

# Coproduction en Tunisie

## Contexte, réalisations et perspectives

Martin FLEURY  
Jean-Philippe PAYET  
Cabinet R.M.D.A.

Avec la collaboration de  
Sarah BOUHASSOUN

Travaux coordonnés par  
Thibault FABRE  
Michel GONNET

Octobre 2015



## L'OBSERVATOIRE DE LA COPRODUCTION EN MÉDITERRANÉE

*Piloté par IPEMED et soutenu par Bpifrance et la Chambre de Commerce et d'Industrie Paris – Ile de France, l'Observatoire de la coproduction en Méditerranée vise à analyser qualitativement les stratégies des investisseurs méditerranéens, leur comportement, leurs attentes et les difficultés qu'ils rencontrent pour s'insérer dans le tissu local.*

*La connaissance fine des stratégies industrielles et servicielles en Méditerranée doit favoriser le développement de la coproduction et rendre plus tangible le bénéfice partagé de ce modèle dans la répartition des chaînes de valeur.*

*L'Observatoire de la coproduction en Méditerranée remplit une mission d'observation, de suivi, d'information et de sensibilisation auprès des pouvoirs publics et des entreprises du Nord et du Sud de la Méditerranée, notamment sur des filières d'avenir.*

*Les travaux de l'Observatoire de la coproduction en Méditerranée sont réalisés en collaboration entre Martin FLEURY et Jean-Philippe PAYET du cabinet R.M.D.A. et l'équipe Production d'IPEMED.*

*Ce rapport, seconde publication de l'Observatoire de la coproduction, vise à analyser le positionnement de la Tunisie dans l'environnement macro-économique méditerranéen ainsi que les dynamiques d'investissements étrangers à l'œuvre en Tunisie, et ce, afin de proposer des recommandations pour accompagner le développement de la coproduction et une meilleure intégration du pays dans l'économie méditerranéenne et mondiale.*

*Dans la même collection :*

*FLEURY M., PAYET J.-P., Dynamique des investissements dans les pays riverains de la Méditerranée : situation macroéconomique, IPEMED, Juin 2015*

Pour toutes demandes d'informations et de contacts :

**Thibault Fabre**

Chargé de mission Entreprises et International

Mail : [thibault.fabre@ipemed.coop](mailto:thibault.fabre@ipemed.coop)

Tél : +33 1 56 54 01 96

## SOMMAIRE

PRÉFACE DE JEAN-LOUIS GUIGOU .....	6
FICHE PAYS.....	7
RÉSUMÉ.....	8
INTRODUCTION.....	12
<b>1. ENVIRONNEMENT MACRO-ÉCONOMIQUE DE LA TUNISIE .....</b>	<b>16</b>
Constat n°1 : Une économie résiliente mais une création de richesses insuffisante pour accompagner les enjeux démographiques, en particulier la création d'emplois qualifiés .....	16
Constat n°2 : Une industrie de pointe émerge mais le phénomène est encore trop marginal pour entraîner une véritable diversification des exportations et pour générer des complémentarités avec les pays voisins, sources d'intégration commerciale régionale .....	20
<b>2. CARACTÉRISTIQUES DES INVESTISSEMENTS DIRECTS ÉTRANGERS .....</b>	<b>24</b>
Constat n°3 : Malgré un ralentissement des flux d'IDE, la Tunisie reste bien positionnée parmi les PSEM grâce à d'importants stocks d'investissements, dont le volume est équivalent à 65% du PIB .....	24
Constat n°4 : Les pays de l'UE4 restent les principaux investisseurs historiques de la Tunisie et occupent chacun des créneaux relativement distincts .....	30
Constat n°5 : Face à des réformes qui tardent à venir, les IDE européens, à majorité offshore, concernent principalement des projets d'extension et les nouveaux investissements sont rares. ....	34
<b>3. MONOGRAPHIE DES SECTEURS PORTEURS HISTORIQUES .....</b>	<b>39</b>
Constat n°6 : Le secteur des TIC, porté par son dynamisme, possède un fort potentiel .....	39
Constat n°7 : Les industries mécanique & électrique, un secteur historique en appui aux industries automobiles et aéronautiques.....	42
Constat n°8 : L'industrie textile, d'importants acquis à valoriser davantage .....	47
<b>4. MONOGRAPHIE DES SECTEURS D'AVENIR .....</b>	<b>50</b>
Constat n°9 : Energies renouvelables, un secteur naissant pour lequel la Tunisie possède des atouts .....	50
Constat n°10 : Santé et Industrie pharmaceutique, une filière prometteuse .....	53
Constat n°11 : Agro-alimentaire, des perspectives encourageantes nécessitant une transformation structurelle du secteur .....	56
<b>5. STRATÉGIES PUBLIQUES ET DISPOSITIFS D'APPUI .....</b>	<b>59</b>
Constat n°12 : Des facteurs de compétitivité favorables à la coproduction mais un positionnement à clarifier et à mettre en œuvre de manière harmonieuse .....	59
Constat n°13 : Des contraintes structurelles persistent .....	61
Constat n°14 : Des politiques publiques prémices d'un écosystème plus favorable à la coproduction .....	63
<b>ANNEXES.....</b>	<b>70</b>

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

### GRAPHIQUES

Graphique 1. Illustration de la variété des initiatives de coproduction et du modèle idéal .....	10
Graphique 2. Croissance annuelle comparée du PIB réel .....	16
Graphique 3. Taux de chômage en Tunisie depuis 1991 .....	17
Graphique 4. PIB par habitant en 2014 et prévisions 2019 .....	18
Graphique 5. Composition sectorielle du PIB depuis 1970 .....	20
Graphique 6. Composition de la balance des exportations depuis 1980 .....	21
Graphique 7. Principaux marchés d'export .....	22
Graphique 8. Principaux marchés d'import .....	22
Graphique 9. Montant des flux d'IDE entrants depuis 1990 dans les PSEM7 (millions \$US) .....	24
Graphique 10. Evolution des flux d'IDE entrants en Tunisie par secteur de 2007 à 2014 .....	26
Graphique 11. Taille des entreprises opérationnelles dans l'Industrie en Tunisie et à participation étrangère (par nationalité nombre d'employés).....	33
Graphique 12. Répartition des IDE d'extension et de création par nationalité (flux) en 2014 .....	36
Graphique 13. Part des IDE par filière en Tunisie (2001-2014).....	38
Graphique 14. Positions compétitives de la Tunisie au sein du Maghreb.....	59
Graphique 15. Identification des freins au développement des IDE et à la coproduction .....	61
Graphique 16. Taux d'imposition par type d'entreprise .....	64
Graphique 17. Taux d'impôt sur les bénéfices des sociétés .....	64

### TABLEAUX

Tableau 1. Données démographiques.....	17
Tableau 2. Données IDE comparées (2014) .....	25
Tableau 3. Flux d'IDE entrant en valeur, nombre de projets et emplois créés par pays d'origine en 2013 et 2014 (IDE en millions de Dinars) .....	31
Tableau 4. Valeur et poids des IDE par secteur et pays d'origine (UE4) - Source : FIPA .....	31
Tableau 5. Part des activités totalement exportatrices en 2014 (stock) .....	34

### CARTES

Carte 1. Indice de Développement Humain par gouvernorat.....	19
Carte 2. Stocks d'IDE et emplois générés par ces derniers, par gouvernorat en 2014 .....	27
Carte 3. Nombre d'entreprises à participation étrangère par nationalité d'origine et par gouvernorat en 2014 .....	35
Carte 4. Interconnexions du réseau MEDGRID .....	52
Carte 5. Disparités régionales de développement, maillage des infrastructures et clusters.....	69

## PRÉFACE DE JEAN-LOUIS GUIGOU

Président d'IPEMED

En Tunisie, alors que la transition politique est sur la bonne voie, le gouvernement doit désormais s'atteler à réussir la transition économique. L'importance et la persistance du chômage actuel, en particulier chez les jeunes diplômés, pourraient pousser la population tunisienne à reprendre la rue. Le gouvernement actuel doit dès lors trouver une solution pour réduire le chômage et surtout pour redonner de l'espoir aux jeunes. Certes, différentes réformes administratives, financières et structurelles ont été mises en œuvre en ce sens mais les résultats ne sont pas encore au rendez-vous.

La Tunisie doit de nouveau apparaître attractive pour les investisseurs nationaux mais également étrangers. Depuis le Printemps Arabe, la Tunisie peine à relancer ses flux d'IDE entrants qui stagnent désormais autour de 2% du PIB, dont 25% originaires de France, d'Italie, d'Allemagne et d'Espagne.

Indéniablement, la Tunisie possède d'innombrables atouts pour y parvenir. La qualité de sa main d'œuvre, ses compétences reconnues dans un certain nombre de secteurs porteurs mais aussi sa position géostratégique, à proximité de l'Europe et à la porte de l'Afrique, représentent un formidable potentiel pour la Tunisie.

Dans la **Note d'Orientation du Plan Stratégique de Développement 2016-2020** du Ministère tunisien du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale, « *l'efficacité économique basée sur l'innovation et le partenariat* » constitue l'un des trois piliers qui composent ce nouveau projet de développement.

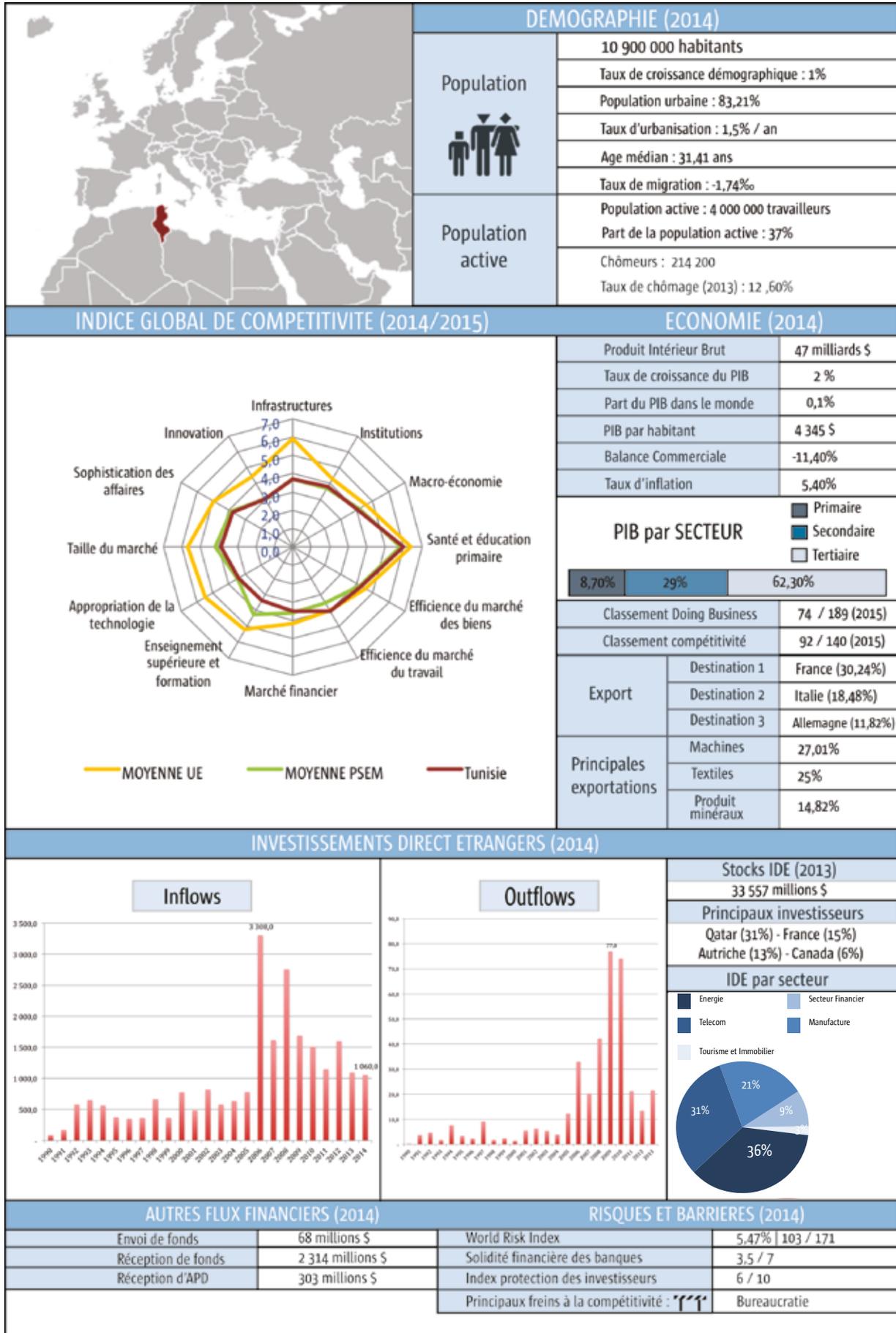
IPEMED partage cette analyse et promeut ainsi le concept de coproduction qui se définit par un partage de la valeur ajoutée et un transfert de technologies entre le Nord et le Sud de la Méditerranée. La mise en œuvre de la coproduction dans des espaces proches géographiquement mais de niveau de développement inégal a été un succès entre le Japon, les Dragons puis les Tigres, un succès aussi entre l'Allemagne et les PECO et un succès, quoique mitigé, entre les Etats-Unis et le Mexique.

Le moment est venu d'intégrer en profondeur par la coproduction la Tunisie, le Maghreb et l'Europe.

D'autant plus qu'une opportunité historique se présente : du fait de la hausse des coûts de production en Chine, deux experts de la Banque Mondiale considèrent que 85 millions d'emplois manufacturiers devraient quitter la Chine dans les prochaines décennies. Voilà pourquoi, en associant les technologies du Nord aux compétences et ressources des pays du Sud méditerranéen, ces derniers, et plus particulièrement la Tunisie, pourraient capter une grande partie de ces emplois. Avec l'extraordinaire modernisation du canal de Suez à l'Est et l'énorme potentiel de Tanger Med à l'Ouest, la Tunisie a une place à prendre dans ce nouvel espace industriel qui se met en place au Sud de l'Europe.

Dans cette perspective historique de voir la rive Sud de la Méditerranée s'industrialiser au profit de l'Afrique et de l'Europe, ce rapport de l'Observatoire de la coproduction en Méditerranée a pour objectif d'identifier les forces et faiblesses de l'appareil productif tunisien pour finalement proposer des solutions et des recommandations susceptibles de multiplier les opérations de coproduction et ainsi promouvoir une économie durable et inclusive.

# FICHE PAYS



## RÉSUMÉ

Situés sur une verticale reliant l'Afrique subsaharienne et l'Europe, les Pays du Sud et de l'Est Méditerranéen (PSEM) ont un fort potentiel de développement. Disposant de ressources naturelles et humaines importantes, ils présentent l'avantage d'un accès aux côtes de l'Atlantique et de la Méditerranée et possèdent des liens culturels et linguistiques avec les populations des deux continents.

Dans cette région, la Tunisie cristallise de longue date l'attention des observateurs de part le caractère de « laboratoire » qu'elle a connu dans de nombreux domaines, et notamment celui de l'attraction des investissements. Pour autant, sous l'influence cumulée de la récession mondiale puis des Printemps arabes et avec la crise sécuritaire qui perdure, la Tunisie peine à attirer de nouveaux investisseurs étrangers. Les flux d'IDE entrants stagnent autour de 1,1 milliard de dollars par an après avoir connu un pic à 3,3 milliards de dollars en 2006. Si ce phénomène a touché tous les PSEM, qui ont de façon plus ou moins égale subi ces crises, la tendance tunisienne reste préoccupante notamment par rapport au Maroc qui bénéficie d'une reprise stable depuis 2010.

### **Une économie très dépendante de la conjoncture économique mondiale, en particulier européenne**

#### Les pays européens comme principaux partenaires

La Tunisie accueille aujourd'hui près de 3 220 entreprises à participation étrangère qui représentent plus de 330 000 emplois (soit 8,25% de la population active), dont la moitié dans le secteur industriel.

Les pays de l'UE4 (Allemagne, Espagne, France, Italie) restaient en 2014 parmi les premiers investisseurs étrangers en Tunisie avec 24% des flux recensés, dont 15% pour la France.

Les investissements français et italiens s'avèrent très diversifiés et évoluent d'année en année (secteur financier, énergétique et électrique/électronique pour la France, industrie pharmaceutique, énergie, cuir/chaussures, caoutchouc et textile pour l'Italie). Au contraire, l'Allemagne et l'Espagne affichent des tendances stables et des secteurs très ciblés : les appareils électriques et électroniques pour les entreprises allemandes, et l'agriculture et l'agro-alimentaire pour celles d'origine espagnole.

#### Des IDE principalement orientés vers les activités offshore

Près de 77% des entreprises de l'UE4 (hors Espagne) présentes en Tunisie sont totalement exportatrices. En termes d'emplois, l'écart est encore plus marqué : les activités offshore allemandes représentent 95% des emplois, pour 81% chez les Français et 85% chez les Italiens. L'Espagne fait figure d'exception, ses activités offshore représentant 56% des entreprises et des emplois. Cela s'explique par la présence de l'Espagne presque exclusivement dans les secteurs encore peu libéralisés, i.e. pour lesquels un partenaire tunisien est souvent imposé pour tout investissement.

De manière générale, les IDE non offshore se concentrent sur des secteurs intensifs en capital et non libéralisés ; comme c'est le cas pour la production de matériaux de construction et, en particulier pour la France, les télécommunications.

#### Les investisseurs toujours dans l'attente

Il ressort assez nettement que les investisseurs déjà présents en Tunisie sont depuis 2011 dans l'attente d'une concrétisation de l'ensemble des projets de réformes en cours. Ainsi, (i) les investissements d'extension existent mais restent timides étant donné le potentiel du pays, et (ii) les investissements de création peinent à redémarrer.

### **Un réel potentiel pour une montée en gamme**

Grâce à son passé d'ouverture et de promotion des exportations par la sous-traitance et la cotraitance, la Tunisie jouit encore d'une forte base industrielle propice au développement d'une coproduction de qualité. Cette montée en gamme est également rendue possible par l'existence d'entreprises de pointe dans chaque secteur clé. Une analyse des forces et opportunités sectorielles de la Tunisie en matière de coproduction, révèle des secteurs porteurs historiques (TIC, Industrie mécanique et Textile) et ceux d'avenir (Énergies renouvelables, Santé et Pharmaceutique et Agro-industrie).

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

### **Des réformes indispensables pour favoriser le développement d'une économie inclusive et durable**

Afin de rendre la Tunisie de nouveau attractive pour les investisseurs et de permettre cette « montée en gamme » de l'économie tunisienne, des réformes administratives, financières et structurelles apparaissent comme nécessaires.

#### Réformer le Code de l'investissement pour rendre la Tunisie plus attractive pour les investisseurs étrangers

La Tunisie dispose historiquement d'une législation relativement souple concernant les investissements étrangers dont le cadre actuel est fixé par le Code d'Incitation aux Investissements adopté en 1993. Pour répondre aux défis que rencontre le pays, le Ministre du Développement, de l'investissement et de la Coopération internationale, Yassine BRAHIM, a engagé un processus de réforme du Code de l'investissement qui sera l'une des bases de la nouvelle Vision stratégique 2016-2020 pour la Tunisie.

Un des principaux aspects du futur Code consistera à élargir la liberté d'investissement à une majorité de secteurs en éliminant l'autorisation du Conseil Supérieur de l'Investissement (ainsi que les autres autorisations du code pour les intégrer dans des lois sectorielles et cahiers des charges).

