,0	22649,5	26315,0	30645,5	34240,0	38277,0	42950,0	48650,0	55640,0	116 999	219 757	336757
Accroissements Annuels	7,0	10,2	15,6	16,2	16,5	11,7	11,8	12,2	13,3	14,4	13,0	12,7	12.5
investissements publics	6227,0	6859,0	7927,0	9210,0	10725,0	11984,0	13397,0	15032,0	17027,0	19474,0	40948	76914	117862
Part des investissements public (en %)	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0			35
Investissements privés	11564	12739	14722	17105	19920	23283	26028	29206	33082	37835	76050	149435	225485
Part des investissements privé (en %)	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	68,0	68,0	68,0	68,0	68,0			65
investissements publics dans les régions (en MD)	3114	3430	3964	4605	5363	5513	6163	6915	7832	8958	20474	35380	55854
part des investissements publics dans les régions (%)	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	46,0	46,0	46,0	46,0	46,0			47
Investissements privés dans les régions (en MD)	2891	3185	3681	4276	4980	6985	7809	8762	9925	11351	19013	44830	63843
Total investissements dans les régions (publics et privés)	6 005	6 615	7 645	8 881	10 343	12 498	13 972	15 677	17 757	20 309	39 487	80 210	119697
Part des investissements privés dans les régions (%)	25	25	25	25	25	30	30	30	30	30			53

Sur les dix prochaines années, il serait souhaitable que les districts économiques à créer (6 à 8) soient le lieu d'accueil de clusters à imaginer et à mettre en place et en lieu et place de bassins de production laitiers, maraîchers, fruitiers, marbrier, alfatier, forestier, etc. Des districts peuvent accueillir plus d'un cluster.

Tableau 31. FBCF dans les régions en Tunisie, 2016-2025

Source : MIDCI, 2016.

III.1.5. Plan d'action 5 : Le plan national de l'environnement pour le développement durable

Avec la création de l'Agence Nationale de Protection de l'Environnement en 1988, la Tunisie a été pionnière parmi les pays arabes et africains dans la mise en place d'institutions et d'approches dans le domaine de la protection de l'environnement et du développement durable. En 1991, pour la première fois dans l'histoire institutionnelle du pays, est créé un ministère de l'environnement et de l'aménagement du territoire. En 1993, une commission nationale pour le développement durable (CNDD) est établie. En 1996, un programme d'action national pour le développement durable (Agenda 21 national) a été mis au point. Les plans quinquennaux de développement économique et social ont commencé à intégrer la notion de développement durable dès 2002. En outre, un observatoire tunisien de l'environnement et du développement durable (OTEDD) fut installé à la fin des années 1990 au sein de l'Agence nationale de protection de l'environnement. L'OTEDD a mis en place des indicateurs de développement durable et a réalisé une série d'études sur la durabilité dans les divers secteurs économiques.

Sur le plan international, la Tunisie est engagée dans la totalité des conventions et traités multilatéraux en rapport avec la protection de l'environnement et le développement durable. Citons les plus importantes : La Convention Cadre sur le Changement Climatique, le Protocole de Kyoto et plus récemment l'Accord de Paris ; La Convention sur la diversité biologique et le Protocole de Nagoya ; La Convention sur la lutte contre la désertification et la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants.

La révolution de janvier 2011 a mis en évidence les lacunes des politiques publiques antérieures et les limites du modèle de développement. La constitution de janvier 2014 a incarné les principes du développement durable ainsi que les droits économiques, sociaux et environnementaux des citoyens.

En outre, l'agenda mondial 2030 pour le développement durable, auquel la Tunisie a adhéré en 2015, un agenda assorti de 17 objectifs de développement durable, exige une plus grande intégration des dimensions du développement durable (économique, sociale, écologique et

de bonne gouvernance) dans les politiques publiques, aussi bien macroéconomiques que sectorielles. Chose qui n'a été que peu ou prou prise en compte jusque-là.

Le développement durable est une thématique transversale. Il consiste en un ensemble de principes et d'objectifs devant guider, voire épouser, les politiques publiques d'une manière générale. De ce fait, toutes les institutions de l'Etat et les acteurs économiques en sont concernés d'une manière ou d'une autre. Néanmoins, l'organisation des pouvoirs publics d'une part et celle du gouvernement et de ses départements d'autre part, confèrent des missions spécifiques en la matière au département en charge de l'environnement, avec les organismes publics sous sa tutelle.

Or, si une telle organisation a permis la mise en place d'instruments comme l'évaluation d'impact environnemental et le Fonds de dépollution (FODEP), elle n'a pas pour autant réussi à intégrer la dimension écologique et les préoccupations environnementales dans les divers secteurs de l'économie. La protection de l'environnement, comme le développement durable, sont encore considérés comme un « secteur vertical »¹² sans ancrage perceptible dans les choix de politiques économiques.

Nonobstant les dernières années post-révolution qui ont connu et connaissent encore des dérèglements dans les institutions, l'économie et la société, les défis environnementaux liés aux activités économiques sont les mêmes que ceux des années 1990 et parfois plus aggravés. Ces défis peuvent être résumés en trois catégories : une surexploitation des ressources ; des nuisances générées par les divers types de rejets polluants et un très faible taux de recouvrement des déchets.

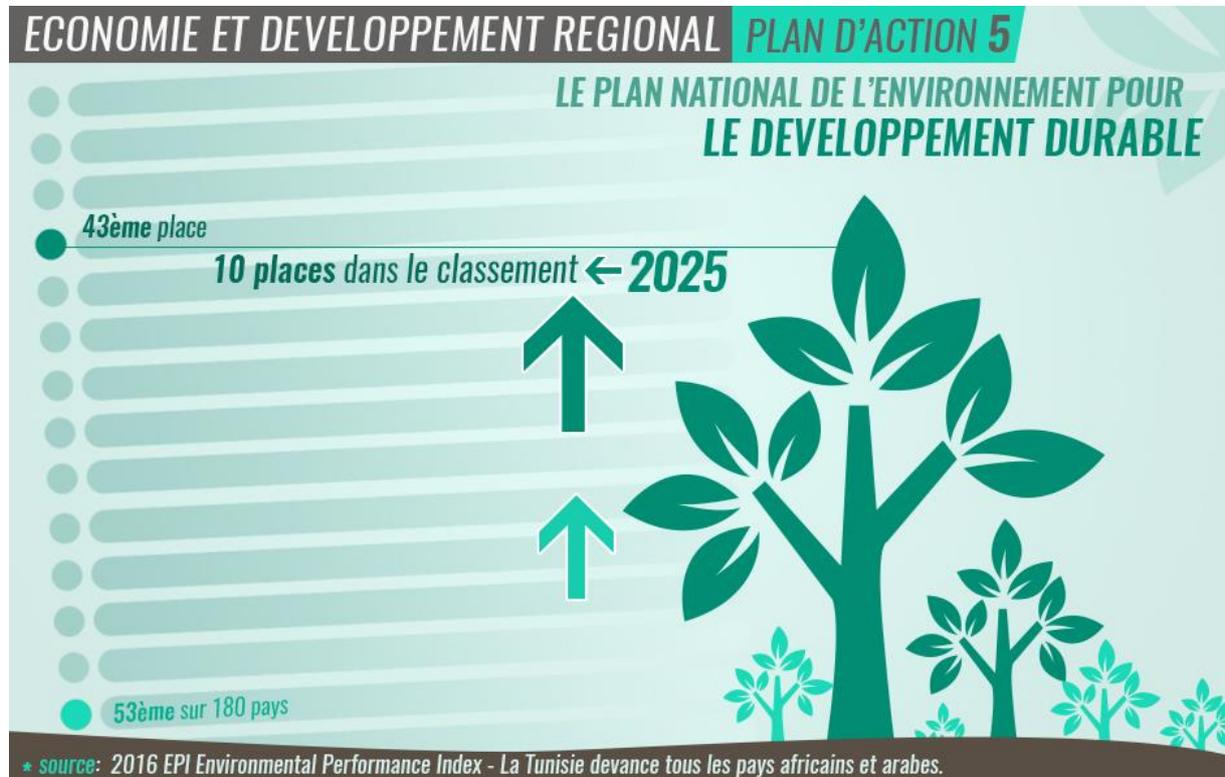
Malgré cela, le pays demeure relativement bien classé en termes d'indice de performance environnementale. Le rapport « 2016 EPI »¹³ classe la Tunisie au 53^{ème} rang sur 180 pays devant tous les pays arabes et africains. Le score de la Tunisie s'établit à 77,28 sur 100 points avec une progression de 15,71 sur les dix dernières années. Un tel indice, qui peut paraître incohérent avec l'état actuel apparent de notre environnement, ne peut que nous

¹² Les plans quinquennaux de développement, dont celui de 2016-2020, consacrent un chapitre au développement durable au même titre que les chapitres sectoriels !

¹³« 2016 Environmental Performance Index ». January 2016. Prepared by: Yale Data-Driven Environmental Group ; Yale University and Center for International Earth Science Information Network (CIESIN), Columbia University. Available at: <http://epi.yale.edu>. La Finlande est classée au premier rang avec un score de 90,68.

encourager (pouvoirs publics et acteurs de la société) à garder le cap et à aspirer à une meilleure performance dans les dix années à venir.

De là, une cible pourra être retenue pour 2025 : **gagner dix rangs dans le classement EPI, soit environ un score de 80/100.**



Pour ce faire, **quatre objectifs stratégiques** sont préconisés :

- Assurer le **découplage** entre la production de richesse (PIB) et l'utilisation des ressources naturelles, des matières et de l'énergie ;
- Engager des programmes conséquents de **dépollution des hot spot** : Golfe de Gabès ; Bassin minier de Gafsa ; région de Sfax ; Lac de Bizerte et Golfe de Tunis ;
- Assurer l'**intégration effective** de l'environnement et des principes de la durabilité au niveau de tous les secteurs économiques ;
- Asseoir les assises d'une **économie circulaire** à même de réduire sensiblement les quantités de déchets.

Six axes stratégiques sont retenus pour atteindre ces objectifs :

Axe 1. **Une gouvernance institutionnelle rénovée** de l'environnement et du développement durable ;

Axe 2. **Des modes de production et de consommation** orientés vers une économie verte et inclusive, innovante, qui limite l'exploitation des ressources naturelles, les impacts sur l'environnement et améliore la compétitivité et le bien-être des citoyens ;

Axe 3. **Une qualité de vie décente** garantissant les conditions d'un meilleur développement socioéconomique et de préservation de la santé humaine ;

Axe 4. **Une gouvernance intégrée et durable des ressources naturelles** impliquant les usagers, adaptée aux spécificités écologiques et résiliente au changement climatique ;

Axe 5. **Un aménagement du territoire intégrateur** des régions du pays, respectueux des équilibres écologiques, accordant aux villes une plus grande fonctionnalité et une compétitivité plus importante et offrant les bases d'un transport durable ;

Axe 6. **Une gestion du savoir et un système éducatif performants** assurant une plus grande innovation et une meilleure maîtrise des technologies auprès des bénéficiaires.

Onze mesures prioritaires sont prévues dans le cadre de la mise en œuvre des axes stratégiques :

Mesure 1. Elaborer et mettre en œuvre un plan d'action national de l'environnement pour le développement durable à l'horizon 2025 ;

Mesure 2. Restructurer les institutions de l'environnement afin d'octroyer à l'action environnementale plus d'efficacité et d'intégration ;

Mesure 3. Mettre en œuvre une réforme des évaluations d'impact sur l'environnement et introduire l'évaluation environnementale stratégique des politiques, plans et programmes publics ;

Mesure 4. Appliquer rigoureusement les règles d'achats durables dans tous les marchés publics ;

Mesure 5. Réorganiser le secteur de la gestion des déchets urbains, dans l'esprit de la décentralisation et en garantissant une meilleure participation de la population et du secteur privé ;

Mesure 6. Réduire le recours à l'enfouissement des déchets par l'adoption de systèmes de tri sélectif à l'amont et de valorisation. L'objectif est d'atteindre un taux de recyclage global de 10% à l'horizon 2025 ;

Mesure 7. Instituer une redevance locale pour la gestion des déchets ;

Mesure 8. Rénover le système d'assainissement des eaux usées, en le décentralisant et en responsabilisant d'avantages les pollueurs ;

Mesure 9. Actualiser et mettre en œuvre la stratégie nationale de conservation de la biodiversité et des écosystèmes et promulguer la loi sur la biosécurité ;

Mesure 10. Mettre en place une nouvelle génération de plans intégrés de lutte contre la dégradation des terres aux échelons national, régional et local ;

Mesure 11. Engager l'élaboration d'un nouveau schéma national d'aménagement du territoire.

Tableau 32. Evolution des indicateurs clés pour les orientations stratégiques du développement durable

Indicateurs	Valeur de base	Objectifs 2025
Indice de performance environnementale ⁽¹⁾ . Base 2016	77,28	80
Intensité d'utilisation de l'eau tous usages confondus (1000 m ³ /MDT de PIB) ⁽²⁾ . Base 2012	38,9	30
Intensité énergétique globale de l'économie (tep par M\$ 2005 de PIB). Base 2014	207	170
Emission de gaz à effet de serre en MteCO ₂ . Valeur de base de 2025 correspondant au scénario d'émission sans effort « base line » ⁽³⁾	51,6	-32%
Taux de recyclage des déchets (Tous types de déchets et toutes formes de valorisation) ⁽⁴⁾	Négligeable	10%
Nombre d'entreprises écologiquement ou socialement responsables. Base 2010 ⁽⁵⁾	200	1000
Notes et sources :		
<p>⁽¹⁾ L'indice de performance environnementale L'EPI mesure les performances politiques visant à réduire le stress environnemental et à améliorer la santé humaine, en promouvant la vitalité des écosystèmes et la gestion des ressources naturelles. L'EPI représente une photographie de la performance environnementale d'un pays par rapport à des cibles. Le calcul de l'EPI tient compte de 16 indicateurs reliés à chacune des six politiques publiques relatives aux thèmes suivants : qualité de l'air, ressources en eau, ressources naturelles, énergies renouvelables, biodiversité, santé et environnement. Pour rendre les 16 indicateurs comparables, chacun est converti en une valeur relative à la cible, avec une échelle comprise entre 0 et 100. Les scores obtenus sont ensuite agrégés avec un système de pondérations. Le résultat final est une note sur 100. D'après la source citée plus-haut : « 2016 EPI ».</p> <p>⁽²⁾ L'intensité d'utilisation de l'eau mesure, en 1000 m³ par MDT de PIB, le volume d'eau douce utilisé par unité de production économique. L'indicateur ici donné tient compte des utilisations par les divers secteurs économiques en Tunisie : agriculture, sylviculture et pêche, industrie, collectivités, industrie, tourisme, ménages et autres agents économiques. Source INS d'après Ministère de l'agriculture. Voir : http://beta.ins.tn/fr/themes/environnement#sub-378, consulté le 15/11/2016.</p> <p>⁽³⁾ Source : Rapport INDC Tunisie. Ministère de l'Environnement et du Développement Durable, Août 2015. Réduction totale : conditionnelle et inconditionnelle</p> <p>⁽⁴⁾ Sur une production totale de déchets urbains estimée à 3 M t, les fractions récupérées sont : les bouteilles en plastique 9500 tonnes collectées en 2012 (environ 40% des bouteilles d'eau conditionnée vendues, compte non tenu des autres boissons) ; huiles usagées : 12000 t en 2012 (environ 57%) ; piles usagées : 4% en 2010. Source : Observatoire Tunisien de l'Environnement et du Développement Durable, d'après ANGED : « LES INDICATEURS DE DEVELOPPEMENT DURABLE EN TUNISIE ». Edition 2014.</p> <p>⁽⁵⁾ Sources : Etude GIZ-2012, Pacte Mondial des NU (The Global Compact) et OTEDD d'après CITET <i>op. cit.</i></p>		

III.2. Les leviers / plans d'actions sectoriels

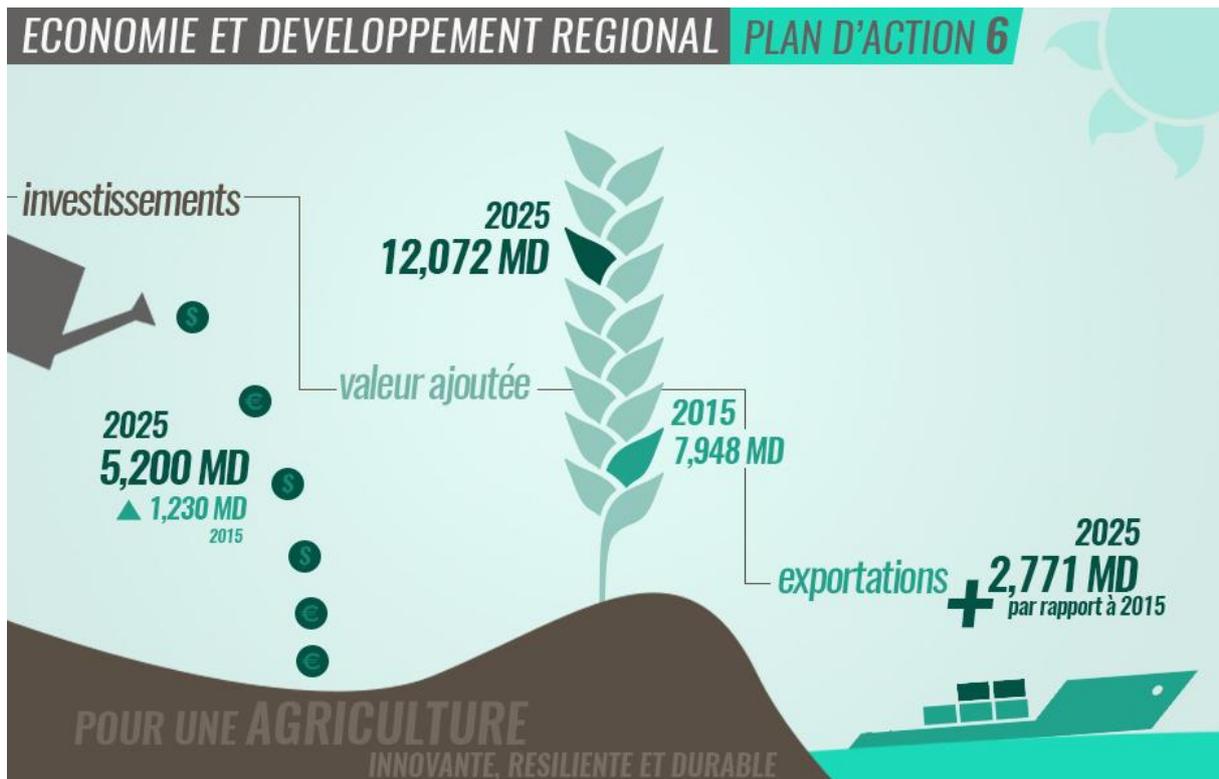
III.2.1. Plan d'action 6 : Pour une agriculture innovante, résiliente et durable

Le secteur agricole occupe une place importante dans l'économie nationale de par son rôle déterminant dans la dynamique de croissance, dans la sécurité alimentaire, dans l'équilibre de la balance commerciale et ses effets d'entraînement sur d'autres secteurs d'activités en amont et en aval. Il contribue à hauteur de 8 à 12 % dans le PIB et à plus de 10% dans les exportations.

Son rôle social est également essentiel de par sa contribution à l'emploi (18% de la population active) et à la stabilité de la société rurale avec près de 32 % de la population qui vit dans des régions rurales et dépend du secteur agricole soit directement ou indirectement, le secteur restant la principale source d'emploi dans les régions rurales (en fournissant environ 44% des emplois ruraux).

Son rôle environnemental est primordial puisqu'il est le principal utilisateur et gestionnaire des ressources naturelles. Son rôle dans le développement rural et l'aménagement des territoires est également prépondérant.

Ce chapitre se propose, sur la base d'une revue rétrospective des performances réalisées par le secteur agricole, des contraintes auxquels il est confronté et des enjeux futurs, de présenter une vision et des orientations stratégiques pour son évolution et l'amélioration de ses performances et de définir les principaux objectifs et les mesures et programmes prioritaires à mettre en œuvre.



A. Vue rétrospective et diagnostic

A.1. État des lieux

L'agriculture a connu durant les trente dernières années une évolution remarquable tant sur le plan de l'accroissement et de la diversification de la production agricole qui ont contribué à améliorer les disponibilités alimentaires du pays et ses exportations mais également sur le plan de l'amélioration des conditions de vie en milieu rural.

Une évolution rendue possible grâce aux efforts déployés pour la modernisation des systèmes de production, l'introduction de nouvelles technologies, la mobilisation et l'exploitation accrue des ressources naturelles, notamment l'eau avec le développement du secteur irrigué et l'utilisation de la majeure partie des terres à vocation agricole du pays.

Au cours des deux dernières décennies, le secteur agricole a enregistré une croissance annuelle moyenne de 2,8 %, même si sa contribution dans le PIB a diminué et ne représente plus que 8,8% en 2015 contre plus de 16% en 1980. Il n'en demeure pas moins un secteur influant sur la croissance et la balance des paiements du pays, les résultats de l'année 2015 le confirmant pleinement.

Les exportations agricoles ont progressé et se sont diversifiées notamment avec le développement de l'exportation des fruits et légumes et des produits biologiques (60 produits

exportés). De gros efforts ont également été déployés par les privés et les pouvoirs publics pour diversifier les marchés, notamment pour certains produits comme les dattes qui sont commercialisées dans plus d'une soixantaine de pays.

La part des exportations agricoles et alimentaires s'est située à 14% en 2015 enregistrant une légère amélioration par rapport aux résultats des années 2008-2010 mais toujours en baisse par rapport aux années 1984-1988 (24%).

La balance commerciale alimentaire a enregistré durant la période 2011-2015 un taux de couverture moyen de 74% en baisse de 12% par rapport à la période 2006-2010. Néanmoins, ces taux restent très variables d'une année à l'autre à cause des fluctuations interannuelles de la production agricole et de la volatilité des prix des produits agricoles sur les marchés extérieurs.

Ils ont ainsi varié entre moins de 70% à plus de 100% au cours des deux dernières décennies, en 2015 le taux de couverture étant de 98% grâce aux exportations de l'huile d'olive dont les recettes ont enregistré un niveau record.

Cependant, en dépit des progrès réalisés, les performances du secteur agricole restent insuffisantes, eu égard à ses potentialités. En effet, la productivité est encore faible, la variabilité interannuelle importante et de plus en plus marquée ce qui handicape fortement la stabilité de l'offre, en plus d'une compétitivité et d'une valorisation insuffisante des produits.

Les ressources naturelles subissent une pression de plus en plus forte, bien au-delà de certaines zones des seuils de résilience des écosystèmes, accentuant leurs dégradations et affectant leurs potentiels productifs tout en menaçant leur durabilité.

Ce phénomène est accentué d'une part par la faible diversification de l'économie rurale faisant de l'activité agricole la principale source d'emploi pour la population rurale et d'autre part par une demande croissante des marchés, notamment extérieurs, sur certains produits nécessitant la mobilisation de grandes quantités d'eau.

Après la révolution, les abus sur les ressources naturelles se sont multipliés et ont atteint dans certains cas des dimensions démesurées, notamment :

- pour l'eau avec la multiplication des forages et des branchements illicites sur les réseaux de distribution des eaux, des pompages non autorisés et des extensions illégales hors les

périmètres irrigués, des utilisations abusives de l'eau et des gaspillages en plus du refus de paiement des factures de consommations de l'eau ;

- pour les terres, avec une expansion de l'urbanisation et l'occupation et l'exploitation illégale de certaines terres domaniales ;

- pour les forêts et parcours, la multiplication des incendies de forêts et l'accentuation de la dégradation des ressources notamment pour les parcours avec l'occupation de certaines superficies forestières ;

- pour les ressources halieutiques, l'accentuation du phénomène de la pêche illicite et l'utilisation des techniques de pêche prohibées.

D'un autre côté, la tendance à la détérioration des termes de l'échange du secteur agricole avec le reste de l'économie, le partage inéquitable des fruits de la croissance et une politique des prix non appropriée, se traduisent par une baisse du revenu des agriculteurs qui ne dépasse pas les 50% du revenu moyen national ce qui rend le secteur de moins en moins attractif pour les jeunes alors que 43% des exploitants agricoles ont plus de 60 ans.

Les modèles de développement agricoles qui se sont succédés après l'indépendance, ont certes permis des progrès indéniables avec la mobilisation de la plupart des ressources naturelles, notamment hydriques, l'introduction des techniques de production intensives et l'adoption de mécanismes de soutien et de protection de la production agricole nationale, mais ont, d'un autre côté, engendré des distorsions importantes entre les secteurs et entre les différentes catégories d'exploitations. À titre d'exemple, l'appui accordé à la céréaliculture qui n'a pas été accompagné d'un appui similaire aux légumineuses à graines et aux cultures industrielles, a favorisé la monoculture et induit un déséquilibre des assolements.

De même les incitations et les subventions profitent d'une manière inéquitable aux différentes catégories d'agriculteurs.

Par ailleurs, le peu de cohérence entre la politique agricole et les autres politiques publiques, comme la politique commerciale qui a surtout visé la préservation du pouvoir d'achat du consommateur et l'abondance de l'approvisionnement des marchés, a été peu favorable aux agriculteurs.

Enfin, malgré les efforts déployés, les contraintes structurelles auxquels est confronté le secteur agricole comme le foncier, l'endettement etc., n'ont pas pu être levées et continuent de ce fait de constituer des facteurs de blocages et des freins au développement du secteur.

A.2. Contraintes et facteurs de blocages

Le développement de l'agriculture se heurte ainsi à plusieurs contraintes structurelles dont notamment :

A.2.1. Les structures agraires et le foncier

La situation foncière se caractérise par le morcellement continu des terres, le nombre des exploitations agricoles ayant connu un accroissement de 58% entre le début des années 1960 et 2005. Il est estimé à 516 000 unités couvrant une superficie agricole utile de 5,3 millions d'hectares de terres agricoles.

Cet accroissement a surtout concerné les petites exploitations de moins de 10 ha dont le nombre est passé de 206.000 exploitations au début des années 1960 à 390.000 exploitations en 2005, soit un taux de progression de 89% traduisant l'émiettement des exploitations alors que le nombre des exploitations de plus de 10 ha n'a augmenté au cours de la même période que de 5% passant de 120.000 à 126.000 exploitations.

Elle se caractérise également par la prédominance des petites exploitations puisque les exploitations dont la taille est inférieure à 5 ha représentent 54% des exploitations totales et détiennent 11% des superficies agricoles, cette proportion remontant à 75% si on ajoute les exploitations dont la taille est comprise entre 5 et 10 ha et couvrent une superficie équivalente à 25% de la superficie totale. Les exploitations dont la superficie dépasse les 50 Ha ne représentent que 3% de l'ensemble des exploitations et accaparent 34% des superficies agricoles.

Tableau 33. Répartition du nombre et des superficies des exploitations selon la taille

	Nombre (en 1000 exploitations)	%	Superficies (en 1000 ha)	%
< 5 ha	281	54	556	11
De 5- 10 ha	109	21	757	14
De 10 – 50 ha	112	22	2177	41
De 50 -100 ha	10	2	651	12
100 ha et plus	4	1	1127	22
Total	516	100	5271	100

Source : INS et ONAGRI

Le statut de ces terres est essentiellement privé ou domanial. Les terres domaniales occupent 500 000 ha et sont gérées sous la forme d'agro-combinats dépendant de l'office des terres domaniales, d'unités coopératives de production, de sociétés de mise en valeur agricole et de lots techniciens ou jeunes agriculteurs. Cette diversité des catégories d'exploitations a favorisé une diversité des systèmes de production et des stratégies différenciées sont adoptées par les agriculteurs tenant compte de leurs objectifs propres et de leurs contraintes, ce qui nécessite des approches et des outils adaptés pour leur développement.

Le constat tiré de ces données permet de souligner d'une part la prédominance de la petite exploitation et les tendances au morcellement et à l'émiettement des terres agricoles et d'autre part la concentration foncière au sein des plus grandes exploitations.

Le marché foncier a subi des transformations importantes avec un renchérissement excessif du prix de la terre dépassant de loin sa véritable valeur productive créant ainsi une difficulté d'accès au foncier pour les agriculteurs et engendrant des tensions sociales au niveau de certaines régions.

Cette situation, conjuguée aux problèmes de l'absentéisme, de la tendance au vieillissement de la population agricole et du manque d'attractivité du secteur pour les jeunes ainsi que le faible niveau de formation des agriculteurs, constitue une source de préoccupation pour l'avenir du secteur agricole.

A.2.2. Le financement et l'investissement agricoles

Les investissements agricoles ont plus que triplé entre la période 1987-1991 et la période 2011-2015 passant de 1762 à 5803 MD. Cette évolution a été plus marquée pour l'investissement privé qui est passé pour les mêmes périodes de 696 MD à 3453 MD (396%) alors que l'investissement public n'a progressé que de 122% (de 1056 MD à 2350 MD).

Tableau 34. Investissements publics et privés, en MD

	1987-1991		2011-2015	
	Montant	%	Montant	%
Public	1056	60,3	2350	40
Privé	696	39,7	3453	60
Total	1762	100	5803	100

Source : INS et ONAGRI et BCT

La part de l'investissement privé est ainsi passée de 40% à la fin des années 1980 à plus de 60% au cours des 5 dernières années, atteignant 65% en 2015. Cette progression des

investissements privés a été amorcée à la fin des années 1990 et au début des années 2000 après la promulgation du code des investissements, la restructuration des terres domaniales, l'accord de l'OMC et l'accord d'association avec l'UE.

Toutefois, globalement, la part des investissements mobilisés pour le secteur agricole a fortement baissé par rapport aux investissements globaux (de 14,9% en 1995 à 6,6% en 2010 et 7,4% en 2015).

L'investissement public, dont les niveaux peuvent être considérés comme bas compte tenu de l'importance du secteur et de ses besoins, a surtout été orienté vers la mobilisation des ressources naturelles, notamment le secteur hydraulique qui a accaparé entre 34 et 41% des investissements, permettant ainsi le développement des périmètres irrigués et l'amélioration de l'approvisionnement en eau potable de la population rurale. En revanche, d'autres domaines d'activités comme le renforcement des capacités, l'encadrement et l'infrastructure rurale n'ont pas bénéficié de moyens suffisants pour donner l'impulsion nécessaire et créer les conditions favorables au développement du secteur agricole.

La contribution du secteur bancaire dans le financement de l'investissement agricole reste faible puisqu'elle n'a représenté que 9,3% dans l'investissement global au cours de la période 2011-2015 et seulement 17% dans l'investissement privé dont 68% provient de l'autofinancement.

Ce constat traduit les difficultés d'accès au financement bancaire pour une part importante des exploitations agricoles dont seulement 6000 exploitations bénéficient de crédits de campagne (grandes cultures) et une moyenne de 20000 exploitations réalisent des projets d'investissement.

Plusieurs raisons sont invoquées pour expliquer cette situation, dont l'endettement des agriculteurs, la faible rentabilité du secteur et l'absence de mécanismes de gestion des risques, l'incapacité pour un grand nombre d'agriculteurs de fournir les garanties exigées par un système bancaire très rigide et inadapté au secteur.

A.2.3. Appui institutionnel et organisation de la profession agricole

Le cadre institutionnel se caractérise par une Administration très présente aussi bien au niveau central que régional mais dont les capacités deviennent de plus en plus faibles et l'organisation inadéquate pour assurer l'appui nécessaire au secteur agricole.

En effet même si le nombre du personnel du ministère de l'agriculture a pratiquement doublé entre 2009 et 2016 (de 14705 à 27813) avec la régularisation de la situation des contractuels et les recrutements réalisés après la révolution, l'analyse de la répartition de ce personnel par catégorie fait ressortir une dominance du personnel ouvrier qui représente 65% (18206 ouvriers) de l'ensemble, un taux d'encadrement de 18,9% et qui descend à 13% dans l'administration régionale et une pyramide des âges inversée avec plus de 76% du personnel qui se trouve dans la tranche d'âge entre 45-59 ans.

L'inadéquation entre les besoins et les ressources humaines disponibles est également fortement ressentie particulièrement pour certaines spécialités et activités, notamment celles du contrôle.

Enfin la multiplicité des structures administratives intervenantes et le manque de coordination et parfois l'enchevêtrement des rôles et missions altèrent l'efficacité de ces structures.

L'appareil de vulgarisation s'est amoindri avec un nombre de vulgarisateurs qui ne dépasse pas les 500 contre plus de 800 au cours des années 1980, sachant que ce relatif désengagement du service public de la vulgarisation agricole n'a pas été totalement comblé par la vulgarisation professionnelle et privé dont l'intervention par manque d'appui et de vision est restée assez limitée.

Le tissu associatif et professionnel est assez varié mais son intervention reste minime dans l'encadrement du secteur et l'organisation des producteurs et des pêcheurs. L'exemple des coopératives de services agricoles (SMSA) est éloquent puisque seulement 4% des agriculteurs sont adhérents à ces structures contre plus de 75% en France ce qui reflète le peu d'organisation des agriculteurs pourtant majoritairement petits.

La loi de 2005 relative à la création de sociétés mutuelles de service agricole (SMSA) en remplacement des coopératives de services agricoles largement contestée par les agriculteurs à cause du maintien d'une tutelle administrative sur ces structures devrait être révisée (un projet a déjà été proposé par le ministère de l'agriculture) et une volonté politique devrait être affirmée pour soutenir l'organisation des agriculteurs au sein de ces structures à travers l'adoption d'un programme ambitieux qui prévoit l'accompagnement et les appuis nécessaires.

A.2.4. Organisation des filières

Les filières agricoles, malgré des réussites non négligeables dans certains secteurs, sont faiblement organisées et les divers maillons ne sont pas suffisamment intégrés.

La promulgation de la loi d'orientation relative aux activités de production agricole en 2004 qui a entre autres institué les mécanismes de soutien et d'appui au secteur et qui comprend l'organisation des filières, les contrats de production et les stocks de régulation n'a pas eu l'effet escompté. Seule la filière « tomate de transformation » s'est inscrite partiellement dans le cadre de cette loi mais sans un réel succès.

Les modalités de pilotage et de gestion des filières ont montré leurs limites notamment avec les crises survenues au cours de ces dernières années dans les filières avicoles et laitières.

Le manque d'autonomie dans les prises de décisions au sein des filières et la lourdeur dans l'application des mesures en plus de la difficulté de mobilisation des financements adéquats grèvent fortement l'efficacité des interventions.

A.2.5. Ressources naturelles

Les ressources naturelles sont limitées et fragiles, subissent une pression de plus en plus forte et sont soumises à diverses formes de dégradation (surexploitation et exploitation illicite, désertification, érosion et perte de fertilité des sols, salinisation des terres irriguées, dégradation des parcours, expansion urbaine, pollution...).

Ainsi, l'eau est une ressource qui se raréfie de plus en plus, les disponibilités par tête d'habitant et par an sont en dessous du seuil minimum (440 contre 500 m³), souvent de mauvaise qualité avec plus de 35% titrant plus de 2g / l de sel (plus de 75% ont une salinité dépassant 1,5 g/l) et avec des apports irréguliers et des disparités interrégionales importantes.

Les nappes souterraines notamment du centre et du sud du pays ont atteint des niveaux de surexploitation parfois élevés (139% pour les nappes phréatiques du centre et 169% pour les nappes profondes de Kébili) menaçant fortement leur durabilité et par la même la durabilité des systèmes de production utilisant l'eau provenant de ces nappes.

L'infrastructure hydraulique, n'est pas en reste puisque l'envasement des barrages à cause principalement de la dégradation des bassins versants en amont des réservoirs (on estime le dépôt de sédiments à 17Mm³ par an) et la vétusté des équipements hydrauliques qui touche

80 000 ha de périmètres publics irrigués en plus des problèmes d'hydromorphie et de baisse de fertilité des sols sont autant de contraintes à prendre en considération.

Pour les sols, on estime à 3,5 millions d'hectares les superficies menacées par l'érosion dans le nord et le centre du pays et à 2,8 millions d'hectares des superficies menacées par la désertification dans le sud du pays.

Par ailleurs 47% des sols ont une sensibilité à l'hydromorphie et à la salinisation notamment au niveau des périmètres irrigués, la fertilité des sols s'est détériorée avec des taux de matière organique inférieure à 1,5% et même à moins de 1% dans certains sols à vocation céréalière du nord du pays.

Cette dégradation des sols, outre les effets climatiques, est accentuée par des pratiques agricoles non adaptées et des systèmes de production déséquilibrés et non intégrés.

Les écosystèmes forestiers et de parcours sont gravement menacés et subissent des niveaux de dégradation élevés (surpâturage, récolte excessive du bois, déforestation et défrichement en plus de la sécheresse et l'expansion agricole notamment sur les terres de parcours). Le coût de cette dégradation a été évalué à près de 100 MD par an.

Les ressources halieutiques subissent également une forte pression, le taux de surexploitation des ressources de fond dans le golfe de Gabès dépasse d'après les estimations les 30% et dans les autres régions les espèces juvéniles sont les plus touchées.

Les mauvaises pratiques de pêche, l'exploitation incontrôlée et illicite dans des zones prohibées ont des conséquences néfastes sur les ressources marines par la dégradation des fonds marins, le déséquilibre des écosystèmes et la difficile régénération des espèces.

Le cadre législatif et réglementaire qui régit la gestion et la protection des ressources naturelles est dense et complexe avec une multiplication des textes (code des eaux, code forestier, loi pour la conservation des eaux et du sol et de la protection des terres agricoles ...) mais dont l'application est parfois difficile (cadre institutionnel inadapté, manque de moyens humains et matériels...).

Les réformes institutionnelles entreprises avec la création des GDAP (Groupements de développement agricole et de pêche) qui ont remplacé les diverses anciennes AIC (associations d'intérêt collectifs) n'ont pas eu l'impact souhaité et les résultats obtenus sont mitigés.

La révision du cadre législatif qui est en cours notamment pour le code des eaux, le code forestier, les GDA et autres, devrait permettre d'instituer un cadre plus adapté pour assurer une meilleure gestion, un contrôle plus efficace et une bonne gouvernance des ressources naturelles à travers une participation plus large et une plus grande implication des usagers.

A.2.6. Gouvernance

La gouvernance du secteur agricole est à parfaire. En effet, plusieurs lacunes sont relevées qui se manifestent aussi bien au niveau de la gestion des ressources naturelles qu'au niveau de l'efficacité de l'intervention des services publics, notamment en matière de recherche et de vulgarisation, de gestion des filières agricoles et de gestion des terres domaniales.

Les stratégies adoptées par leur caractère descendant et centralisé n'ont pas favorisé une implication effective des acteurs, notamment professionnels et locaux dans le processus de prises de décisions et d'orientations et de ce fait n'ont pas su adapter les outils et les mécanismes d'intervention et d'incitation à la diversité des agriculteurs et des territoires.

B. Vision, orientations stratégiques et objectifs

B.1. Une vision prospective

L'agriculture tunisienne se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins, tout le monde s'accorde à le dire, confrontée à de multiples contraintes structurelles, climatiques et des ressources de plus en plus rares. En revanche elle ne manque pas d'atouts majeurs compte tenu du potentiel productif disponible, de la grande diversité agro-écologique, du savoir-faire et de grandes marges de progrès en matière de productivité et de qualité.

L'enjeu pour la prochaine décennie est que le secteur agricole occupe pleinement sa place en tant que facteur de dynamisation de la croissance de l'économie nationale et du développement des territoires ruraux, en tant que garant de la sécurité alimentaire du pays et de la gestion durable des ressources naturelles et en tant que source d'emplois potentiels pour les jeunes.

Pour ce faire, le secteur agricole devra améliorer ses performances à travers l'intensification et l'amélioration de la productivité et de la compétitivité, une meilleure valorisation des potentialités territoriales et des niches de croissance, une plus grande capacité d'intégration et une meilleure insertion dans l'économie internationale.

Il devra mieux tenir compte des changements climatiques et se préparer à une plus grande ouverture des marchés (avec l'avènement probable de l'accord de libre-échange, ALECA) progressive et raisonnée, à la concurrence rude sur les marchés internationaux traditionnels des produits tunisiens et aux restrictions sanitaires et techniques de plus en plus sévères imposées aux produits exportés.

Pour cela, le secteur agricole aura besoin d'une profonde réforme de son modèle de développement, d'un appui fort et d'une affirmation renouvelée de son positionnement stratégique.

Ce modèle devra se recentrer sur l'agriculteur (ou pêcheur) en tant qu'acteur principal du développement en prévoyant les appuis adaptés à sa diversité, notamment la promotion de la petite agriculture familiale dans le cadre d'une approche solidaire et de développement intégré et durable.

Il favorisera d'une part le développement d'une agriculture moderne et à haute productivité et haute valeur ajoutée et d'autre part la promotion de l'agriculture de terroirs diversifiée et adaptée aux spécificités régionales.

Il devra engager la mise à niveau du secteur et intégrer la résolution des contraintes structurelles telles que les problèmes fonciers, l'endettement et les difficultés de financement, la gestion des risques, l'encadrement, l'installation des jeunes, l'emploi, etc.

Il devra également permettre d'inverser les tendances actuelles de surexploitation et de dégradation des ressources naturelles (eau, sol, forêts, parcours, ressources halieutiques, etc.) en améliorant les modes de gouvernance de ces ressources et le cadre réglementaire et en encourageant l'adoption de pratiques agricoles appropriées.

Des politiques soutenues d'aménagement du territoire et de développement rural devraient être mises en œuvre pour favoriser la valorisation du potentiel rural, améliorer les conditions de vie de la population et promouvoir la diversification de l'économie rurale (agroalimentaire, tourisme écologique ou agritourisme, artisanat etc.).

Un repositionnement du rôle de l'État et des acteurs professionnels et privés, une meilleure convergence et cohérence des politiques et des actions et une réforme institutionnelle seront nécessaires.

De ce qui précède, six orientations stratégiques pourraient être proposées pour le secteur agricole :

- Améliorer et stabiliser l'offre des produits agricoles et de pêche et favoriser une meilleure insertion de l'agriculture tunisienne dans l'économie mondiale à travers une amélioration de la productivité, de la compétitivité, de la valorisation des produits en vue d'atteindre l'objectif de sécurité alimentaire et sanitaire ;
- Préserver, valoriser et optimiser la gestion des ressources naturelles ;
- Améliorer la gouvernance, renforcer et adapter le cadre institutionnel ;
- Favoriser le développement intégré et durable des territoires ruraux ;
- Augmenter la capacité d'adaptation du secteur aux changements climatiques ;
- Réformer la politique d'appui, d'incitations et de subventions.

B.2. Les trois scénarios potentiels

Trois scénarios d'évolution possibles du secteur agricole sont envisagés pour la période 2016-2025, tenant compte des performances antérieures, des potentialités et de l'impact attendu des réformes à engager :

- **Scénario de rupture qui prévoit une croissance moyenne annuelle de 2 % représente le scénario bas redouté.** Il suppose que la plupart des réformes n'ont pas pu être engagées, que l'accroissement des investissements s'est maintenu au rythme actuel autour de 4% annuellement avec la même tendance à la baisse de l'investissement public. Ce scénario risque de creuser davantage la dualité entre les exploitations agricoles et poursuivre la tendance à la paupérisation de la population rurale ;
- **Scénario de sortie de crise et de pré émergence qui se fonde sur une croissance de 3,4% pour la période 2016-2020 tel que prévu par le plan quinquennal suivi par une croissance de 5,2% pour la période 2021-2025.** Ce scénario, réaliste et réalisable, suppose la mise en œuvre des réformes et programmes prévus par le plan quinquennal dans les délais impartis et la mobilisation d'investissements conséquents en faveur du secteur agricole, notamment un investissement massif dans la formation, dans l'encadrement et la recherche pour renforcer les capacités des acteurs dans la modernisation et l'intensification

des systèmes de production, l'encouragement de l'innovation technologique et l'augmentation de la capacité d'adaptation du secteur agricole aux changements climatiques ;

- **Scénario de décollage et d'émergence qui prévoit une croissance de 6% pour la période 2016-2025, scénario hautement optimiste et ambitieux** qui nécessite une accélération de la mise en œuvre des réformes et des programmes proposés.

B.3. Présentation du scénario de sortie de crise et de pré-émergence

Le scénario de sortie de crise et de pré-émergence prévoit notamment d'accroître :

- la valeur ajoutée du secteur agricole de 7948 MD en 2015 à 9388 MD en 2020 et 12072 MD en 2025 ;

- les exportations des produits agricoles et de l'IAA de 4009 MD en 2015 (résultats exceptionnels) à 4134 MD en 2020 et à 6780 MD en 2025 ;

- les investissements de 1230 MD en 2015 à 2000 MD en 2020 et 5200 MD en 2025.

La mobilisation des ressources naturelles ayant pratiquement atteint ses limites supérieures notamment pour l'eau, le développement de l'agriculture et de la pêche et la réalisation de ce scénario reposera sur l'intensification (mais une intensification respectueuse de l'environnement), la modernisation et la valorisation du potentiel existant.

L'exploitation rationnelle et optimale des ressources, particulièrement pour l'eau, en consolidant l'orientation de la gestion de la demande et l'amélioration de l'efficacité des infrastructures et pour le sol en renforçant les programmes de préservation et en adoptant des mécanismes appropriés et des incitations spécifiques pour favoriser les pratiques culturales adaptées et améliorer la fertilité des sols et leurs potentiels productifs.

D'autre part, l'innovation technologique, la diversification des produits, la transformation et la valorisation de la qualité à travers l'agriculture biologique et les appellations et la labellisation (IP, AOC, etc.), constituent des leviers importants pour la croissance du secteur agricole et devraient être à ce titre soutenus et développés.

Le secteur agricole misera pour la prochaine décennie sur l'accroissement de la production de ses produits de base : les céréales dont le blé dur et l'huile d'olive qui influencent d'une manière significative la balance commerciale alimentaire et la croissance. La production de

fruits et légumes devraient également croître et leur part dans les exportations augmenter sensiblement à la faveur des avantages comparatifs dont ils disposent (précocité, étalement du cycle productif, label méditerranéen), leurs qualités spécifiques et gustatives et une demande croissante pour ces produits.

D'autres créneaux porteurs sont également à promouvoir, notamment la valorisation des produits du terroir et des produits forestiers et pastoraux, plusieurs initiatives ayant vu le jour et pouvant servir d'exemples pour le développement de ces produits.

L'aquaculture en eau de mer ou en eau douce continuera à se développer et à compenser la baisse attendue de la production de la pêche.

a – Production agricole

La structure de la production agricole ne devrait pas enregistrer des changements majeurs d'ici 2025, mais une réallocation partielle des superficies devrait être favorisée pour tenir compte des impératifs suivants :

- La nécessité d'équilibrer les assolements par l'extension des superficies des légumineuses à graines, le développement des cultures industrielles tel le colza et la betterave à sucre.

Un soutien particulier devrait être accordé au développement de ces filières, notamment pour les légumineuses à graines compte tenu de leur importance dans la préservation de l'environnement et la durabilité des systèmes de production ;

- L'extension et la diversification des cultures fourragères pour une meilleure intégration de l'élevage et l'amélioration de la couverture des besoins du cheptel en aliments ;
- La protection des sols en fortes pentes du nord du pays contre l'érosion par leur plantation (oliviers et arbres fruitiers rustiques ou espèces pastorales et forestières) ;
- Des disponibilités en eau de plus en plus limitées rendant nécessaire l'orientation vers des cultures moins consommatrices en eau ou des cultures à forte valeur ajoutée. Dans ce cadre, des arbitrages seront nécessaires.

Au vu de ce qui précède, les orientations et objectifs suivants pourraient être retenus pour les principaux secteurs de la production agricole :

- La production céréalière devrait progresser pour atteindre à l'échéance 2025 les 26 millions de quintaux. L'orientation serait de continuer à encourager le développement de la production du blé dur et de l'orge.

Les superficies devant baisser légèrement, l'amélioration de la production proviendrait de l'amélioration de la productivité ;

- La production oléicole est appelée à évoluer pour atteindre 340 000 T d'huile d'olive, moyennant :
 - L'extension des superficies au niveau des régions du nord du pays, notamment dans les zones à fortes pentes, autour des ouvrages hydrauliques, en tant que brise vent dans les périmètres irrigués et pour la consolidation des ouvrages de CES ;
 - Le renouvellement des plantations âgées de Sfax et du Sahel ;
 - L'encouragement de l'irrigation de complément des oliviers là où les disponibilités hydriques le permettent ;
 - La poursuite des efforts d'amélioration de la qualité, du développement du conditionnement et de la promotion des signes de qualité (biologique, IP, AOC) ;
- La production de dattes, l'extension des superficies de palmiers dattiers ne pourra être que très limitée compte tenu de la faiblesse des ressources hydriques. Les efforts seront donc axés sur l'amélioration de la productivité, la rénovation des anciennes palmeraies, l'amélioration de la qualité et la valorisation des produits ;
- L'arboriculture fruitière devrait continuer à progresser à travers l'extension raisonnée des superficies, le renouvellement des plantations âgées (maltaises, pommiers), l'orientation vers les espèces plus rustiques (amandier, pistachier, grenadier, figuier etc.), la diversification variétale et l'introduction des nouveautés ;
- Les cultures protégées offrent des possibilités d'évolution remarquables notamment pour le secteur de la géothermie qui a montré sa forte capacité à produire et à exporter et dont le potentiel n'est pas totalement exploité (240 ha pour un potentiel de 314 ha)

Le secteur de la sériciculture nécessite une modernisation de ses moyens de production pour accroître ses performances et gagner en compétitivité ;

- La production animale et la production laitière devront être orientées vers une plus grande intégration pour une meilleure compétitivité et une meilleure adéquation dans le choix des races avec les spécificités des petits producteurs et de leurs milieux (privilégier les races mixtes plus rustiques) et la promotion de la qualité technique et sanitaire.

Les productions ovines, caprines et camélidés fortement adaptés au contexte agro-écologique du pays devraient maintenir leur positionnement au niveau de la structure de la production animale mais devraient être plus intégrées aux systèmes pastoraux du centre et du sud du pays (de gros efforts sont à consentir pour l'amélioration des parcours et de leurs modes de gestion).

Pour le secteur avicole, la production ne devrait pas connaître de grandes évolutions, l'orientation serait de rechercher un équilibre au niveau de la filière en mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité, la transformation et la recherche de marchés d'export.

b – Pêche et aquaculture

L'effort de pêche devra être rationalisé pour tenir compte de la nécessité de préservation de la ressource. Les évolutions seront à rechercher au niveau de la pêche du poisson bleu et le développement de l'aquaculture dont les produits devraient être diversifiés, la valorisation et le renforcement des capacités d'exportation à travers la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des produits.

c – Forêts et parcours

Les écosystèmes forestiers et de parcours couvrent 35% de la superficie du pays, 14% de la population y réside (près de 800 000 habitants).

Ils fournissent 30 à 40% du revenu des ménages ruraux, 15-25 % des besoins alimentaires pour le bétail et 14% des besoins des ménages en énergie domestique d'où l'importance des forêts et parcours pour la subsistance des populations locales en plus de leur importance environnementale et économique.

En effet, le secteur forestier et pastoral offre des opportunités certaines de croissance à travers la valorisation des produits, la valorisation des réserves naturelles à des fins culturelles et touristiques, le développement du tourisme de la chasse, etc.

Les objectifs d'évolution programmés dans le cadre de la stratégie nationale pour les dix prochaines années du secteur forestier se présentent comme suit :

- Le renforcement de l'effort de reboisement pour atteindre 16 000 ha par an contre 6 200 ha au cours des 5 dernières années ;
- L'amélioration du rythme d'aménagement forestier et pastoral de 36% à 60% pour les forêts et de 19,5 % à 34% pour les parcours ;
- L'amélioration du taux d'exploitation des productions forestières de 80% à 90%

La réalisation de ces objectifs nécessite :

- la mobilisation d'investissements publics et privés conséquents sachant qu'actuellement 80% du budget réservé aux forêts couvre les charges salariales et de fonctionnement, cette enveloppe étant estimée pour les 10 prochaines années à 800 MD ;
- l'encouragement du partenariat public-privé ou groupement de développement ;
- l'adaptation du cadre institutionnel et législatif (révision du code forestier, clarification de la situation foncière, simplification des procédures des concessions, etc.) ;
- le renforcement des capacités en ressources humaines, notamment en cadres techniques spécialisés ;
- l'amélioration de la gouvernance par l'adoption de l'approche participative et de la co-gestion qui inciterait la population vivant dans les forêts à protéger et à conserver les ressources ;
- l'adoption de mécanismes appropriés de financement et d'incitations.

d – Les ressources en eau

Au vu des prévisions de l'étude stratégique eau 2030, l'allocation par habitant qui est de 450 m³/hab./an en 2010, tout usage confondu, sera seulement de 370 m³/hab./an en 2030, toutefois le bilan ressource- demande serait encore équilibré si l'on prenait en considération

les apports possibles des ressources non conventionnelles programmées (dessalement et eaux usées traitées).

Il est par conséquent admis que les ressources conventionnelles à elles seules ne pourront plus suffire à satisfaire les besoins en eau de tous les secteurs et le recours aux eaux non conventionnelles devient incontournable. Cette orientation a déjà été adoptée depuis plusieurs années avec l'installation de stations de dessalement des eaux saumâtres et de l'eau de mer notamment pour couvrir les besoins en eau potable de certaines zones du sud du pays et améliorer leurs qualités.

De même, le traitement des eaux usées a permis de mobiliser des quantités d'eaux supplémentaires pour l'agriculture. Toutefois la qualité moindre et l'éloignement des zones agricoles des lieux de production de ces eaux ont limité leur utilisation (8000 ha seulement sont irrigués par les eaux usées traitées).