En outre, le nouveau Code prévoit l'adoption d'un taux unique d'impôt sur les sociétés à 15%, se traduisant par une augmentation du taux d'imposition des entreprises offshore et une diminution du taux d'imposition des entreprises onshore.

Cette réforme permettrait à la Tunisie de jouir d'une position compétitive dans la sous-région avec un taux d'imposition sur les bénéfices des sociétés parmi les plus bas.

#### Faciliter la convertibilité et le transfert de devises pour favoriser les investissements croisés

Concernant le transfert de devises à l'international, le nouveau code prévoit un délai de réponse de 15 jours maximum de la Banque Centrale. Au-delà de ce délai, la décision pourra être considérée comme favorable. Cette clause a pour objectif de soulever une des barrières les plus citées par les investisseurs : aujourd'hui, seuls les transferts au titre des opérations courantes, de la plus-value de cession ou de la liquidité des capitaux sont libres. Les autres opérations de transfert sont soumises à autorisation de la Banque Centrale.

#### Réformer le Code des douanes pour fluidifier les échanges commerciaux

Le projet de nouveau Code des Douanes pose deux objectifs majeurs : (i) l'accélération et la simplification des formalités, et (ii) la réduction des délais de chargement et d'enlèvement des marchandises.

#### Finaliser la loi sur les Partenariats Publics-Privés (PPP) afin de développer les infrastructures nécessaires au décollage économique

Le Ministre Brahim envisage aussi le développement des PPP, une mesure phare du gouvernement dans la mesure où au moins 4 des 22 projets prioritaires identifiés sont des projets en PPP. La réforme permettrait d'introduire toute forme de PPP (marché public, délégation de service public, contrat de partenariat) mais reste l'objet de débats importants justifiés par la crainte d'une perte de souveraineté de l'Etat dans l'exercice des services publics. Aujourd'hui les PPP sont autorisés dans le secteur du numérique uniquement (législation de 2008).

#### Accélérer la décentralisation et la déconcentration pour favoriser la cohésion territoriale

L'objectif recherché est en effet la création de territoires plus homogènes et s'appuyant sur de véritables bassins économiques et d'emploi. Les nouvelles régions devraient ainsi être en phase avec les réalités du terrain, tant dans l'analyse des besoins, notamment d'infrastructures économiques et sociales, que dans la capacité à fédérer les investisseurs publics et privés (tunisiens et internationaux), par l'intermédiaire de PPP par exemple.

A terme, ces changements permettront aussi bien d'améliorer la qualité des services publics régionaux que de renforcer leur présence dans les provinces les plus enclavées. C'est ainsi l'efficacité économique de tous les terri-

toires qui s'en trouvera améliorée, de même que les facteurs de croissance à long terme par la réduction des écarts de développement.

#### Restructurer le secteur bancaire pour rendre plus efficace le financement de l'économie locale

Le secteur bancaire, marqué par la présence de nombreuses banques publiques, devrait se restructurer afin de mieux servir les besoins en financement des acteurs économiques locaux. Notons dans l'intervalle l'opportunité pour la Caisse des Dépôts et Consignation d'investir de manière complémentaire sur des projets productifs et porteurs d'emplois.

#### Favoriser les investissements productifs de la diaspora tunisienne

Plus de deux fois supérieurs aux IDE enregistrés, les transferts de fonds des émigrés tunisiens, très souvent contra-cycliques, sont trop peu souvent orientés vers des investissements productifs en Tunisie. A l'instar du Maroc, il convient de mettre en place des mécanismes pour développer et orienter ces investissements, représentant tant un facteur de stabilisation en période de crise par des investissements directs qu'un formidable outil de financement indirect de l'économie.

#### Réformer la formation professionnelle pour mieux répondre aux besoins du marché du travail

Le niveau élevé de chômage est en grande partie dû à l'inadéquation des formations avec les besoins du marché du travail : un grand nombre de jeunes diplômés sont surqualifiés alors que la Tunisie n'a pas encore réalisé la montée en gamme espérée.

Ainsi, dans un objectif de rééquilibre de la pyramide des qualifications, le gouvernement a lancé un plan de réforme du dispositif national de la formation professionnelle qui doit être accéléré.

## INTRODUCTION

### LES MISSIONS DE L'OBSERVATOIRE DE LA COPRODUCTION EN MEDITERRANEE

Malgré leur proximité géographique et culturelle, les relations économiques qu'entretiennent l'Union Européenne (UE) et les Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (PSEM) restent limitées. Elles n'exploitent que marginalement des complémentarités pourtant grandissantes, et reposent trop souvent sur des investissements à faible valeur ajoutée pour les pays du Sud (exploitation de matières premières, production de biens manufacturés et de services basiques, et exportation de produits faiblement transformés).

Pour enclencher une dynamique d'échanges à plus forte valeur ajoutée et qui soit mutuellement bénéfiques entre les deux rives de la Méditerranée, IPEMED soutient et encourage de longue date le principe de la coproduction.

Cet engagement prend aujourd'hui la forme d'un Observatoire dont la feuille de route consiste à :

- Etablir l'état des lieux de la dynamique de coproduction de manière transversale et par pays,
- En assurer la mise à jour par des analyses régulières des comportements des entrepreneurs des deux rives, et le suivi de l'évolution des politiques publiques,
- Synthétiser l'information et faire émerger les grandes tendances pour permettre aux dirigeants de s'approprier le sujet,
- Être force d'idées et de propositions auprès des parties prenantes pour :
  - ◊ faciliter la réalisation d'investissements ou de dispositifs incitatifs et,
  - ◊ contribuer à lever les obstacles à ces investissements vertueux et plus largement à l'intégration régionale.

Après avoir dressé un premier panorama macro-économique du phénomène de coproduction entre 4 pays de l'UE (UE4) et 7 PSEM (PSEM7)<sup>1</sup>, ce document est spécifiquement consacré à la coproduction en Tunisie. Il est le premier opus d'une série de publications thématiques et territoriales qui permettront d'analyser les atouts et défis de la coproduction de chaque côté de la Méditerranée.

---

1 - Fleury M., Payet JP. « Dynamique des investissements dans les pays riverains de la Méditerranée – Situation Macro-économique », IPEMED, Observatoire de la Coproduction, Juin 2015

## DEFINITION DE LA COPRODUCTION

Pour bâtir le concept de coproduction et le transposer dans l'espace méditerranéen contemporain, il a d'abord semblé important de mettre à profit les expériences asiatiques (Japon/Dragons/Tigres), américaines (États-Unis/Mexique) et d'Europe de l'Est (Allemagne/Peco).

Le point commun de ces expériences, qui ont engendré un développement réel et durable de ces pays, est avant tout la concentration puis la répartition dans un espace donné d'unités de production complémentaires. Les interactions ont alors permis de générer des synergies contribuant à ancrer la productivité dans une dynamique de spécialisation. Le partage de valeur ajoutée résultant de cette dynamique a également permis l'émergence de vastes marchés régionaux, assurant des débouchés à l'essor de la production.

La position de l'Observatoire revient ainsi à définir<sup>2</sup> aujourd'hui la coproduction comme suit :

---

« Développement conjoint d'une chaîne de valeur, intégrant au moins un partenaire du Sud, et engageant les investissements dans la durée »

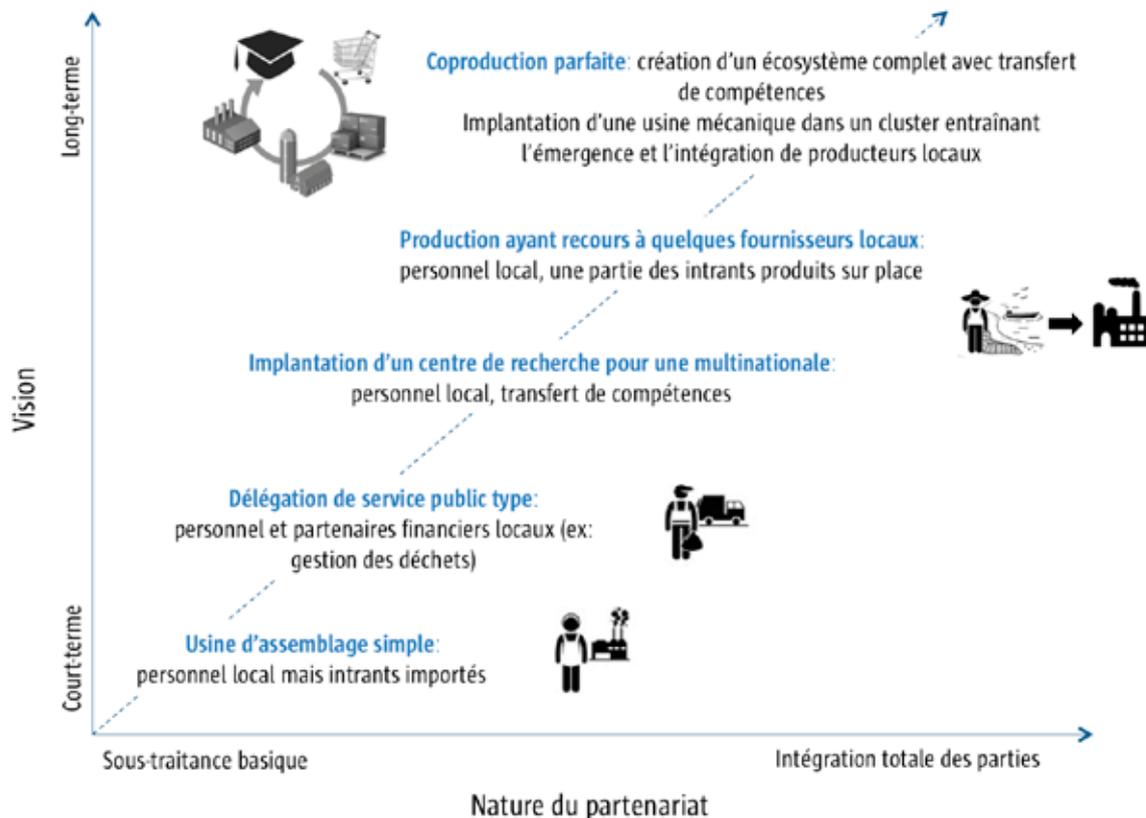
---

Cette définition comprend 4 idées fortes et indissociables dans notre contexte :

1. le développement d'une chaîne de valeur, pour que la coproduction génère une valeur ajoutée localement et à chaque étape de son cycle, et donc pour toutes les parties prenantes ;
2. la notion de partenariat, et non de sous-traitance, pour un partage équitable de ces gains ;
3. l'ancrage ou la présence d'au moins un partenaire du Sud. La coopération peut alors aussi bien être Sud/Sud, que Sud/Nord ou encore Nord/Sud ;
4. des investissements durables, impliquant une planification à long terme, mise en œuvre conjointement sans volonté de faire un « coup » à court terme.

Cette définition englobe ainsi une variété assez vaste d'initiatives. Nous privilégierons cependant les actions dont l'ampleur, l'intégration et la vision sont les plus abouties. La coproduction est un idéal, un modèle vers lequel faire évoluer les investissements actuels qui s'en éloignent, mais aussi vers lequel canaliser les investissements futurs.

Graphique 1. Illustration de la variété des initiatives de coproduction et du modèle idéal



## SYNTHESE DES REFLEXIONS ANTERIEURES

Les données analysées par l'Observatoire au premier semestre 2015 ont fait ressortir une grande complémentarité entre l'UE et les PSEM. Pour autant, les deux espaces suivent des trajectoires encore trop divergentes alors même que chaque zone possède des solutions pour répondre au défi de l'autre :

- Les entreprises européennes recherchent une plus grande compétitivité-coût à qualité constante (et croissante), pour rester concurrentielles à l'international, notamment du fait du coût de l'énergie en Europe environ 40% plus élevé qu'aux Etats-Unis. Elles vont également avoir des besoins en main d'œuvre que le marché du travail local ne sera pas en mesure de combler, que cela soit dû à la faible progression de la population active ou au désintérêt de certaines filières de formation. En retour, elles peuvent offrir et transférer des savoirs et techniques permettant d'opérer une division du travail, gage de plus grande efficacité.
- Les entreprises des PSEM sont, quant à elles, en attente d'une plus grande assimilation de la technologie ainsi que d'une diversification de la production et d'une redistribution de la valeur ajoutée qui puissent accompagner le développement économique et social local et la montée d'une classe moyenne. Elles peuvent offrir des populations jeunes et bien formées, ainsi qu'un environnement des affaires largement assoupli.

Au sein du bassin méditerranéen, le modèle de coproduction s'appuie sur la proximité culturelle et linguistique mais aussi géographique, s'inscrivant alors dans le mouvement mondial de promotion d'une économie durable et inclusive.

En effet, dans le cas d'une relocalisation ou de la production dans un pays pour son marché local, la coproduction permet de réduire le poids des transports, que ce soit en termes de coût ou d'impact environnemental, et de bénéficier des avantages comparatifs des PSEM en termes d'énergie renouvelables (solaire, éolien, hydroélectricité).

La combinaison des avantages compétitifs des deux zones dynamiseraient grandement les entreprises qui auraient fait le choix de la coproduction. Le regain de compétitivité leur assurerait un positionnement prometteur aussi bien sur le marché européen que dans les PSEM. Un tel partenariat permettrait également de capter le marché des classes moyennes du Moyen Orient et de l'Afrique en périphérie de ce nouvel ensemble et source de croissance importante à long terme.

Par exemple, le 10 juin 2015, la signature de la Tripartite, nouvel accord de libre échange qui s'étend du Cap, en Afrique du Sud, au Caire, offre à l'Egypte, la perspective de s'imposer comme un hub rayonnant sur une région de 1,5 milliards d'habitants.

Dans le prolongement de cette réflexion, les objectifs spécifiques poursuivis dans ce document sont :

1. de distinguer le positionnement de la Tunisie dans l'environnement macro-économique méditerranéen,
2. d'appréhender les singularités des IDE en Tunisie par origine géographique,
3. d'en comparer les finalités aux caractéristiques sectorielles de la Tunisie,
4. de livrer des pistes sur les dynamiques de coproduction actuelles et la manière d'encourager cette ambition.

## 1. ENVIRONNEMENT MACRO-ÉCONOMIQUE DE LA TUNISIE

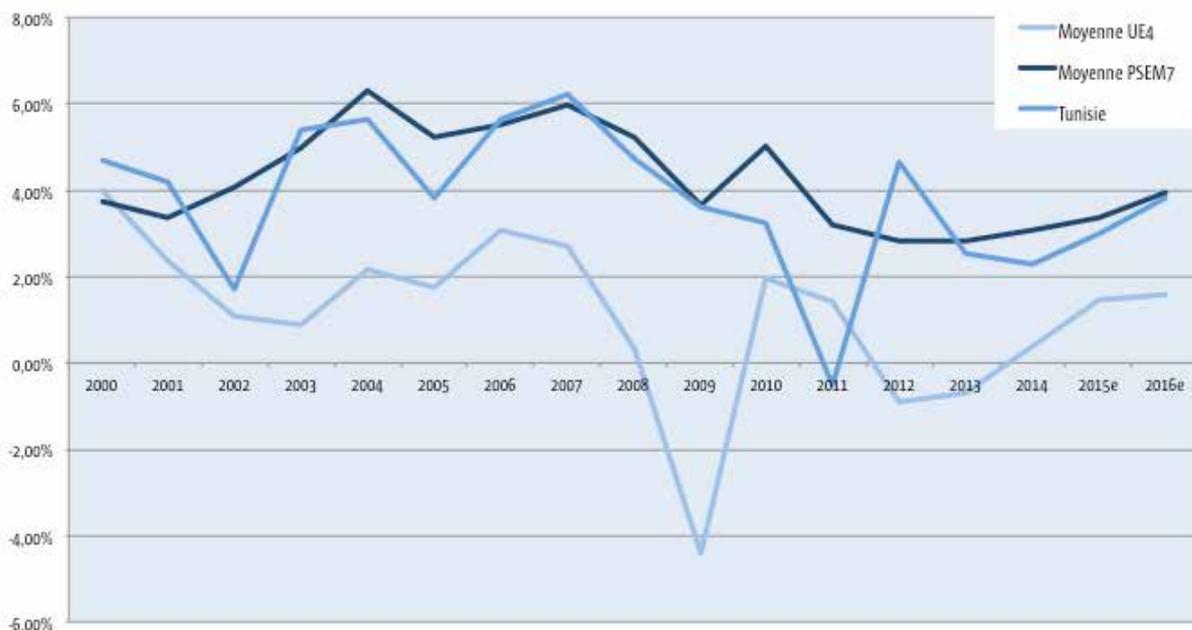
**CONSTAT N°1 : Une économie résiliente mais une création de richesses insuffisante pour accompagner les enjeux démographiques, en particulier la création d'emplois qualifiés**

PIB (en \$):	47 Milliards (2013) ; 48,6 Milliards (2014)
Moyenne de croissance du PIB réel 2004-2014 :	3,81% (2004-2014)
Taux de croissance permettant de résorber le chômage :	4%
Population :	10 900 000 habitants (2014)
Part de la population active :	36,7% (2014)
Taux de chômage :	13,3% (2013)
Part des jeunes dans la catégorie NEET <sup>3</sup> (milieu rural):	33,4%
Part des jeunes dans la catégorie NEET (milieu urbain):	20%
Âge médian :	31,4 ans

Economiquement, le Printemps arabe tunisien restera un choc conjoncturel vite absorbé par l'économie tunisienne. Après une croissance nulle en 2011, le rebond intervint dès 2012, doublant presque le taux de croissance des PSEM<sup>7</sup> cette même année, avant de se stabiliser au-delà de 2% et de reprendre une trajectoire de croissance commune et ascendante.

De plus, les perspectives de croissance tunisiennes restent fortement corrélées à la situation économique de l'UE4, son premier partenaire commercial et d'investissement. Les PIB de la Tunisie et de l'UE4 évoluent en parallèle, bien que le PIB tunisien affiche 3 points de plus en moyenne sur les 10 dernières années.

**Graphique 2. Croissance annuelle comparée du PIB réel**



SOURCE : BANQUE MONDIALE (PROJECTIONS RÉALISÉES AVANT L'ATTENTAT DE JUIN 2015 À SOUSSE, IL EST PROBABLE QUE CE DERNIER AFFECTE LA CROISSANCE DE 1%).

Bien que les performances économiques affichées soient relativement appréciables, la croissance du pays est depuis la Révolution en deçà de son potentiel pour des raisons conjoncturelles évoquées ci-dessus mais également structurelles : le pays souffre entre autres d'une faible valeur ajoutée productive des secteurs industriels, d'un accès difficile au financement ou encore d'une prédominance de petites et moyennes entreprises artisanales.

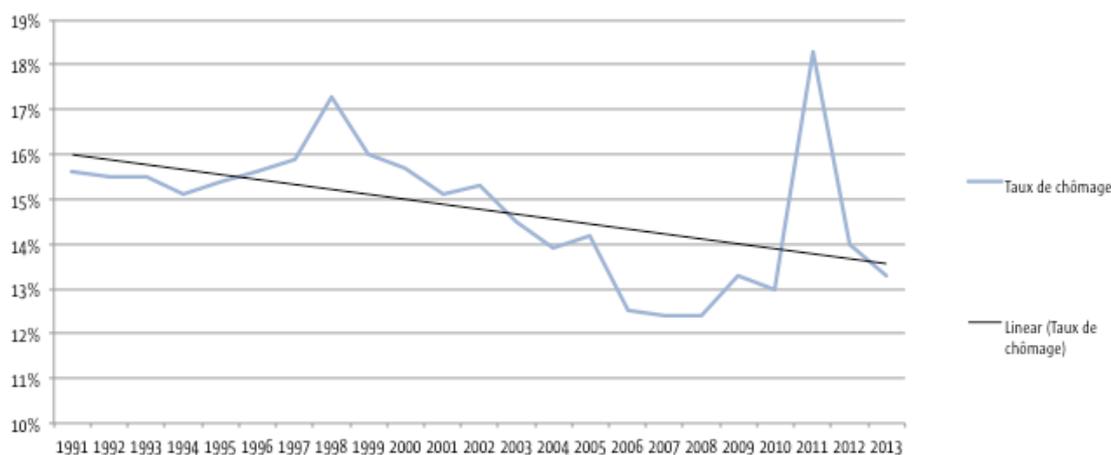
Ces performances économiques sont également à relativiser car la Tunisie, ayant quasiment accompli sa transition démographique, connaît des taux d'activité et de chômage parmi les plus élevés des PSEM<sup>7</sup>. Ainsi, alors que le nombre d'arrivants sur le marché du travail chaque année est en baisse, l'économie tunisienne n'est pas en capacité de les intégrer. La création de richesses est alors insuffisante pour absorber à court terme le surplus de population active, et ce, même si le chômage diminue progressivement en tendance longue. Résorber les déséquilibres entre les besoins en ressources humaines du marché du travail (en particulier des PME familiales) et les formations offertes permettrait également de réduire la surcharge en chômage frictionnel, touchant majoritairement les jeunes diplômés.

**Tableau 1. Données démographiques**

	Tunisie	Algérie	Egypte	Jordanie	Liban	Maroc	Turquie
Population 2014	10 900 000	38 700 000	82 000 000	6 460 000	4 460 000	33 000 000	76 670 000
Population active	4 000 000	12 400 000	27 700 000	1 700 000	1 700 000	12 000 000	27 500 000
Part de la population active	36,7%	32%	33,8%	26,3%	38%	36,3%	35,8%
Taux de croissance démographique	1,0%	1,9%	1,6%	2,2%	1%	1,5%	1,3%
Taux de chômage (2013)	13,3%	9,8%	12,7%	12,6%	6,5%	9,2%	10%
Âge médian	31,4	27,3	25,1	21,8	29,3	28,1	29,6

SOURCE : BANQUE MONDIALE

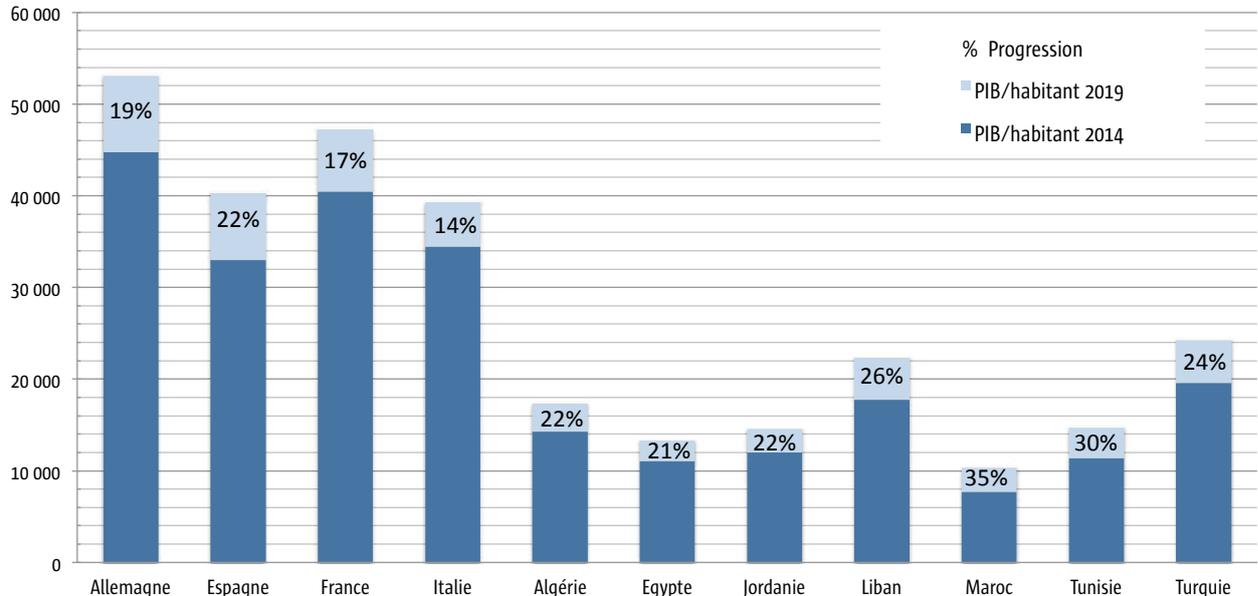
**Graphique 3. Taux de chômage en Tunisie depuis 1991**



SOURCE : OIT

Cette avancée démographique permet également une plus forte progression des classes moyennes : le PIB nominal par habitant affiche la performance anticipée la plus élevée de la zone derrière le Maroc (+30% attendus entre 2014 et 2019).

Graphique 4. PIB par habitant en 2014 et prévisions 2019



SOURCE : FMI (EN PARITÉ DE POUVOIR D'ACHAT)

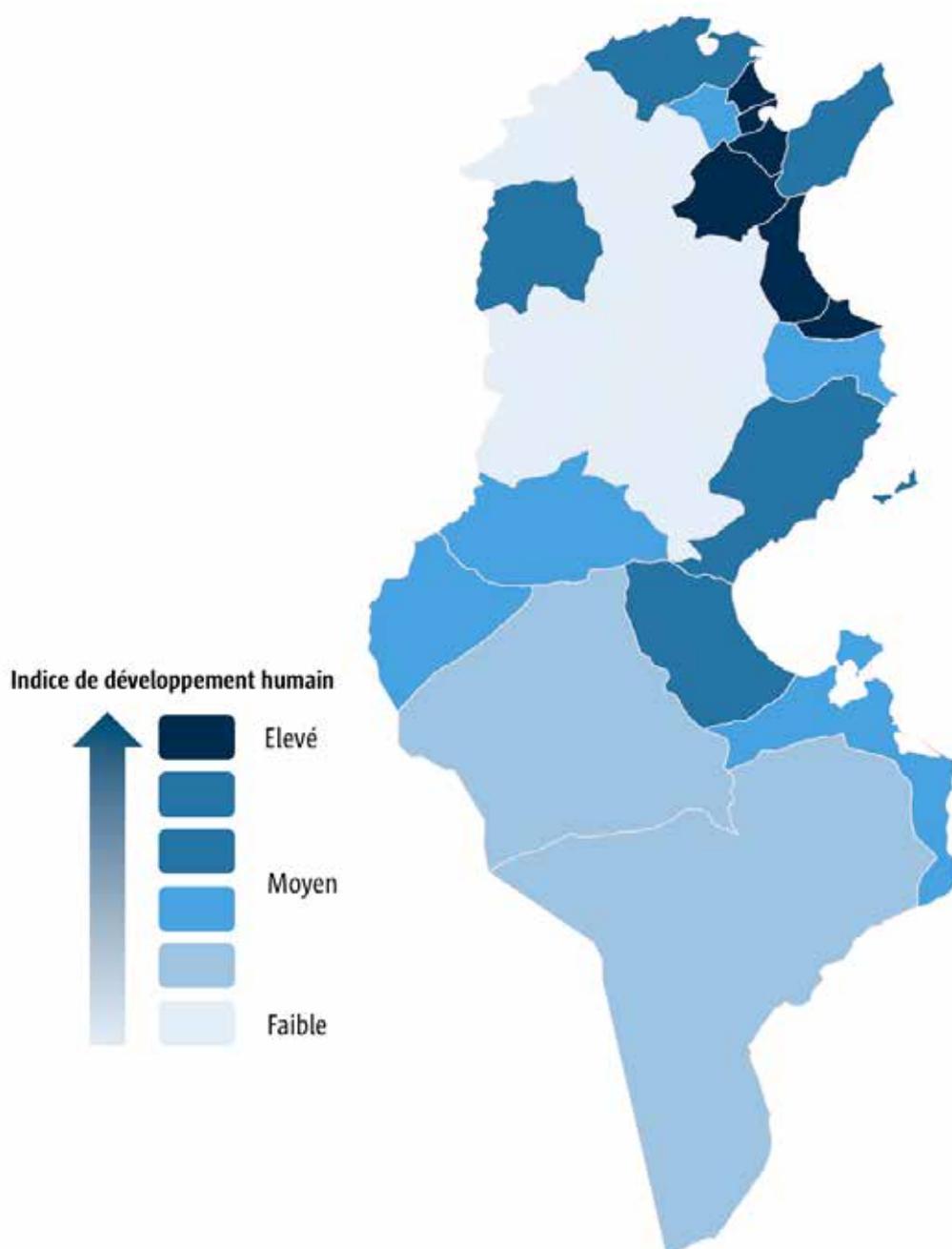
En définitive, la croissance tunisienne apparaît principalement tirée par la consommation, plus que par l'investissement (croissance extensive). A mesure que la transition démographique progresse, il deviendra cependant nécessaire de générer une croissance plus intensive et inclusive, en favorisant les investissements et les gains de productivité de long terme - deux leviers clés qui sont parties intégrantes d'une stratégie de coproduction.

Quantitativement, le seuil de croissance à partir duquel le chômage se résorbe doit être supérieur à la somme de la croissance de la productivité à court terme (environ 2% par an entre 2000 et 2010 d'après la Banque Mondiale) et au taux d'évolution de la population active (en ralentissement mais établie à environ +1,85% par an sur les 10 dernières années d'après la Banque Mondiale).

Ainsi, en-deçà d'une croissance du PIB réel de 4% par an, la croissance tunisienne ne saurait diminuer durablement le taux de chômage.

Des disparités territoriales assez importantes apparaissent également. La répartition des gains de croissance profite davantage aux régions côtières ; alors que les régions de Gafsa, Tataouine, Jendouba et Kasserine sont les plus touchées par le chômage qui culminent à 23-26%. A terme, ces disparités peuvent également être préjudiciables au potentiel tunisien en entraînant des phénomènes sociaux et politiques (exode rural massif, moindre formation, revendications sociales...) qui entravent les déterminants de la croissance.

Carte 1. Indice de Développement Humain par gouvernorat



Indice de développement humain (idh) : indice statistique composite, créé par le programme des nations unies pour le développement (pnud) en 1990 pour évaluer le niveau de développement humain des pays du monde. L'idh se fondait alors sur trois critères :

- Le pib par habitant ;
- L'espérance de vie à la naissance ;
- Le niveau d'éducation.

**CONSTAT N°2 : Une industrie de pointe émerge mais le phénomène est encore trop marginal pour entraîner une véritable diversification des exportations et pour générer des complémentarités avec les pays voisins, sources d'intégration commerciale régionale**

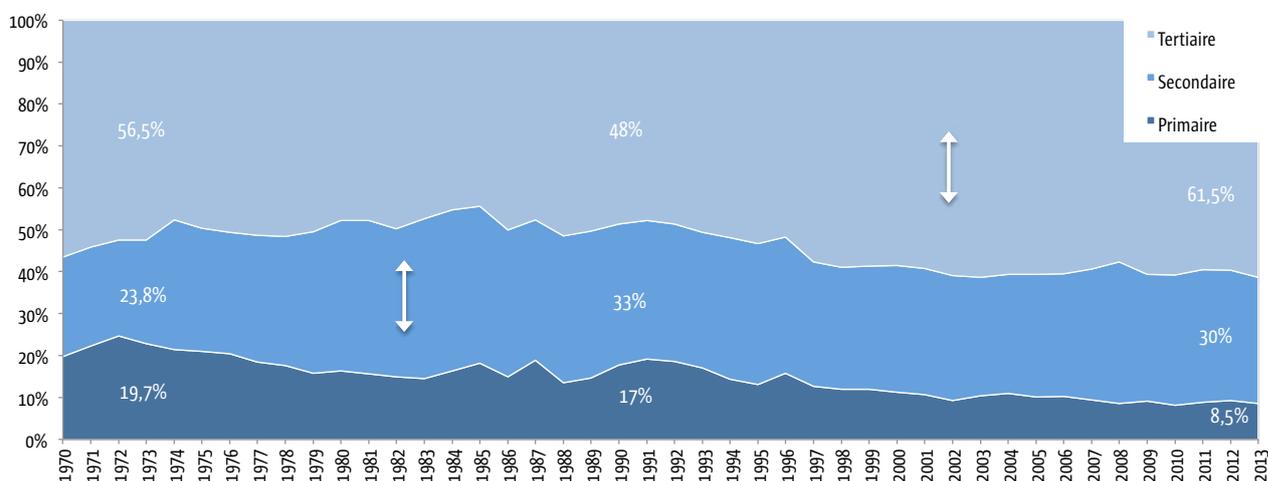
Part du secteur primaire :	8,5%
Part du secteur secondaire :	30%
Part du secteur tertiaire :	61,5%
Balance commerciale :	-5,5 milliards \$ (2013)
Principaux marchés d'export :	France, Italie, Allemagne, Espagne (65% des exportations)

Le secteur tertiaire, porté par le tourisme, a toujours été prépondérant en Tunisie et contribue à plus de 60% au PIB.

Si la croissance relative du secteur secondaire lui a d'abord été défavorable dans les années 1980 (sa part diminue autant que celle de l'industrie augmente), c'est le tertiaire qui « absorbe » massivement les effectifs en déclin du secteur primaire à partir des années 1990 (la décroissance du secteur primaire est proportionnelle à la croissance du secteur tertiaire, le secteur secondaire se maintenant aux alentours de 30% du PIB en moyenne).

En définitive, les 11 points perdus par le secteur primaire depuis 1970 ont profité presque également aux deux autres secteurs.

**Graphique 5. Composition sectorielle du PIB depuis 1970**



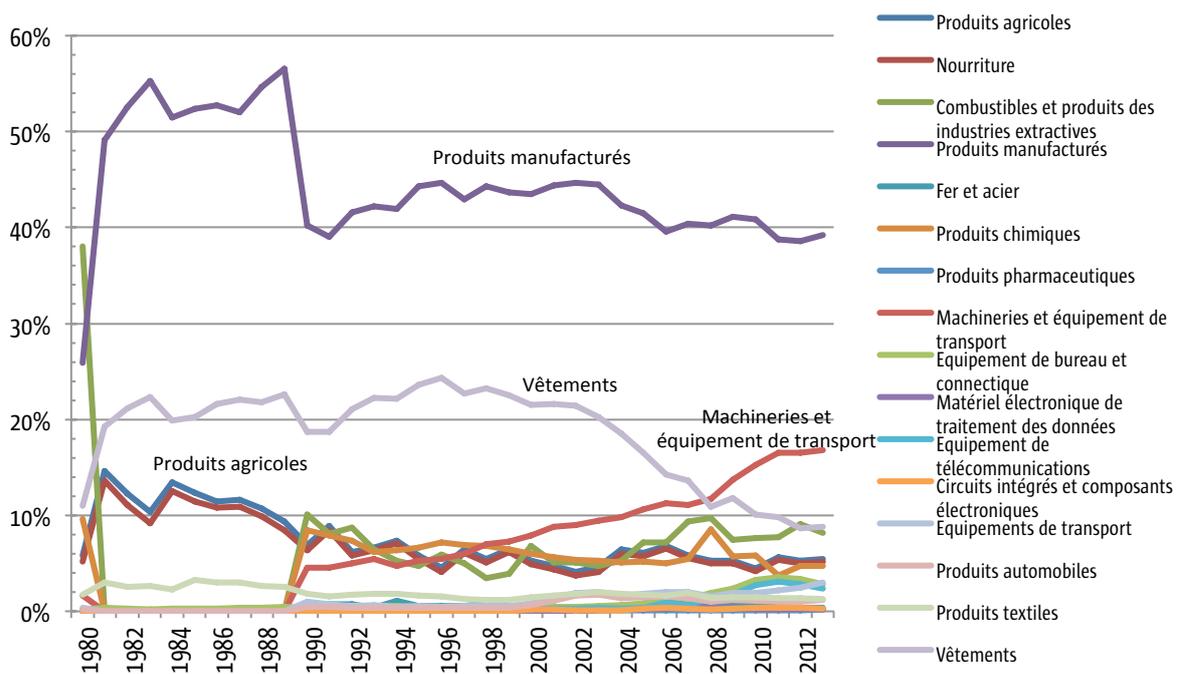
SOURCE : BANQUE MONDIALE

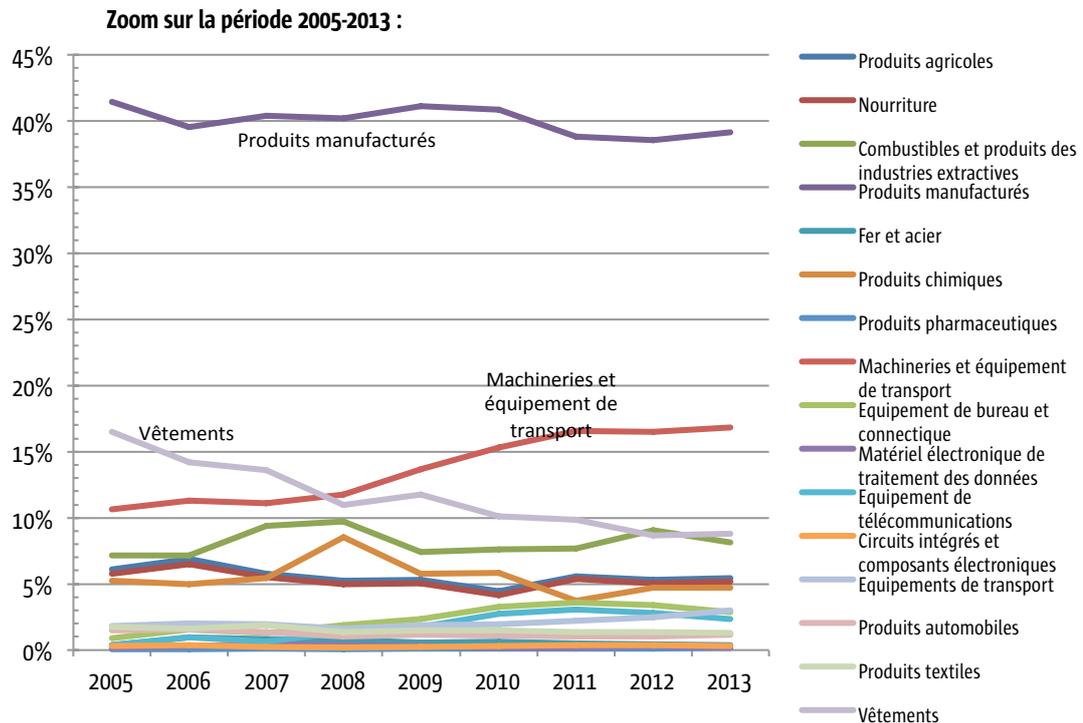
L'industrialisation a donc progressé relativement doucement en Tunisie, restreinte par la prédominance du tourisme, moteur historique de l'économie pendant longtemps. Mais cette lente évolution est accompagnée depuis le début des années 1990 d'une mutation plus profonde de la nature de la production industrielle vers des secteurs de pointe même s'ils représentent encore une minorité des exportations.