Les orientations pour le secteur de l'eau seraient de :

- consolider l'option prise de gestion de la demande afin d'alléger la pression sur la ressource et optimiser son utilisation ;

- accorder une place plus importante au petit hydraulique par le renforcement de la collecte des eaux pluviales à travers les petits ouvrages hydrauliques (impluviums, réservoirs, bassins, etc.) individuels ou communs. Cette orientation qui revient à des pratiques anciennes pouvant être améliorées et adaptées au contexte actuel pourrait permettre d'apporter des quantités d'eau supplémentaires à utiliser pour l'irrigation de complément des plantes ou pour l'approvisionnement en eau ;

- donner la priorité à la réhabilitation et à la modernisation des périmètres publics existants pour permettre l'intensification de leur exploitation notamment le périmètre de Bouhertma sachant que globalement le taux actuel d'exploitation des périmètres publics irrigués n'est que de 86% ;

- améliorer l'efficacité des réseaux d'irrigation par un entretien et une maintenance régulière afin de réduire les pertes et le gaspillage. Dans ce cadre, l'incitation à l'installation de petites entreprises par des diplômés pourraient constituer une alternative pour une meilleure efficacité des interventions ;

- renforcer les efforts pour l'adoption des techniques d'économie d'eau et la lutte contre les gaspillages qui devraient être généralisées au cours de la prochaine décennie et concerner tous les usages ;

- encourager l'utilisation des énergies renouvelables (photovoltaïques), notamment pour le pompage de l'eau et les techniques de dessalement appropriées au niveau des exploitations agricoles ;

- améliorer la gouvernance dans la gestion des systèmes d'eau et des eaux souterraines en favorisant l'approche participative, clarifiant les missions et responsabilités, en renforçant l'accompagnement des GDA et l'implication du secteur privé.

Par ailleurs, la réalisation de barrages supplémentaires est encore nécessaire notamment pour la protection contre les inondations de certaines villes et le remplacement des barrages envasés.

Les études en cours sur les transferts de l'eau des barrages du nord aux barrages du centre du pays permettront un éclairage plus précis sur cette option, toujours est-il qu'une répartition équitable qui diminuerait les disparités interrégionales et allégerait la pression doit être valorisée.

Enfin, l'eau est une ressource vitale mais qui se raréfie de plus en plus, l'enjeu pour le futur est de la préserver, optimiser son utilisation et la valoriser à sa juste valeur.

Une prise de conscience générale de l'importance de l'eau aiderait à améliorer son usage et à la préserver contre toutes les formes de dégradation.

Ainsi, il est urgent de mettre en œuvre un programme national pour la maîtrise de la pollution qui affecte aussi bien les ressources hydriques que les sols en clarifiant notamment les responsabilités institutionnelles pour la gestion de l'assainissement rural.

e – Préservation des ressources naturelles

- encourager l'adoption des bonnes pratiques agricoles (assolement équilibré, intégration de l'élevage, agriculture de conservation, restitution de la fertilité des sols, stratégies de lutte intégré et biologique, etc.) ;

- renforcer les programmes de lutte contre l'érosion et la protection des bassins versants en favorisant la démarche d'intégration et l'approche participative ;

- réviser le cadre législatif relatif à la préservation des ressources naturelles ;
- renforcer les capacités de l'administration en matière de contrôle et d'application de la législation contre les abus, l'exploitation et les branchements illicites, les forages non autorisés, pêche illicite, etc. ;
- maîtriser l'expansion urbaine sur les terres agricoles et les zones forestières et les parcours en révisant le cadre réglementaire (actualisation des cartes de protection des terres agricoles) et le renforcement des capacités de contrôle et d'application de la loi.

C. Programmes et mesures prioritaires

Les marges d'amélioration des performances du secteur agricole sont significatives mais le développement du secteur se heurte aux multiples contraintes structurelles et doit faire face à de nouveaux enjeux.

Les mesures à prendre sont nombreuses. A ce stade, il est possible de dégager les mesures prioritaires suivantes pouvant constituer des leviers pour la croissance, la préservation et la gestion optimale des ressources naturelles :

*Pour les moyennes et grandes exploitations, les structures gérant les terres domaniales et les petites exploitations organisées au sein d'organisations professionnelles de base :

- favoriser l'amélioration de la production agricole, la modernisation des techniques de productions et de gestions à travers l'encouragement de l'investissement privé qui devrait atteindre 3100 MD en 2025 contre 796 MD en 2015. Le nouveau code des investissements et les incitations qui seront accordées à l'agriculture devraient être à la mesure des attentes, ainsi que la mise en œuvre du programme de mise à niveau des exploitations agricoles qui constitueront des outils majeurs pour atteindre cet objectif.

Le programme de mise à niveau qui s'appuie sur une démarche d'investissement matériel et immatériel au niveau des exploitations agricoles, couplée à un dispositif d'appui conseil afin de permettre d'améliorer leur rentabilité économique, durabilité sociale et la soutenabilité environnementale, se propose de toucher 100 000 exploitations à l'échéance 2025. Une estimation approximative des besoins de financement de ce programme se monterait à plus de 3000 MD dont 1200 MD d'investissements publics sur 10 ans ;

- améliorer la gestion des terres domaniales, notamment en restructurant l'office des terres domaniales sur la base des propositions de l'étude réalisée à cet effet en s'orientant entre autres vers le partenariat public -privé accélérant le rythme de location des fermes de déchéance à de nouveaux promoteurs en vue de favoriser l'investissement et la mise en valeur de ces terres, accélérant la révision de la loi de 1995 régissant les terres domaniales et renforçant le bureau de restructuration des terres domaniales en moyens humains et matériels pour lui permettre de jouer le rôle qui lui est dévolu.

*Pour les petites exploitations

- Favoriser le développement de la petite agriculture familiale en mettant en œuvre des programmes spécifiques d'appui à ces exploitations visant la promotion de l'organisation professionnelle dans le cadre de coopératives de services agricoles, le développement de filières territorialisées valorisant les produits locaux et accordant une attention particulière à la femme rurale ;

Un appui institutionnel serait nécessaire pour accompagner, faciliter l'accès à un financement approprié et favoriser l'intégration de ces exploitations dans les filières de production à travers, entre autres, l'encouragement à l'agrégation ;

- Favoriser l'organisation des filières et le dialogue et la concertation entre les différents acteurs et permettre aux agriculteurs d'être plus impliqués individuellement ou à travers leurs structures professionnelles (associations, coopératives de service, groupements etc.) dans la prise de décision et dans les orientations futures. Dans ce cadre, les filières devraient être dotées de fonds spécifiques permettant une certaine autonomie pour assurer une plus grande efficacité des interventions ;

- Améliorer les modes de gouvernance des ressources naturelles par l'adoption de l'approche participative et un meilleur accompagnement de la gestion collective ;

- Accélérer la promulgation des nouveaux textes régissant les ressources naturelles, notamment, le code des eaux et le code forestier ;

- Engager la résolution des problèmes fonciers par l'adoption d'une nouvelle politique foncière qui encouragerait l'exploitation commune, dynamiserait le marché foncier, favoriserait l'installation des jeunes agriculteurs sur des exploitations économiquement viables (réforme du crédit foncier, une partie des terres domaniales pourrait être mise à profit

pour l'aménagement foncier), renforcerait les interventions de l'AFA pour le remembrement etc.

- Réformer les systèmes de recherche, de formation et de vulgarisation agricole pour mieux répondre aux besoins du secteur en matière d'innovations technologiques, d'adaptation aux changements climatiques, de renforcement des capacités et d'accompagnement et de conseils ;

- Améliorer l'accès des agriculteurs au crédit bancaire en prenant les mesures nécessaires pour résoudre les problèmes d'endettement et adapter les mécanismes de financement aux spécificités du secteur, notamment à travers la réduction du coût du crédit bancaire et l'assouplissement des exigences de garantie ;

- Promouvoir les mécanismes de gestion des risques qu'ils soient climatiques ou économiques dans le cadre d'une orientation de solidarité nationale avec le secteur agricole qui subit les effets des aléas climatiques de plus en plus fréquents ;

- Restructurer les services du ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche, sur la base d'une redéfinition de ses rôles et de ses missions qui devraient être centrées sur les missions régaliennes et stratégiques, les missions de services publics (recherche, vulgarisation, formation, etc.) et l'initiation et la mise en œuvre des programmes de développement.

Cette restructuration devrait concerner aussi bien les services centraux que régionaux du ministère et viser une plus grande efficacité, une meilleure coordination et une adéquation de l'organisation administrative avec les besoins du secteur.

Dans ce cadre, des administrations devraient être regroupées, d'autres érigées en structures plus appropriées et d'autres structures à créer. Ainsi il est proposé, entre autres, d'envisager la mise en place des structures suivantes :

- Une agence de développement agricole qui serait en charge de la mise en œuvre des nouveaux programmes de mise à niveau de la petite agriculture, de la promotion de la qualité et le développement des coopératives de services agricoles ;

- Un office national de la sécurité sanitaire prévu par le projet de loi sur la sécurité sanitaire qui regrouperait les deux actuelles administrations de la protection des végétaux et des services vétérinaires ;

- Un office national des forêts ;
- Une agence de gestion du domaine public hydraulique.

Le secteur de la pêche et de l'aquaculture devrait bénéficier d'une organisation propre tenant compte de ses spécificités.

- Réformer le système d'incitations et de subventions dont bénéficie le secteur agricole de façon à le rendre plus équitable et qu'il puisse profiter à tous les agriculteurs, orienter les pratiques agricoles vers la modernisation, l'innovation et la durabilité des systèmes de production et encourager les agriculteurs à s'organiser au sein de structures professionnelles ;

Il est également proposé d'envisager, dans une prochaine étape, de faire bénéficier les agriculteurs et pêcheurs d'aides directes leur assurant un complément de revenus, système adopté par plusieurs pays.

- Enfin le développement du secteur agricole est également conditionné par d'autres politiques publiques, dont notamment la politique commerciale, la politique industrielle, la politique de transport, etc. Une cohérence de ces politiques avec la politique agricole est nécessaire pour garantir une meilleure efficacité et créer les conditions favorables à son évolution.

Tableau 35. Evolution des indicateurs clés pour les orientations stratégiques du secteur agricole (Million de Dinars)

indicateur	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2025
Valeur ajoutée prix constant N-1	1479*	2875,6	3545,6	4509,5	7948	9388	12072
Taux de croissance			4,3 (2001-2005)	1,7 (2006-2010)	8,7 (2011-2015)	3,4 (2016-2020)	5,2 (2021-2025)
Exportations produits A+IAA	515	707	1471	1879	4009	4134	6780
Exportations principaux produits							
Huile d'olive	216,6	263,9	476,7	444,4	1891,9	1020	1610
Dattes	58,3	52,7	130,5	286	442	600	715
Agrumes	10,6	9,8	15,2	21,5	22	30	35
Produits de la pêche	75,8	120,9	202,9	226,2	326,4	450	500
Autres produits	153,7	259,7	645,7	900,9	1326,7	2034	3920
Investissements	596,6	890	786,6	1032,8	1230	2000	5200
Part de l'investissement global	14,90%	12,68%	9,37%	6,63%	7,40%	6,5	9,3

*valeur ajoutée au prix constant 1990

Source : INS et ONAGRI et BCT

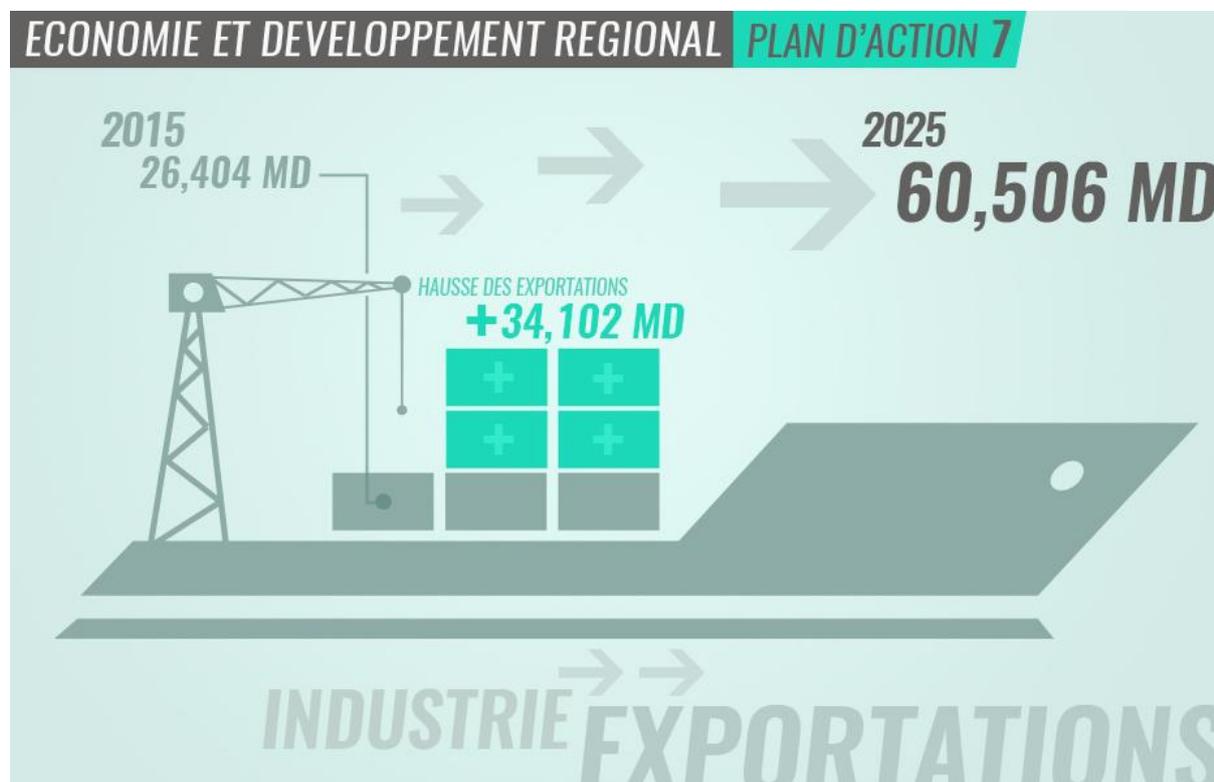
III.2.2. Plan d'action 7 : Vers la maturité industrielle à l'horizon 2025

Représentant 16,6% du PIB en 2014 et près de 80% des exportations de biens et de services, les industries manufacturières constituent une **véritable locomotive de l'économie tunisienne**. Structurée autour d'acteurs privés, tunisiens et étrangers, l'industrie tunisienne a su négocier plusieurs virages, dont celui de la mondialisation des échanges, caractérisée par la signature de l'Accord d'association avec l'Union Européenne en 1995 et la suppression des Accords multifibres en 2005. Toutefois, l'industrie tunisienne a de nombreux défis à relever : il est attendu qu'elle contribue plus fortement à la résorption du chômage des jeunes diplômés, qu'elle soit motrice dans un meilleur équilibre économique et social au niveau des régions et, enfin, qu'elle poursuive son développement dans un environnement marqué par des ruptures technologiques.

Après avoir réalisé une vue rétrospective et posé un diagnostic de l'industrie tunisienne, une vision prospective est développée après prise en compte des facteurs de changement et des inerties. Cette vision est par la suite déclinée en trois scénarii : un scénario souhaitable permettant le décollage de l'industrie tunisienne, un scénario médian comprenant une

phase de sortie de crise et une deuxième de pré-émergence, enfin un scénario de rupture conduisant au déclin de l'industrie.

Des programmes sont enfin développés reprenant les principales actions à mettre en œuvre afin d'appuyer la réalisation du scénario souhaitable.



A. Vue rétrospective et diagnostic

A.1. Vue rétrospective

La vue rétrospective de l'industrie manufacturière en Tunisie met en évidence trois périodes distinctes.

Née post-indépendance, l'industrie manufacturière tunisienne connaît un premier essor au début des années 1970 grâce à la mise en œuvre d'une politique économique à orientation libérale et à la mise en place d'un dispositif d'attraction des investissements productifs, tunisiens et étrangers, orientés vers l'exportation. Cette orientation libérale sera confirmée au milieu des années 1990 dans le cadre de la signature de l'accord de libre-échange avec l'Union Européenne, accord dont le volet économique concerne principalement l'industrie. Même si l'industrie manufacturière reste indéniablement un facteur central de succès de l'économie tunisienne, elle affronte depuis plusieurs années de nombreux défis qu'elle ne parvient pas à relever. Ces défis portent notamment sur le déséquilibre régional industriel, la

faible montée en valeur ajoutée et par là la difficulté à apporter une réponse au chômage des diplômés et enfin sur l'émergence de groupes industriels d'envergure régionale.

Le tableau 34 illustre le très fort développement de l'industrie manufacturière tunisienne au cours des 50 dernières années.

Tableau 36. Evolution des indicateurs de l'industrie manufacturière (1962-2015)

	1962	1971	1990	2001	2010	2015
Emplois industriels	40.000	93.500	384.000	510.000	588.000	630.000
% population active	5%	8 %	20%	20 %	18%	16%
VA Industrie / PIB	7 %	10 %	18%	18 %	18,5%	15,6% (2014)
Croissance VA industrielle	5 % (1961-1970)	11 % (1971-1980)	10% (1991-2001)	6 % (2001-2010)	3% (2010)	1,1% (2014)
Exportations industrielles (en millions de dinars) *	20 MD	90 MD	2 600 MD	7 792 MD	22 955 MD	26 404 MD
Part dans l'export total	3 %	5 %	74%	73%	74%	78%

Source : INS, MDCl.

* Les exportations Agriculture et IAA sont ventilées à 30% en Agriculture et 70% en IAA

Au cours des cinquante dernières années, l'industrie manufacturière s'est imposée comme l'un des piliers de l'économie tunisienne. A ce titre, elle constitue le premier secteur économique marchand. Outre la période post-indépendance qui voit éclore l'industrie manufacturière tunisienne, celle-ci connaît trois grandes phases, chaque phase constituant un nouvel accélérateur dans son développement :

La **première période** de développement industriel couvre les années qui suivent l'indépendance. L'effort d'investissement industriel est porté en grande partie par l'État tunisien et permet la **mise en place des grandes filières industrielles de base**.

La **seconde période** court sur deux décennies. Elle débute par la mise en œuvre d'une **orientation libérale de l'économie**, symbolisée par la promulgation de la loi 72/38 d'avril 1972 et prend fin à la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne en 1995. Un véritable tissu industriel diversifié se crée en Tunisie, porté par des investisseurs étrangers mais également tunisiens. Le développement exponentiel de l'industrie du textile-habillement est l'illustration de cette réussite industrielle.

La mise en œuvre de **l'accord d'association signé avec l'Union Européenne en 1995** marque **le début de la troisième période de l'industrie tunisienne**. Cet accord entérine l'accès permanent des entreprises tunisiennes au plus grand marché économique du monde, tout en les exposant par ailleurs à une concurrence de niveau international. La mise en œuvre de politiques volontaristes de mise à niveau des entreprises, de développement de leurs capacités d'exportation, etc. permet la conservation d'un tissu industriel développé mais également le positionnement de la Tunisie sur de nouveaux créneaux industriels, notamment le secteur automobile.

Toutefois, ces succès ne peuvent occulter les **insuffisances du modèle et les difficultés rencontrées** pour le faire évoluer. Ces insuffisances sont au nombre de trois. La première porte sur le déséquilibre régional, l'industrie manufacturière restant concentrée sur le littoral. Or, l'industrie est un secteur économique pourvoyeur d'emplois directs mais également indirects et ses externalités (effets positifs sur son environnement) sont très significatives. La seconde limite du modèle est la difficulté à monter en valeur ajoutée, en quittant un modèle basé sur l'avantage-coût pour une stratégie mettant en évidence les autres avantages compétitifs de la Tunisie, notamment les compétences. Enfin, la troisième insuffisance porte sur la faible diversité du modèle, l'industrie tunisienne restant à titre principal une industrie de sous-traitance et de fabrication pour le compte de donneurs d'ordre européens. La stratégie industrielle à horizon 2016, définie dès 2007, a apporté des réponses à ces insuffisances. Toutefois, sa mise en œuvre est devenue très difficile à partir de 2011.

C'est donc une **quatrième période** de l'histoire industrielle de la Tunisie **qui s'ouvre aujourd'hui**.

A.2. Diagnostic

Bien que l'industrie manufacturière enregistre 50 ans de succès et un tissu industriel solide, elle est aujourd'hui confrontée à des difficultés à se réformer. **Le portrait de l'industrie manufacturière tunisienne peut être brossé autour de dix réalités fortes :**

- **Réalité 1** : La Tunisie bénéficie d'une histoire industrielle longue de plus de cinquante ans, et **peu de pays émergents peuvent se vanter d'un tel parcours ou « track record »** ; cette histoire industrielle a pour mots-clés ouverture économique en termes de capital, de

marchés, de législation, etc. Tout acteur économique en Tunisie bénéficie inévitablement de la culture économique et industrielle libérale ainsi acquise ;

- **Réalité 2 :** En dépit de sa petite taille, la Tunisie a **su adopter des positions fortes** dans un certain nombre de secteurs ou branches, parmi lesquels le textile-habillement et les équipements automobiles. En 2010, la Tunisie était le premier pays sud-méditerranéen exportateur de produits industriels en valeur absolue. Par ailleurs, le choix stratégique effectué en 1995 de développer les activités industrielles dans le secteur automobile a été couronné de succès. La fin des années 2000 a enfin vu le lancement de l'activité aéronautique. Toutes ces illustrations expriment une capacité très forte de mobilisation et de réactivité permettant de traduire des orientations économiques en véritables succès ;
- **Réalité 3 :** **L'industrie tunisienne est fortement orientée vers les exportations** puisque celles-ci représentent plus de la moitié de la production industrielle. Le marché de l'Union Européenne est destinataire de près de 80% des exportations industrielles. Les pays d'Afrique sub-saharienne absorbent moins de 5% des exportations industrielles ;
- **Réalité 4 :** Malgré ces positions fortes, le **degré d'intégration verticale industrielle demeure faible**. L'industrie tunisienne est avant tout une multiplication d'entreprises ayant une activité similaire. Elle reste par ailleurs orientée vers des activités à faible valeur ajoutée et la remontée de la chaîne de valeur et l'introduction d'activités d'ingénierie relèvent plus d'exceptions que de cas fréquents ;
- **Réalité 5 :** Il existe **peu de groupes industriels de taille significative bénéficiant d'une envergure régionale**. Le nombre de groupes industriels disposant de plus de trois implantations industrielles hors de Tunisie est très faible (moins de 20 groupes) et peu de groupes industriels comptent parmi les acteurs régionaux majeurs de leur branche d'activité. Par ailleurs, le nombre d'entreprises industrielles de plus de 200 salariés est de l'ordre de 500 entreprises, soit 10 % environ des entreprises industrielles de plus de 10 salariés ;
- **Réalité 6 :** **L'industrie manufacturière n'est présente que sur le littoral**, en dépit des efforts réalisés au cours des années 2000 pour étendre l'activité industrielle aux régions intérieures (plateformes industrielles de textile-habillement ; grandes usines de câblage

automobile). Même les industries de transformation des produits issus des régions intérieures sont localisées sur le littoral ;

- **Réalité 7 :** Le **processus de mise à niveau** initié au milieu des années 1990 en accompagnement de la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne a **permis** à de très nombreuses entreprises tunisiennes **d'améliorer sensiblement aussi bien leur outil de production que leurs méthodes managériales**. L'expérience tunisienne de mise à niveau des entreprises est considérée comme un véritable succès ;
- **Réalité 8 :** Les entreprises opérant en Tunisie, qu'elles soient tunisiennes ou étrangères, pointent **certaines insuffisances relatives à l'environnement des affaires**. La lourdeur administrative, la logistique et les relations de travail sont citées comme facteurs externes peu favorables à la conduite et au développement des affaires. Les créations d'entreprises sont encore plus fortement pénalisées par l'environnement des affaires, notamment en matière d'accès au financement ;
- **Réalité 9 :** **La réalité en matière de compétences reste mitigée**. Les points forts (formation des ingénieurs, existence d'une diaspora disponible) le disputent aux limites (culture du travail, profil des techniciens supérieurs). Il convient toutefois de relever que de nombreuses entreprises étrangères expriment un niveau de satisfaction élevé quant aux compétences techniques, cette satisfaction se situant dans une approche statique et non dynamique (souhait de montée en valeur ajoutée) ;
- **Réalité 10 :** Au cours des dernières années, les **entreprises tunisiennes de taille significative ont su diversifier leurs sources de financement** à travers l'ouverture de leur capital aux fonds d'investissement, le financement par le marché financier ou encore un accès facilité à l'endettement bancaire. Toutefois, ceci ne concerne pas le tissu entrepreneurial tunisien qui souffre d'un accès difficile au financement de quelque nature que ce soit.

B. Vision, orientations stratégiques et objectifs

B.1. Une vision prospective

La vision prospective de l'industrie manufacturière tunisienne s'appuie à la fois sur des éléments de continuité et des éléments de rupture.

Au niveau sectoriel, **l'industrie manufacturière tunisienne poursuivra son développement autour de trois secteurs industriels clés**. Le secteur des industries mécaniques, électriques et électroniques, fortement orienté vers l'exportation, s'imposera comme le premier secteur industriel et représentera près de la moitié des exportations industrielles à l'horizon 2025. Ce secteur parviendra à capitaliser sur les succès engrangés au cours des 20 dernières années, qui se traduisent par une image forte de la Tunisie auprès des constructeurs et équipementiers, notamment automobiles. Les industries Textile & Habillement devraient maintenir un niveau d'activité significatif, bien qu'en recul aussi bien en termes de production industrielle qu'en part relative. Les industries Textile & Habillement continueront de bénéficier des avantages concurrentiels de la Tunisie, notamment la proximité, tout en engageant avec succès une orientation vers des créneaux à plus forte valeur ajoutée.

Enfin, les industries agro-alimentaires se développeront grâce notamment à la remontée des chaînes de valeur via une plus grande transformation des produits agricoles. Outre ces secteurs-clés, d'autres secteurs tels que les sciences du vivant connaîtront également un développement important.

L'enjeu de montée en valeur ajoutée est et restera un élément-clé de l'industrie manufacturière tunisienne. Ceci se traduira par la **croissance des activités à contenu technologique** (notamment relatives aux secteurs automobile et aéronautique, aux sciences du vivant, aux plastiques techniques). Les exportations des activités à contenu technologique devraient représenter plus de 50% des exportations à l'horizon 2025 contre 30% en 2010.

La vocation exportatrice de l'industrie tunisienne se poursuivra en s'accroissant. **L'Union Européenne restera, et de loin, le principal marché des industries manufacturières**. Toutefois, cette **vocation exportatrice se doublera d'une vocation internationale**, sous forme d'implantations commerciales puis industrielles dans les pays cibles. Ceci constituera une rupture significative par rapport à la situation qui prévalait jusqu'à la fin des années 2000. Les **pays du Maghreb et d'Afrique sub-saharienne** constitueront les pays d'expansion des entreprises tunisiennes.

L'industrie tunisienne continuera à être portée par le secteur privé et par l'investissement étranger, l'investissement public dans les industries manufacturières restant négligeable. Le secteur privé verra le **développement continu de groupes privés solides**, adossés à des fonds d'investissement et pour certains d'entre eux à des partenaires stratégiques étrangers.

L'élément de rupture proviendra de **l'émergence d'un tissu entrepreneurial** qui aura sa dynamique propre, porté par l'innovation produits et process, le positionnement sur des créneaux porteurs (digital, économie verte, etc.), l'appui des fonds de *privateequity* et une orientation internationale marquée.

L'industrie manufacturière se déploiera dans les **régions intérieures** grâce à une **politique industrielle volontariste** et à l'accélération d'une dynamique économique et sociale générale dans les régions, contribuant à **accélérer l'attractivité des régions**. Les deux piliers de la politique industrielle régionale seront l'intégration verticale, à travers la transformation des ressources agricoles et naturelles, et le développement d'activités industrielles à faible ou moyenne valeur ajoutée qui se localiseront dans les régions intérieures à la recherche de bassins d'emplois. La complémentarité de ces piliers sera essentielle pour éviter le seul développement d'une activité industrielle à faible valeur ajoutée.

Enfin, l'industrie tunisienne aura conduit à l'horizon 2025 un véritable projet d'**amélioration de la compétitivité industrielle**, dont l'innovation technologique constituera un élément moteur.

La vision développée ci-dessus prend en considération les nombreux facteurs de changement mais également les possibles inerties que va connaître la prochaine décennie et qui, pour certains d'entre eux, pourraient être de véritables bouleversements.

De nombreux facteurs de changement impacteront le secteur industriel durant la période à venir, certains d'entre eux correspondant d'ores et déjà à des tendances lourdes déjà en cours de survenance.

1. L'industrie 4.0 et les changements technologiques à venir

Après la mécanisation, l'électrification et l'automatisation, l'industrie entre progressivement dans l'ère de la numérisation et de la mise en réseau des flux de valeur ajoutée. Il s'agit de l'industrie 4.0. L'industrie va être très rapidement et très fortement affectée par quatre facteurs principaux de changement : l'Internet des objets (qui relie les machines, les ordinateurs, les hommes, les usines en s'appuyant sur des capteurs et la transmission via Internet), la Robotique et la Cobotique (Collaboration entre l'homme et la machine dans une relation où le robot assiste l'homme plus qu'il ne le remplace), la Réalité augmentée (permettant de faciliter la transmission d'instructions et la formation) et

l'Impression 3D (facilitant notamment le prototypage, voire la production de petites séries personnalisées).

Il est bien entendu que les facteurs d'influence ne sont pas les mêmes d'une industrie à l'autre. Toujours est-il qu'il est évident que seule leur adoption par un large pan du tissu industriel tunisien permettra à l'industrie tunisienne, d'une part, une amélioration des techniques d'ingénierie et de fabrication et, d'autre part, une intégration à l'industrie mondiale. **A ce titre, l'attente des investisseurs, notamment ceux tournés vers les marchés étrangers est forte : leur outil industriel en Tunisie doit avant tout être une usine du futur.**

2. Une économie verte qui va progressivement s'imposer

L'industrie de demain sera triplement verte.

D'une part, il est attendu de tous les secteurs d'activité et de toutes les entités industrielles qu'ils deviennent de plus en plus « green », autrement dit non ou faiblement polluantes. Cette attente se transformera progressivement en exigence, notamment pour les entreprises fournissant les marchés de l'Union Européenne.

Par ailleurs, une transformation industrielle est en cours portant sur la production de produits plus respectueux de l'environnement. L'illustration la plus frappante est l'automobile qui est en train de relever avec succès plusieurs défis relatifs au développement durable. L'avènement de la voiture hybride, puis électrique, traduit cette profonde mutation.

Enfin, les filières de l'énergie, de l'environnement, de la biodiversité ou encore de l'économie circulaire sont en plein essor dans de nombreux pays développés. La Tunisie ne saurait rester à l'écart de cette évolution.

3. Des évolutions géopolitiques favorables

Dans dix ans, les **voisins immédiats de la Tunisie auront connu des transformations remarquables**. La Libye aura mis fin au chaos qui règne actuellement s'engageant sur la voie de la reconstruction.

Quant à l'Algérie, il est probable qu'elle aura bien avancé sur le chemin de la libéralisation de son économie. Pour des raisons différentes, mais qui aboutissent aux mêmes résultats, l'industrie tunisienne sera partie prenante de ces transformations, et ce sous plusieurs formes

possibles : investissement direct, partenariats industriels avec une entreprise locale, triangulaires avec une entreprise de l'Union Européenne, etc.

L'Union Européenne ne connaîtra pas de bouleversements sur le plan économique, tant sur le plan macro-économique qu'au niveau du monde des entreprises. Le marché de l'Union Européenne constituera donc toujours un marché potentiel considérable pour les entreprises tunisiennes. Par ailleurs, les entreprises des pays de l'Union Européenne continueront à voir d'un bon œil tout partenariat industriel avec la Tunisie, si tant est que ce partenariat soit profitable.

4. Des changements capitalistiques profonds

La structure du capital des entreprises tunisiennes va progressivement connaître l'évolution naturelle qui correspond au niveau de développement de l'économie tunisienne.

Au niveau des groupes tunisiens, l'évolution va être double : d'une part, chaque groupe va entamer puis accélérer un recentrage vers un nombre limité de secteurs ; par ailleurs, sous l'effet de la taille et de la mise en œuvre de politiques d'investissement soutenu, les groupes tunisiens vont connaître **une transformation de leur actionnariat, sous forme de dilution des actionnaires d'origine** et d'entrée plus marquée au capital de petits porteurs (suite à une introduction en bourse) ou de fonds d'investissement.

Par ailleurs, **le tissu entrepreneurial va se développer en Tunisie**, notamment grâce à une plus forte disponibilité d'instruments financiers agissant tant au niveau du capital que de la dette. Ces instruments financiers seront proposés par des fonds d'investissement traditionnels ou par des bailleurs de fonds bilatéraux ou multilatéraux.

5. Vers le renforcement des ensembles logistiques régionaux

La régionalisation des échanges logistiques va progressivement prendre la place de la mondialisation sous la pression de deux facteurs principaux : la multiplication des flux physiques (relativement à la Tunisie, entre l'Asie et l'Europe-Méditerranée – Afrique) va se trouver limitée par des contraintes physiques (encombrement des routes maritimes notamment) et par les pressions écologiques. Ceci constituera un facteur très favorable à la Tunisie dans le cadre de ses échanges avec l'Union Européenne.

Mais des facteurs d'inertie pourraient perdurer rendant plus lente et difficile la mutation de l'industrie tunisienne.

5.1. L'inertie d'une administration publique omniprésente

L'administration tunisienne est confrontée à de multiples défis. Ils portent en premier lieu sur la redéfinition du rôle de l'État, et donc sur la capacité de l'administration à s'aligner sur le rôle nouvellement défini.

Ce premier aspect explique, au moins en partie, les difficultés de déploiement des programmes de partenariat public-privé. Par ailleurs, l'administration tunisienne devra se transformer, au niveau de son organisation, de ses processus, de ses outils (avec la mise en œuvre du programme e-Gov) et de ses ressources humaines.

5.2. Une mise en œuvre imparfaite du programme d'infrastructures

L'industrie mondiale sera de plus en plus exigeante en termes de qualité, de délais et de prix. **L'infrastructure apparaît comme le nœud gordien des réponses à ces exigences.** En effet, outre les infrastructures de transport (autoroutes, routes, ports, aéroports, etc.) et les infrastructures de télécommunications, il conviendra également de déployer des clusters et technopôles répondant aux standards internationaux en termes de recherche, de collaboration, etc. Bien que développé il y a près de dix ans, ce programme de clusterisation connaît un déploiement imparfait.

5.3. Une lenteur dans le retour de la confiance des investisseurs

Plus que jamais, après six années d'attentisme, l'industrie tunisienne a besoin de sang neuf en termes d'investissement, tant sur le plan qualitatif (nouveaux investisseurs, nouveaux projets, transformation qualitative des implantations industrielles) que quantitatif. Il est donc **primordial que les investisseurs, aussi bien tunisiens qu'étrangers, reprennent confiance dans le site Tunisie.**

B.2. Les trois scénarios potentiels

Les scénarii d'évolution de l'industrie manufacturière à l'horizon 2025 vont de la maturité industrielle au risque de perte du tissu industriel.

Trois scénarii d'évolution de l'industrie manufacturière tunisienne se dégagent à l'horizon 2025. Le premier scénario, dit de décollage, permettrait à l'industrie tunisienne d'évoluer vers

la maturité industrielle. Le second, qui est le scénario médian, connaîtrait une évolution continue de l'industrie, sans toutefois apporter des réponses à l'ensemble des déséquilibres actuellement constatés. Le troisième scénario, basé sur une persistance des tendances des six dernières années, se traduirait par une perte progressive du tissu industriel tunisien.

B.2.1. Le scénario de décollage : vers la maturité industrielle

Les atouts de la Tunisie industrielle (culture industrielle, compétences, coûts des facteurs, proximité avec l'Europe, etc.) sont nombreux. C'est en se fondant sur ces atouts et sur une anticipation des évolutions futures de l'industrie que trois piliers de la stratégie industrielle de la Tunisie à horizon 2016 ont été définis dans le cadre d'une **réflexion stratégique menée en 2008 : Hub industriel et logistique, Innovation et Nearshore européen de l'industrie et des services**. Ces piliers restent plus que jamais d'actualité aujourd'hui et les facteurs de changement identifiés plus haut viennent renforcer leur pertinence.

Le décollage de l'industrie tunisienne trouvera sa source dans la capacité de la Tunisie à agir sur cinq niveaux. Le premier axe est relatif à un positionnement ambitieux de la Tunisie à travers lequel celle-ci développe fortement ses positions internationales dans le secteur des industries mécaniques et électriques et dans celui des industries agro-alimentaires tout en maintenant la contribution du secteur du textile-habillement à son niveau actuel. Le second levier s'appuie sur l'émergence d'une nouvelle économie industrielle, parallèle et complémentaire à l'industrie actuelle, structurée autour des idées-clés suivantes : nouveaux marchés (Europe, Maghreb, Afrique sub-saharienne), nouveaux entrepreneurs (renforcement des groupes privés, développement des startups industrielles et technologiques), nouvelles niches sectorielles (économie verte, activités technologiques). Le troisième levier porte sur le déploiement de l'industrie sur l'ensemble du territoire permettant le développement dans les régions intérieures d'activités industrielles structurées autour de la valorisation des ressources locales. Le quatrième chantier est celui du développement des compétences, qu'elles soient techniques, comportementales ou managériales. Le dernier levier porte sur la mise en place d'un environnement des affaires digne de l'ambition industrielle de la Tunisie, que ce soit en termes d'accès au financement, d'environnement technologique, d'infrastructures ou encore de procédures facilitées.

Le scénario de décollage s'appuie sur **l'hypothèse favorable d'un redémarrage significatif de l'activité et de l'investissement industriels en 2017-2018**, conformément aux données du

Plan de développement 2016-2020. Cette période serait mise à profit pour conduire les chantiers de réforme. L'accélération du rythme de croissance et d'investissement permettrait alors d'atteindre un taux de croissance du PIB industriel de 8% sur la période 2021-2025.

B.2.2. Le scénario de sortie de crise et de pré-émergence : vers une industrie résiliente

Le scénario médian, qualifié de scénario de sortie de crise et de pré-émergence, s'appuie sur les mêmes fondamentaux que le scénario de décollage, notamment sur la capacité de la Tunisie à retrouver une activité industrielle soutenue au cours des deux prochaines années 2017-2018. Ce scénario s'appuie sur les évolutions suivantes : la Tunisie parvient à maintenir le tissu industriel exportateur grâce aux avantages compétitifs du pays mais également à travers un dispositif incitatif agressif (subventions, exceptions au cadre législatif et réglementaire général, etc.) et les entreprises à capitaux tunisiens poursuivent leur développement structuré autour d'une diversification de leurs marchés cibles.

Le **scénario médian constitue toutefois une situation dégradée** par rapport au premier scénario car il prend en compte le fait que **la Tunisie n'arrivera pas à mettre pleinement en œuvre les chantiers de réforme nécessaires au décollage de son industrie**. Ces difficultés seraient générées par les obstacles que rencontre la Tunisie dans la conduite des réformes réussies dans lesquelles la sphère publique est fortement impliquée.

Le rythme de croissance du PIB pour la période 2016-2020 serait celui du Plan de développement 2020, soit 3,8% en prix constants puis de 6,1% sur la période 2021-2025.

B.2.3. Le scénario de rupture : vers la perte progressive du tissu industriel

Les six dernières années auront été difficiles pour l'industrie manufacturière tunisienne. Même si celle-ci a prouvé sa capacité de résilience, **les signes d'essoufflement sont nombreux**, ainsi que l'exprime le faible niveau d'investissement durant la période 2011-2015. L'une des raisons de réalisation de ce scénario serait la poursuite de la situation actuelle, marquée par l'absence de perspectives de stabilisation de la situation générale en Tunisie, tant sur les plans sécuritaire, social que des finances publiques.

Cette situation, si elle devait perdurer sur les deux prochaines années, pourrait conduire à **une forte fragilisation du tissu industriel** pour deux raisons principales : le retrait accentué d'investisseurs étrangers et la perte de confiance des investisseurs tunisiens.

Ce scénario, non chiffré au niveau de son impact, se traduirait par une forte baisse de la production industrielle et des pertes d'emplois significatives.

B.3. Présentation du scénario de sortie de crise et de pré-émergence

Le scénario médian est structuré autour de deux périodes. Au cours de la première période, 2017-2020, l'industrie tunisienne connaîtrait une sortie de la crise correspondant aux années difficiles 2011-2016. Cette **première période verrait le rétablissement de la confiance et la remise en marche de l'industrie** à travers la stabilisation de l'environnement économique, monétaire, social, logistique, etc. de l'entreprise. La **seconde période 2021-2025 verrait une accélération des investissements industriels** permettant de fortes croissances de la production et des exportations industrielles.

Le tableau ci-dessous met en évidence une reprise progressive de la production industrielle devant atteindre un taux de 5% en 2020. Ce rythme devrait s'accélérer sur la période suivante conduisant à une croissance moyenne de 6,1% sur la période 2021-2025.

Tableau 37. Accroissement de la valeur ajoutée et PIB au prix de l'année précédente

	2016	2017	2018	2019	2020	2016-2020	2021-2025
Industries manufacturières	2,2	3,2	4,0	4,6	5,0	3,8	6,1

Les exportations devraient reprendre un rythme de croissance à partir de 2016, mais à un rythme faible, les exportations de biens passant de 27 à 37 milliards de dinars de 2015 à 2020. En revanche, la période 2021-2025 devrait connaître une forte accélération, les exportations de biens passant de 37 milliards de dinars en 2020 à 63 milliards de dinars en 2025. Le secteur des industries mécaniques, électriques et électroniques verrait son poids dans les exportations se renforcer, passant de 41,5% des exportations de biens en 2015 à 46,3% en 2025.

Tableau 38. Évolution des exportations, à prix courant (en millions de dinars)

	2010		2015		2020		2025	
Exportations de biens	23 519	100%	27 607	100%	37 226	100 %	62 540	100 %
Agriculture *	564	2,4 %	1 202	4,4 %	1 240	3,3 %	2 034	3,3 %
Industries agro-alimentaires *	1 315	5,6%	2 807	10,2%	2 894	7,8 %	4 746	7,6 %
Phosphates et Mines	3 313	14 %	1110	4 %	2350	6,3 %	4324	7 %
Énergie	2 158	9,2 %	1986	7,2 %	2028	5,5 %	3245	5,2 %
Habillement, Textile, Cuir et Chaussures	6 036	25,7 %	6003	21,7 %	7907	21,2 %	11 070	17,7 %
Mécaniques, Électriques et Électroniques	8 070	34,3 %	11451	41,5 %	16 463	44,2 %	28 975	46,3 %
Autres	2063	8,8 %	3048	11 %	4344	11,7 %	8146	13 %

* Les exportations Agriculture et IAA sont ventilées à 30% en Agriculture et 70% en IAA

L'investissement dans les industries manufacturières devrait connaître une progression légère sur la période 2016-2020 de l'ordre de 7% au prix courant. En revanche, le rythme de croissance annuelle de l'investissement passerait à 18,3% sur la période 2012-2025.

C. Programmes et mesures prioritaires

L'industrie tunisienne s'est construite autour de volontés fortes, portées aussi bien par les entreprises que par le secteur public. Aujourd'hui, plus que jamais, se ressent la nécessité de mettre en œuvre une ambition portée par tous. **Nommée Industrie 4.0., cette ambition est structurée autour de quatre programmes-clés, à déployer au cours des dix-huit prochains mois.**

Programme 1 : Une stratégie partagée par tous et monitorée par un Board de l'industrie

L'industrie manufacturière tunisienne doit réussir le virage qui s'annonce par une mobilisation de l'ensemble des acteurs autour d'un projet commun est une nécessité.

Il s'agit, dans un premier temps, d'arrêter une **stratégie industrielle nationale** à la fois déclinée et alimentée par les **stratégies sectorielles et les stratégies régionales**. Une démarche participative doit être déployée. Elle se concrétiserait par l'élaboration d'un pacte entre le secteur privé et le secteur public reprenant les objectifs et les engagements de chacune des parties.

L'ensemble des parties prenantes, que ce soit le secteur privé au niveau de ses organismes représentatifs et des entreprises, ou le secteur public au niveau des ministères et des agences, seront redevables, envers la communauté, des engagements pris. Un **Board de l'industrie et de la technologie** serait institué entre les secteurs privé et public, dont la mission serait de

suivre le déploiement et les résultats des stratégies définies et des tendances de l'industrie mondiale. Il assurerait notamment le suivi des programmes et réalisations de trois dimensions majeures : le développement des compétences, l'innovation et la compétitivité.

Programme 2 : La Tunisie, terre d'investissement et d'expansion

Le positionnement de la Tunisie, à la fois en tant que terre d'investissement et terre d'expansion, doit être renforcé.

La **liberté d'investissement** dans le secteur industriel est consacrée depuis fort longtemps en Tunisie. Cette liberté doit être **renforcée** en assurant sa généralisation et son extension aux activités connexes à une activité industrielle, tels que les services et les activités de commerce.

L'ambition internationale de la Tunisie doit être rappelée. A ce titre, **le renforcement des liens économiques et sociaux avec l'Union Européenne** doit permettre de poursuivre l'intégration de l'industrie tunisienne dans le plus vaste marché économique mondial. La prochaine décennie doit également être consacrée à **jeter de nouveaux ponts vers le Maghreb, l'Afrique sub-saharienne et l'Amérique du Nord**. La signature d'accords de libre-échange, le développement de liaisons aériennes et maritimes et la facilitation des visas font partie d'une panoplie d'actions à réaliser au plus vite.

Les régions intérieures disposent d'un potentiel industriel réel, fondé notamment sur leur richesse en ressources naturelles et agricoles. Un enjeu majeur de la prochaine décennie est de **réussir le développement industriel régional en le structurant autour des métropoles d'équilibre et en créant des écosystèmes permettant l'accompagnement et l'appui à cette industrie naissante**. Ces écosystèmes couvriraient les dimensions Savoir-faire technologique, Dimension sectorielle, Accompagnement des entreprises et Financement.

Le dynamisme de l'industrie proviendra également du **renforcement du tissu entrepreneurial**. D'abord, à travers la création de plus d'entreprises ; ensuite par une meilleure intégration de ces entreprises au tissu économique ; enfin par un renforcement de leurs capacités, notamment financières. Un programme d'appui devra être lancé, dont l'objectif serait précisément de stimuler **l'essor de nouvelles entreprises innovantes, structurées et ambitieuses**.

Enfin, il ne saurait y avoir développement d'un secteur industriel fort et conquérant sans la **stricte élimination, voire l'éradication du secteur informel**. Celui-ci constitue un facteur

important de distorsion qui perturbe les entreprises actives au niveau du marché local. Outre cet élément, la prolifération du secteur informel envoie un signal négatif aux investisseurs sur le respect de l'État de droit en Tunisie.

Programme 3 : Des compétences au service d'une industrie tournée vers l'avenir

Le développement de l'usine du futur dans plusieurs marchés cible de la Tunisie, notamment l'Union Européenne, **créé en retour des exigences fortes sur la qualité de l'offre industrielle de la Tunisie**. Par ailleurs, il existe un écart de moins en moins soutenable entre le niveau des salaires dans l'industrie en Tunisie et les aspirations en matière de niveau de vie.

En outre, il convient de relever la dégradation de la compétitivité au cours des dernières années, certes compensée par la dévaluation compétitive de la monnaie pour les industries exportatrices. Enfin, l'analyse de l'évolution de la démographie en Tunisie met en évidence une raréfaction progressive de la main d'œuvre industrielle non qualifiée.

L'ensemble de ces éléments milite en faveur de la **mise en œuvre urgente d'un plan national de développement des compétences**. Ce plan comprendrait plusieurs composantes.

D'une part, il convient de déployer **un plan de formation à très grande échelle**, couvrant les secteurs d'activité, les régions, les domaines de compétence à cibler (tant en compétences techniques que managériales et comportementales), etc. Ce plan de formation serait mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat public-privé, partenariat portant aussi bien sur la conception et le suivi du plan de formation que sur sa réalisation. Une restructuration des centres de formation professionnelle publics devra être engagée. Parallèlement, l'offre privée de formation sera encouragée et devra bénéficier d'avantages similaires à ceux accordés aux centres publics.

D'autre part, **l'enseignement supérieur pour les profils d'ingénieurs et de techniciens supérieurs** devra être structuré de manière à répondre aux besoins actuels et futurs des activités industrielles et technologiques, tout en s'alignant sur les normes de formation retenues à l'échelle internationale comme référentiel à adopter en Tunisie.

Une commission nationale de formation technologique serait mise en place permettant aux secteurs public et privé d'assurer le contrôle des formations existantes dans le domaine des nouvelles technologies et la proposition des ajustements nécessaires, ainsi que l'identification des besoins en matière de formation et l'adaptation de la formation aux nouveaux besoins.

Enfin, **les activités de recherche seront encouragées** en mettant, au cœur du dispositif de recherche, le développement des pôles technologiques, des pôles de compétitivité et des pôles de recherche.

Programme 4 : Des écosystèmes et des infrastructures

Le développement accéléré de l'industrie tunisienne nécessite la création de plusieurs écosystèmes dans lesquels l'entreprise pourra évoluer et consolider son développement.

Il s'agit d'abord des **écosystèmes technologiques structurés autour des technopoles**. Ceux-ci ont pour vocation de mettre à la disposition des entreprises tout un ensemble de moyens de recherche, de veille, de formation, d'accès aux acteurs mondiaux, etc. Les écosystèmes technologiques sont aujourd'hui plutôt déployés par secteur d'activité et devront évoluer vers une déclinaison par filière. La mise en place de technopôles, initiée dans les années 2000, devra être parachevée avant 2020.

Des écosystèmes pourront également être déployés selon l'approche **zones industrielles dédiées et chaînes de valeur**. Ceci consisterait à regrouper physiquement un ensemble d'acteurs industriels, liés entre eux par des relations clients-fournisseurs (sous-traitants) ou par un client-partenaire commun. Le périmètre physique peut être plus large que la zone industrielle, à l'image des corridors industriels développés en Inde et peut couvrir un périmètre de quelques dizaines de kilomètres.

Les écosystèmes peuvent également être virtuels ayant pour but d'accélérer la mise en place de dispositifs dédiés. Deux écosystèmes virtuels devront être déployés :

Le **premier écosystème virtuel concerne les régions intérieures**. Porté par une vision stratégique (qu'il conviendra de définir) des axes du développement économique et social futur de la région, l'écosystème virtuel régional consiste en la mise en réseau des acteurs et des moyens à mobiliser pour mettre en œuvre le développement souhaité. Une véritable dynamique serait ainsi créée, faite de coordination, de soutien et d'émulation.

Le **second écosystème virtuel est relatif à l'entrepreneuriat**. De nombreuses initiatives existent aujourd'hui, généralement portées par des acteurs de la société civile. Il conviendra d'appuyer ces initiatives, tout en renforçant les moyens, notamment en matière de financement.

Enfin, **l'accélération dans la mise en œuvre des infrastructures** routières, portuaires et de télécommunications est nécessaire. Le recours au partenariat public-privé le sera également afin d'assurer la réalisation effective et dans les délais des programmes d'infrastructures tout en limitant le recours à l'endettement public.

III.2.3. Plan d'action 8 : La Tunisie Plateforme Digitale en 2025

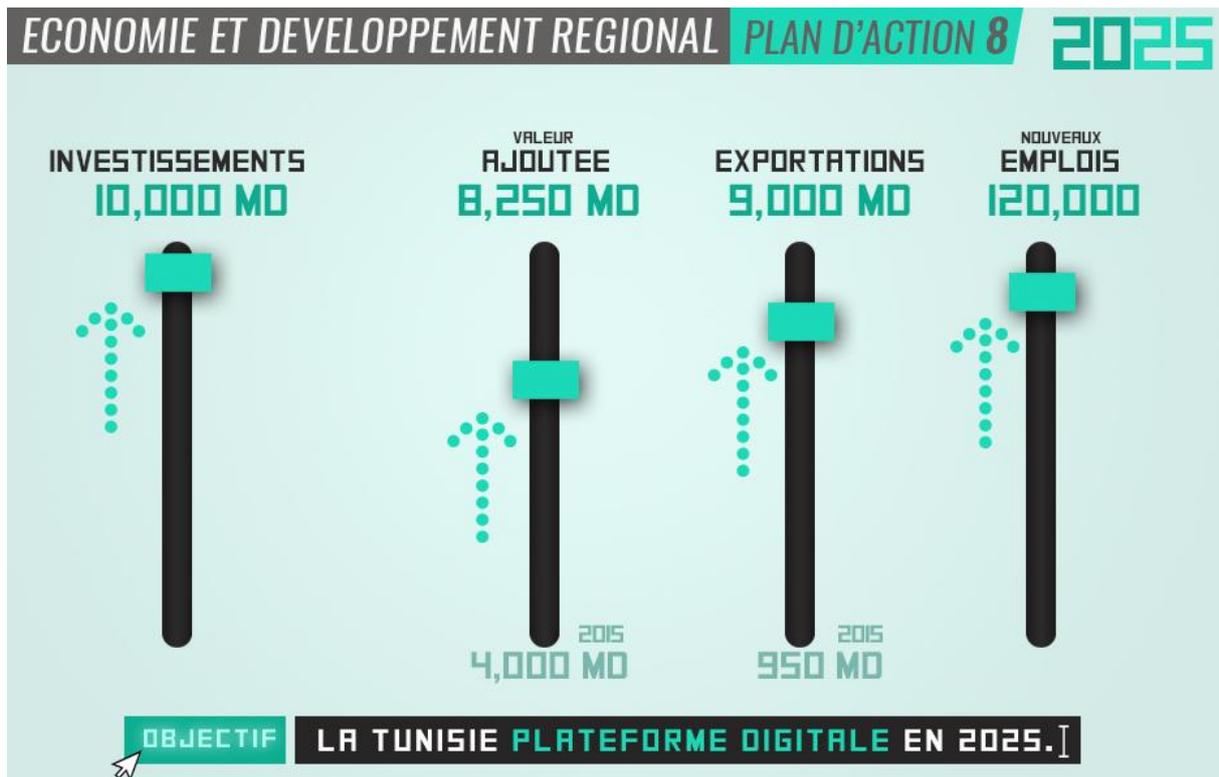
La transformation de l'économie par le numérique produit des effets sur les individus et sur les organisations et touche de manière significative toutes les activités économiques, sociales et culturelles et est considérée comme l'un des moteurs de dynamisation et sources de croissance et de progrès des sociétés contemporaines.