Le début des années 1990 a ainsi vu le déclin du boom manufacturier dont la production se stabilise ensuite à 40% des exportations. La production de machines et de produits chimiques émerge alors à mesure que l'agro-industrie perd du terrain. Toutefois, seule cette première activité décollera vraiment pour atteindre aujourd'hui 17% des exportations. Pour autant, la production de machines se limite encore à des intrants industriels dans des chaînes de valeur relativement courtes. Ce constat est également valable pour les secteurs télécoms et automobile qui prennent de l'importance depuis 2010 mais de manière encore trop discrète.

Le peu de profondeur des chaînes de valeur affecte également la balance commerciale, déficitaire de 5,5 milliards de dollars en 2013. D'un point de vue général, les importations sont dominées par des produits finis et semi-finis (voitures, circuits intégrés et appareils électriques) et le pétrole tandis que les exportations se concentrent sur des pièces d'équipements et de textile mais aussi des matières premières et produits agricoles non transformés.

Graphique 6. Composition de la balance des exportations depuis 1980



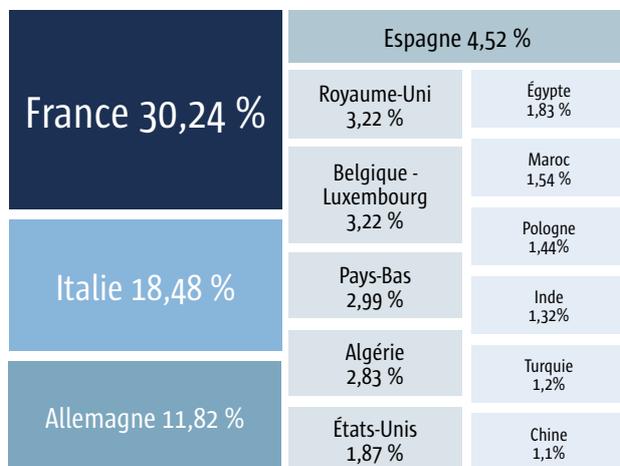


SOURCE : ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE

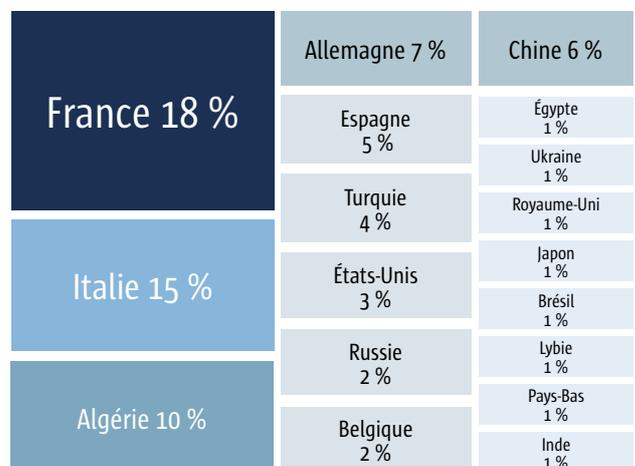
En termes de destinations, 4 pays européens captent près de 65% des exportations (France, Italie, Allemagne, Espagne), contre 6% pour les autres pays d'Afrique du Nord. Cette hyper-dépendance à l'Europe crée une vraie vulnérabilité de la production tunisienne, à plus forte raison si elle repose sur des produits facilement substituables et à faible valeur ajoutée.

En ce qui concerne les tendances, une montée des échanges avec l'Amérique du Nord et l'Afrique du Nord est observée, mais elle reste encore très marginale.

**Graphique 7. Principaux marchés d'export**



**Graphique 8. Principaux marchés d'import**



SOURCE : ATLAS DE LA COMPLEXITÉ ÉCONOMIQUE DE HARVARD BUSINESS SCHOOL

Ainsi, pour pouvoir créer plus de richesses localement, les efforts de diversification de la production et de développement des chaînes de valeurs méritent d'être accentués. La relance de l'intégration que ce soit au niveau maghrébin, africain et européen (Accords d'Agadir, accords d'association avec l'UE, accord de libre-échange avec la Turquie) ainsi que l'insertion au sein de dynamiques commerciales plus globales permettront une plus grande spécialisation du pays.

En effet, les pays du Maghreb présentent le plus bas pourcentage de commerce intra-régional de marchandises (de l'ordre de 3 % de leur commerce total). Une plus forte intégration permettrait alors le développement du commerce régional de biens et services dans un marché intérieur potentiel de plus de 80 millions de consommateurs. En créant une saine concurrence et émulation entre les pays, elle permettrait de renforcer à la fois leur compétitivité et leur positionnement stratégique dans l'économie mondiale.

L'intégration peut également être pensée vers le Sud, à l'image de l'accord de libre-échange Tripartite signé le 8 Juin 2015 entre 26 pays africains (dont l'Egypte). La Tunisie possède en Afrique Subsaharienne des avantages compétitifs indéniables, qu'elle exploite déjà dans le domaine des services, et peut servir de hub stratégique pour les compagnies européennes dans une dynamique de coproduction verticale Europe-Méditerranée-Afrique.

Enfin, après avoir été, en 1995, le premier pays méditerranéen à signer un Accord d'Association avec l'UE, prévoyant l'instauration d'une zone de libre-échange sur les produits industriels, mise en place le 1<sup>er</sup> janvier 2008, la Tunisie a signé un Partenariat Privilégié avec l'UE en 2012. Celui-ci devait ouvrir la voie à la conclusion d'un Accord de Libre-Echange Complet et Approfondi (ALECA) qui ambitionne d'aller au-delà de la libéralisation des échanges commerciaux et de la suppression des droits de douanes, privilégiant une intégration économique plus étroite.

Débutées le 13 octobre 2015, les négociations concernant l'ALECA doivent, si elles prennent en compte la réalité des écarts de compétitivité entre l'UE et la Tunisie, permettre une intégration plus poussée de la Tunisie dans l'économie européenne, en réduisant les obstacles non tarifaires, en simplifiant les procédures douanières, en libéralisant le commerce des services, en assurant la protection de l'investissement et en harmonisant les réglementations.

## 2. CARACTÉRISTIQUES DES INVESTISSEMENTS DIRECTS ÉTRANGERS

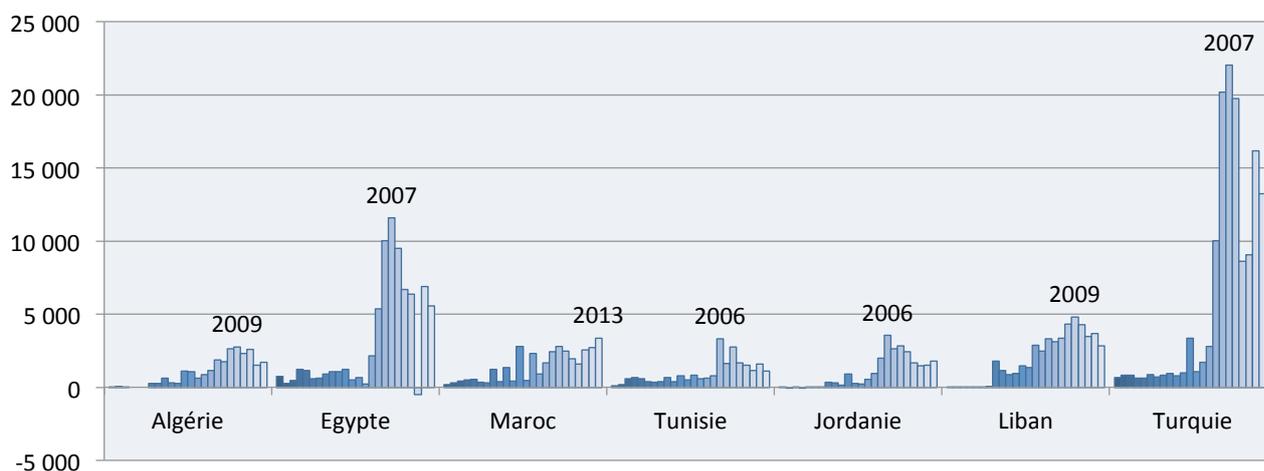
**CONSTAT N°3 :** Malgré un ralentissement des flux d'IDE, la Tunisie reste bien positionnée parmi les PSEM grâce à d'importants stocks d'investissements, dont le volume est équivalent à 65% du PIB

Stocks d'IDE :	33,5 milliards \$ (2013) ; 31,6 milliards \$ (2014)
Stock d'IDE / PIB :	70,7% (2013) ; 65% (2014)
Flux d'IDE :	1,15 milliards \$ (2013); 1,06 milliards \$ (2014)
Flux d'IDE / PIB :	2,4% (2013) ; 1,99% (2014)
Investissements greenfield :	40 (2011)
Investissements greenfield :	18 (2013)
Classement compétitivité :	92 / 140
Classement Doing Business :	74 / 189
Fitch ratings :	BB stable
MOODY's :	Ba3 stable
Standard & poor's :	B/B négatif

Généralement corrélés à la conjoncture économique et politique mondiales, les Investissements Directs Étrangers (IDE) entrants en Tunisie ne font pas exception à la règle. Sous l'effet de la récession mondiale (2008) puis de la révolution sociopolitique (2011), la tendance est à la baisse suite au pic de 3,3 milliards de dollars atteint en 2006 : depuis le Printemps Arabe, la Tunisie peine à relancer ses flux d'IDE entrants qui stagnent désormais autour de 1,1 milliard de dollars par an.

Si ce phénomène a touché tous les PSEM<sup>7</sup>, qui ont, de façon plus ou moins égale, subi la crise économique et pour certains des révolutions politiques, la tendance tunisienne reste préoccupante notamment par rapport au Maroc qui bénéficie d'une reprise stable depuis 2010.

**Graphique 9. Montant des flux d'IDE entrants depuis 1990 dans les PSEM7 (millions \$US)**



SOURCE : CNUCED

Malgré ce ralentissement, la Tunisie garde un positionnement privilégié parmi les PSEM7 dans la mesure où le stock d'IDE représente, en 2014, 65% de son PIB, troisième ratio le plus élevé de la région derrière le Liban et la Jordanie. C'est aussi l'illustration d'une attractivité relative. Cette position privilégiée pourrait néanmoins s'éroder à moyen terme alors que les flux annuels d'IDE ne dépassent pas 1,99% du PIB contre 3,28% pour le Maroc et 4,92% pour la Jordanie

Tableau 2. Données IDE comparées (2014)

	Tunisie	Algérie	Egypte	Maroc	Jordanie	Liban	Turquie
							
Stocks IDE (Millions \$ US)	31,6	26,8	87,9	51,7	28,7	56,83	168,5
Stock IDE (%PIB)	65%	12,5%	30,7%	47,3%	80,3%	114%	20,9%
Flux (%PIB)	1,99%	0,69%	1,67%	3,28%	4,92%	6,15%	1,54%
Investissements greenfield 2012	31	18	62	65	26	19	153
Investissements greenfield 2013	19	16	45	45	16	16	149
Investissements greenfield 2014	11	13	58	67	14	10	108

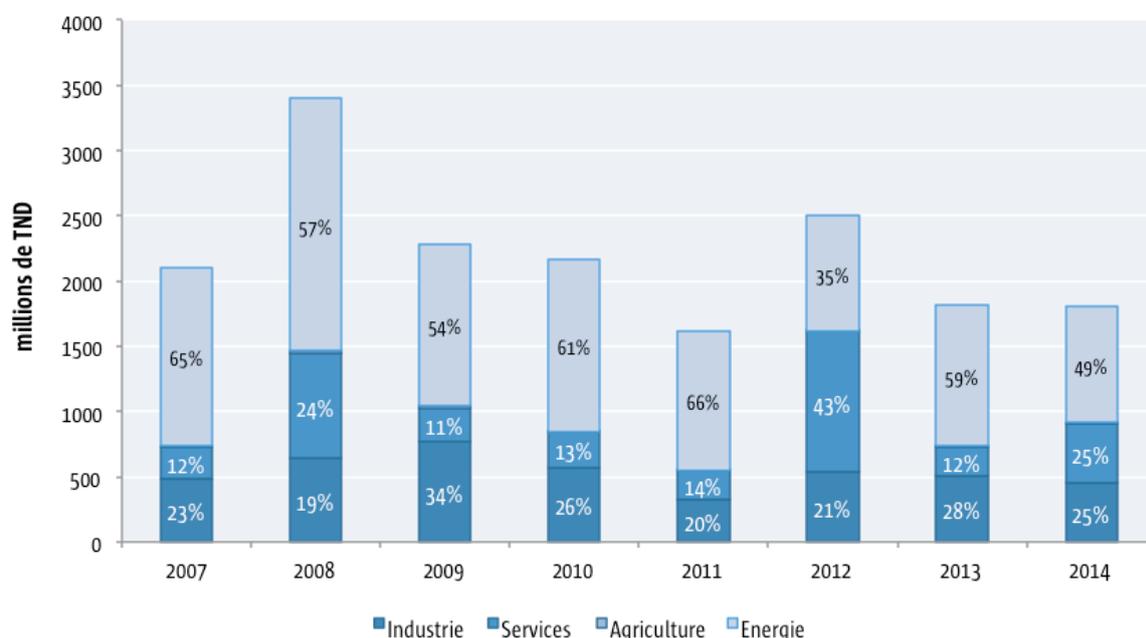
SOURCE : CNUCED ET TRADE SOLUTIONS BNP PARIBAS

Dans la sous-région, la Tunisie est principalement concurrencée par le Maroc en termes d'attraction des IDE. La stabilité politique affichée par le Royaume chérifien lui permet de bénéficier de stocks d'IDE absolus plus importants (50 millions de dollars contre 33 pour la Tunisie), en plus d'une progression annuelle des flux supérieure lui permettant de conforter cette avance.

Pour éviter une concurrence directe trop forte avec le Maroc, la Tunisie pourrait miser sur une plus grande différenciation de sa production et une spécialisation industrielle complémentaire. Elle pourrait de même favoriser l'investissement productif des ressortissants de sa diaspora.

En termes de secteurs concernés par les IDE, la Tunisie bénéficie de dynamiques sectorielles rassurantes. Les services et, dans une moindre mesure, les industries agro-alimentaire et pharmaceutique montrent une progression prometteuse. Le secteur des services s'est en effet consolidé ces dernières années sous l'impulsion des activités de télécommunication et du secteur financier pour représenter 25% des IDE en 2014, part la plus élevée depuis 2007, mise à part l'année exceptionnelle de 2012 qui a vu Qatar Telecom acquérir 15% des actions de l'opérateur Tunisiana. Le secteur industriel se stabilise quant à lui également autour de 25% des IDE : la baisse relative des secteurs électrique et électronique, mécanique, textile – qui restent majoritaires – est compensée par la croissance de l'agroalimentaire, de l'industrie pharmaceutique et des industries diverses.

Graphique 10. Evolution des flux d'IDE entrants en Tunisie par secteur de 2007 à 2014



\*La part de l'agriculture est trop faible pour apparaître clairement dans le graphique et représente 1% ou moins pour les années 2009, 2012, 2013 et 2014.

SOURCE : FIPA

Enfin, si la Tunisie bénéficie, dans une certaine mesure, de dynamiques sectorielles encourageantes, elle devra être attentive à éviter de creuser davantage les déséquilibres régionaux. Ceux-ci sont déjà relativement importants du fait de la disparité de stocks d'IDE entre régions littorales plus dynamiques et régions intérieures plus pauvres. Le gouvernorat de Tunis détient à lui seul 42% des stocks d'IDE en valeur et 5 gouvernorats (Ben Arous, Nabeul-Hammamet, Zaghouan, Sousse, Monastir et Tunis) en comptent 77%. La dynamique en termes d'emplois est similaire, le littoral reste largement privilégié avec les gouvernorats de Bizerte, Tunis, Ben Arous, Nabeul, Sousse et Monastir qui représentent 71% des emplois générés par les IDE.



**PROSPECTIVE** : L'instabilité politique et sécuritaire au lendemain de la révolution a influé négativement le climat des affaires. La transition politique à laquelle s'ajoute une refonte du code des investissements devraient permettre une amélioration du climat des affaires. Néanmoins, ce dernier reste marqué par un manque de compétitivité, une lourde bureaucratie et une persistance de la corruption alors que les attentats de Sousse du 26 juin 2015 ont ébranlé le retour relatif de la sécurité et de la confiance.

Malgré ces aspects conjoncturels, la Tunisie bénéficie de fondamentaux solides, peu de fermetures d'usines étrangères ayant en définitive été enregistrées. Les investisseurs se trouvent en situation d'attente, traduisant le maintien d'une confiance certaine et entraînant une stagnation des IDE et non une récession. La Tunisie est aujourd'hui perçue comme le laboratoire des révolutions arabes, générant même beaucoup d'espoir. Les éléments les plus vulnérables à cette conjoncture, tels que l'emploi (et par extension les mouvements sociaux), les investissements publics ou la croissance, peuvent donner des signaux contraires à court terme. Toutefois, une politique volontariste et claire, notamment en termes de stratégie sectorielle, d'infrastructures et d'incitation à la coproduction, axe majeur potentiel d'un nouvel intérêt des investisseurs pour la Tunisie, pourrait entraîner la reprise des flux d'IDE et par là-même un reflux du chômage et un apaisement social.

En attendant, les risques auxquels sont exposés les investisseurs sont les suivants :

#### **Risques sécuritaires**

Profitant de la porosité des frontières et d'un contexte sécuritaire toujours tendu en Libye et au Nord-Mali, les collusions sont multiples entre les différents groupes terroristes et les réseaux criminels, principalement pour le trafic de drogue, d'armes et de contrebande dans les régions d'Afrique du Nord et du Sahel, notamment en Tunisie, en Algérie et au Niger. Ces synergies favorisent fortement la déstabilisation politique, sociale et sécuritaire des Etats de la zone en accentuant la crise économique et sociale et décourageant les investisseurs.

#### **Risques économiques**

A court terme, les risques commerciaux sont jugés importants, même si la situation générale du pays devrait s'améliorer. Les réserves en devises du pays demeurent relativement faibles (à 3,2 mois de couverture des importations) et la croissance économique devrait difficilement atteindre 1 % en 2015 (loin des 3% prévu et revu à la baisse suite aux attentats), malgré l'augmentation des dépenses publiques. Une évolution de la croissance reste liée à la perception du risque sécuritaire dans le pays (facteur clé pour le tourisme et les IDE), et au contexte économique dans la zone euro, et tout particulièrement en Italie et en France. Ces marchés constituent en effet, les premières destinations des exportations tunisiennes ainsi qu'une source de touristes et d'envois de fonds.

- » La Tunisie est classée 87<sup>ème</sup> sur 144 pays dans le classement mondial de la compétitivité établi chaque année par le Forum Économique Mondial et publié mercredi 3 septembre à Genève, chutant ainsi de 4 places par rapport au dernier rapport établi en 2013-2014.
- » La Tunisie a également perdu quatre places entre 2014 et 2015 dans le classement relatif au climat des affaires Doing Business établi par la Banque mondiale. Le pays reste toutefois classé à la 60<sup>ème</sup> position parmi un total de 189 pays, se plaçant, à la tête des pays du Maghreb.