La Tunisie engagée sur le chemin de la reconstruction a besoin du levier numérique pour lui donner les moyens de son ambition. **La transformation numérique de la Tunisie devra évoluer vers un état hub digitale, leader du marché du near-shoring dans le bassin méditerranéen.**

Après une brève vue rétrospective, seront présentés les principaux facteurs de changement ainsi que les inerties qui entravent la mise en œuvre de ces changements.

La vision et les orientations stratégiques permettront de cibler le scénario d'émergence souhaité pour la Tunisie dans le domaine du numérique et ériger le secteur de l'off-shoring en locomotive de l'économie tunisienne.

Le scénario de sortie de crise sera décrit et consistera à réaliser les mesures à court terme proposées dans le présent document et à engager les programmes du plan « Tunisie digitale 2020 ».



A. Vue rétrospective et diagnostic

a) Des résultats mitigés malgré l'évolution des 15 dernières années :

Bien que le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) se soit développé de manière soutenable durant la dernière décennie, il a cependant observé une stagnation durant le dernier quinquennat (cf. tableau 37) :

- La croissance de la valeur ajoutée à prix constants du secteur a été de 7% durant la période 2011-2015 alors qu'elle s'élevait à 10% durant la période 2006-2010 et à 20% durant la période 2001-2005 ;
- Les investissements dans les TIC durant les 10 dernières années ont été insuffisants, en particulier dans le secteur public. La part des investissements du secteur TIC dans les investissements globaux est de 4,5%, en baisse par rapport à la période 2001-2010 qui était à environ 6% ;
- La part des exportations du secteur TIC du total des exportations, stagne durant les 5 dernières années à 2,6%. La croissance de l'exportation était à 15% durant la période 2006-2010 ;

- La contribution pour l'emploi reste modeste compte tenu des objectifs assignés au secteur en contribuant à uniquement 2,6% de l'emploi global (Une reprise est attendue en 2016 grâce à la relance du programme Smart Tunisia).

Le positionnement à l'international de la Tunisie a également été rétrogradé durant les cinq dernières années :

- Indice « NetworkedReadiness Index » (NRI) du Forum Économique Mondial : la Tunisie a été rétrogradée du 50^{ème} rang en 2012 au 87^{ème} rang en 2014 et 81^{ème} rang en 2015. La Tunisie est classée 4^{ème} en Afrique et 8^{ème} dans le monde Arabe ;
- Indice « UN Global E-Government readinesssurvey » qui évalue le degré d'application des TIC par les administrations publiques : en 2010, la Tunisie était classée 66^{ème} puis 103^{ème} en 2012 pour reprendre une position de 72^{ème} sur 192 pays en 2015 ;
- Indice « AT Kearney Global Service Location Index », qui évalue la meilleure destination d'outsourcing : la Tunisie était classée 17^{ème} en 2010 et a été rétrogradée à la 38^{ème} position en 2016.

En conclusion, le secteur du numérique, en dépit de la croissance observée durant les 15 dernières années, n'arrive pas à devenir réellement une locomotive de l'économie tunisienne, ses performances ayant stagné ces dernières années.

Tableau 39. Indicateurs économiques du secteur TIC

	2005	2010	2015
Valeur Ajoutée prix constants - MD	1848	2885	3921
Croissance annuelle	21,5% (2001-2005)	9,4% (2006-2010)	6,8% (2011-2015)
Exportations du Numérique - MD	316	792	907
Part dans les exportations	1,70% (2001-2005)	2,60% (2006-2010)	2,65% (2011-2015)
Nombre d'emplois dans le Numérique		7 660	11 000

Source : Ministère des technologies de la communication et de l'économie numérique.

b) Une grande ambition exprimée à travers le plan Tunisie Digitale 2018 :

Dans ce contexte, le Plan National Stratégique « PNS Tunisie digitale 2018 » élaboré en 2014 et conçu de manière participative avec l'ensemble des parties prenantes ambitionne de

devenir une référence numérique internationale et de faire des technologies de l'information et de la communication (TIC) un levier important pour le développement socio-économique.

Il envisage, entre autres, l'inclusion de l'ensemble de la population et des entreprises dans la société et l'économie numérique, l'équité sociale par un accès au savoir à tous, la création de plus de 50 000 emplois dans le domaine de l'économie numérique et de l'Off-shoring ainsi que de champions nationaux et la stimulation de l'écosystème de l'innovation. Le plan vise aussi à implanter une administration sans papier et à généraliser les usages des TIC dans les cursus éducatifs.

Dans le domaine de l'administration, le programme « Smart Gov 2020 » a été élaboré en 2016 et aspire à faire évoluer l'Administration vers une entité performante et ouverte, fournissant des services accessibles et intégrés aux citoyens et aux entreprises et contribuant activement au développement. Le programme s'articule autour de 4 axes majeurs (1) L'**intégration** de l'administration via l'interopérabilité et la mutualisation des infrastructures et des systèmes de l'Etat et l'échange électronique des données ; (2) L'**ouverture** de l'administration via un cadre de transparence, de concordance, de réutilisation des données et de participation citoyenne ; (3) Le **développement des usages** (Citoyen, Entreprise et Administration) par la mise en ligne de services simples de bout en bout ; (4) L'**appropriation du numérique** en sécurisant la transformation numérique de l'administration, la généralisation de l'usage du numérique et l'instauration de la confiance numérique au sein de l'administration et avec ses usagers.

c) Des germes de changements et forces motrices :

Plusieurs germes de changement permettent de pressentir un développement accéléré du secteur TIC et de l'off-shoring en Tunisie :

- La **gouvernance** du programme « Tunisie digitale » a été mise en place via un Conseil Stratégique de l'Économie Numérique et un comité de pilotage interministériel ;
- La **compétitivité** de la destination Tunisie dans le domaine du **near-shoring** est démontrée grâce à de nombreux avantages : (1) proximité géographique, (2) tradition de relation commerciale avec l'Europe, (3) disponibilité et coûts des RH les plus compétitifs de la région, (4) disponibilité et coûts des infrastructures d'hébergement et de connectivité télécom ;

- La **croissance de la demande** en main d'œuvre qualifiée dans les pays développés, dont la population active dans ces économies va stagner et vieillir. Phénomène devant engendrer un transfert important de l'emploi dans l'économie numérique des pays développés vers les pays en développement ;
- Pour promouvoir **l'offre tunisienne** et capter ces opportunités, le programme Smart Tunisia pour l'off-shoring a été lancé et une unité par objectifs pour la gestion de ce programme a été mise en place ;
- **L'Écosystème et des champions** dans le secteur se sont développés dans le near-shoring et l'export de services numériques vers les pays africains ;
- Une offre de **formation universitaire en TIC** assez diversifiée est disponible à travers tout le pays, un secteur d'enseignement privé dynamique émerge et le nombre de diplômés est en progression, soit 13000 en 2012/2013 (20% des diplômés) ayant, cependant, des niveaux de formation très disparates ;
- **L'usage du numérique** a été mobilisé à travers plusieurs programmes lancés par l'Etat : smart-gov 2020, École numérique 2020, programme de formation mobile M-dev, etc. ;
- **L'infrastructure technologique** a été mise en place à travers des pôles de compétitivité et des espaces technologiques dans les régions disposant d'un patrimoine foncier important ;
- Le plan de déploiement des **infrastructures haut débit et très haut débit** a été élaboré et les zones d'investissement Public-Privé et en PPP ont été identifiées et les licences 4G ont été attribuées en conséquence ;
- L'amélioration du **cadre réglementaire**, en particulier par l'adhésion à la convention N° 108 de l'UE pour la protection des personnes à l'égard du traitement automatisé des données à caractère personnel qui régit les flux transfrontaliers des données.

d) Des inerties qui entravent la mise en œuvre des ambitions

Infrastructures de moyenne qualité :

- Le très haut débit par fibre optique est encore peu développé (taux de couverture de 0,16% en 2015) et coûteux pour les PME et les établissements administratifs dans les régions et constitue un facteur d'affaiblissement de la compétitivité des entreprises tunisiennes ;
- Avec un taux de couverture de 8,4% en 2015, le réseau de communication fixe est très peu développé, faute de concurrence et un désengagement de l'Etat dans le développement du service universel ;
- Les infrastructures en info-nuage ne sont pas encore déployées dans les entreprises et dans l'administration.

Usages non équitables et superficiels :

- Le haut débit n'est pas réellement accessible de manière équitable aux établissements d'enseignement, de santé, centres culturels dans les régions et les zones rurales accélérant ainsi le gap inter-régional et entre les populations. Le taux de couverture de haut débit fixe étant de 4,7% et mobile de 11,3% ;
- Le taux de pénétration de l'internet au sein des ménages est de 35% et les usages ne se sont pas développés et sont souvent orientés consommation via les médias sociaux, le jeu et la communication ;
- Les services offerts aux citoyens par l'administration sont non intégrés, faute d'infrastructure, d'info structure et de standards d'interopérabilité, impactant de ce fait les performances de l'administration ;
- Les systèmes d'information et de communication dans les administrations régionales et locales sont rudimentaires et les services électroniques fournis aux citoyens et aux entreprises sont souvent peu intégrés.

Écosystème du digital en stagnation :

- Le marché tunisien est peu dynamique et la demande du secteur public faible. Les TIC représentant uniquement 0,6% des investissements en 2015, l'Etat se désengage dans les faits du financement du numérique ;
- Le secteur privé est orienté exclusivement vers l'off-shoring et l'export des services vers les pays africains et plusieurs entreprises SSII sont en souffrance. Il est à relever un affaiblissement du secteur des petites entreprises ;
- L'écosystème de numérisation des contenus et des services ne s'est pas développé, car les projets se sont souvent appuyés sur les compétences du secteur public (E-Culture, E-Éducation, etc.). De plus, les budgets TIC alloués aux projets de numérisation sont faibles ;
- L'écosystème de l'innovation est peu productif ;
- Un système de logistique, non compétitif et incapable de soutenir le commerce électronique, à l'exclusion de la Poste, en l'absence d'un cadre de régulation postale assurant une viabilité du système. De même, la présence des entreprises tunisiennes dans les places de marchés internationales est faible (estimée à environ 2000 en 2015) ;
- Une image négative de la Tunisie qui impacte négativement le développement du secteur de l'off-shoring : instabilité politique, sécurité, paix sociale ;
- Indisponibilité des infrastructures d'hébergement de classe A dans les technopôles en quantités suffisantes.

Écrémage des ressources humaines :

- Les compétences des ressources humaines formées ne sont pas toujours en adéquation avec les besoins du marché du travail de plus en plus internationalisé ;
- Formation des compétences dans les soft skills (compétences du 21^{ème} siècle) ;
- La Fuite des compétences à l'étranger et écrémage des ressources et de l'intelligence tunisienne.

Environnement réglementaire non mis en œuvre :

- Le nouveau cadre réglementaire du numérique n'est pas encore mis en place (code du numérique) en remplacement du cadre actuel (code des télécommunications) ;
- Le cadre d'incitation à l'off-shoring tarde à se mettre en place dans la pratique.

Gouvernance inachevée et faible capacité de réalisation des projets :

- Un niveau de coordination insuffisant dans la mise en œuvre du Plan National Stratégique Tunisie Digitale avec les départements économiques et sociaux (Industrie, Santé, etc.) impactant un faible niveau d'intégration des TIC dans les entreprises, les établissements de santé, etc. ;
- Le niveau d'avancement dans les projets du PNS est très faible et l'environnement d'exécution est non performant ;
- Le budget pour le développement du numérique dans l'administration est très faible (0,6% en 2015) et l'Etat se désengage dans les faits du financement du numérique ;
- L'organisation du secteur du numérique est non optimisée et une ambiguïté subsiste quant au rôle des institutions du secteur et celui du secteur privé ;

B. Vision, orientations stratégiques et objectifs

B.1. Une vision prospective

La Tunisie Hub digital et leader du near-shoring dans le bassin méditerranéen

Dans cette perspective, le secteur des activités liés au numérique profitera d'une croissance accélérée grâce à un **environnement économique et politique stable, favorable et propice au développement du digital, à l'entrepreneuriat et à l'innovation**, générant de ce fait des opportunités d'emplois dans tous les secteurs d'activité de l'économie classique et de l'économie numérique.

Cette croissance sera tirée par la dynamique créée grâce au démarrage effectif des programmes du plan national stratégique « Tunisie digitale 2018 » mais surtout par **une forte demande du marché européen** en ressources dans le digital (estimée à plus de 800 000 postes

vacants d'ici 2020) constituant une opportunité importante pour la Tunisie qui se trouve cependant en compétition avec d'autres pays du Maghreb, de l'Europe de l'Est et de l'Asie.

Bien que les diplômes universitaires soient disponibles dans les pays en voie de développement, les doutes sur la **qualité de leur formation** pourraient inciter de nombreuses entreprises à recruter plutôt dans les pays de l'Europe de l'Est ou du Maghreb afin de combler leur pénurie en main d'œuvre qualifiée.

Le marché du near-shoring dans le numérique sera de plus en plus demandeur de **compétences éprouvées et disponibles**, disposant d'habiletés de communication, résolution de problème, technologiques et aptes à opérer dans un environnement international multilingue.

Les emplois demandés devront aussi être d'un niveau de moindres qualifications puisque demain ces technologies équiperont la majorité des applications que nous utilisons et des objets qui nous entourent.

Cette croissance, devra aussi encourager la **mobilité des capitaux** à la recherche de meilleurs apports économiques qui devrait conduire à un déplacement plus important des emplois des pays aux salaires élevés vers les pays à bas salaires.

La demande évoluera d'un marché traditionnel basé sur les transactions vers **un marché orienté vers les domaines de gestion de la connaissance, des données massives et de l'intelligence**. Cette dynamique favorisera la sous-traitance verticale à travers l'enrichissement et la consolidation des services, l'intégration de la communication et les médias sociaux.

Pour mieux répondre aux exigences du marché en forte verticalisation, l'industrie du digital s'organiserait en **clusters de services et d'innovation**.

Particulièrement pour les centres de contact et le BPO, la centration client prend des formes plus évoluées : la verticalisation, la spécialisation, l'expertise, etc. seront à la base de l'offre recherchée. **Le marché passe ainsi d'un modèle basé sur les coûts vers un modèle basé sur la valeur apportée et le partenariat durable**.

Le marché de **développement de logiciel** sera porté par l'innovation et le travail créatif dans les technologies et les applications mobiles, les plateformes collaboratives sur internet, l'infonuage, les systèmes embarqués, les objets et les robots connectés, la donnification et

l'analytique, les systèmes intelligents, etc. **Le Hub digital tunisien sera arrimé à l'économie mondiale du numérique et de l'écosystème créé par les géants de l'internet.**

B.2. Les trois scénarios étudiés

L'étude prospective a permis de définir trois scénarios d'évolutions possibles :

- Le scénario de rupture catastrophique ;
- Le scénario de sortie de crise et de pré-émergence ;
- Le scénario de décollage et de l'émergence.

Scénario de rupture :

Ce scénario est caractérisé par l'absence de réformes et le ralentissement de la mise en œuvre des programmes du plan "Tunisie digitale 2020" faute de moyens financiers et de démarche pour opérer les transformations nécessaires.

Il aura pour principales conséquences le désengagement dans les faits de l'État et une administration non intégrée, non transparente et non performante, ce qui constituerait un frein au développement du pays. Une stagnation voire une décroissance du niveau de la contribution du secteur dans la valeur ajoutée, l'export et l'emploi serait également constatée.

Ce scénario contribuera aussi à la fuite des compétences vers l'étranger, tendance qui s'accentuerait, entraînant un écrémage des ressources humaines. Les fractures numériques et économiques entre les régions et les populations seraient aggravées et l'usage du numérique deviendrait alors superficiel et orientés vers la consommation.

L'examen du tissu des SSII montre que, dans leur grande majorité, celles-ci seront en difficulté. Des pertes de parts de marché affecteraient également le domaine de l'off-shoring au profit des pays concurrents.

Scénario de sortie de crise et de pré-émergence :

Ce scénario est caractérisé par l'engagement en urgence des réformes nécessaires pour soutenir le développement du secteur et le démarrage de la mise en œuvre des programmes du plan Tunisie digitale 2020 en mode partenariat public-privé.

Sur le plan des ressources humaines, les compétences nécessaires au besoin du marché seraient formées pour répondre à la demande du marché export en croissance, avec la création de 50 000 emplois d'ici 2020.

La sortie de crise se caractérisera également par une consolidation du tissu des SSII et le retour de l'implantation des entreprises dans les régions faisant des TIC un facteur d'intégration et d'équilibre régional. Une consolidation de la position concurrentielle de la Tunisie dans le near-shoring serait alors renforcée.

Ce scénario engagera par la suite la Tunisie dans une transformation profonde grâce au numérique lui permettant d'évoluer vers une "plateforme digitale".

Ainsi, la Tunisie sera la destination d'entrepreneuriat et d'investissement dans le numérique avec un taux élevé d'auto entrepreneuriat et d'innovation tout en ayant l'Etat comme catalyseur de la Transformation Numérique.

Une ouverture de l'environnement des affaires dans le digital sera constatée avec une administration entièrement intégrée et interconnectée au niveau local, régional et national. Tous les départements de l'administration auront développé des plans de transformation digitaux.

Les besoins grandissant en ressources humaine compétentes et la pression de la migration vers les pays développés obligeront la Tunisie à développer une plateforme de formation internationale dans le digital pour accueillir des compétences issues du bassin méditerranéen et de l'Afrique.

Scénario d'émergence :

Le scénario d'émergence consiste à transformer la Tunisie en une plateforme digitale d'une manière durable grâce aux transformations digitales réussies dans les différents secteurs d'activités économiques et sociaux. Le numérique sera alors un des leviers majeurs du développement économique et social de la Tunisie, accélérant de ce fait la croissance pour lui permettre d'occuper une position de leader sur le marché du near-shoring dans le bassin méditerranéen.

B.3. Présentation du scénario souhaitable de sortie de crise et de pré-émergence

Le scénario retenu et souhaité consiste à articuler l'émergence de la Tunisie en deux étapes :

- La sortie de crise à engager immédiatement par l'intermédiaire de mesures à court terme qui seront détaillées dans la prochaine partie ;
- La pré-émergence en ciblant une Tunisie Hub digital et leader du nearshoring dans le bassin méditerranéen.

Dans ce scénario, la valeur ajoutée à prix constants évoluera de 4000 MD en 2015 à 5400 MD en 2020 puis à 8250 MD en 2025. De même, les exportations progresseront de 950 MD en 2015 à 9000 MD en 2025. Les emplois créés dans le numérique seront de plus de 120 000 emplois durant la période 2016-2025.

Tableau 40. Récapitulatif des indicateurs clés pour les orientations stratégiques du secteur TIC

	2005	2010	2015	2020	2025
Valeur Ajoutée prix constants - MD	1848	2885	3921	5400	8250
Croissance annuelle	21,5% (2001-2005)	9,4% (2006-2010)	6,8% (2011-2015)	6,7% (2016-2020)	8,8% (2021-2025)
Exportations du Numérique - MD	316	792	907	4000	9000
Part dans les exportations	1,70% (2001-2005)	2,60% (2006-2010)	2,65% (2011-2015)	8,5%	11,8%
Nombre d'emplois dans le Numérique		7 660	11 000	50 000	120 000

Source : Ministère des technologies de la communication et de l'économie numérique.

Pour cibler le scénario souhaitable, les orientations stratégiques suivantes ont été retenues :

- Affirmer le rôle de l'**Etat catalyseur de développement de l'économie numérique et plateforme digitale** au service des citoyens et du tissu économique et social en assumant le leadership de l'Etat dans la Transformation Numérique de la Tunisie, en mettant en place une **Plateforme Ouverte Numérique** et en utilisant la numérisation de l'État et des acteurs publics et des données ouvertes comme levier d'accélération économique ;
- Développer les usages et les services aux citoyens garants de l'**intégration digitale et de l'équité** en permettant l'accès à tous les citoyens et aux familles à l'internet, condition d'un développement économique et social équitable. Ainsi, le taux des

ménages ayant accès à Internet progressera de 35% en 2015 à 90% en 2025 le taux de pénétration haut débit mobile dépassant 100% (11% en 2015) grâce aux services aux citoyens complètement intégrés dans l'administration et au support du développement régional et local ;

- Eriger la **transformation digitale des entreprises** en un instrument de compétitivité en intégrant le numérique dans l'ensemble de la chaîne de valeur des entreprises afin d'améliorer leur productivité, d'enrichir l'expérience de leurs clients, de développer de nouvelles opportunités économiques et de disposer d'avantages compétitifs substantiels. Cette orientation sera menée grâce à des instruments et incitations de politique publique industrielle aidant les entreprises à s'engager dans cette transformation ;
- Ambitionner de devenir une destination bien établie et un **hub dans le nearshoring** : c'est un hub pour le marché francophone et multilingue européen, un Hub régional pour la collaboration nord-sud à destination de l'Afrique et une option par rapport aux destinations asiatiques ;
- Susciter et **soutenir l'innovation** par la mise en place d'un écosystème mobilisant toutes les parties prenantes pour favoriser la création d'entreprises du numérique et leur développement, notamment par des mesures actives d'accès aux financements, aux marchés publics et le soutien à l'export ;
- Hisser les **infrastructures et les services de haut débit** au niveau des ambitions de numérisation de la Tunisie en déployant le très haut débit sur l'ensemble du territoire, en partenariat public-privé et assurer une couverture haut débit de l'ensemble du pays. Le taux de pénétration du très haut débit devra également passer de 0,3% en 2015 à 10% en 2025 ;
- Mobiliser les **compétences et faire émerger les talents**, l'entrepreneuriat et l'innovation en permettant à chacun de maîtriser les outils numériques et de partager la culture qui en découle afin de pouvoir les utiliser de manière efficace dans ses usages aussi bien personnels que professionnels. Il y a lieu aussi de mobiliser l'ensemble des acteurs afin de disposer de compétences qualifiées dans le numérique et la R&D nécessaires au secteur productif du numérique et aux emplois ayant recours aux technologies du numérique en adéquation avec les besoins, les technologies et innovations du futur et les modèles économiques y afférents.

C. Programmes et mesures prioritaires

Le scénario retenu comprend Six programmes digitaux transversaux et des programmes de transformation digitaux sectoriels (PTDS) : Éducation et formation, Recherche, Santé, Agriculture, Tourisme, Aménagement du territoire et développement local, Transport, etc. Les programmes nécessiteront environ 10 milliards de Dinars sur la période 2016-2025. En plus du fond des télécommunications et des financements extérieurs, une grande contribution du secteur privé sera sollicitée. La participation du secteur privé dans les projets étant estimée à 70%.

C.1. Dix mesures prioritaires

- 1) Assurer le leadership, la gouvernance et la conduite de la transformation numérique de la Tunisie par la création de la fonction **Digital Transformation Officer** au sein du gouvernement ;
- 2) Dans les conditions actuelles de pressions sur le budget de l'Etat, **dédier le fond de développement des télécoms exclusivement au financement** des activités de développement de l'économie numérique et gérer les portefeuilles des programmes dans une démarche de mise œuvre favorisant **le PPP comme modèle de référence** ;
- 3) Le déploiement de l'**État plateforme ouverte** par le développement des données publiques ouvertes et les services publics ouverts (Open Data & Open Service) en accélérant la mise en place du **cadre national d'interopérabilité** du gouvernement ainsi que les référentiels data de base : **citoyen, entreprise et registre de propriété** ;
- 4) Lancer le programme « PME transformation digitale » pour assister les PME à **intégrer le numérique dans leur chaîne de valeur**, par la sensibilisation, le développement des compétences numériques et la mise en place d'offres de services et de plates-formes numériques partagées. Un réseau de "**Coach numérique**" en vue de les accompagner dans leur transformation digitale sera mis en place ;
- 5) Favoriser l'émergence en mode PPP de **clusters de services et d'innovations digitales** dans l'industrie digitale créative, l'e-santé, l'éducation numérique, la smart agriculture, les Fintech, la cyber sécurité (Compétences, export de services, investissement, etc.) ;

- 6) **Mutualiser les infrastructures passives** des opérateurs privés et des institutions publiques et accélérer le déploiement du très haut débit par fibre optique dans les régions via la création d'un opérateur d'infrastructure passive en mode partenariat Public / Privé ;
- 7) Créer des **espaces numériques publics de télétravail** au titre du service universel dans les municipalités pour faciliter aux jeunes l'accès aux plateformes mondiales de micro-travail et de travail collaboratif ;
- 8) Généraliser l'**info-nuage dans le secteur public** et les collectivités locales en vue d'assurer une meilleure intégration des systèmes d'information de l'Etat et supporter la transformation digitale de la Tunisie à tous les niveaux ;
- 9) Développer les **infrastructures d'hébergement** dans les espaces technologiques : création de 1 000 000 m² de bâtiments de classe internationale d'ici 2025, avec la possibilité de déléguer les travaux de construction au secteur privé dans le cadre d'accords PPP ;
- 10) Engager des **programmes de formation complémentaires et de développement de compétences** des demandeurs d'emploi dans le domaine du numérique pour subvenir aux besoins de l'export du digital et de l'off-shoring.

C.2. Six programmes et 22 mesures supplémentaires

Programme 1 : Gouvernement plateforme digitale :

- Assurer le leadership, la gouvernance et la conduite de la transformation numérique de la Tunisie :
 - Développer pour chaque département un **programme sectoriel de transformation digitale**(PSDT) en ligne avec les orientations du plan Tunisie digitale 2025 ;
 - Mobiliser l'ensemble des acteurs en organisant les **assises annuelles du numérique** pour évaluer et améliorer la stratégie de transformation digitale de la Tunisie ;
 - Restructurer le système de **mesure et de suivi de l'économie numérique** via un observatoire du numérique.
- Optimiser les structures et les moyens disponibles pour assurer la transformation digitale de l'économie tunisienne :
 - **Restructurer les entreprises publiques** dans le domaine du numérique et leur assigner le rôle de maîtrise d'ouvrage déléguée et de gestion des portefeuilles des programmes et projets de l'État ;

- Démarche de mise œuvre favorisant **le PPP comme modèle de référence**.
- Un gouvernement électronique intégré et développant les données ouvertes et les services publics ouverts (Open Data & Open Service) :
 - Identifier les champs de données stratégiques de l'Etat et les conditions d'**ouverture des services de l'administration et des données massives** (Big data) porteuses de nouveaux usages et de gains en intelligence dans les différents domaines d'activités : culture, éducation, transport, consommation, énergie, santé, social, financement, etc.
 - Promouvoir la réutilisation des données et des services ouverts de l'État par les entreprises et les développeurs pour favoriser **l'éclosion de start-ups et des services innovants**, sans cependant porter préjudice à la protection des données personnelles ;
 - Développer le **backoffice gouvernemental en mode API** facilitant l'intégration des services, le développement des services par les collectivités régionales et locales et l'émergence de nouveaux modèles d'affaires innovants de e-services publics ;
 - Mettre en place un plan d'actions pour la **protection des données et des infrastructures sensibles**.
- Mettre en place un nouveau **cadre réglementaire du numérique** (Tunisie plateforme numérique) en remplacement du cadre actuel (code des télécommunications).