### Comparaison internationale de la protection des investisseurs (indice de 0 à 10)

	TUNISIE	MOYEN-ORIENT & AFRIQUE DU NORD	ETATS-UNIS	ALLEMAGNE
Index de transparence des transactions	5,0	6,0	7,0	5,0
Index de responsabilité des managers	7,0	5,0	9,0	5,0
Index de pouvoir des actionnaires	6,0	4,0	9,0	5,0
Index de protection des investisseurs	6,0	5,0	8,3	5,0

SOURCE : DOING BUSINESS - DERNIÈRES DONNÉES DISPONIBLES.

### Notation financière du pays

Depuis la révolution, les dépenses courantes ont grimpé et fait augmenter le ratio de la dette publique au PIB. Cependant, la dette publique totale (intérieure et extérieure) devrait sans doute rester en deçà de 60 % du PIB. La plupart des obligations de la dette extérieure de la Tunisie arriveront à échéance à moyen et à long termes. Le pays devrait fort probablement être en mesure de combler ses besoins en financement et, par la même occasion, profiter de prêts concessionnels accordés par des prêteurs officiels. La Tunisie a toujours accès à un accord de confirmation du FMI de 1,74 milliard \$.

### Comparaison internationale de la protection des investisseurs

FITCH RATINGS	MOODY'S	STANDARD & POOR'S
<b>BB stable</b>	<b>Ba3 stable</b>	<b>B/B négatif *</b>
« L'attaque de Sousse met en évidence les risques du terrorisme sur le potentiel et l'économie tunisienne », a déclaré l'agence Fitch Ratings dans un communiqué du 1 <sup>er</sup> juillet 2015.	Fitch et Moody's ont maintenu la note souveraine de la Tunisie à Ba3, tout en améliorant ses perspectives de négatives à stable.	En avril 2015, l'Agence de notation Standard & Poor's (S&P) a dégradé le système bancaire tunisien pour son Banking Industry Country Risk Assessment (BICRA) du groupe 8 au groupe 9. **

\* Cette notation a été retirée à la demande du Gouvernement tunisien.

\*\* Selon cette méthode l'échelle de notation va de 1 à 10, où le groupe «1» représente les plus faibles risques économiques et industriels et «10» les plus importants risques. Les risques que présente le système bancaire tunisien ont, selon l'agence, augmenté, et ce, à cause des retards accumulés dans la mise en œuvre des réformes, notamment la recapitalisation des banques publiques et la création d'une société de gestion d'actifs.

- » Euromoney a baissé le score risque souverain de la Tunisie de 0,7 point durant le 1<sup>er</sup> trimestre 2015 pour le descendre à 43,9 points sur 100. Depuis 2010, la Tunisie a accusé une perte de 5 points et, au total, une baisse de 14 points, depuis 2007, avant même la crise financière mondiale.
- » COFACE Evaluation pays :
  - ◊ B (sur 7 niveaux, A1, A2, A3, A4, B, C, D dans l'ordre croissant du risque) ;
  - ◊ Environnement des affaires : B ;
  - ◊ Pays mis sous surveillance depuis le 26/03/2015.

#### CONSTAT N°4 : Les pays de l'UE4 restent les principaux investisseurs historiques de la Tunisie et occupent chacun des créneaux relativement distincts

Nombre d'entreprises étrangères implantées :	3 220
Nombre d'emplois générés par les IDE : 330 000 (8,25% de la population active)	
Part de l'UE4 dans les IDE :	24%

Du fait de son histoire économique, la Tunisie a traditionnellement attiré des IDE dans des activités à faible valeur ajoutée et forte employabilité. Aujourd'hui, la Tunisie accueille 3 220 entreprises à participation étrangère qui représentent 330 000 emplois (soit 8,25% de la population active), dont la moitié dans le secteur industriel.

Les IDE en provenance des pays de l'UE4 représentent 24% des flux recensés en Tunisie, conférant ainsi à ces pays un poids considérable dans l'économie nationale tunisienne. La France représente 15% des IDE, l'Italie, 5%, l'Allemagne, 3% et l'Espagne, 1%. Le Royaume-Uni (18%) et l'Autriche (8%) font exceptionnellement partie des investisseurs européens clés en 2014, grâce à des projets d'ampleur dans le secteur énergétique.

Les PSEM, pour leur part, sont quasiment inexistantes en tant qu'investisseurs étrangers en Tunisie : en 2014, chaque pays représente moins de 1% des montants investis exceptée la Libye qui atteint 2,3% des flux. Ces quelques investissements en provenance des PSEM7 sont en général uni-sectoriels (pour souvent un seul projet) : l'énergie pour l'Algérie, l'industrie pharmaceutique pour la Jordanie et l'industrie agro-alimentaire ainsi que l'immobilier pour la Libye. La faiblesse de ces investissements traduit une intégration économique balbutiante dans la région, qui s'accompagne de très faibles échanges commerciaux.

Les investissements français et italiens s'avèrent très diversifiés et évoluent d'année en année (secteur financier, énergétique et électrique/électronique pour la France, industrie pharmaceutique, énergie, cuir/chaussures, caoutchouc et textile pour l'Italie). Au contraire, l'Allemagne et l'Espagne affichent des tendances stables et des secteurs très ciblés : les appareils électriques et électroniques pour les entreprises allemandes, l'agriculture et l'agro-alimentaire pour celles d'origine espagnole.

Ces spécificités sectorielles démarquent également les investisseurs européens en termes d'intensité des besoins en main d'œuvre. Si les IDE français sont les plus importants en valeur et en nombre de projets, ils ne sont proportionnellement pas les plus créateurs d'emplois. Ainsi en 2014 :

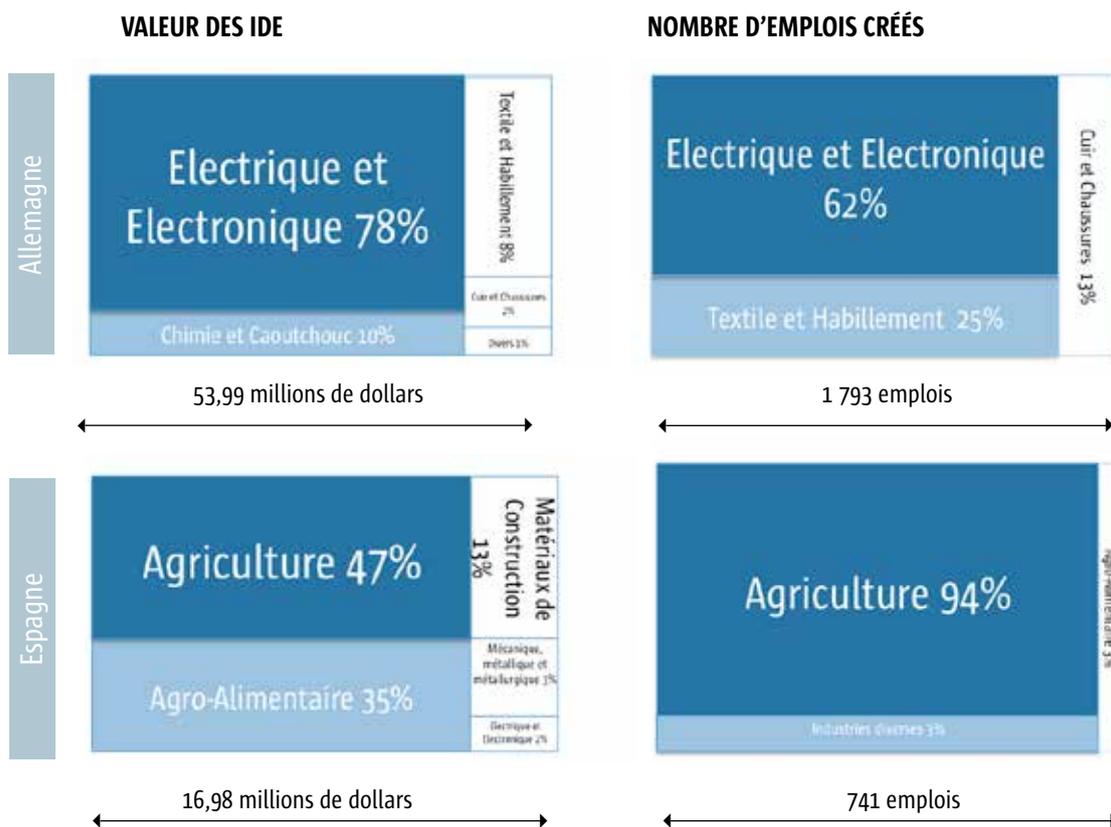
- Pour 278 millions TND investis, la France a créé 1678 emplois  
Soit 1 emploi pour chaque 165 000 TND d'investissement
- Pour 93 millions TND investis, l'Italie a créé 3074 emplois  
Soit 1 emploi pour chaque 30 000 TND d'investissement
- Pour 54 millions TND investis, l'Allemagne a créé 1793 emplois  
Soit 1 emploi pour chaque 30 000 TND d'investissement
- Pour 17 millions TND investis, l'Espagne a créé 741 emplois  
Soit 1 emploi pour chaque 23 000 TND d'investissement

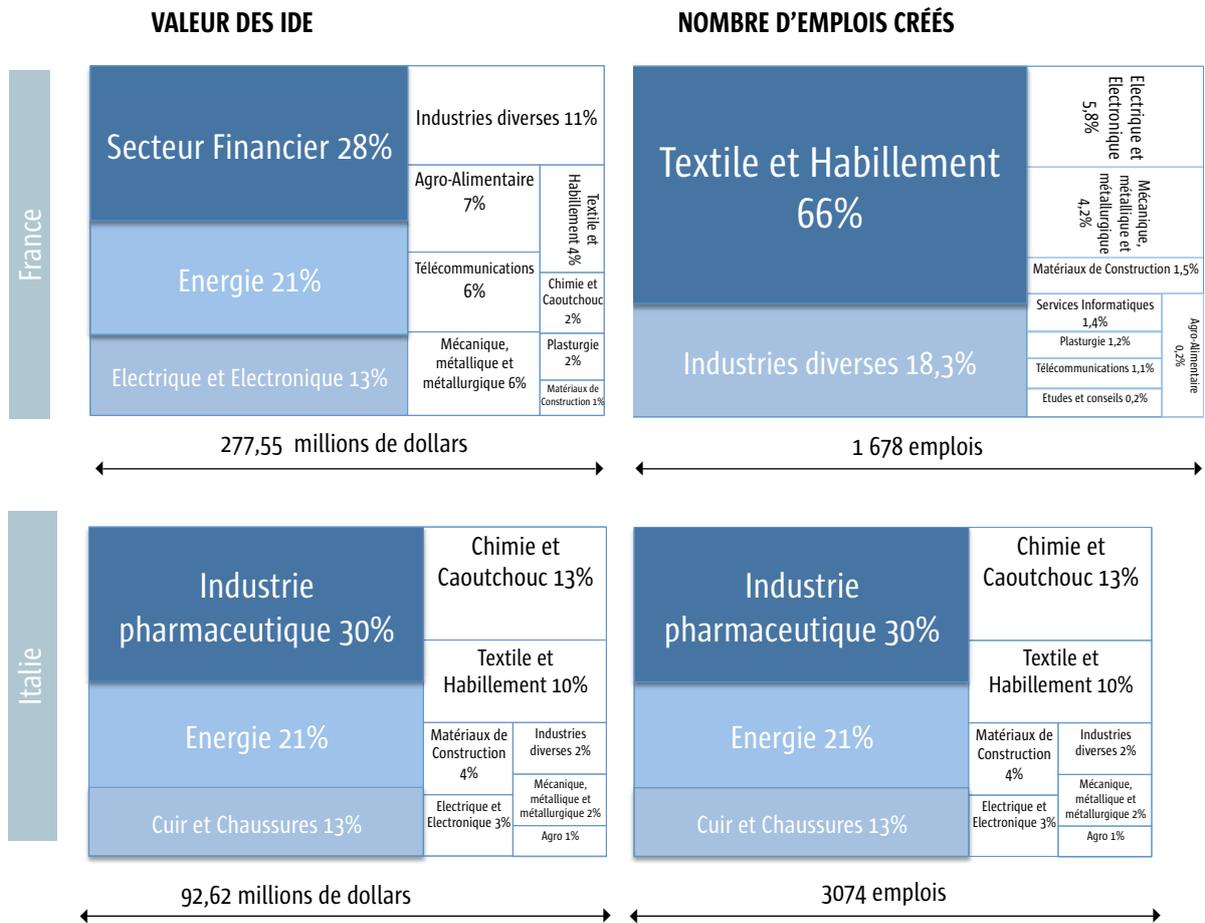
**Tableau 3. Flux d'IDE entrant en valeur, nombre de projets et emplois créés par pays d'origine en 2013 et 2014 (IDE en millions de Dinars)**

Origine des IDE	2013			2014		
	Projets	IDE	Emplois	Projets	IDE	Emplois
France	217	261	3992	117	278	1678
Italie	175	156	2015	72	93	3074
Allemagne	34	63	1248	29	54	1793
Espagne	21	39	244	9	17	741
<b>TOTAL</b>	<b>447</b>	<b>519</b>	<b>7 499</b>	<b>227</b>	<b>442</b>	<b>7 286</b>

SOURCE : DONNÉES FIPA 2014

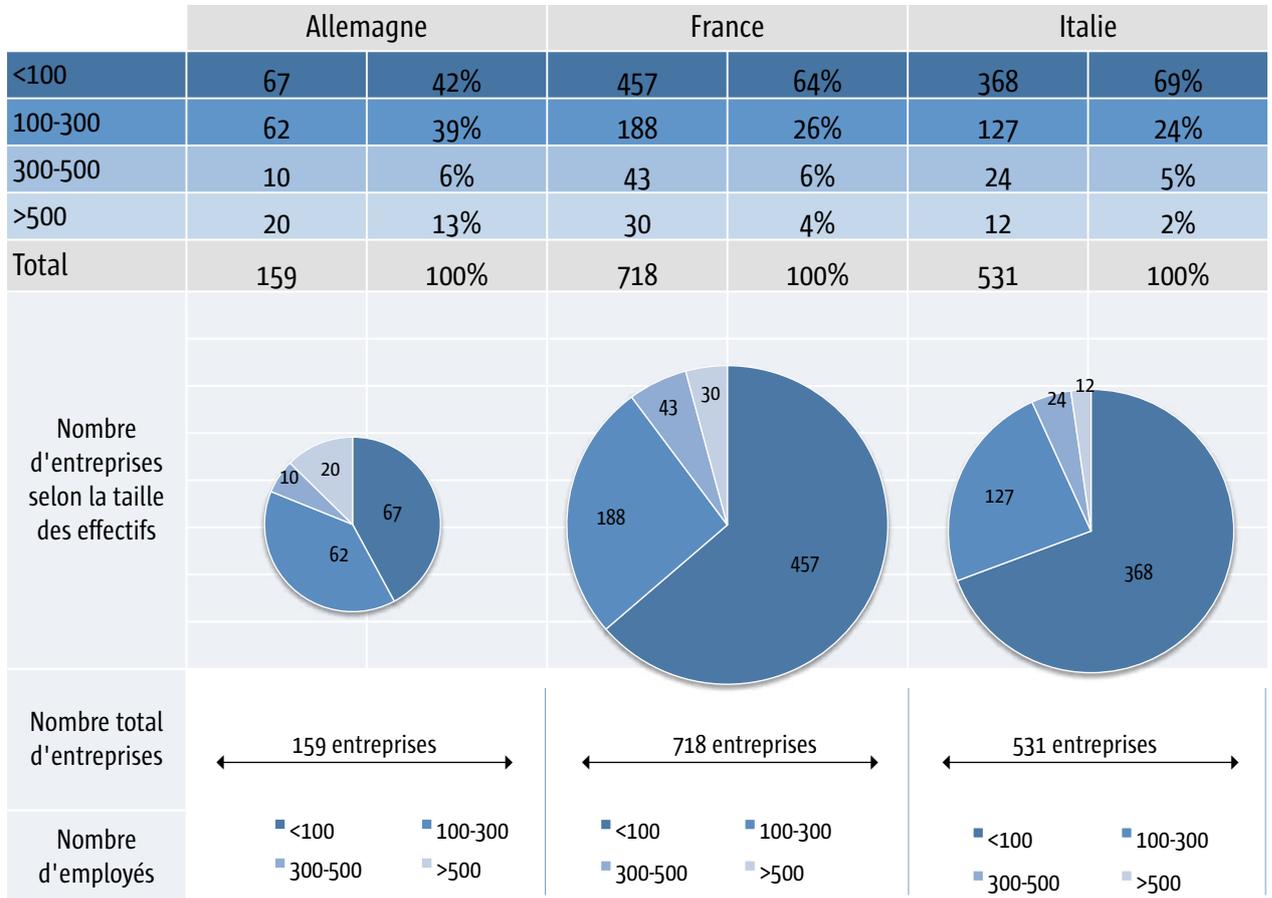
**Tableau 4. Valeur et poids des IDE par secteur et pays d'origine (UE4) - Source : FIPA**





Ces tendances s'expliquent principalement par (i) les secteurs d'investissement ainsi que (ii) les disparités de tissus industriels de chacun des pays d'origine. Par exemple, la France est le seul pays européen à investir dans les services (secteur financier et télécommunications) moins créateurs d'emplois. Ensuite, non seulement l'Allemagne investit majoritairement dans des secteurs avec un fort besoin en main d'œuvre, mais le tissu industriel allemand est également traditionnellement composé d'une majorité de moyennes entreprises : seules 42% des entreprises allemandes présentes en Tunisie comptent moins de 100 salariés et 19% comptent plus de 300 salariés. Les tissus industriels italien et français sont pour leur part plus éclatés, mais très présents dans des secteurs intensifs en main d'œuvre (textile, chaussure, etc.).

**Graphique 11. Taille des entreprises opérationnelles dans l'Industrie en Tunisie et à participation étrangère (par nationalité nombre d'employés)**



SOURCE : ANNUAIRE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES DE L'API

**CONSTAT N°5 :** Face à des réformes qui tardent à venir, les IDE européens, à majorité offshore, concernent principalement des projets d'extension et les nouveaux investissements sont rares.

Part des entreprises originaires de l'UE4 (sauf Espagne) totalement exportatrices :	>77%
Part des IDE d'extension (Allemagne, France et Espagne) :	>80%
Part des IDE d'extension (Italie) :	69%

Les investisseurs européens continuent donc à investir majoritairement dans leurs secteurs traditionnels. Pour autant, la plupart de ces investissements concernent des opérateurs déjà sur place. Peu de nouveaux entrants sont signalés, dans un contexte incertain et dans l'attente des réformes annoncées après le Printemps arabe.

Ces mêmes investisseurs européens optent majoritairement pour le statut offshore, profitant des avantages historiques liés à ce statut. Une entreprise est dite « totalement exportatrice » ou « offshore » si elle réalise au maximum 30% de son chiffre d'affaires en Tunisie. En 2015, les autorités ont augmenté ce seuil à 50% dans un objectif d'attraction des IDE.

Les entreprises de l'UE4 présentes en Tunisie demeurent en grande majorité totalement exportatrices: 79% des entreprises allemandes sont concernées pour 77% des entreprises françaises et 80% des entreprises italiennes. En termes d'emplois, l'écart est encore plus marqué : les activités offshore allemandes représentent 95% des emplois, pour 81% chez les français et 85% chez les italiens. L'Espagne fait figure d'exception, ses activités offshore représentant 56% des entreprises et des emplois. Cela s'explique par la présence de l'Espagne presque exclusivement dans les secteurs agricoles, agro-alimentaires et les matériaux de construction, domaines encore peu libéralisés, i.e. où un partenaire tunisien est souvent imposé pour tout investissement.