Programme 2 : Le développement des usages et des services aux citoyens garants de l'intégration sociale et de l'équité :

- Promouvoir la **connexion des ménages** à internet pour passer de 35% en 2015 à 90% en 2025 ;
- Connecter les établissements d'enseignement, de santé, centres culturels, etc. dans les régions et les zones rurales réduisant ainsi le gap inter-régional et entre les populations ;
- Accélérer le déploiement des services aux citoyens complètement intégrés.

Programme 3 : PME et Transformation Digitale :

- Assurer la gouvernance du programme « PME transformation digitale » en partenariat avec le secteur privé ;
- Favoriser le décollage du **commerce électronique** tunisien par :
 - La réglementation du paiement mobile, le m-commerce et le développement du last mile financier ;

- La mise en place d'une régulation postale et la **libéralisation du secteur de la logistique** ;
- La mise en place d'un **système national d'adresses multidimensionnelles** pour faciliter la livraison omni-canal ;
- Assister les PME dans la **pénétration des plateformes de commerce** électronique mondiales.

Programme 4 : Leader en near-shoring et export des services numériques

- Revoir la forme juridique de l'unité de gestion par objectifs du programme de développement de l'off-shoring digital « Smart Tunisia » et s'orienter vers un **organe de gestion Public / Privé** ;
- Mettre en application le **cadre d'incitation de l'off-shoring** : subventions pour la formation, subventions pour la réalisation et l'aménagement des espaces destinés à héberger les entreprises spécialisées dans le secteur répondant aux normes internationales en vigueur (20% du coût) ;
- Alléger les **conditions d'éligibilité** au programme Smart Tunisia afin d'attirer un maximum d'entreprises ayant un potentiel de développement et d'emploi ;
- Organiser la collaboration avec le marché européen des services numériques ;
- Engager par l'Etat des **partenariats avec les géants de l'internet** et les plateformes de distributions de services et de contenus internationaux pour installer en Tunisie des fermes de création et des plateformes digitales opérant dans l'écosystème créé par ces opérateurs.

Programme 5 : Infrastructures et services de très haut débit :

- Mettre en place des **modèles de déploiement du très haut débit en partenariat public-privé** et les besoins financiers nécessaires à la couverture de l'ensemble du territoire ;
- Assurer le **déploiement des infrastructures haut débit**, dans le cadre d'un partenariat Public / Privé, pour la connexion des établissements d'enseignement, de santé et autres établissements publics dans les zones rurales et non actuellement desservies ;
- Sécuriser l'infrastructure de **connectivité internationale de la Tunisie** par la promotion de nouveaux projets de câbles fibres optiques ;

- Soutenir et **accélérer le développement de l'internet des objets** qui devrait avoir une incidence significative sur presque tous les secteurs de notre société (transport, agriculture, industrie, etc.) en mettant en place les conditions d'exploitation sur le réseau internet tunisien : réglementation, fréquence, sécurité, etc.
- **Déployer les systèmes intelligents** facilitant la production et la distribution de l'énergie de façon décentralisée et ubiquitaire et la maîtrise de la consommation électrique : Smart Grid tunisien, Smart Cities, etc.
- Identifier les infrastructures numériques critiques et les secteurs stratégiques et établir un **plan de sécurisation et de défense**.

Programme 6 : Compétences, Talents et Innovation :

- Placer le numérique au cœur de l'éducation et de la formation initiale en renforçant, dès l'école primaire, **l'apprentissage des technologies numériques et de l'informatique créative** ;
- Promouvoir l'innovation via les mesures suivantes :
 - Favoriser la mobilité des chercheurs européens en Tunisie et encourager l'établissement de relations avec les labos de recherche et de développement européens ;
 - Lancer des **concours d'innovation** dans les domaines technologiques numériques afin de développer des générations d'entreprises innovantes et l'amorce de projets structurants pour l'écosystème ;
 - Consacrer une part significative des **commandes publiques** à des propositions innovantes ;
 - Réglementer et promouvoir **l'incubation de projets innovants numériques** par les grandes entreprises publiques dans les secteurs d'intérêt général à l'instar de l'éducation, de la santé, du transport, de l'énergie, etc.

Tableau 41. Evolution des indicateurs pour les orientations stratégiques du secteur TIC

		2005	2010	2015	2020	2025
Impact économique						
	Valeur Ajoutée prix constants MD	1848	2885	3921	5400	8250
	Croissance annuelle (moyenne période)	21,5% (2001-2005)	9,4% (2006-2010)	6,8% (2011-2015)	6,7% (2016-2020)	8,8% (2021-2025)
	Exportations du Numérique MD	316	792	907	4000	9000
	Part des exportations (moyenne période)	1,7% (2001-2005)	2,6% (2006-2010)	2,65% (2011-2015)	8,5%	11,8%
	Nombre d'emplois cumulés créés dans le Numérique		7 660	11 000	50 000	120 000
Accès						
	Taux de Pénétration Haut débit Fixe pour 100 hab.	0,17%	4,54%	4,34%	9%	10%
	Taux de Pénétration Haut débit Mobile pour 100 hab.		0,9%	11,3%	60%	90%
	Taux de pénétration Très haut débit		0,05%	0,30%	5%	10%
	Taux d'équipement en ordinateur		13%	23%	60%	90%
Usages						
	% des ménages ayant accès à internet	2,13%	11,4%	35%	60%	90%
	% des individus utilisant internet	9,66%	36,80%	48,52%	70%	80%
	Taux d'Usage internet dans l'administration		20,2%	36,5%	65%	85%
	Nombre de sites de Commerce électronique	200	300	760	1400	2000
	Présence dans les market-places mondiaux			2000	12000	22000
Positionnement de la Tunisie						
	Networked Readiness Index (NRI) du WEF		50 ^{ème} (2012)	81 ^{ème}	45 ^{ème}	40 ^{ème}
	UN Global E-Government readiness survey		66 ^{ème}	72 ^{ème}	60 ^{ème}	50 ^{ème}
	AT Kearney GLSI index		17 ^{ème}	38 ^{ème} (2016)	15 ^{ème}	12 ^{ème}

III.2.4. Plan d'action 9 : 10 millions de touristes en 2025

Le tourisme en Europe a connu depuis la fin de la 2^{ème} guerre mondiale une croissance exceptionnelle afin de répondre à l'aspiration aux vacances et aux loisirs d'une population de plus en plus nombreuse, de plus en plus urbaine et disposant de plus en plus de moyens. La Tunisie, de par les atouts exceptionnels dont elle dispose (proximité de l'Europe, importance du linéaire côtier, richesse et variété des ressources culturelles et naturelles) a su tirer profit de cette conjoncture en développant depuis plus d'un demi-siècle un secteur touristique qui constitue aujourd'hui une marque importante du paysage et qui représente une composante importante de l'économie tunisienne.

Depuis 2011, le tourisme traverse une grave crise dont il convient de cerner les causes et d'identifier les moyens à mobiliser afin de relancer ce secteur dans le cadre d'une vision à court et à moyen terme.



A. Rétrospective et diagnostic

L'évolution du tourisme permet de distinguer 3 phases importantes :

- ✓ Le démarrage : l'espoir ;
- ✓ L'essor : les « 3 glorieuses » ;
- ✓ La crise : le déclin.

Le démarrage du secteur (1960/1970) : il a été engagé par l'Etat afin de doter le pays d'une infrastructure d'accueil à même de soutenir le développement, de démontrer la rentabilité du secteur et de profiter d'une conjoncture touristique favorable. Les réalisations ont dépassé de loin les prévisions puisque les perspectives décennales des années soixante prévoient le doublement de la capacité alors que les réalisations ont abouti à la multiplication par huit de la capacité initiale. Ceci a été permis par des investissements directs significatifs de l'Etat (création de la Société Hôtelière et Touristiques de Tunisie S.H.T.T), la redéfinition du rôle étatique et l'abandon des investissements directs dans les secteurs concurrentiels. L'Etat s'est engagé à partir de 1970 dans une nouvelle politique qui a permis un essor considérable du secteur.

L'essor : (1970/2000) :

Durant cette période, l'Etat s'est engagé dans une politique mieux maîtrisée du développement du secteur par la création du Ministère du Tourisme et de l'Agence Foncière Touristique qui a engagé la rationalisation de la croissance en optant pour la concentration de l'investissement dans 7 zones touristiques pour lesquelles un important programme d'infrastructures a été réalisé concomitamment à la mise en place d'un cadre juridique incitatif au profit des secteurs privés. La stratégie s'est avérée concluante puisque 500 hôtels représentant près de 150.000 lits ont été réalisés durant cette période en dépit d'une accentuation de la concurrence puisque le nombre des destinations a été multiplié par 10 au cours de cette période.

Cette période s'est caractérisée par la volonté de diversifier le produit non pas dans le but de créer des alternatives au tourisme balnéaire mais d'en améliorer la recette, d'assurer une meilleure redistribution et d'enrichir l'image de la destination.

Des projets importants ont été effectivement réalisés au niveau des parcours de golf, des marinas et dans le tourisme saharien. Cependant, si l'on met de côté la thalassothérapie où la Tunisie s'est imposée comme une destination de choix en Méditerranée, le niveau de développement de l'ensemble des autres créneaux de la diversification n'a pu émerger, ne serait-ce qu'au niveau de la Méditerranée alors que les destinations concurrentes ont su mieux répondre aux nouvelles attentes de la clientèle. **C'est certainement dans cette insuffisance d'adaptation de l'offre tunisienne à la demande européenne qu'il convient de rechercher les causes de la crise.**

La crise (2000/2015) :

En 2010, le secteur disposait d'une capacité de près de 240.000 lits permettant d'héberger près de 7 millions de touristes qui ont passé plus de 35 millions de nuitées, le taux d'occupation étant alors de 50,7%. A la contribution importante du tourisme aux équilibres globaux de la Tunisie, s'ajoutent la création d'emploi, le concours à l'intégration de l'économie nationale, la promotion de la culture et la sauvegarde de l'environnement.

Cette période a été caractérisée par un ralentissement de la demande par rapport à l'offre qui a poursuivi sa croissance à un rythme modéré puisque seulement 44.000 lits ont été construits.

Certains pays concurrents, dont le développement a été postérieur à celui de la Tunisie, ont pu tirer un meilleur profit de la demande européenne : la croissance au taux annuel de 5% ayant persisté, ils présentaient un produit plus en adéquation avec la demande européenne.

Au cours de cette période, l'écart entre l'offre et la demande s'est creusé, générant une sur offre qui s'est répercuté par une baisse des prix de vente et n'a pas manqué de se faire sentir au niveau de la qualité du service. Cette situation a abouti à une baisse de la rentabilité des investissements et par-delà à une désaffection des promoteurs.

La révolution de 2011, qui a constitué incontestablement un regain d'intérêt par la destination, a engendré un repli de la demande qui a commencé à se rétracter, compte tenu de l'instabilité politique et des remous sociaux impactant le pays.

Malheureusement, la situation sécuritaire, notamment les attentats du Bardo et de Port El Kantaoui (Sousse) en 2015, ont porté un coup « quasi fatal » au tourisme tunisien qui peine encore à se relever.

A la fin de l'année 2015, après la fermeture de près de 250 hôtels, la situation du secteur a connu un repli des entrées des européens de 62%, des nuitées de 53,7%, du taux d'occupation de 45%, des recettes en dinars courant de 40% et du nombre d'emplois directs de 50%.

La situation financière des hôtels s'est sensiblement détériorée et l'on peut réellement affirmer que le secteur est véritablement sinistré.

A fin octobre 2015, les dettes classées ont atteint 2.300 Millions de dinars et le total des engagements bancaires du secteur était d'environ 4.200 Millions de dinars, soit un taux de dettes classées de 55%.

La crise du secteur est donc fondamentalement due au manque accru d'adéquation d'une offre terne et vieillissante à une demande croissante dans un contexte d'exigences en mutation continue.

La crise conjoncturelle liée aux considérations sécuritaires est venue se greffer sur une crise structurelle, et c'est la conjugaison de ces facteurs continuant à plomber le tourisme tunisien.

B. Vision : orientation, stratégie et objectifs

Le rétablissement de la situation sécuritaire sur l'ensemble du territoire, la stabilisation de la situation sociale par le renforcement du dialogue et le retour à un fonctionnement normal des structures administratives du pays constituent autant de préalables nécessaires à la relance du secteur.

B.1. Stratégie et vision prospective

La stratégie de relance du tourisme passe par une reprise de l'investissement, la mise au point d'une politique de la qualité totale, la restauration des équilibres financiers des entreprises, une refondation de la politique de la commercialisation, la sauvegarde de l'environnement, la redéfinition de la politique du transport aérien et l'instauration d'une nouvelle gouvernance.

1. Pour une relance de l'investissement

- La stratégie prévoit la poursuite nécessaire et modérée de la croissance de la capacité balnéaire ainsi que la réhabilitation du parc existant. En effet, le parc hôtelier commence à montrer des signes de « vieillissement » (près du tiers de la capacité à plus de 40 ans). Cette situation est aggravée par la fermeture prolongée de nombreuses unités ; il est prévu la mise à niveau de ce parc afin de lui permettre de mieux répondre aux attentes de la clientèle et de maintenir les emplois ;
- **Une attention particulière sera accordée aux quinze gouvernorats intérieurs où il est possible de créer une capacité additionnelle de 5.000 lits pour le prochain quinquennat et ceci dans la perspective de tirer le meilleur profit de toutes les potentialités du pays (Sahara, eaux thermales, sites archéologiques et naturels, circuits de découverte) ;**
- L'expansion et la rénovation de la capacité hôtelière existante dictent la mobilisation de ressources financières importantes et l'adoption d'un cadre juridique et d'incitations à même d'en favoriser la création et d'en garantir l'exécution et la rentabilité. Cette action doit être envisagée avec la reprise du code des investissements et la mise en place de nouvelles structures d'agrément et de contrôle qui seront simplifiées et décentralisées ;
- La reprise des investissements, qui conditionne cette diversification du produit, est nécessaire pour générer un accroissement de l'emploi et des recettes, un étalement de la saison et une contribution plus significative du tourisme dans la vie des régions

et dans l'économie du pays. L'avenir du tourisme passe nécessairement par une meilleure intégration locale et régionale, gage de son épanouissement et de sa durabilité. C'est dans ces conditions que l'on pourra espérer un retour à la rentabilité du secteur et à l'accroissement de son attractivité.

La dette du secteur touristique sera traitée en priorité et selon la procédure suivante :

- Sur la base d'un diagnostic objectif de la situation de chacune des entreprises confrontées à ce problème, il sera procédé à l'élaboration d'un schéma de consolidation juste, réaliste et spécifique (rééchelonnement des remboursements notamment) ;
- Enfin, l'Etat devra faire preuve de plus de vigilance au niveau de l'agrément des nouveaux projets afin d'éviter de nouvelles dérives.

2. Pour une refondation de la promotion et de la commercialisation

La refondation du tourisme passe par une évaluation continue des tendances du marché et des correctifs qu'il convient d'introduire au niveau de l'offre afin d'y répondre de la manière la plus adéquate. De même, elle doit tenir compte de l'évolution des marchés vers des exigences normalisées de qualité, des achats d'opportunités (last minute) et un grand respect de l'environnement.

- Renforcement du tourisme national :

Le tourisme national constituera un « volant de sécurité » à même d'atténuer les crises du tourisme international. Son développement passe par l'affirmation du droit du tunisien aux vacances et aux loisirs et la création d'une offre plus adaptée à cette demande (type d'hébergement, prix et circuits de distribution). Cette offre pourrait s'adapter aux demandes algériennes et libyennes dont les motivations sont différentes tout en étant proches du marché national.

- Consolidation des marchés européens :

Le marché européen avec ses 600 Millions de touristes est le 1^{er} marché du monde. Compte tenu de notre position géographique, il constitue notre gisement naturel. La priorité sera donc accordée à la consolidation de notre présence, qui reste encore faible dans de nombreux pays (Angleterre, Allemagne, pays scandinaves et pays d'Europe de l'Est).

Cette orientation passe par la limitation de l'emprise des TO européens sur la commercialisation par une présence plus efficace de nos produits dans les nouveaux circuits de vente (notamment le Net).

L'individualisation des destinations régionales (la côte de Corail, Djerba, le Sahel, etc...) doit être engagée constituant une multiplication et une diversification de la destination.

- Ouverture sur les nouveaux marchés :

La pénétration de nouveaux marchés dicte la prospection et le renforcement de nos relations avec les pays émergents (Chine, Inde, Malaisie, Turquie et Iran).

Une telle politique devra être accompagnée d'un accroissement sensible des budgets et d'une distribution plus équitable entre les différents intervenants.

- Adoption d'une politique digitale :

La création d'un « Portail Tunisie » de raccordement de l'ensemble des hôtels, agents de voyage, compagnies aériennes, loueurs de voitures et autres prestataires de services sous la forme d'un site web marchand permettant de répondre directement au consommateur, doit être érigée en priorité.

- Instauration d'une nouvelle gouvernance :

La plupart des structures publiques et privées du tourisme tunisien datent de plus de 40 ans. Elles ne semblent plus en adéquation avec les impératifs de la situation dictant une réforme nécessaire et urgente s'articulant autour des axes suivants :

- ✓ Le Ministère doit définir et impulser la politique, en contrôler l'exécution et surtout approfondir la vision prospective, notamment par le renforcement de l'observation et de la veille ;
- ✓ Les structures administratives, notamment l'Office du Tourisme et l'AFT, se limiteront au rôle d'outil d'exécution de cette politique ;
- ✓ Les professionnels du tourisme, notamment les fédérations de l'hôtellerie et les agences de voyages, seraient plus impliquées dans la gestion et plus tard dans la prise en charge des missions actuellement assurées par l'Etat en matière de promotion et de formation. L'échelle régionale paraît la plus adéquate pour cette action ;

- ✓ Les fédérations professionnelles devront se multiplier et élargir leur base afin de devenir des partenaires plus crédibles du développement ;
- ✓ Un enjeu majeur doit guider cette gouvernance : la recherche de la durabilité du développement dans le cadre d'un partenariat public-privé très étroit avec les moyens financiers et humains qu'exige la situation.

Cette nouvelle gouvernance permettra de passer d'une politique de développement hôtelier à une politique touristique.

- Redéfinition de la politique du transport aérien :

Considérant que 90% des européens arrivent en Tunisie par avion, le rôle du transport aérien est fondamental dans le développement du tourisme tunisien.

En dépit de grandes difficultés, ce pavillon national (trois compagnies) a pu sauvegarder ses parts de marché : un touriste sur deux voyage sous pavillon national malgré l'existence de plus d'une vingtaine de compagnies étrangères opérant en vol régulier et soixante-dix vols en charter.

Ces compagnies aériennes bénéficient d'une infrastructure aéroportuaire convenable, (sept aéroports internationaux) et aucune zone touristique n'est à plus d'une heure d'un aéroport international.

Néanmoins, aujourd'hui, la situation évolue rapidement dans le monde de l'aérien, notamment avec la progression de « l'Open Sky » et du « lowcost ». Après avoir adopté une politique « d'Open Sky » pour le charter et pour tout type de trafic à destination de Tozeur et de Tabarka et autorisé les vols « lowcost » vers les aéroports de Monastir et de Djerba, la décision d'ouverture totale du ciel, mainte fois différée, devient urgente, les atermoiements et retards atténuant le choc de l'effet d'annonce de la décision de l'adoption de « l'Open Sky ».

A cet effet, les négociations actuellement en cours avec l'Union Européenne devraient être accélérées et finalisées car cette mesure est nécessaire et urgente pour « booster » la reprise du secteur, tout en prenant les mesures à même de s'assurer que cette initiative ne se limite pas à un écrémage du marché mettant en péril les compagnies nationales ayant un rôle fondamental dans le renforcement du tourisme tunisien dans les marchés traditionnels et la pénétration de nouveaux marchés. Enfin, l'Open Sky nécessitera un programme de mise à niveau des infrastructures aéroportuaires (surtout Tunis). Les efforts engagés pour la

restructuration financière de Tunis Air devraient être poursuivis et le programme de renouvellement de la flotte accéléré.

Le transport aérien est confronté à un véritable défi qui ne pourra être gagné que si la Tunisie s'engage dans une politique plus ambitieuse et plus volontariste qui lui permettra de tirer profit de sa position géographique au carrefour de l'Afrique, de l'Europe et de la Méditerranée érigeant Tunis Carthage en véritable Hub international.

Cette orientation passe par la libéralisation du cadre réglementaire, la révision des redevances aéroportuaires et le développement d'une capacité hôtelière dans et autour de l'aéroport de Tunis Carthage ainsi que la création d'une offre commerciale importante Hors Taxes.

3. Pour une politique de la qualité :

Le tourisme est par définition une activité de services, c'est dire que la qualité du service est un facteur déterminant du prix et de la satisfaction de la clientèle.

De toute évidence, cette qualité dépend essentiellement de l'enseignement technique dispensé.

Il convient de procéder à une refonte en profondeur de l'enseignement touristique dans le sens :

- d'une meilleure organisation des centres de formation par une restructuration de l'enseignement et des stages ;
- une plus grande osmose entre les centres de formation et les établissements hôteliers ;
- un élargissement des formations aux nouveaux métiers du tourisme (internet et centres techniques, guidance) ;
- une certification des établissements de formation.

Cette politique de la qualité ne doit pas se limiter uniquement au secteur hôtelier, elle devra cibler l'ensemble des autres secteurs liés au tourisme (Compagnies aériennes, aéroports, voitures de location, restaurants et cafés, musées et sites archéologiques) en concertation étroite avec les administrations à leurs différents niveaux, mais aussi les organisations professionnelles et plus largement la société civile.

4. Pour la sauvegarde de l'environnement :

Avant 2010, de nombreuses dérogations et modifications des plans d'aménagement, dans le sens d'une densification excessive, ont été accordées ; des occupations abusives du domaine public maritime, des lits d'Oueds et des zones inondables ont été réalisées. Il en est résulté une détérioration de l'environnement et une aggravation des rejets.

Cette situation se caractérise également par l'insuffisance de la prise en compte des mutations du milieu naturel : réchauffement climatique et remontée du niveau de la mer (accentuation de l'érosion littorale, notamment sur les côtes orientales).

Pour faire face à cette situation, il est proposé la mise au point d'un plan d'aménagement de l'ensemble du littoral et d'une dotation financière conséquente à l'APAL en mesure de garantir sa mise en œuvre, notamment par une maîtrise foncière des espaces littoraux.

Par ailleurs, il est urgent de procéder à une reformulation de la politique environnementale dans le sens d'une utilisation rationnelle des ressources nécessaires au développement touristique par la mise en application de programmes adéquats concernant notamment :

- le programme de restauration des plages et de sauvegarde du milieu littoral ;
- la préservation de la biodiversité saharienne ;
- la sauvegarde et la rénovation de l'architecture traditionnelle des villes, villages et paysages destinés à une exploitation touristique ;
- une intégration plus poussée du tourisme dans l'espace et l'économie régionale et locale.

B.2. Projections 2025 du secteur touristique

Les objectifs qui seront atteints à l'horizon 2025 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 42. Evolution des indicateurs clés pour les orientations stratégiques du secteur de tourisme

	1962	1970	2000	2010	2015	2020	2025
CAPACITE (en lits)	4077	35297	197 453	241 528	170 000 *	218 000	243 000
TAUX D'OCCUPATION (en %)	58.2	46.7	55.8	50.7	26.1	50	55
ENTREES TOURISTIQUES (en millions)	53	411	5 057	6 903	4 202	7 735	9 465
NUITEES (en millions)	0.4	4 .1	35 .5	35 .5	16 .2	39 .8	48 .7
RECETTES (en millions de dinars)	2	54	2 095	3 522	2 415	6 287	8 918
EMPLOIS DIRECTS (en milliers)	1 970	14 119	78 981	96 611	53000	87 200	97 200

* Capacité opérationnelle

Source : Le Tourisme en Chiffres (ONTT)

1. La capacité hôtelière :

Le parc hôtelier a enregistré en 2010 241.528 lits construits. Lors des cinq dernières années, la capacité opérationnelle s'est réduite à environ 170 000 lits, étant donné que près de 70 000 lits sont passés en situation hors exploitation, soit pour rénovation (20000), soit par obligations contentieuses (50000).

Nous estimons qu'à l'horizon 2020, à la lumière des projets en cours, 5000 nouveaux lits seront construits, et que 45000 lits à l'arrêt actuellement seront remis en exploitation, engendrant une capacité totale opérationnelle de 218000 lits.

Compte tenu du cadre prévisible de l'évolution des investissements hôteliers (demande en hôtels de ville, émergence des concepts ruraux dans les régions et la limite des réserves foncières sur le littoral), nous estimons que la capacité additionnelle augmentera annuellement de 5000 lits, élevant le parc hôtelier tunisien à 243000 lits en 2025.

2. Le taux d'occupation :

L'année 2010 a enregistré un taux d'occupation de 50.7%. Ce taux n'était plus que de 26.1% en 2015. Avec la confirmation de la tendance de reprise, nous estimons qu'il retrouvera son niveau de 50 % en 2020 et qu'il sera porté à 55% en 2025.

3. Les entrées touristiques :

En 2010, 6 902 749 de touristes sont entrés en Tunisie, dont 53 % d'européens et 27% de maghrébins.

Pour 2020, notre hypothèse repose sur un rattrapage des chiffres de 2010 avec la même proportion en termes de provenance à l'horizon 2025. Cela se traduira en 2020 par 7.7 millions de visiteurs, alors que pour 2025, l'objectif de **10 millions de visiteurs** paraît réaliste suite au retour des visiteurs européens à un niveau d'au moins 5.5 millions (3.8 en 2010), des visiteurs maghrébins à 4 millions (3.1 en 2010) et 0.5 million de visiteurs en provenance des nouveaux marchés.

4. Les nuitées hôtelières :

En considérant les capacités hôtelières en lits et les taux d'occupation prévisionnels, nous estimons pouvoir enregistrer respectivement près de 39.8 en 2020 et 48.7 millions de nuitées en 2020 et 2025.

5. Les recettes touristiques :

Les recettes ont atteint 3522 Millions de dinars en 2010 et ont chuté à 2 414 Millions de dinars en 2015.

La tendance sera orientée vers une reprise de l'activité avec le retour de la stabilité sécuritaire et sociale et la levée de la restriction des européens aux voyages vers la Tunisie.

En considérant une augmentation annuelle des tarifs de 3 %, un glissement du dinar jusqu'à 2020 au rythme observé en 2015 et 2016, le volume des recettes exprimé en dinars sera porté respectivement à près de 6 286 MD et 8917 MD en 2020 et 2025.

C. Programme et mesures prioritaires

- Eradiquer le terrorisme et consolider la paix sociale constituent les préalables indispensables à la reprise du secteur ;
- Poursuivre les efforts diplomatiques en vue de lever les restrictions au voyage vers la destination Tunisie ;
- Réaffirmer le rôle fondamental du tourisme dans le développement économique du pays et les valeurs sociétales de la Nation dans le cadre d'un débat national ;
- Relancer l'investissement par la mobilisation des ressources, la restructuration financière

des entreprises et l'enrichissement de l'offre ;

- Prévoir des dispositions incitatives dans le code des investissements et promulguer la loi de partenariat public privé ;
- Rénover l'image de la destination par une promotion mieux ciblée, une insertion accrue au niveau des nouveaux réseaux de distribution et l'organisation d'événements de haut niveau, tant sur les marchés émetteurs en Tunisie qu'à l'extérieur ;
- Meilleure présence de la destination sur le web : lancement d'un plan digital ;
- Améliorer la qualité de service par une reprise des normes de classement et une refonte de la politique de formation des ressources humaines, l'élargissement des filières, la refonte des programmes et le renforcement du personnel enseignant ;
- Améliorer l'environnement par la valorisation et la sauvegarde des milieux naturels et urbains, dans le cadre d'une association plus étroite des collectivités territoriales et l'implication de la société civile ;
- Libéraliser le transport aérien par une refonte du cadre juridique et fiscal en coordination avec les compagnies nationales dont la gouvernance est à moderniser ;
- Mettre la gouvernance du secteur en conformité avec la Constitution et adopter un partenariat actif avec les professionnels au niveau de la formation et de la promotion ;
- Rompre avec l'attentisme, gérer la reprise mais surtout engager des réformes structurelles.

Conclusion

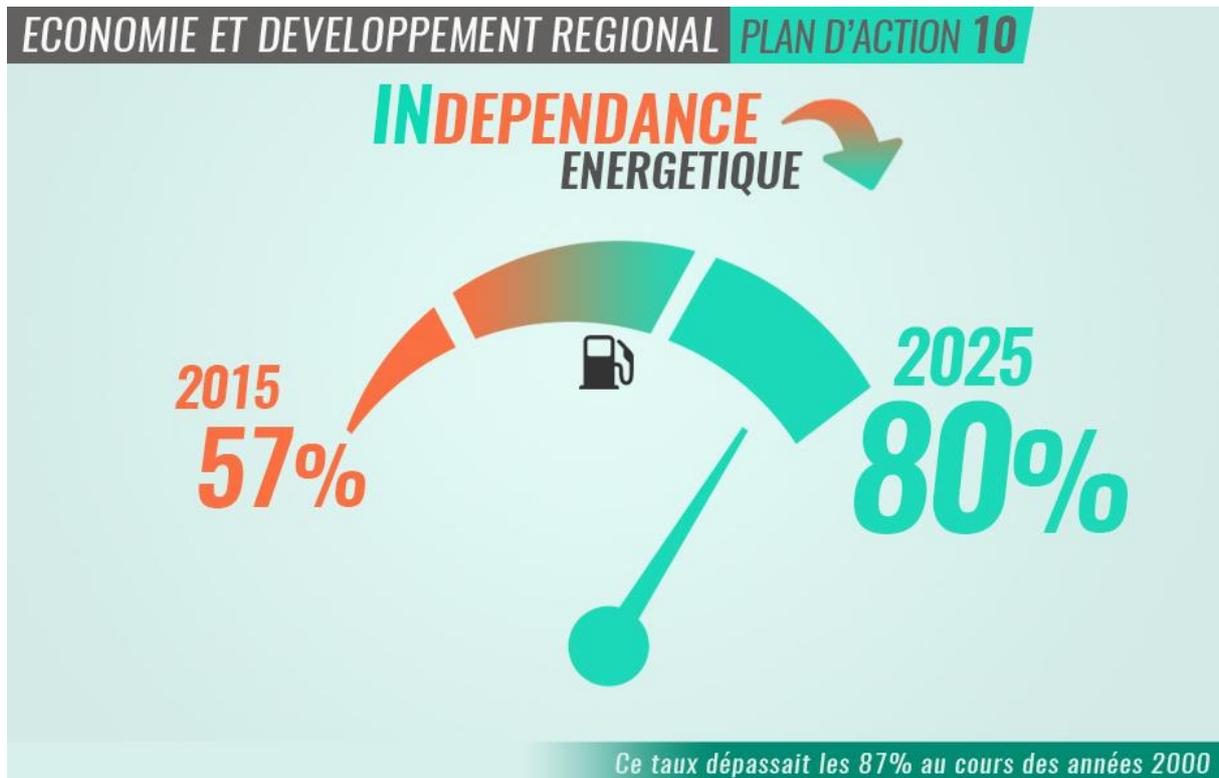
Après une expérience de plus d'un demi-siècle, le tourisme tunisien a réussi à conquérir une place respectable dans le marché Méditerranéen contribuant de manière significative au développement de l'économie nationale.

Le retard certain pris dans sa réponse aux exigences de la demande et l'instabilité politique qu'a connu le pays depuis 2011 conjugués à la détérioration sécuritaire l'ont plongé dans une crise sans précédent par son ampleur et sa longueur.

Le diagnostic a été bien posé, le processus de sortie de crise est clairement identifié, il ne reste plus que la volonté politique et la mobilisation des moyens humains et financiers pour y mettre fin. Cette option est en réalité une obligation, car il paraît impensable, voire impossible, d'envisager une alternative au secteur : **le modèle économique et social choisi par la Tunisie ne saurait se concevoir sans la reprise du Tourisme.**

III.2.5. Plan d'action 10 : Le plan Énergie

Nous procéderons, dans la première partie, à une analyse rétrospective et un diagnostic du secteur. Dans la deuxième partie, nous énoncerons la vision et les orientations stratégiques. Dans la dernière partie, nous expliciterons enfin les objectifs et les mesures prioritaires quant au secteur de l'énergie en Tunisie à l'horizon 2025.



A. Analyse rétrospective et diagnostic

A.1. État des lieux

a- La demande d'énergie

En 2015, la consommation nationale d'énergie primaire, hors produits de contrebande et biomasse traditionnelle, s'est élevée à 9,4 Mtep contre 9,2 Mtep en 2010 et 7,2 Mtep en 2005. En 2014, la consommation d'énergie primaire se compose de gaz naturel (56%), de pétrole (43%) et d'énergies renouvelables (1%). 41% de l'énergie primaire consommée est utilisée pour la production électrique et se compose à 95% de gaz naturel. Après transformation du pétrole brut en produits pétroliers et d'une partie des hydrocarbures en électricité, l'énergie est consommée au final par les industries (34%), le secteur du transport (32%), le secteur résidentiel (18%), le secteur tertiaire (10%) et l'agriculture (7%). L'intensité énergétique

mesure la quantité d'énergie primaire consommée par unité de PIB. Elle a été de 207 tep/M\$ (2010) contre 209 tep/M\$ en 2010.

Les quantités de carburants de contrebande, provenant d'Algérie et de Libye, sont estimées à 900 mille tonnes, soit environ $\frac{1}{4}$ de la consommation nationale. Selon l'AIE, la consommation tunisienne de biomasse traditionnelle (bois et charbon de bois) serait de 0,9 Mtep, ce chiffre méritant néanmoins d'être actualisé.

b- Les ressources

En 2015, la production nationale d'énergie a été de 5,0Mtep contre 7,3 Mtep en 2010 et 5,6 Mtep en 2005. Elle se compose de pétrole (51%), de gaz naturel (48%) et d'énergies renouvelables (1% hors biomasse traditionnelle).

Les réserves d'hydrocarbures, découvertes à ce jour, sont estimées à 340 Mtep. A la fin 2015, plus des $\frac{3}{4}$ de ces réserves ont été déjà extraites, les réserves restant à produire étant estimées à 80 Mtep. Des travaux d'exploration, notamment des forages, sont nécessaires pour ralentir la baisse de ces réserves, à défaut de les maintenir ou de les augmenter. **Les efforts d'exploration ont cependant diminué des 2/3 ces dernières années : cinq forages d'exploration ont été réalisés en 2015 et seulement trois en 2014.**

Les prélèvements de gaz en nature sur le gazoduc trans-tunisien au titre du forfait fiscal, pour le transit du gaz naturel d'origine algérienne vers l'Italie, ont très sensiblement baissé: 0,3 Mtep en 2015 contre 0,8 Mtep en 2010 et 1,2 Mtep en 2005. De ce fait, il a fallu augmenter en conséquence les importations directes de gaz depuis l'Algérie.

La raffinerie de Bizerte, vieille d'une cinquantaine d'année, est obsolète. Elle ne satisfait que très partiellement la consommation nationale de produits pétroliers et ses produits ne répondent que très modestement aux besoins du marché domestique.

Environ 900 mille tonnes de carburants, soit un quart de la consommation nationale, proviendraient de la contrebande avec l'Algérie et la Libye. Ces produits échappent par définition à tout contrôle règlementaire. Les accointances de la contrebande avec le crime organisé et le terrorisme ont été à maintes reprises dénoncées. Cette activité illicite menace le circuit légal de distribution des produits pétroliers et la sécurité nationale. Son impact financier, plutôt positif tant que les prix internationaux étaient élevés, est devenu négatif en 2015.

Selon les bilans publiés par l'AIE, la Tunisie disposerait d'environ un million de tep par an de biomasse traditionnelle. La contribution des autres formes d'énergies renouvelables (solaire, éolienne et hydraulique) à la production nationale d'énergie primaire a été de 2% en 2015. Chauffe-eau solaire et électricité éolienne connaissent un regain d'intérêt depuis une dizaine d'années : le programme de promotion « PROSOL » a permis d'équiper environ 10% des logements en chauffe-eau solaires, deux nouvelles fermes éoliennes d'une capacité totale d'environ 200 MW sont réalisées par la STEG dans la région de Bizerte.

En 2015, la production nationale d'électricité a été de 19 TWh contre une production de 16 TWh en 2010 et de 13 TWh en 2005. La consommation spécifique du parc des centrales thermiques exploitées en Tunisie a été de 208 tep/GWh en baisse de -1,3% en moyenne par an au cours des dix dernières années. Cette amélioration résulte surtout de la contribution grandissante des centrales à cycle combiné dans la production¹⁴.

c- Le bilan énergétique

Le bilan énergétique est déficitaire depuis le début des années 2000. En 2015, le déficit énergétique a atteint 4,1 Mtep, contre un déficit de 1,1 Mtep en 2010 et de 0,5 Mtep dix ans plus tôt. **Le taux de dépendance énergétique s'est particulièrement dégradé ces dernières années, passant de 7% en 2005 à 12% en 2010 puis à 43% en 2015¹⁵.**

L'électricité est produite, à plus de 90%, par des centrales fonctionnant au gaz naturel. La moitié du gaz consommé en Tunisie provient de l'Algérie au titre du gaz fiscal prélevé en nature sur le gaz transitant vers l'Europe et d'achats directs à la Sonatrach.

La balance du commerce extérieur de l'énergie¹⁶ est déficitaire depuis les années 1990. Ce déficit représente aujourd'hui 25% du déficit total de la balance du commerce extérieur. Il s'est fortement dégradé depuis 2010 : -3 639 MD en 2014 contre -483 MD en 2010. En 2015, en dépit de la chute des cours internationaux (le prix du baril de Brent est passé de 99 US\$ en 2014 à 52 en 2015), le déficit de la balance du commerce extérieur du secteur a régressé de 7%, atteignant -3 400 MD environ¹⁷.

¹⁴ En 2014, la consommation spécifique s'est légèrement dégradée en raison de l'utilisation des turbines à cycle ouvert.

¹⁵ Le gaz fiscal prélevé est comptabilisé avec le gaz produit sur le sol national.

¹⁶ La part des compagnies pétrolières exportée fait partie des exportations nationales de pétrole brut.

¹⁷ Cette variation résulte du décalage du prix du gaz indexé sur une moyenne glissante de 9 mois.

d- La tarification et les subventions de l'énergie

A l'exception de quelques produits pétroliers, tous les produits – pétrole, gaz, électricité et renouvelables – sont subventionnés à la consommation. En 2014, le montant total de la subvention de l'énergie a atteint 7% du PIB contre 3% en 2010. De plus, l'État cède du pétrole brut à la STIR et du gaz naturel à la STEG à un prix inférieur aux cours internationaux.

Le montant des subventions accordées par l'État au titre de la compensation des produits pétroliers, du gaz naturel et de l'énergie électrique est fixé annuellement par la loi des Finances sur la base d'une hypothèse de prix international du baril de pétrole brut. Les révisions de prix sont déclenchées en cours d'année en fonction de l'évolution des prix à l'importation et des équilibres financiers des opérateurs publics qui en découlent. A l'occasion de chaque ajustement des prix des produits pétroliers, une « *structure de prix* » est établie qui explicite le prix de cession, les coûts et marges de stockage et distribution, ainsi que les diverses taxes, aboutissant au prix de vente au public. Ce système de tarification est complexe et contraignant tant pour les opérateurs que pour l'Administration.

A.2. Tendances structurelles

a- Une croissance soutenue de la demande d'énergie, un poids plus important du gaz naturel et une utilisation de l'énergie moyennement efficace

En 2015, la consommation nationale d'énergie primaire a été de 9,4 Mtep, enregistrant une croissance annuelle moyenne de +3,0% depuis 2005 et de +3,1% au cours des deux dernières décennies. Le poids du gaz naturel dans la consommation nationale d'énergie primaire a atteint 47% en 2015 contre une contribution de 43% dix ans plus tôt et de 19% en 1995.

En 2014, l'intensité énergétique a été de 207 tep par million de dollars-2010 de PIB contre une intensité de 204 tep/M\$ en 2005 et de 223 tep/M\$ en 1995, soit une réduction de 0,4% en moyenne par an au cours des deux dernières décennies. A titre de comparaison, l'intensité énergétique des pays de l'OCDE a été de 112 tep/M\$ de PIB en baisse de 1,5% en moyenne par an au cours des deux dernières décennies. **Du point de vue économique, secteur informel non compris, l'utilisation de l'énergie est globalement moins efficace en Tunisie qu'en Turquie, au Maroc ou dans la plupart des pays sud européens.**

b- Épuisement des ressources connues et mix énergétique basé quasi exclusivement sur les hydrocarbures

Les réserves d'hydrocarbures découvertes à ce jour sont estimées au total à 340 Mtep. Plus des trois-quarts de ces réserves ont déjà été extraites. Leur volume a régressé de 3% en moyenne par an au cours des deux dernières décennies. Si cette tendance se maintient, les réserves d'hydrocarbures connues et exploitables ne seront plus que de 60 Mtep en 2025. Au cours des années soixante et soixante-dix, durant lesquelles ont été découverts les plus grands gisements, le rendement moyen des forages d'exploration était de 8 millions de barils équivalent pétrole (Mboe) par forage.

Depuis les années quatre-vingt, ce rendement est quatre fois moins élevé. Cette évolution des réserves résulte, en partie, du niveau insuffisant des travaux de prospection mais également de la qualité de ces travaux : une bonne partie des réserves ont été découvertes par quelques grandes sociétés. Plusieurs de ces sociétés ont quitté la Tunisie dans les années quatre-vingt. La révision du cadre règlementaire et fiscal, au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, n'a pas permis de contrarier cette tendance.

Par ailleurs, la production nationale d'énergie primaire se compose essentiellement d'hydrocarbures : 97% en 2015 contre 99,7% en 2005.

c- Un déficit énergétique structurel

D'une situation excédentaire, depuis la découverte du gisement d'El Borma au milieu des années 1960, le bilan énergétique est devenu déficitaire au début des années 2000. En 2015, le déficit énergétique a atteint 4,1 Mtep, le déficit de la balance commerciale énergétique s'est élevé à 3,4 milliards de dinars et le taux de dépendance énergétique à 43%. **Il convient cependant de souligner que ce déficit s'est particulièrement détérioré au cours des cinq dernières années.**

Plus de 90% de l'électricité est produite à partir de gaz naturel, dont près de la moitié provient d'un seul fournisseur la Sonatrach. La tentative d'approvisionnement à partir de la Libye n'a pas abouti par manque de disponibilités du côté libyen.

d- Un outil de raffinage obsolète et un réseau électrique enclavé

La raffinerie de Bizerte, vieille de 50 ans, utilise en partie du pétrole brut importé et fournit 13% de la consommation nationale de produits pétroliers. Une part importante des produits commercialisés en Tunisie est importée par la STIR ou par les réseaux de la contrebande.

Le réseau électrique tunisien est interconnecté à l'ouest avec l'Algérie et au sud avec la Libye. L'interconnexion des réseaux électrique égyptien et libyen fragilise le réseau maghrébin. De ce fait, les échanges avec la Libye sont très faibles et se font occasionnellement en réseau séparé avec la zone frontalière. Avec l'Algérie, les échanges, le plus souvent à bilan nul, représentent à peine 2% de la consommation nationale et les interconnexions sont exploitées au dixième de leur capacité. La mise en valeur du potentiel éolien par la production d'électricité est encore timide.

e- Des subventions de l'énergie mal maîtrisées

Au cours des dernières décennies, les cours mondiaux du pétrole brut, et par la suite de l'ensemble des hydrocarbures, ont subi, à différentes reprises, de fortes variations à la hausse et à la baisse. En Tunisie, la politique des prix de l'énergie répond à une logique interne qui ne tient pas nécessairement compte de l'évolution des prix internationaux de l'énergie. Malgré la flambée des prix à l'importation au cours des 15 dernières années (le prix du baril de Brent a décuplé) et une sérieuse détérioration du bilan énergétique, les prix intérieurs de l'énergie n'ont pas suivi la progression des cours mondiaux. Entre 2010 et 2014, le montant de la subvention de l'énergie a plus que doublé : en 2014, il s'est élevé à 7% du produit intérieur brut contre 3% en 2010. En 2015, avec un prix moyen du baril de Brent de 52 US\$, le montant de la subvention de l'énergie ne serait plus que de 400 MD.

A.3. Évolutions récentes

a- Bouleversements du contexte régional et international

La guerre civile en Libye fragilise la Tunisie. En 2015, la Tunisie a subi trois attentats terroristes engendrant, au total, près de quatre-vingt victimes. Le trafic régional d'armes, de drogues et de migrants prend des dimensions qui affectent la sécurité nationale. La contrebande de carburants, autrefois limitée aux zones frontalières, touche désormais toutes les régions. La dégradation de la situation sécuritaire concerne particulièrement le Sud, là où se trouvent plusieurs champs et installations de pétrole et de gaz.

En 2015, seulement 6 Mtep de gaz ont transité par le Gazoduc trans-tunisien alors que sa capacité de transport dépasse 30 Mtep. Au cours de la période 2000 - 2008, les prélèvements annuels de gaz fiscal ont été de 1,2 Mtep. À partir de 2009, les quantités prélevées baissent

progressivement pour atteindre 0,3 Mtep en 2015. Cette baisse résulte d'une réduction des achats de gaz algérien par les opérateurs européens.

En 2015, le prix moyen du Brent a baissé de 47% et a atteint 52 \$ contre 99 \$ un an plus tôt. Cette chute affecte les investissements risqués relatifs aux forages d'exploration, à la mise en valeur des ressources de pétrole de schiste et de gaz de schiste et à la promotion des énergies renouvelables.

La percée technologique dans l'exploitation des schistes aux USA a permis l'exploitation du gaz et du pétrole de schiste prenant son essor il y a une dizaine d'années grâce à la combinaison de deux techniques : la fracturation hydraulique et le forage horizontal. L'exploitation du gaz de schiste a permis aux USA d'améliorer d'une manière substantielle leur indépendance énergétique et de réduire le prix intérieur du gaz naturel de moitié. Selon l'AIE, le gaz de schiste couvrirait près de la moitié de la demande de gaz naturel des USA en 2025.

b- Profonds changements du contexte national

Depuis 2011, la situation sécuritaire de la Tunisie s'est beaucoup dégradée. Plusieurs sites de production et chantiers de travaux du secteur de l'énergie ont subi des agressions, des « *sit-in* » et autres perturbations. La production et/ou les investissements sont ralentis et dans certains cas compromis. De plus, des sociétés du secteur ont été contraintes de recruter du personnel non opérationnel. La pérennité de l'activité est, dans certains cas, menacée. Plusieurs investisseurs et/ou opérateurs étrangers se sont désengagés.

L'article 13 de la Constitution précise que tout nouveau contrat relatif à l'exploitation des ressources naturelles doit être soumis à l'approbation de l'Assemblée des Représentants du Peuple. Les textes d'application pour la mise en conformité du cadre législatif et réglementaire existant tardent à être promulgués. Au cours des dernières années, aucun nouveau permis n'a été attribué et certains permis n'ont pas été renouvelés. Une grave crise de confiance persiste entre certains acteurs politiques et les opérateurs du secteur.

Au cours des dernières années, la gouvernance du secteur a été attaquée à plusieurs reprises. Des campagnes de protestation et de revendications sont organisées dont en particulier celle qui s'est donné comme slogan accrocheur « *ouinou el pétrole* »¹⁸. Des accusations non-

¹⁸ Le rapport de la Cour des Comptes de l'année 2012, relatif au secteur des hydrocarbures, ne semble pas avoir été soumis au processus habituel de vérification avant sa publication. Certaines critiques de ce rapport ont été largement relayées par ces campagnes.

avérées sont malheureusement relayées par des médias, des courants politiques et certains groupes de pression. La confiance est rompue entre certains courants politiques, d'une part, les investisseurs et les acteurs institutionnels du secteur d'autre part. L'évaluation de la qualité de la gouvernance dans le secteur des hydrocarbures, réalisée par « *Revenue Watch Institute* » en 2014, attribue à la Tunisie une note globale « *insuffisante* » de 49/100. Dans ce rapport, une bonne note du cadre institutionnel et juridique y contraste avec des pratiques très insuffisantes de divulgation et de faibles conditions générales de gouvernance.

Le secteur des hydrocarbures a particulièrement souffert de ces bouleversements et de l'instabilité politique du secteur ces dernières années :

- Les travaux d'exploration, nécessaires pour le renouvellement de nos réserves, sont en berne. Les efforts d'exploration ont diminué de 2/3, cinq forages d'exploration ont été réalisés en 2015 et seulement trois en 2014. La réduction des travaux d'exploration a un impact négatif sur le niveau des réserves et par conséquent sur la future production d'hydrocarbures. Un tiers des investisseurs étrangers ont par ailleurs quitté le pays ;
- Entre 2010 et 2015, la production nationale d'hydrocarbures a été réduite de 31%. Des sites de production sont bloqués pendant des mois d'une manière anarchique. Des opérateurs étrangers et non des moindres désespèrent ;
- La dépendance énergétique, maintenue pendant les années 2000 à un niveau inférieur à 13%, a atteint 43% en 2015 ;
- La contrebande des carburants, qui rappelons-le a atteint un quart de la consommation nationale, prend des dimensions inquiétantes pour la pérennité de l'activité de distribution mais également pour la sécurité nationale.

B. Vision et orientations stratégiques

La Tunisie n'est pas un acteur majeur en termes de demande et d'offre d'énergie ou d'émissions de gaz à effet de serre. **Son futur énergétique dépendra de l'évolution du contexte international et régional mais également de sa capacité à anticiper cette évolution et à s'y adapter. Nous examinerons dans cette deuxième partie les principaux enjeux à l'échelle mondiale, régionale et nationale afin de dégager les orientations stratégiques pour le secteur de l'énergie tunisien à l'horizon 2025.**

B.1. Nouveaux enjeux et problématique nationale

a- Principaux enjeux énergétiques dans le monde

A l'horizon 2025, en nous référant au « *scénario central* » des prévisions de l'AIE et au cas de référence des prévisions de l'EIA¹⁹, le prix du baril de Brent reviendrait à son niveau des années 2010 à 2014 vers 2025 et se situerait à environ 80 US\$ dès 2020.

Selon l'AIE, la demande mondiale d'énergie atteindrait 16 milliards de tep en 2025, en augmentation annuelle moyenne de 1,5% contre 2,4% durant les dix dernières années. Au cours de la prochaine décennie, la demande d'énergie des pays de l'OCDE se stabiliserait et celle de l'Union Européenne déclinerait au taux annuel moyen de 0,7%. Par contre, la demande des pays hors OCDE, en particulier celle de la Chine et de l'Inde, continuerait de croître au rythme de 2,6%.

La part des énergies renouvelables, hors biomasse et énergie hydraulique, dans la consommation mondiale d'énergie primaire atteindrait 3% en 2025 contre 1% en 2010. Pour les pays de l'OCDE, cette part augmenterait de 2% à 4% au cours de la même période. La transition énergétique vers une économie dé-carbonée sera probablement ralentie par un bas prix de l'énergie. Le processus de transition énergétique risque de prendre un certain temps.

Selon l'EIA, le gaz de schiste a représenté, en 2013, un tiers des approvisionnements en gaz naturel des USA et atteindrait près de la moitié de ses approvisionnements en 2025. En dehors des USA, la mise en valeur du pétrole de schiste et du gaz de schiste sera probablement freinée par un bas prix de l'énergie.

b- Principaux enjeux énergétiques dans la région

L'Afrique du Nord dispose d'importantes réserves de pétrole et de gaz, d'un potentiel appréciable d'énergies renouvelables, surtout solaire et éolienne mais d'un faible potentiel hydroélectrique et de biomasse. En 2014, l'Afrique du Nord a globalement dégagé un surplus d'énergie de 92 Mtep contre un excédent de 206 Mtep dix ans plus tôt. Cette chute s'explique surtout par la réduction des exportations libyennes (-52 Mtep) et algériennes (-47 Mtep). Elle est exportatrice nette de pétrole et de gaz naturel mais importatrice nette de charbon, de produits pétroliers et d'électricité.

¹⁹« *Annual Energy Outlook 2015* », U.S. Energy Information Administration, Avril 2015.

L'Europe est la principale destination des exportations nord africaines d'hydrocarbures (68% pour le pétrole et 85% pour le gaz). La part de l'Afrique du Nord dans les importations européennes d'hydrocarbures est par contre relativement faible (10% pour le gaz et 12% pour le pétrole). La Libye et l'Algérie sont les principaux exportateurs de pétrole, l'Algérie étant le principal exportateur de gaz.

Acteur majeur, l'Algérie est le premier pays producteur de gaz d'Afrique et le troisième plus grand producteur de pétrole à l'échelle du continent, le deuxième fournisseur de gaz de l'Europe et dispose des troisièmes plus importantes ressources de gaz de schiste au monde. L'économie algérienne dépend des hydrocarbures qui, en 2014, représentent environ 30% de son PIB, plus de 94% des recettes d'exportation et 60% des recettes de l'État. En 2015, la chute des cours mondiaux, conjuguée à une contraction des quantités exportées, s'est traduite par une baisse de 44% de la valeur des exportations algériennes d'hydrocarbures. Il est, par ailleurs, à noter qu'au cours des dernières années, les USA et l'Italie ont restreint leurs importations d'Algérie : réduction de 75% des importations de produits pétroliers par les USA et de 80% des importations de gaz naturel par l'Italie. En 2013, le site gazier d'In Amenas a fait l'objet d'une attaque terroriste entraînant une réduction temporaire importante de sa production.