De manière générale, les IDE non offshore se concentrent sur des secteurs intensifs en capital et non libéralisés ; comme c'est le cas pour la production de matériaux de construction et, en particulier pour la France, les télécommunications.

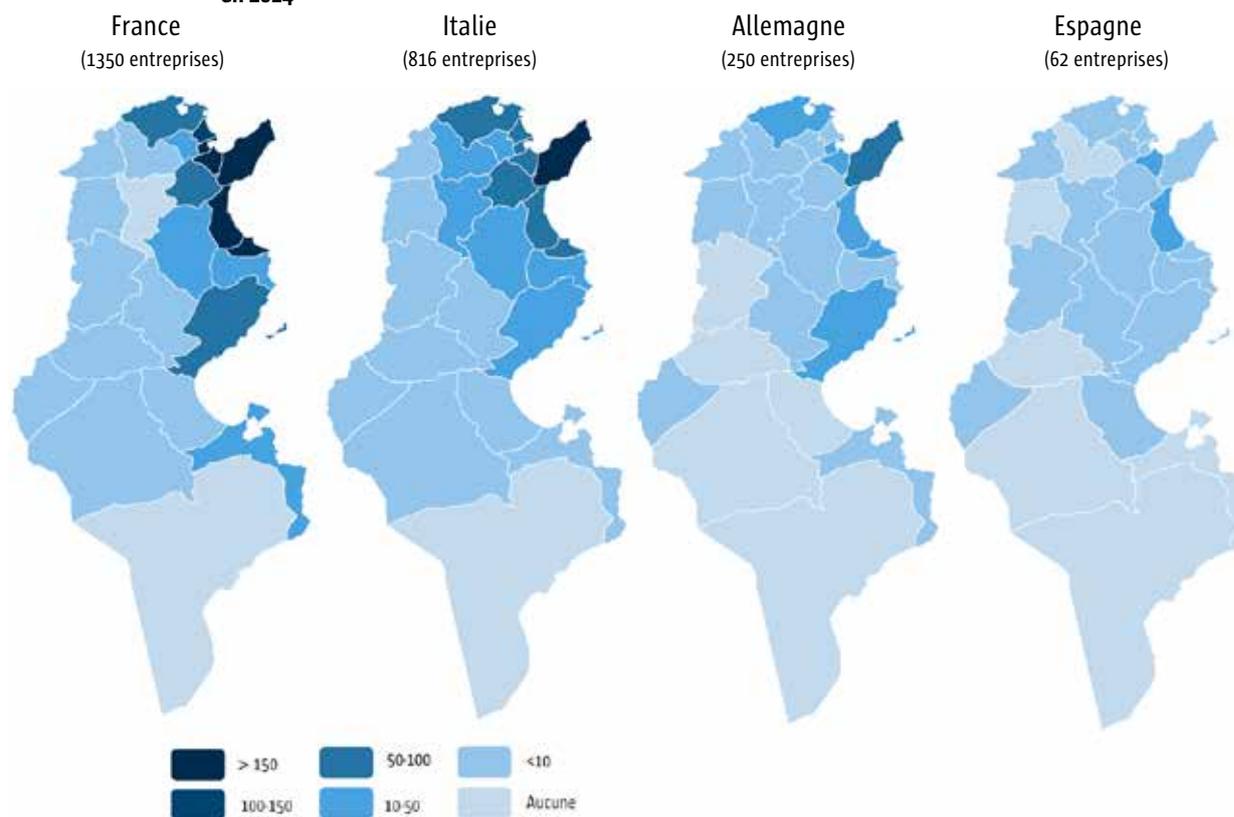
**Tableau 5. Part des activités totalement exportatrices en 2014 (stock)**

	Entreprises	Emplois	IDE
Allemagne	79%	95%	64%
France	77%	81%	57%
Italie	80%	85%	68%
Espagne	56%	56%	35%

SOURCE : DONNÉES FIPA 2014

Au niveau territorial, les entreprises à participation étrangère (totalement exportatrices et partiellement exportatrices) sont, toutes nationalités confondues, en grande majorité implantées dans les régions de Nabeul-Hammamet, Sousse et Tunis (incluant les gouvernorats d'Ariana, Tunis et Ben Arous). Les entreprises françaises et italiennes sont de loin les plus nombreuses en stock atteignant respectivement 1 350 et 816 entreprises en 2014. L'Allemagne et l'Espagne comptent pour leur part respectivement 250 et 62 entreprises dans cette catégorie.

**Carte 3. Nombre d'entreprises à participation étrangère par nationalité d'origine et par gouvernorat en 2014**



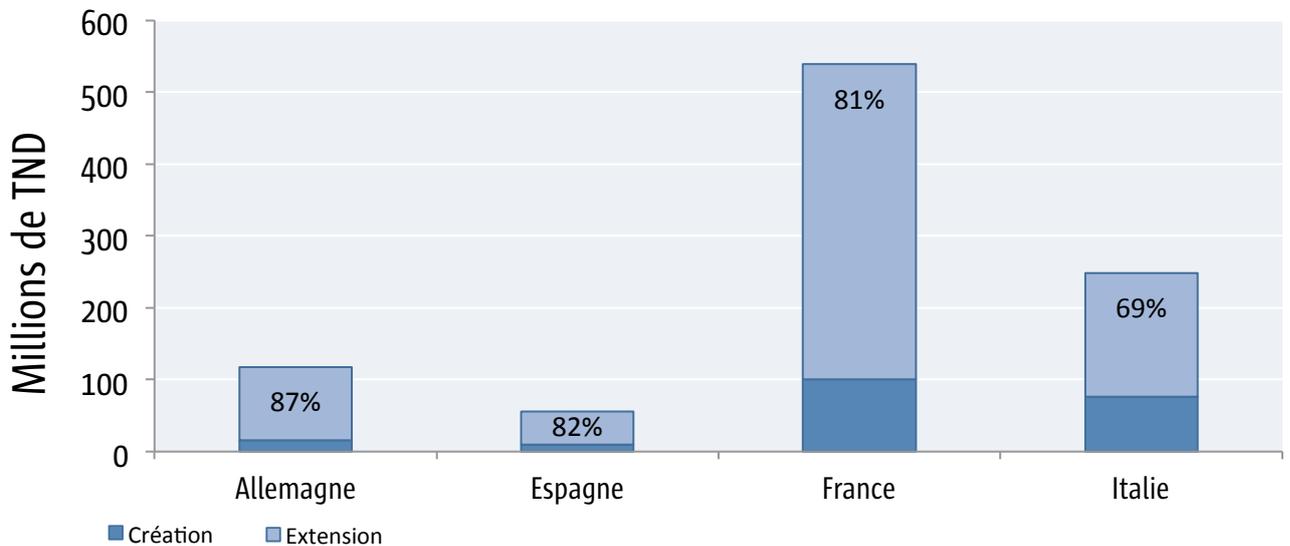
SOURCE : FIPA

En définitive, le peu d'évolution structurelle des IDE en Tunisie ces dernières années se retrouve aussi bien en termes de secteurs, que de nature (totalement ou partiellement exportatrice) ou de régions. En effet, si peu de fermetures de sites productifs sont enregistrées, très peu d'ouvertures sont également comptabilisées : les nouveaux IDE sont à 90% en 2013 et à 92% en 2014 des IDE d'extension.

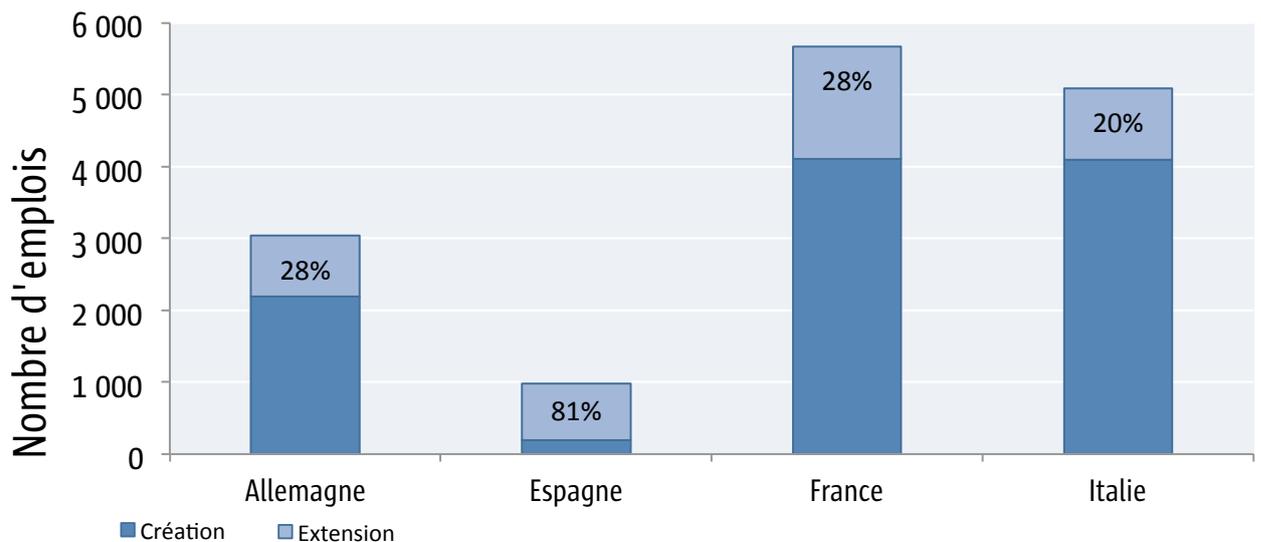
Parmi les pays de l'UE4, l'Allemagne, la France et l'Espagne ont, à plus de 80%, réalisé des IDE d'extension, contre 69% pour l'Italie. Les PSEM, en revanche, réalisent une courte majorité d'IDE de création en 2013 et 2014, en particulier le Maroc, la Turquie et la Libye. Seule l'Algérie ne réalise qu'un investissement d'extension dans le secteur énergétique.

Pourtant, la majorité des emplois créés relèvent d'une minorité d'IDE de création (66% des emplois en 2013 et 68% en 2014). Ceci est dû pour l'Allemagne, la France et l'Italie, à des investissements de création dans des secteurs peu intensifs en capital mais à forte employabilité comme le textile, l'électrique/électronique et dans une moindre mesure les services informatiques (spécificité de la France).

Graphique 12. Répartition des IDE d'extension et de création par nationalité (flux) en 2014



Emplois (nombre d'emplois créés)



SOURCE : FIPA

Les chiffres relatifs à l'investissement étranger en Tunisie font ainsi ressortir :

- Une forte dépendance aux IDE réalisés par les pays de l'UE4, partenaires historiques de l'économie tunisienne. Si les flux se sont amenuisés et le nombre de nouveaux arrivants est faible, les investisseurs européens ont été résilients et se montrent visiblement encore confiants dans l'avenir.
- Les espoirs suscités par le Printemps arabe, tardent à être concrétisés en projets et politiques attrayants : infrastructures, vision économique nationale claire, nouveau cadre institutionnel, stratégies et spécialisations sectorielles en cohérence avec des politiques incitatives (...) se font attendre.
- Le potentiel de coproduction est réel. Les entreprises de l'UE4 ont investi des créneaux s'y prêtant particulièrement mais dont la forme peut encore se limiter à de la sous-traitance simple. Des politiques favorisant

le transfert de technologies et de compétences et formant les ressources humaines locales en fonction des besoins de ces investisseurs, permettraient d'inciter à un meilleur partage de la valeur ajoutée.

- La compétitivité de pays voisins, en particulier l'Égypte et le Maroc, qui se positionnent de plus comme portes d'entrée de l'Afrique anglophone et de l'Afrique francophone, peut à terme porter préjudice à la Tunisie si elle ne parvient pas à valoriser ses avantages compétitifs et trouver une niche complémentaire.
- Le peu de synergies entre pays voisins se retrouve aussi dans le faible montant d'IDE sortant de Tunisie, et le peu d'IDE entrant en provenance des PSEM<sup>7</sup>. La diversification des partenariats et l'ouverture vers d'autres régions et marchés (Maghreb, Afrique, Golfe) pourraient pourtant représenter un levier important de développement.

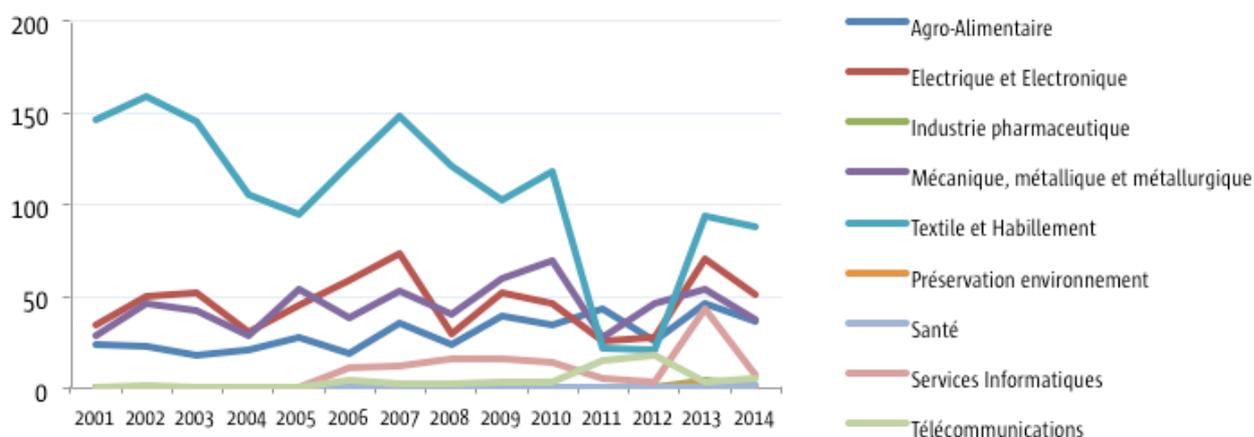
Afin d'explorer les forces et opportunités sectorielles de la Tunisie en matière de coproduction, le prochain chapitre est consacré à l'étude de secteurs à fort potentiel. Qu'ils soient des secteurs porteurs historiques (TIC, Industrie mécanique et Textile) ou d'avenir (Énergies renouvelables, Santé et Pharmaceutique et Agro-industrie), leur sélection a été motivée par les caractéristiques suivantes:

- Poids actuel dans l'économie et potentiel futur au regard du marché régional ;
- Facilité à adopter un modèle de coproduction sur une chaîne de valeur longue ;
- Complémentarité aux besoins des entreprises européennes.

Le secteur touristique a ainsi été volontairement mis de côté. Bien qu'il se prête à des accords entre entreprises étrangères et locales et possède un poids avéré dans l'économie, les synergies de coproduction sont faibles : les partenariats économiques se limitent à des activités produisant relativement peu de valeur (essentiellement sous forme de sous-traitance simple, avec peu de transfert de technologie) sur des durées pouvant être relativement courtes (voir les déterminants d'un système de coproduction parfaite dans l'introduction de ce rapport).

Le graphique ci-après illustre par exemple l'importance qu'occupe encore le secteur textile en matière d'IDE ainsi que la progression des investissements dans l'électronique et la mécanique et le décollage des TIC. Par la nature même du secteur, l'essor relatif de l'agro-alimentaire depuis 2006 a été interprété comme le signe d'un potentiel encore sous-exploité. Enfin, bien qu'encore naissants, les secteurs pharmaceutiques, environnement et santé présentent des dispositions pour devenir des filières d'avenir.

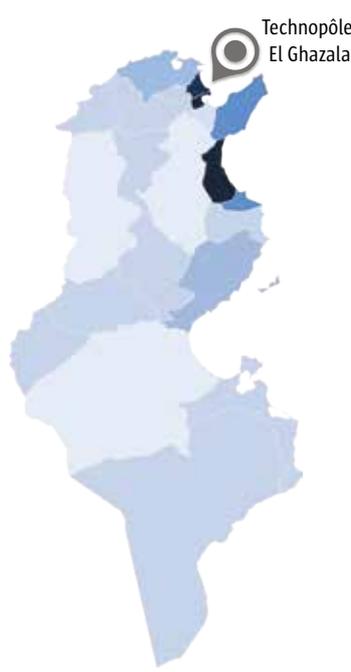
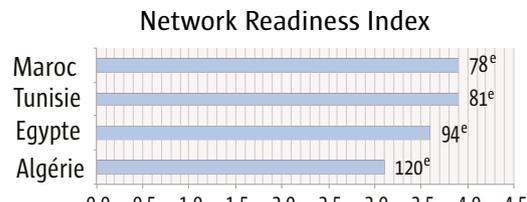
Graphique 13. Part des IDE par filière en Tunisie (2001-2014)

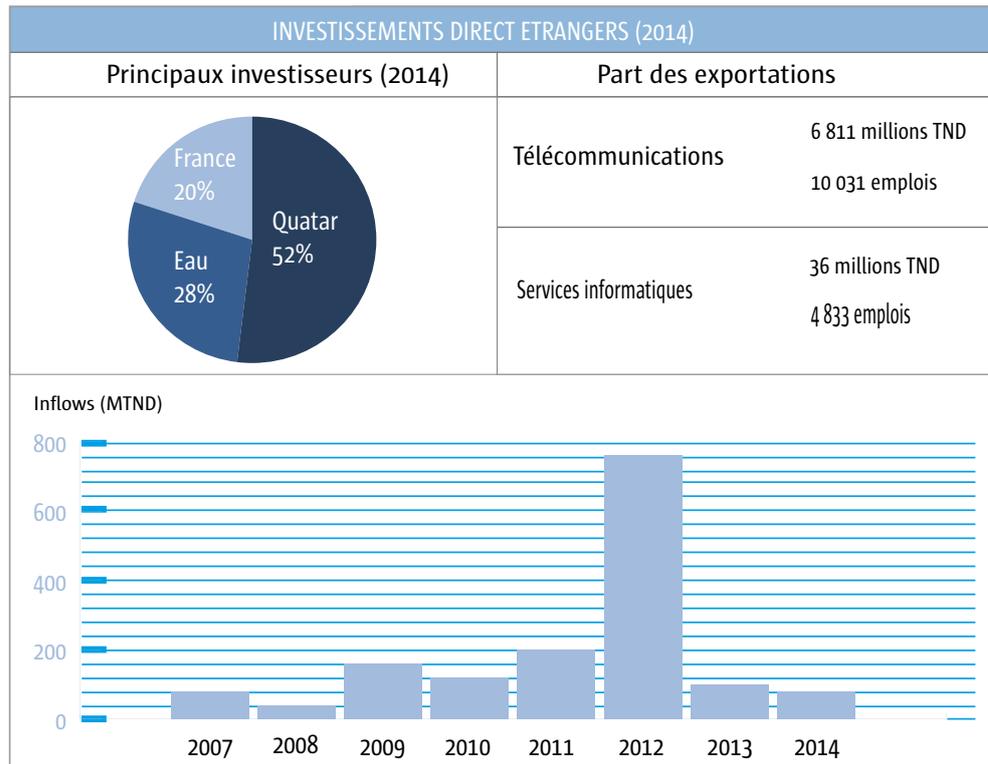


SOURCE : FIPA

### 3. MONOGRAPHIE DES SECTEURS PORTEURS HISTORIQUES

**CONSTAT N°6 :** Le secteur des TIC, porté par son dynamisme, possède un fort potentiel

FICHE NTIC		DONNEES ECONOMIQUES	
 <p>Technopôle El Ghazala</p>	<p>Part dans l'économie tunisienne</p>	Part du PIB	7,5%
		Exportations (en valeur)	50 MDNT
		Part des exportations	1%
		Proportion de la VA brute	7%
		Contribution à la croissance	4,9%
<p>Indicateurs sectoriels</p>	<p>Accès internet</p> <p>Accès haut débit filaire</p> <p>Taux de pénétration mobile</p> <p>Taux de pénétration 3G</p> <p>Taux de pénétration ordinateurs</p>	43,8% (3 <sup>e</sup> en Afrique du Nord)	
		4,9% (1 <sup>re</sup> en Afrique du Nord)	
		30,9% (2 <sup>e</sup> en Afrique du Nord)	
		87% (2 <sup>e</sup> en Afrique du Nord)	
		21,2%	
<p>Population active / Education</p>	<p>Diplômés par an</p> <p>Emplois</p> <p>Emplois créés par an</p> <p>Taux d'encadrement / part d'ingénieurs</p> <p>Salaire moyen</p>	13 000	
		30 000	
		1 000	
		64%	
		2 484 DNT	
<p>Nombre d'entreprises à participation étrangère</p> <p>&gt;100    20-50    10-20</p> <p>5-10    1-5    Aucune</p>		<p>Network Readiness Index</p> 	
POSITION COMPETITIVE		ACTEURS	
<p><u>Avantages</u></p> <p>Infrastructures Télécom et TIC</p> <p>→ Fibre optique à Tunis, Sousse et Sfax. Bande passante totale de 90 Gbps</p> <p>Main d'œuvre qualifiée à coûts compétitifs</p> <p>→ Plus de 200 filières de formation universitaire TIC au sein de plus de 50 institutions</p> <p>Porte d'entrée du marché africain</p>	<p><u>Freins</u></p> <p>Marché national restreint</p> <p>→ 11 millions de tunisiens au pouvoir d'achat encore moyen</p> <p>Petite taille des entreprises</p> <p>→ 80% des entreprises SSII comprennent moins de 20 salariés</p> <p>Paradoxalement, main d'œuvre qualifiée très demandée, et parfois insuffisante pour combler les besoins</p>	<p>Nombre d'entreprises</p> <p>Part offshore</p> <p>Part d'entreprises à participation étrangère</p> <p>Activités</p> <p>Technopôles/Formation</p> <p>Principales entreprises</p> <p>Entreprises cotées à la Bourse de Tunis</p>	<p>1800</p> <p>6,7%</p> <p>Entre 10 et 15%</p> <p>Call centers, design et production de logiciels, services informatiques, télécommunications</p> <p>El Ghazala (130 entreprises, 2 000 emplois)</p> <p>Tunisie Télécom, Orascom, Sagem</p> <p>Sotel, Aetech, Telnet, Hexabyte, Servicom, One Tech, CellCom</p>



Le secteur des TIC, regroupant l'ensemble des branches économiques productrices de biens et de services dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, possède un fort potentiel de croissance : alors que ce secteur ne représentait que 2,5% du PIB en 2002, il concourt aujourd'hui à hauteur de 7,5% du PIB (donnée 2012).

Dans cette perspective, la Tunisie peut s'appuyer sur (i) des infrastructures technologiques parmi les meilleures d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient et (ii) des ressources humaines qualifiées et compétitives. En effet, selon les derniers résultats du « Network Readiness Index », publié par le « Global Information Technology Report 2015 », la Tunisie est classée 81<sup>ème</sup> sur 143 pays, gagnant 6 places par rapport au classement 2014. La Tunisie occupe la 4<sup>ème</sup> position africaine après les Seychelles, l'Afrique du Sud et le Maroc. En termes de ressources humaines, la Tunisie peut s'enorgueillir de former un grand nombre d'ingénieurs et de techniciens dans ce secteur qui sont disponibles sur le marché de l'emploi à un coût compétitif. Ceci d'autant plus que le taux d'encadrement du secteur est élevé (64%) alors que les TIC représentent aujourd'hui 30 000 emplois dont 800 créés chaque année.

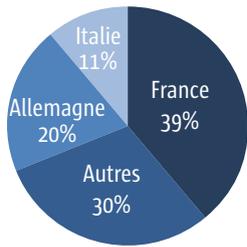
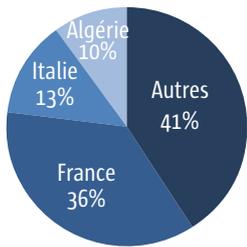
Consciente de ce potentiel, la Tunisie accorde une importance majeure au développement des TIC. Au lendemain de la Révolution, la Tunisian Association for Communication and Technology (TACT) fut lancée dans l'objectif d'absorber le vivier de jeunes diplômés au chômage. Après avoir lancé la TACT Academy dans le but d'une remise à niveau des ingénieurs tunisiens, la TACT a lancé le programme « Smart Tunisia » et « Tunisie Digitale 2018 ». Smart Tunisia, lancé en 2015, est une convention signée entre le Ministère des Technologies de l'Information et de l'économie numérique et la société Sofrecom (filiale d'Orange en Tunisie) permettant le recrutement de 400 ingénieurs et devant à terme créer 80 000 emplois dans le secteur de l'économie numérique ces 4 prochaines années à travers divers outils dont des primes aux entreprises ciblées afin d'investir dans la formation des jeunes.

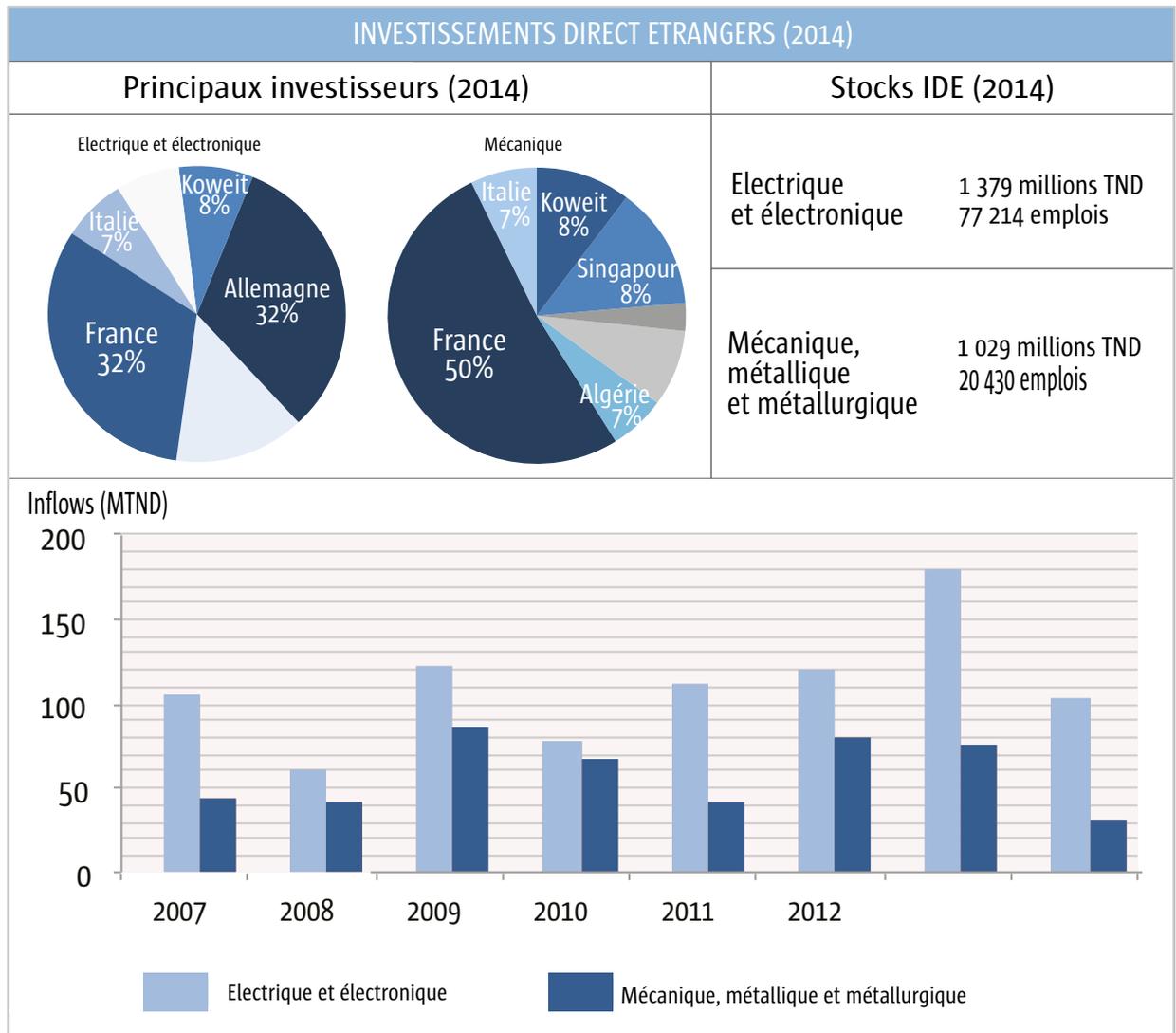
Le Plan National Stratégique « Tunisie Digitale 2018 » a, quant à lui, pour objectif de généraliser la connexion haut débit et renforcer l'usage des TIC dans tous les secteurs de l'économie afin de créer des emplois et promouvoir le développement socio-économique. Le programme s'appuie sur six piliers : (i) l'infrastructure numérique, (ii) les usages pour les entreprises et les citoyens, (iii) e-government, (iv) l'offshoring, (v) l'innovation et l'entrepreneuriat, et (vi) le e-business. Par ailleurs, un certain nombre de technopôles ont été récemment créés dans divers gouvernorats, dont le plus important est le technopôle « El Ghazala » dans le gouvernorat du Grand Tunis regroupant 130 entreprises et une école supérieure des télécommunications. Ces initiatives montrent une volonté publique forte de développer ce secteur en sus des nombreuses initiatives privées.

Le secteur des TIC s'appuie en effet sur 1800 entreprises privées dont la majorité sont de petite taille : 80% des entreprises SSII comptent moins de 20 salariés et à peine 10% en compte plus de 50. Les entreprises tunisiennes balayent une grande variété d'activité, des call centers au design et production de logiciels en passant par les services informatiques et web ainsi que les télécommunications. Malgré leurs atouts, ces entreprises doivent composer avec un marché national étroit, ce qui les pousse (i) à développer des activités exportatrices et (ii) à former des partenariats avec des sociétés européennes pour les accompagner dans leur conquête du marché africain, comme c'est le cas par exemple entre Oxia et Opentrust, ou Oxia et Casiopae. Les initiatives de coproduction, sous les formes variées de filiale, partenariat d'affaires ou joint venture, existent mais restent timides. En effet, les entreprises étrangères sont davantage intéressées par la conquête d'autres marchés à partir de partenariats avec des entreprises tunisiennes sans investissement physique sur place. Les entreprises tunisiennes du secteur restent délibérément tournées vers l'exportation : la part des exportations dans leur chiffre d'affaires a fortement augmenté de 23% en 2002 à plus de 65% en 2008.

Des efforts marketing restent à réaliser pour valoriser la marque « Tunisie » dans le secteur des TIC, notamment en Europe, et attirer un nombre croissant d'investisseurs étrangers. On observe en effet une faible augmentation des IDE entrants de 2007 à 2014, à l'exception de l'investissement exceptionnel du Qatar dans Tunisiana Telecom en 2012. Cela ne fait pas exception à la tendance générale des investissements étrangers en Tunisie alors qu'il y aurait une carte à jouer sur le secteur des TIC, de par les avantages comparatifs cités précédemment que présente la Tunisie, particulièrement valables par rapport au Maroc.

### CONSTAT N°7 : Les industries mécanique & électrique, un secteur historique en appui aux industries automobiles et aéronautiques

Industries Mécaniques et Electrique		DONNEES ECONOMIQUES	
 <p>Pôle de compétitivité de Sousse</p> <p>Nombre d'entreprises à participation étrangère</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;100</li> <li>50-100</li> <li>20-50</li> <li>10-20</li> <li>1-10</li> <li>Aucune</li> </ul>	Part dans l'économie tunisienne	Part du PIB	5 %
		Exportations	9 715 MDNT (64% électrique)
			
		Importations	4,9%
		Contribution à la croissance 2000-2010	10%
		Diplômés par an	4 500 (Ingénieurs et techniciens supérieurs)
Population active / Education	Population active / Education	Emplois	133 000 (24,5% du tissu industriel) Mécanique : 42 047 (32%) Electrique : 91 121 (68%)
		Emplois totalement exportateurs	99 000 Mécanique : 17 206 (41%) Electrique : 81 961 (89%)
		Salaire net moyen	588 DNT
		POSITION COMPETITIVE	
<b>Avantages</b>  Réseau important de fournisseurs et partenaires  Disponibilité de ressources humaines qualifiées  → Formation de 4 500 ingénieurs et techniciens par an  Coûts compétitifs des facteurs de production	<b>Freins</b>  Dépendance au marché européen en crise  Marché restreint → Taux d'équipement des ménages de 22,6%  Absence de constructeur automobile  → PSA et Renault ont décidé de s'installer au Maroc	Nombre d'entreprises	1 000 (627 Mécanique et 373 Electrique) soit 17,4% du tissu industrie
		Entreprise offshore	Mécanique : 163 (25%) Electrique : 210 (57%)
		Part d'entreprises à participation étrangère	Mécanique : 200 (31%) Electrique : 236 (64%)
		Entreprises à capitaux 100% étranger	Mécanique : 136 (21%) Electrique : 157 (42%)
		Activités	Faisceaux de câbles, composants électroniques, pièces et composants mécaniques
		Technopôles et instituts techniques	Pôle de compétitivité à Sousse Centre Technique spécialisé dans le Secteur Mécanique et Electrique (CETIME) - 8 écoles d'ingénieurs
		Principales entreprises	Leoni, DAV Tunisie, Le Moteur, Sagem



Les industries mécanique & électrique (IME), secteurs historiques et poids lourd de l'industrie tunisienne, représentent 24,5% des emplois manufacturiers et 17,4% du tissu industriel du pays. Ces secteurs sont d'autant plus importants qu'ils constituent une base au développement technologique et à la modernisation industrielle du pays. Ce sont des secteurs clés en appui aux branches automobile et aéronautique détaillées ci-dessous.

### L'industrie automobile, un secteur historique en quête de plus grande valeur ajoutée

Tout comme le secteur du textile, le secteur de l'automobile est un secteur historique qui s'est d'abord développé grâce à des activités d'assemblage à faible valeur ajoutée et forte employabilité avec une nette prépondérance d'entreprises exportatrices (63% en 2012). Ce secteur connaît une croissance soutenue depuis les années 2000, tant en termes de production qu'en termes d'exportations, avec un taux de croissance annuel moyen de la production de 12% de 2005 à 2012 et des exportations de 8% de 2008 à 2012.

La Tunisie a en effet su développer (i) une main d'œuvre qualifiée à tous les niveaux grâce à une offre de formation de qualité ainsi que (ii) un réseau dense de fournisseurs et de partenaires, créant ainsi un environnement économique favorable.

Ainsi, l'industrie des composants automobiles concentre 60 000 emplois et 230 entreprises (en hausse de 85% par rapport à 2005) dans des domaines variés tels que la câblerie, la plasturgie, l'électronique, le textile, les accessoires, dont 145 sont totalement exportatrices. Ce réseau industriel permet à la Tunisie de renforcer sa légitimité comme place forte de l'industrie automobile de la région : elle se positionne 2<sup>ème</sup> producteur africain de composants automobiles et 1<sup>er</sup> producteur africain de faisceaux de câbles. Le pays accueille également de grands équipementiers mondiaux de France, d'Allemagne, d'Italie ou encore du Japon.

DONNEES ECONOMIQUES	
Part dans l'économie tunisienne	Exportations 3 870 MTND dont composants automobiles : 492 MTND mécaniques 2 637 MTND électriques
	Importations 508 MTND (composants automobiles)
	Production 2 050 M€
Indicateurs sectoriels	Taux d'équipement 22,6%
	Composants automobiles 2 <sup>ème</sup> producteur en Afrique
	Faisceaux de câbles 1 <sup>er</sup> producteur en Afrique 10 premiers fournisseurs de l'UE
Population active /Education	Diplômés par an 4 500
	Emplois 60 000
	Salaire net moyen 588 DNT
ACTEURS	
Nombre d'entreprises	230
Part offshore	145 (63%)
Activités	Câblerie, plasturgie, électronique, textile technique, accessoires
Technopôles/Formation	Pôle de compétitivité de Sousse 15 centres de formation
Principales entreprises	Misfat, Cofat, Coficab Allemagne: Leoni, Dräxlmaier, Bosch France: Faurecia, Valeo
Entreprises cotées à la Bourse de Tunis	ARTES (Groupe Renault-Nissan), City Car (Groupe KIA), Ennakl Automobiles

Le secteur doit toutefois faire face à des obstacles de taille : le marché tunisien est assez restreint de par une population moyenne pour la région et un taux d'équipement de 22,6%. De plus, la Tunisie ne compte pas de producteur automobile sur son sol : l'importation a ainsi atteint les 66 000 véhicules en 2013.

Dans un contexte de mutation de l'industrie automobile, l'enjeu est désormais de réussir la montée dans la chaîne de valeur et d'évoluer de l'assemblage à des activités à plus forte valeur ajoutée. En effet, alors que les activités de sous-traitance sont dominantes, on observe une externalisation croissante de la production de pièces et composants par des fournisseurs indépendants des grands constructeurs et grands équipementiers européens.

Les entreprises tunisiennes du secteur ont ainsi une carte à jouer si les dynamiques suivantes sont mises en place : (i) augmentation de la valeur ajoutée de la gamme de produits via un investissement renforcé en R&D et innovation, (ii) développement des activités de logistique en amont et en aval permettant le développement de la filière, (iii) développement de synergies avec les autres branches industrielles du pays ainsi qu'entre les industries, les universités et les laboratoires de recherche.

### **L'industrie aéronautique : des programmes ambitieux pour développer des synergies d'avenir**

L'industrie aéronautique s'est développée en Tunisie à partir des années 90, dans la foulée du développement des industries textiles dans les années 70 et de l'industrie automobile dans les années 80. Suivant une dynamique de montée en compétence de la Tunisie, l'industrie aéronautique est depuis lors un secteur dynamique comptant un grand nombre d'emplois créés chaque année. On observe en particulier, une reconfiguration de la chaîne de valeur globale du secteur positionnant la Tunisie favorablement dans la dynamique mondiale.

Le secteur est en effet porté par des perspectives du marché mondial ascendantes du fait d'une demande croissante. La Tunisie bénéficie ainsi de (i) sa proximité géographique de l'Europe, plus gros marché aéronautique mondial ainsi que (ii) d'une montée en compétences et technicité du tissu industriel possible grâce à la mise en place de centres de formation spécialisés dans l'aéronautique (comme CEMIA, un institut dédié aux métiers de l'aéronautique). S'ajoute à cela (iii) des facteurs favorisant les synergies entre les différents acteurs du secteur : le GITAS (Groupement des Industries Tunisiennes Aéronautiques et Spatiales) et l'aéropôle de Mghira.