Les infrastructures régionales de transport de gaz naturel sont en expansion permanente. L'Algérie consolide sa position par le renforcement de son infrastructure gazière. Le Maroc est interconnecté à l'Espagne au moyen de deux lignes électriques. Toutefois l'intégration des réseaux électriques maghrébins est lente et certains projets d'interconnexion avec l'Europe ont été plusieurs fois reportés. Les marchés électriques maghrébins sont encore protégés.

c. Principaux enjeux énergétiques à l'échelle nationale

A court et à moyen termes, nous distinguons trois enjeux majeurs : une baisse forte et durable des cours mondiaux de l'énergie, un pourrissement de la situation régionale et le maintien du statu quo interne.

- Le maintien à un niveau bas des cours mondiaux du pétrole entrainerait une forte réduction des efforts de prospection, un report des investissements pour la mise en valeur des ressources énergétiques non conventionnelles (énergies renouvelables et gaz de schiste en particulier) et une baisse des efforts d'économie d'énergie ;

- Le pourrissement de la situation sécuritaire régionale risque d'entraîner une réduction, voire l'arrêt, des importations européennes de gaz naturel (le bilan énergétique de la Tunisie se trouverait amputé d'une précieuse ressource), le ralentissement des projets d'intégration des réseaux électriques, le report des projets de mise en valeur des énergies renouvelables et un plus grand enclavement de la Tunisie ;
- Sur le plan national, avec le maintien du statu quo, les investissements de mise en valeur des ressources conventionnelles et alternatives risquent de demeurer limités, une partie du réseau national de distribution des produits pétroliers risquant d'être supplantée par la contrebande impactant la sécurité énergétique du pays.

d. Deux problématiques majeures

Concernant l'avenir énergétique de la Tunisie, deux problématiques majeures se dégagent des précédentes analyses : la sécurité énergétique du pays et la gouvernance du secteur. La Tunisie enregistre un déficit énergétique structurel depuis deux décennies. Ce déficit s'est particulièrement aggravé ces dernières années, atteignant 43% de la demande nationale d'énergie primaire en 2015. De fait, la Tunisie a changé de modèle énergétique : de pays exportateur, membre de l'OPAEP, la Tunisie est devenue importatrice nette d'hydrocarbures. La sécurité d'approvisionnement devient ainsi l'une des préoccupations de la politique énergétique du pays. La sécurité énergétique ne signifie pas nécessairement l'autonomie énergétique. Le coût de la sécurité énergétique est fonction croissante du degré d'indépendance recherché. Il s'agit de trouver le bon équilibre entre la mise en valeur des ressources nationales et l'importation d'énergie, en tenant compte du contexte international et régional. A l'horizon 2025, la Tunisie continuera probablement à importer une partie de son énergie. Utilisateur de gaz naturel, le secteur de la production électrique est le plus sensible aux importations.

e- L'impératif d'une vision partagée dans un environnement en profonde mutation

La politique énergétique d'un pays se conçoit deux à trois décennies à l'avance. En Tunisie, elle est de plus en plus conditionnée par l'évolution énergétique mondiale. **L'offre mondiale sera encore dominée par les énergies fossiles avec une part de plus en plus importante pour le gaz naturel.** Le gaz de schiste, l'énergie éolienne et l'électricité photovoltaïque connaîtront

des développements significatifs. Toutefois, la transition énergétique vers une économie décarbonée prendra probablement du temps.

La demande mondiale d'énergie sera tirée par l'Asie, la Chine et l'Inde en particulier. Au cours de la prochaine décennie, l'Europe restera l'un des principaux acteurs du développement des énergies renouvelables et de la réduction des émissions de GES. Sa demande, en légère baisse depuis quelques années, maintiendra probablement cette tendance au cours de la prochaine décennie. Depuis 2010, l'Europe a par ailleurs réduit sérieusement ses importations de gaz algérien.

L'Afrique du nord dispose d'importantes ressources d'hydrocarbures conventionnels et non conventionnels ainsi que d'un grand potentiel d'énergie solaire. L'excédent énergétique de l'Afrique du nord est exporté essentiellement vers l'Europe. Cependant, la dégradation de la situation sécuritaire de la région risque de détourner l'Europe vers d'autres fournisseurs.

La Tunisie est partagée entre l'espoir d'une abondance énergétique renouvelée et la réalité d'un déficit énergétique en forte augmentation. Le déficit énergétique, qui date d'une vingtaine d'années, s'est accéléré ces dernières années et a atteint 43% en 2015. Dans le cadre du scénario souhaitable de mise en valeur intensive des ressources nationales et de reprise des exportations algériennes de gaz vers l'Italie, la Tunisie resterait en partie dépendante des importations d'énergie. **Dans un contexte géopolitique incertain, la question de la sécurité énergétique devient capitale.** Cette question s'ajoute à celles non moins importantes de la réduction des subventions de l'énergie et de la gouvernance du secteur. Les parties prenantes, consommateurs et acteurs du secteur, attendent des réponses. Mais de fréquents ou brusques changements des règles du jeu risquent de rendre celles-ci moins efficaces. Les principaux acteurs politiques sont donc appelés à partager et à mettre en œuvre une vision commune de l'avenir énergétique du pays.

B.2. Orientations stratégiques

a. Trois scénarios d'évolution possible

Nous examinerons ici trois scénarios d'évolution possible du secteur de l'énergie à l'horizon 2025. Quant à l'évolution du prix international du Brent, nous retiendrons, dans tous les cas de figure, le scénario central de l'AIE avec un prix de 80 US\$/bbl en 2020 et de 100 US\$ en 2025.

- **Scénario de « rupture négative »** : En maintenant l'évolution des cinq dernières années, on obtiendrait une évolution annuelle moyenne du PIB de +2%²⁰ et un maintien de l'intensité énergétique à son niveau actuel. La demande d'énergie progresserait ainsi de +2% par an et atteindrait 12 Mtep en 2025. La production nationale d'hydrocarbures continuerait à régresser, les prélèvements de gaz algérien au titre du forfait fiscal se maintiendraient au niveau très bas des dernières années et la contribution des énergies renouvelables resterait marginale. En 2025, les disponibilités annuelles d'énergies seraient alors de 2,7 Mtep, le bilan énergétique serait déficitaire de 9,1Mtep et **le taux de dépendance énergétique atteindrait 77%**.
- **Scénario de « sortie de crise »** : Dans l'hypothèse d'une relance des investissements et de rétablissement des indicateurs du secteur (croissance du PIB de 4,4% et baisse de l'intensité énergétique de 0,4%), la consommation d'énergie serait de 14 Mtep en 2025. Dans l'hypothèse du maintien de l'activité d'exploration à son niveau de la décennie 2000-2010 et d'un retour du forfait fiscal à son niveau d'avant 2010 (1,2 Mtep/an), le total des disponibilités d'énergie serait de 9,0 Mtep. **En 2025, le déficit du bilan énergétique serait alors de 5,3 Mtep et le taux de dépendance de 37%**.
- **Scénario d'émergence** : Ce scénario suppose une évolution du PIB de +6% et de l'intensité énergétique de -2% par an. La demande d'énergie atteindrait ainsi 15 Mtep en 2025. Nous supposons, qu'en 2025, les énergies renouvelables contribueront à hauteur de 20% de la production nationale d'électricité, que les prélèvements de gaz fiscal se situeront à 1,2 Mtep par an et que la relance des investissements d'exploration et de production permettra d'atteindre une production d'hydrocarbures de 8,5 Mtep. **En 2025, le bilan énergétique serait ainsi déficitaire de 3,1 Mtep et le taux de dépendance serait de 21%**.

Ce scénario suppose certains prérequis et la mise en œuvre rapide de plusieurs réformes :

- Le rétablissement de la sécurité dans la région et sur l'ensemble du territoire national ;
- L'instauration d'un climat de confiance avec les investisseurs ;
- La mise en conformité des textes existants avec l'Article 13 de la Constitution ;

²⁰ Ces dernières années, l'accélération des recrutements à caractère social, de l'Administration, a engendré une croissance artificielle du PIB sans création réelle de valeur ajoutée.

- La réorganisation du secteur dans le sens d'une plus grande transparence et de la responsabilisation des opérateurs ;
- Un ajustement du cadre fiscal favorisant le développement des ressources nationales fossiles et renouvelables, conventionnelles et non conventionnelles ;
- Une accélération de la politique d'efficacité énergétique.

b- Cinq orientations stratégiques pour le secteur de l'énergie

De ce qui précède, nous dégageons cinq principales orientations stratégiques pour le secteur de l'énergie à l'horizon 2025 :

- L'amélioration de la gouvernance du secteur ;
- La diversification des fournisseurs d'énergie et la multiplication des fournisseurs de gaz en particulier ;
- La valorisation des ressources nationales d'énergies fossiles et renouvelables, conventionnelles et non-conventionnelles ;
- La réforme du système de tarification et de subvention de l'énergie ;
- La maîtrise de la demande des principaux secteurs consommateurs d'énergie.

C. Objectifs et mesures prioritaires

C.1. Principaux objectifs

Les précédentes orientations stratégiques se déclinent selon les cinq ensembles d'objectifs suivants :

a- Une meilleure gouvernance du secteur afin d'affirmer l'État de droit face à la contrebande, de garantir la protection des infrastructures, d'instaurer un climat de confiance entre les parties prenantes et les acteurs du secteur et de mettre en pratique les règles de bonne gouvernance, en particulier de transparence et de responsabilité.

b- La diversification des sources d'approvisionnement

Des accords d'interconnexion électrique avec l'Europe d'une part, et avec de nouveaux fournisseurs de gaz naturel, d'autre part, devront être conclus et mis en œuvre.

c- La mise en valeur des ressources nationales

A l'horizon 2025, l'objectif serait de ramener le taux de dépendance énergétique à un niveau proche de 20%, celui du scénario « d'émergence ». Concernant les hydrocarbures, l'intensification de l'exploration devrait permettre de renouveler les réserves et de se faire une idée suffisamment précise des ressources en gaz de schiste. Rappelons que pour le scénario « d'émergence », nous avons supposé l'intensification de l'activité de prospection et le maintien du niveau de prospectivité à celui des deux dernières décennies. Même dans ce cas, plutôt favorable, la balance énergétique resterait déficitaire. **Concernant la mise en valeur des énergies renouvelables, l'ANME, dans le rapport précité, retient un objectif d'environ 20% de contribution des énergies renouvelables à la production nationale d'électricité à l'horizon 2025.**

d- La refonte de la tarification des produits énergétiques en vue d'une réduction significative mais progressive des subventions et des distorsions tarifaires.

e- L'amélioration de l'efficacité énergétique

L'utilisation de l'énergie est globalement moins efficace en Tunisie que dans la plupart des pays d'Europe du sud, en Turquie ou au Maroc. Pour atteindre un niveau comparable à celui des pays d'Europe du sud, la Tunisie devrait réduire son intensité énergétique de 2% en moyenne par an au cours des deux prochaines décennies. Dans son rapport « *stratégie nationale de maîtrise de l'énergie* » de juin 2014, l'ANME estime l'économie d'énergie pouvant être réalisée en 2025 à environ 25% de la consommation nationale, moyennant une réduction additionnelle de l'intensité énergétique de 1,2 point en moyenne par an par rapport au scénario tendanciel.

Les obstacles à la mise en œuvre des orientations retenues sont d'ordre politique, réglementaire, fiscal et technique :

- Politique : L'instabilité politique des dernières années (six ministres en charge de l'énergie en six ans) et l'affaiblissement structurel de l'Exécutif compliquent la mise en œuvre de toute politique énergétique. L'État s'est montré particulièrement désarmé face aux nombreux sit-in des chantiers, à la contrebande de carburants et aux campagnes de dénigrement des institutions publiques. Dans le même temps, le contexte géopolitique régional fragilise l'approvisionnement énergétique du pays ;

- Règlementaire : La mise en conformité du cadre réglementaire avec l'article 13 de la Constitution tarde et les investissements de mise en valeur des ressources conventionnelles et non conventionnelles sont gelés. Par ailleurs, le protectionnisme et le monopole public des importations limitent l'offre et la diversification des fournisseurs. Enfin, la réglementation contraignante à laquelle sont soumises les entreprises publiques et leur récente mise à l'index ne les incitent pas à l'initiative et dans la foulée à la performance.
- Fiscal : Dans un contexte baissier des cours mondiaux de l'énergie, la fiscalité pourrait constituer un handicap quant à la reprise des investissements de mise en valeur des ressources nationales, d'hydrocarbures en particulier. Il est à noter, à cet effet, que la Tunisie est classée parmi les pays à prélèvement fiscal élevé.

La politique de subvention et d'assistance aux utilisateurs a empêché une réforme de fond de la tarification de l'énergie. Or, la subvention de l'énergie n'incite pas à l'économie et la distorsion des prix peut orienter les consommateurs vers des choix non optimaux. Enfin, la volatilité des cours mondiaux des hydrocarbures s'érige en frein à la mise en valeur des énergies renouvelables.

- Technique : Le rejet de la fracturation hydraulique dans les roches mères est actuellement le principal obstacle à la mise en valeur des hydrocarbures de schistes. L'enclavement du réseau national de transport de l'électricité constitue un handicap à la mise en valeur du potentiel d'énergies renouvelables, son renforcement étant également nécessaire à cet effet. La non-intégration régionale des réseaux électriques est un obstacle au développement des échanges d'énergie électrique et à une meilleure exploitation des capacités installées.

C.2. Mesures prioritaires

Les propositions d'améliorations des performances du secteur de l'énergie sont nombreuses. Certaines mesures prioritaires allant dans le sens des orientations et objectifs que nous venons d'évoquer permettent d'apporter une première réponse aux défis posés par les mutations du contexte énergétique et par les changements de l'environnement politique national.

a- Amélioration de la gouvernance

Les critères de bonne gouvernance publique les plus cités par les organisations internationales sont la transparence, la responsabilité, la participation et la suprématie du droit.

La mise en cause récurrente de la gouvernance du secteur des hydrocarbures a conduit l'Assemblée Nationale Constituante à préciser, dans l'article 13 de la nouvelle Constitution, que « *les contrats d'investissement qui y sont relatifs [aux richesses naturelles] sont soumis à la Commission spécialisée de l'Assemblée des Représentants du Peuple* ». Un an plus tard, malgré l'avis du Tribunal Administratif, on déplore une grande confusion et beaucoup de retards dans l'administration des titres d'hydrocarbures, des avenants à des conventions de permis étant bloqués par la Commission de l'énergie de l'ARP et ne sont toujours pas soumis au vote de la l'assemblée plénière. L'instrument pour l'amendement d'une convention approuvée par décret n'est pas encore fixé. Le principe de suprématie du droit est mis à mal.

Selon le rapport « *Indice de Gouvernance des Ressources Naturelles* » relatif au secteur tunisien des hydrocarbures publié en 2014 par *Revenue Watch Institute*, « *la Tunisie a reçu la note « insuffisante » de 49 et se classe 28^e sur 59 pays. Une bonne note dans le domaine du cadre institutionnel et juridique contraste avec de mauvaises pratiques de divulgation et de faibles conditions générales de gouvernance* ». En 2012, la Tunisie a déposé sa candidature pour rejoindre l'Initiative EITI (*Extractive Industries Transparency Initiative*).

Le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises ne s'est pas encore imposé aux entreprises du secteur, les certifications techniques non plus (sécurité et environnement, en particulier). La réglementation des entreprises publiques, en vigueur, ne favorise pas l'esprit d'initiative et la « *chasse aux sorcières* » menée ces dernières années hypothèque l'avenir du secteur. La participation des parties prenantes à certaines décisions est prise au pied de la lettre, des chantiers sont bloqués par des manifestants et certains groupes de pression. La contrebande de carburants prend des dimensions inquiétantes, non seulement pour la pérennité du secteur mais également quant à la sécurité et à l'intégrité du pays. Une proportion significative des opérateurs étrangers a d'ores et déjà quitté la Tunisie.

Pour une meilleure gouvernance du secteur de l'énergie nous retiendrons les mesures prioritaires suivantes :

- Affirmer l'autorité de l'État face à la contrebande, aux blocages des sites de production et aux pratiques illicites ;
- Instaurer un climat de confiance entre les élus et les acteurs du secteur ;
- Mettre en conformité la réglementation avec l'article 13 de la nouvelle Constitution ;
- Adhérer à la démarche de l'EITI ;
- Mettre en application les « *bonnes pratiques* » du FMI « *en matière de transparence des finances publiques pour la gestion des recettes dégagées des ressources naturelles* » ;
- Adapter le mode de fonctionnement des entreprises publiques aux exigences d'efficacité du secteur ;
- Procéder périodiquement à un audit indépendant des réserves ;
- Répondre aux campagnes de dénigrement par de larges campagnes d'information.

b- Diversification du « bouquet énergétique » et des fournisseurs afin de sécuriser l'approvisionnement du pays en énergie.

- Diversification du « bouquet énergétique » ou « mix énergétique »
 - L'électricité peut être produite à partir d'une dizaine d'énergies primaires différentes. Dans la plupart des pays, le mix électrique est lié à la disponibilité et à la proximité des ressources primaires. En Tunisie, elle est produite quasi exclusivement à partir de gaz naturel. À court et moyen termes, le gaz naturel gardera une place dominante. Toutefois, l'éolien et le photovoltaïque peuvent prendre une plus grande place. L'ANME propose une contribution des énergies renouvelables au mix électrique de 20 % en 2025. ;
 - Les produits pétroliers, le gaz naturel et l'électricité constituent l'essentiel de la consommation d'énergie finale du secteur industriel. A l'horizon 2025, l'autoproduction à partir des énergies renouvelables devrait pouvoir prendre une part plus significative dans la production de l'électricité ;

- La consommation du secteur des transports se compose quasi exclusivement de produits pétroliers. Les possibilités de substitution par du GNC (gaz naturel carburant) et de l'électricité sont relativement limitées à l'horizon 2025 ;
- La consommation des autres secteurs (résidentiel, tertiaire et agricole) se compose de produits pétroliers (31%), de biomasse traditionnelle (28%), d'électricité (27%) et de gaz naturel (12%). A l'horizon 2025, les substitutions envisageables sont multiples, notamment quant au gaz naturel et aux énergies renouvelables (chauffe-eau solaire et autoproduction d'électricité). La poursuite des programmes Prosol permettrait de doubler la part des logements équipés de chauffe-eau solaire ou de panneaux photovoltaïques.
- Diversification des fournisseurs d'énergie : La Tunisie est importatrice de produits pétroliers et de gaz naturel. Les fournisseurs des produits pétroliers sont nombreux dans la région, par contre, pour les importations de gaz naturel, la Tunisie dépend d'un seul fournisseur, la Sonatrach. Près des $\frac{3}{4}$ du gaz utilisé servent à produire l'énergie électrique et 95% de l'électricité est produite par des centrales thermiques au gaz.
 - La recherche d'un deuxième fournisseur de gaz qui contribuerait au renforcement de la sécurité d'approvisionnement devient urgente du fait de la dégradation de la situation sécuritaire régionale. L'importation de GNL (gaz naturel liquéfié) implique la réalisation d'un terminal de regazéification et de stockage. Cet investissement et le surcoût du GNL par rapport au gaz livré par pipeline, peuvent, jusqu'à un certain niveau, être justifiés par la nécessité de diversifier les sources d'approvisionnement. La mise à jour du plan d'urgence d'approvisionnement en gaz naturel devrait tenir compte du nouveau contexte régional et d'un risque de rupture prolongée des importations de gaz naturel ;
 - L'interconnexion directe du réseau électrique tunisien au réseau européen devrait également être l'une des priorités de la politique énergétique des prochaines années. Cette interconnexion permettrait de mailler la boucle électrique méditerranéenne, d'optimiser l'exploitation des capacités installées, de faciliter l'intégration des énergies renouvelables et d'améliorer la fiabilité du système électrique tunisien ;

- Enfin, la libéralisation progressive des importations de produits pétroliers, à l'exception des produits sensibles tels que le gazole ordinaire et le GPL domestique, contribuerait également à la diversification des approvisionnements.

c- Mise en valeur des ressources nationales d'énergie

La Tunisie dispose de ressources d'hydrocarbures conventionnelles et non conventionnelles et d'un potentiel d'énergies solaire et éolienne. On distingue trois catégories de ressources pétrolières et gazières :

- Des réserves prouvées, connues et exploitables d'hydrocarbures conventionnelles estimées à 80 Mtep ;
- Des ressources potentielles d'hydrocarbures conventionnelles estimées à 140 Mtep par l'USGS ;
- Des ressources potentielles d'hydrocarbures non-conventionnelles (huile et gaz de schiste) estimées à 1,2 milliard de tep par l'EIA.

Trois catégories d'énergies renouvelables offrent par ailleurs un certain potentiel :

- Des ressources de biomasse traditionnelle estimées à 1,0 Mtep par an, cette estimation méritant d'être soigneusement réévaluée ;
- Des ressources potentielles d'énergie éolienne estimée par l'ANME à 8 GW représentant un productible équivalent à 4 Mtep/an d'énergie finale ;
- Des ressources significatives d'énergie solaire, environ 10% des logements étant équipés de chauffe-eau solaire. La production d'électricité photovoltaïque est encore coûteuse et la récente chute des cours mondiaux des hydrocarbures risque d'en retarder le développement.

Pour la mise en valeur des ressources nationales, nous recommandons les mesures prioritaires suivantes :

- Publier un Atlas des prospectifs d'énergies conventionnelles et non conventionnelles, fossiles et renouvelables à explorer et/ou à développer ;
- Adapter le cadre fiscal aux objectifs de mise en valeur des ressources nationales et au contexte international et régional ;

- Faire appel à la concurrence internationale pour la mise en valeur des nouveaux gisements d'hydrocarbures et d'énergies renouvelables ;
- Doter les opérateurs nationaux (STEG et ETAP, en particulier) des moyens leur permettant de mener à bien leurs missions et adapter les règles de fonctionnement de ces entreprises aux exigences de l'activité ;
- Relancer les programmes Prosol de promotion de l'énergie solaire.

d- Réforme de la tarification

La subvention de l'énergie est mal maîtrisée, atteignant 7% du PIB en 2014. La conjoncture internationale baissière actuelle est favorable à une refonte de la tarification. L'ajustement des tarifs des produits pétroliers, du gaz naturel et de l'électricité devront être progressifs.

À cet effet, il est recommandé de :

- Répercuter les coûts réels à tous les stades de la chaîne d'approvisionnement à la distribution et créer un fond de régulation des prix pour amortir les fluctuations brutales des cours internationaux. Pour les produits les plus sensibles, une approche graduelle devrait faciliter l'adaptation des agents économiques ;
- Réduire progressivement les distorsions tarifaires entre les différentes formes d'énergie. Ces distorsions peuvent en effet conduire les consommateurs vers des choix non économiques. Créer également une écotaxe qui intègre les effets externes des choix énergétiques ;
- Simplifier la structure des prix afin de remplacer la logique actuelle de rente par une logique de performance et d'émulation entre les opérateurs. Fixer plutôt un prix plafond national intégrant les coûts d'approvisionnement et de distribution ainsi que les taxes.

Le succès d'une telle réforme tarifaire dépendra de la capacité de l'État à neutraliser les effets pervers de la contrebande de carburants.

e- Amélioration de l'efficacité énergétique

- Dans un souci d'exhaustivité et de transparence, fournir des statistiques qui tiennent compte de toutes les formes d'énergies consommées ;
- Faire connaître le potentiel d'économie d'énergie par secteur d'utilisation ;

- Fixer un objectif mesurable de réduction de l'intensité énergétique par secteur ;
- Lancer un programme de réduction des pertes de distribution d'électricité et d'amélioration de la consommation spécifique des centrales thermiques ;
- Lancer un programme d'économie d'énergie spécifique aux bâtiments publics (administration, hôtels, etc.) ;
- Mettre en œuvre une réglementation d'économie d'énergie spécifique à la construction des nouveaux bâtiments et conforme aux standards de la profession. Parallèlement, lancer des programmes de formation appropriés aux métiers du bâtiment.

Tableau 43. Evolution des indicateurs clés pour les orientations stratégiques du secteur de l'énergie

		Historique					Scénarios 2025		
		1995	2000	2005	2010	2014	Rupture négative	Sortie de Crise	Émergence
Population	Million	9,0	9,5	10,0	10,6	11,0	12,2		
PIB (en milliards US dollars 2010)		22,2	29,1	35,3	44,1	45,7	57	70	87
Consommation nationale d'énergie	Mtep	5,3	6,4	7,2	9,2	9,4	11,8	14,3	14,8
- Produits pétroliers (a)	Mtep	3,3	3,6	4,1	3,9	4,0	11,7	14,1	12,8
- Gaz naturel	Mtep	1,9	2,7	3,1	5,1	5,3			
- Énergies renouvelables (b)	Mtep	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2	2,0
Production nationale d'énergies	Mtep	4,6	5,7	5,6	7,3	5,6	2,4	7,8	10,5
- Production de pétrole	Mtep	4,4	3,8	3,6	4,0	2,9	2,3	7,6	8,5
- Production de gaz naturel	Mtep	0,1	1,9	2,0	3,1	2,6			
- Production ER (b)	Mtep	0,0	0,0	0,0	0,2	0,1	0,1	0,2	2,0
Prélèvement de gaz fiscal	Mtep	0,9	1,2	1,2	0,8	0,3	0,3	1,2	1,2
Disponibilités totales d'énergie	Mtep	5,5	6,9	6,7	8,1	5,9	2,7	9,0	11,7
Bilan national d'énergie primaire (c)	Mtep	+0,2	+0,5	-0,5	-1,1	-3,6	-9,1	-5,3	-3,1
Production nationale d'électricité (d)	TWh	7,7	10,6	12,7	16,4	19,0	22,5	27	27
Taux d'indépendance énergétique	%	103%	107%	93%	88%	65%	23%	63%	80%
TCAM du PIB sur la période	%	+3,9%	+5,6%	+3,9%	+4,0%	+0,9%	+2%	+4%	+6%
Intensité énergétique (tep par M\$ 2010 de PIB) (e)		223	212	204	209	207	210	204	170
Consommation par habitant	tep	0,552	0,648	0,720	0,870	0,858	0,97	1,17	1,21
Taux d'électrification	%	89%	95%	99,1%	99,5%	99,8%	99,8%	99,9%	100%

Sources : AIE, DGE, BP, INS, BCT, estimations

Notes : (a) produits de contrebande non compris ;

(b) biomasse traditionnelle non comprise ;

(c) le gaz fiscal est comptabilisé comme ressources ;

(d) auto producteurs non compris ;

(e) hors biomasse traditionnelle et carburants de contrebande.