La Tunisie s'appuie également sur un réseau dynamique d'entreprises à 95% à participation étrangère : depuis 2004, le nombre d'entreprises opérant dans ce secteur a été multiplié par 6 et le nombre d'emplois créés a été multiplié par plus de 7, pour atteindre aujourd'hui respectivement 70 entreprises et un peu plus de 9 000 emplois. Dans la même dynamique, les exportations de la branche aéronautique ont connu un taux de croissance annuel moyen de 46% de 2003 à 2008.

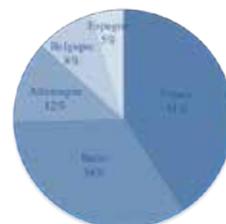
DONNEES ECONOMIQUES				
<b>Part dans l'économie tunisienne</b>	Exportations	392 MTND		
	Importations	419 MTND		
<b>Population active /Education</b>	Emplois	9 193		
	Emplois créés par an	1 000		
POSITION COMPETITIVE		ACTEURS		
<b>Avantages</b>  Proximité géographique avec l'Europe, plus gros marché aéronautique du monde et perspectives de demande mondiale très positives  Montée en compétence et technicité du tissu industriel  Intégration du tissu industriel  → GITAS, aéroport Mghira	<b>Freins</b>  Tissu industriel concentré  → 70 entreprises à 95% offshore	Nombre d'entreprises	70	
		Part offshore	95%	
	Nécessite des investissements constants en R&D	Part d'entreprises à participation étrangère	100%	
	Très peu de sociétés tunisiennes sous-traitantes	Technopôles Université/pôle formation	Parc aéronautique d'El Mghira (ZI de 200 ha : centres de production, un pôle de formation) CEMIA (Centre d'Excellence aux Métiers de l'Industrie Aéronautique)	
		Principales entreprises	Aerolia, Aerotech, Zodiac,	

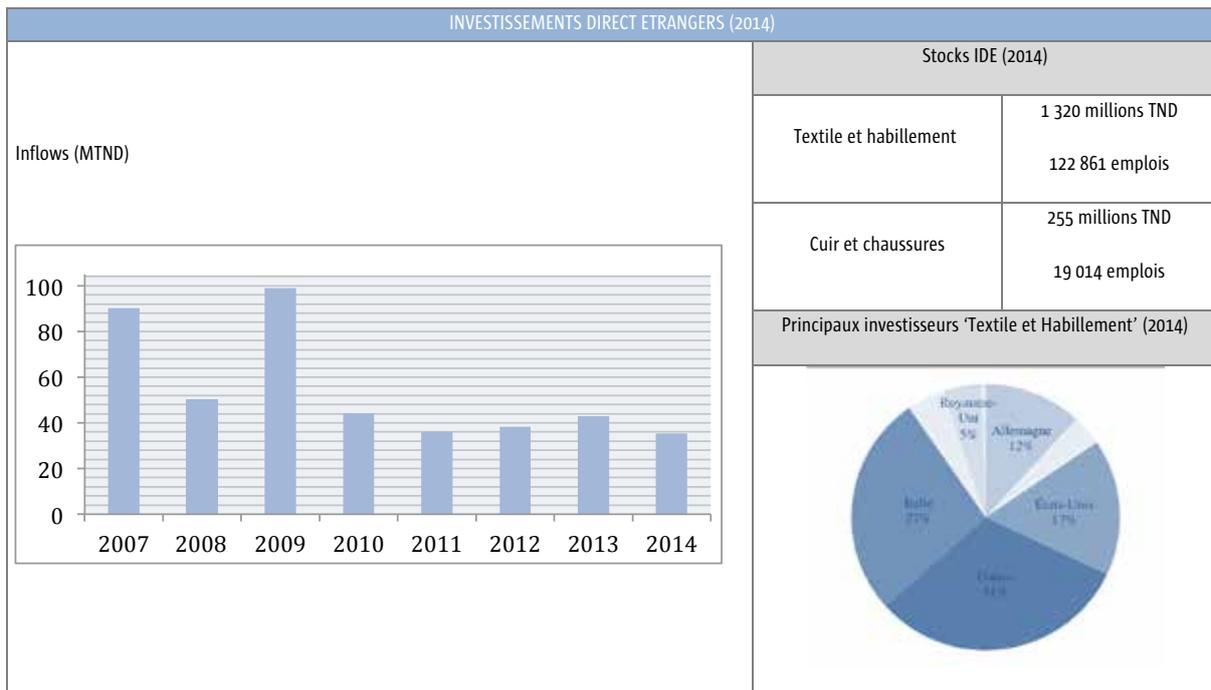
L'enjeu réside aujourd'hui dans la consolidation des acquis de l'industrie aéronautique tunisienne et dans le positionnement sur une montée dans la chaîne de valeur et le développement des activités telles que les activités techniques de composants plastiques, tôlerie fine, développement de logiciels, modélisation 3D.

« *Tunisia Aeronautic Valley* » est à ce titre un projet ayant pour ambition de faire de la Tunisie une plateforme régionale majeure de l'industrie aéronautique. En effet, fortes de leur première expérience réussie du parc technologique de Mghira, les autorités souhaitent la mise en place de ce cluster aéronautique afin d'accueillir de nouveaux acteurs de la filière, qui bénéficieront d'avantages spécifiques. L'objectif reste le même : développer les synergies entre acteurs et favoriser les économies d'échelle.

CONSTAT N°8 : L'industrie textile, d'importants acquis à valoriser davantage

		DONNEES ECONOMIQUES	
		 <p>Nombre d'entreprises à participation étrangère</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;100</li> <li>20-50</li> <li>1-10</li> <li>50-100</li> <li>10-20</li> <li>Aucune</li> </ul>	Part dans l'économie tunisienne
Exportations	4 916 MTND (25%)		
Importations	3 603 MTND		
Proportion de la VA brute	29%		
Production	6 337 MTND		
Indicateurs sectoriels	Exportations	5 <sup>ème</sup> fournisseur de l'UE	
	Exportations	10 <sup>ème</sup> exportateur mondial	
	Emplois	179 000 (34% des emplois manufacturiers)	
	Taux d'encadrement	15%	
	Salaire net moyen	409 DNT	
POSITION COMPETITIVE		ACTEURS	
<u>Avantages</u>	<u>Freins</u>	Nombre d'entreprises	1852
Proximité géographique avec l'Europe → En Europe, 1 vêtement sur 3 est « Made in Tunisia »	Dépendance au marché européen en crise  Petite taille des entreprises → 70% des entreprises emploient moins de 100 personnes	Part offshore	84%
		Part d'entreprises à capitaux 100% étrangers	30%
Ressources humaines qualifiées et compétitives → 11 centres de formation d'ouvriers spécialisés	Paradoxalement, main d'œuvre surqualifiée plus chère	Activités	Filature, tissage, finissage, bonneterie, confection
Accords de libre-échange → Accords d'Agadir, Accord d'Association avec l'UE		Technopôles	Pôle de compétitivité Fejja-Monastir
		Formations	Centre sectoriels de formation : Manouba, La Goulette, Tunis, Bir El Kassâa, Sfax, Monastir, Bembla, Ksar Hellal
		Principales entreprises	Benetton, Société Essel, INESS Confection, BDS, SARTEX Confection





L'industrie du textile et de l'habillement est historiquement un secteur clé de l'économie tunisienne: il fut un des premiers secteurs développés dans une stratégie de promotion aux exportations à faible valeur ajoutée et forte employabilité. Ce secteur reste aujourd'hui un secteur incontournable de l'industrie manufacturière tunisienne : il représente 4% du PIB et 25% des exportations. Il représente de surcroît 29% de la valeur ajoutée brute et 34% des emplois manufacturiers du pays. Ainsi, il est le premier secteur de l'industrie manufacturière en termes d'exportations, d'emplois et de valeur ajoutée.

Ce secteur historiquement important s'appuie sur des avantages comparatifs que sont :

- i. Sa proximité géographique avec l'Europe favorisant une forte réactivité en cas de besoin ;
- ii. Des ressources humaines qualifiées et compétitives grâce à un système de formation professionnelle rôdé (le pays compte un grand nombre de formations spécialisées d'ingénieurs et de techniciens, 8 centres de formation continue et 11 centres de formation d'ouvriers spécialisés) ;
- iii. Des accords de libre-échange favorisant les exportations (accords d'Agadir, accord d'association avec l'UE, accord de libre-échange avec la Turquie).

Ce dernier point est d'autant plus important que l'industrie du textile et de l'habillement est indéniablement tirée et tournée vers les exportations : les entreprises totalement exportatrices représentent 70% de l'ensemble des entreprises du secteur. Les entreprises françaises et italiennes représentent la majorité des partenariats avec des acteurs étrangers : les entreprises françaises représentent 36% des entreprises à participation étrangère (100% ou mixte) dans le secteur et les entreprises italiennes 28%.

Si cette situation peut représenter une force, cela rend aussi le pays vulnérable dans la mesure où (i) la dépendance aux marchés d'exportation, en particulier l'Europe, s'accroît et (ii) la concurrence s'accroît, notamment avec le Maroc et les pays asiatiques. Ainsi, le secteur du textile semble en perte de vitesse avec une croissance de la production de 1% de 2008 à 2012 (de 6 189 MTND en 2008 à 6 337 MTND en 2012). De façon plus inquiétante, les exportations ont baissé de 5 183 MTND en 2008 à 4 916 MTND en 2012.

Malgré sa position historique, l'industrie textile doit en effet faire face à (i) un coût de la main d'œuvre relativement moins compétitif qu'au Maroc et qu'en Asie et (ii) un tissu industriel de petites entreprises limitant les opportunités d'économies d'échelle et les synergies : les entreprises de moins de 100 employés représentent 70% de l'ensemble des entreprises du secteur. Il est par ailleurs intéressant de noter que la majorité des entreprises qui ont fermé suite à la Révolution sont des petites entreprises textiles.

Afin de tirer son épingle du jeu, la Tunisie doit réussir à opérer une montée en gamme vers des niches d'activité à haute valeur ajoutée (confection haut de gamme, textile technique) pour s'orienter de façon croissante vers une dynamique de coproduction et utiliser une main d'œuvre qui devient surqualifiée par rapport aux besoins des entreprises. Il s'agit pour cela de développer la chaîne de valeur en amont (activités de fabrication de matières) et en aval (logistique). Cela nécessite néanmoins une refonte majeure de la stratégie des entreprises concernées incluant la proposition de nouveaux modèles et des chaînes de production plus courtes car plus spécialisées. Si certaines entreprises profitent de la crise actuelle pour opérer ce changement profond, une telle dynamique n'est pas encore généralisée.

## 4. MONOGRAPHIE DES SECTEURS D'AVENIR

### CONSTAT N°9 : Energies renouvelables, un secteur naissant pour lequel la Tunisie possède des atouts

DONNEES ECONOMIQUES		ACTEURS	
Indicateurs sectoriels	ENR	3% de la production électrique Objectif : 30% en 2030	Activités Panneaux solaires, éolien, éco-pellets, efficacité énergétique
	Consommation unitaire	0,78 tep/hab	Technopôles Technopole Borj Cédria (gouvernorat de Ben Arous) Technopôle éco-industrie de Gabès
POSITION COMPETITIVE		PROJETS	
<u>Avantages</u>	<u>Freins</u>	Eolien	Puissance inst. 8 GW Surface expl. 1600 km <sup>2</sup> Exploitant STEG Objectif PST 100 MW dans le secteur privé, 60 MW pour autoproduction Projets Cimenteries, phosphate
Ressources naturelles : taux d'ensoleillement élevé et sites éoliens → Moyenne annuelle comprise entre 1400 et 1600 heures Faibles ressources pétrolières Cadre législatif autorisant le statut d'auto-producteur d'électricité → loi n°2015-12 du 11 mai 2015 Position géographique pour être une plateforme énergétique au cœur de la Méditerranée → Opportunités d'interconnexion HT entre l'Europe et le Maghreb	Tissu industriel encore éparse Manque d'expérience et de savoir-faire dans certaines filières	Solaire	Entreprises 500 (programme PROSOL) Opportunités Solaire thermique résidentiel, habitats collectifs et touristiques, climatisation 15 MW Objectif PST Nur ENERGIE (2GW), Eco-village de Zarzis Projets
		Projets Méditerranéens	MedGrid : schéma directeur transméditerranéen Elmed : interconnexion électrique tunis-italienne (1000 MW) TuNur, Desertec : exportation d'énergie solaire

La situation énergétique de la Tunisie est peu à peu devenue déficitaire à partir des années 2000 en raison d'une croissance soutenue de la demande en énergie conjointement à une stagnation des ressources énergétiques. Le pays est en effet fortement dépendant du gaz naturel (53% de la consommation d'énergie primaire), alors que, malgré les efforts des autorités publiques, la part des énergies renouvelables dans la consommation reste insignifiante.

La STEG (Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz) a créé un département Energies Renouvelables en 2010 regroupant la STEG, des industriels, des banques et des institutions publiques. Cela marque l'ouverture du réseau à des opérateurs privés même si le transport et la distribution restent le monopole de la STEG.

L'objectif des autorités est ainsi clair :

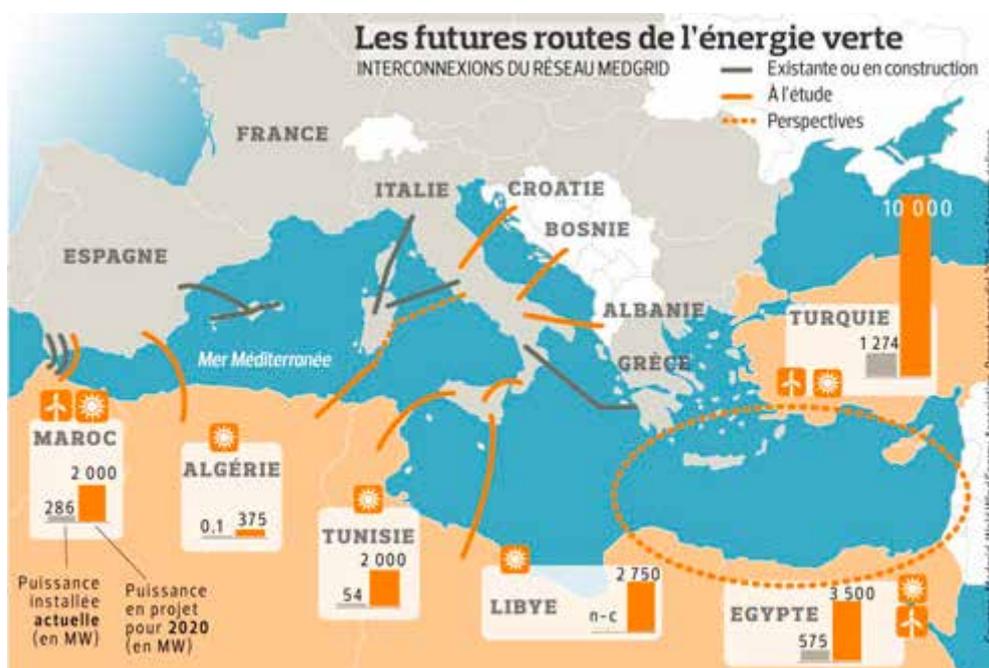
- i. réduire la dépendance énergétique du pays vis-à-vis des énergies fossiles ;
- ii. améliorer la sécurité d'approvisionnement énergétique ;
- iii. améliorer la compétitivité de l'économie tunisienne grâce à la réduction de leur facture énergétique.

Plusieurs initiatives ont ainsi été mises en place telle que la loi obligeant les bâtiments publics à fonctionner à l'énergie solaire en 2006-2007. Une première loi en 2009 a autorisé la production indépendante d'électricité à partir d'énergies renouvelables pour les établissements des secteurs primaire, secondaire et tertiaire. Elle leur octroie également le droit de vendre leurs excédents à la STEG dans la limite de 30% de l'électricité générée. Enfin, les plans triennal (2005-2007) et quadriennal (2008-2011) ont tenté de donner une réelle impulsion au développement des énergies renouvelables en Tunisie grâce à des investissements conséquents.

L'objectif affiché est désormais ambitieux : 30% de la production électrique nationale devra être réalisée à partir des énergies renouvelables à l'horizon 2030 (soit 3 700 MW). Si les initiatives ont été progressivement promues par le secteur public, il est attendu que le secteur privé soit l'acteur principal de ce tournant énergétique.

Dans cette perspective, la Tunisie, qui a voté le 11 mai 2015 sa 3<sup>ème</sup> loi relative à la production d'électricité à partir des énergies renouvelables, élargit le statut d'auto-producteur aux collectivités locales, aux entreprises publiques et aux sociétés privées avec la possibilité de revendre l'excédent à la STEG (toujours dans la limite d'un seuil). S'ajoute à cela l'autorisation de la production d'électricité destinée à l'export, notamment vers l'Europe (MedGrid).

Carte 4. Interconnexions du réseau MEDGRID



SOURCE : WORLD WIND ASSOCIATION - RAPPORT MONDIAL 2010 SUR L'ÉNERGIE ÉOLIENNE

Un nombre croissant mais timide d'entreprises voit ainsi le jour en Tunisie dans le secteur des énergies, autant à l'initiative de tunisiens qu'à celle d'investissements étrangers.

CONSTAT N°10 : Santé et Industrie pharmaceutique, une filière prometteuse

Santé - Pharma		DONNEES ECONOMIQUES	
<p>Biotech Pôle Sidi Thabet</p> <p>Nombre d'entreprises à participation étrangère</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;100</li> <li>50-100</li> <li>20-50</li> <li>10-20</li> <li>1-10</li> <li>Aucune</li> </ul>	Part dans l'économie tunisienne	Part du PIB	Industrie chimique : 2% Dépenses de santé : 5,5%
		Exportations	<p>70% Maghreb 15% Europe 15% Afrique Sub-Saharienne</p>
		Importations	8 3 1 M T N D (16%)
		Production	420 MTND
Indicateurs sectoriels	Besoins en médicaments	47% en valeur et 65% en volume couvert par la production locale	
	Médicaments génériques	49% de la production locale	
Population active / Education	Diplômés par an	6 000 (dont 1 500 docteurs)	
	Emplois	8 327	
	Taux d'encadrement	48 %	
	Salaire net moyen	588 DNT	
POSITION COMPETITIVE		ACTEURS	
<p><b>Avantages</b></p> <p>Une filière sophistiquée</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Infrastructures de soins les plus performantes de la région et main d'œuvre qualifiée</li> <li>Positionnement géographique privilégié</li> <li>→ Entre une population européenne vieillissante et une classe moyenne africaine montante</li> <li>Marché pas encore saturé</li> <li>→ La production locale ne couvre que 47% des besoins de la Tunisie en médicaments</li> </ul>	<p><b>Freins</b></p> <p>Logistique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Distribution nationale et fret aérien coûteux et pas adapté pour l'exportation</li> <li>Compensation des prix par la Banque Centrale</li> <li>→ Les médicaments importés ont un prix affiché 30 à 40% moins cher que leur prix réel</li> <li>Procédures d'accréditation et d'homologation longues</li> </ul>	Nombre d'unités de production	56 (28 médicaments à usage humain, 6 vétérinaires et 22 dispositifs médicaments)
		Entreprise offshore	12 (21%)
		Part d'entreprises à participation étrangère	27 (48%)
		Entreprises à capitaux 100% étranger	14 (25%)
		Technopôles et instituts techniques	Biotech Pôle Sidi Thabet
		Formations	Institut Supérieur de Biotechnologies Sidi Thabet (ISBST)



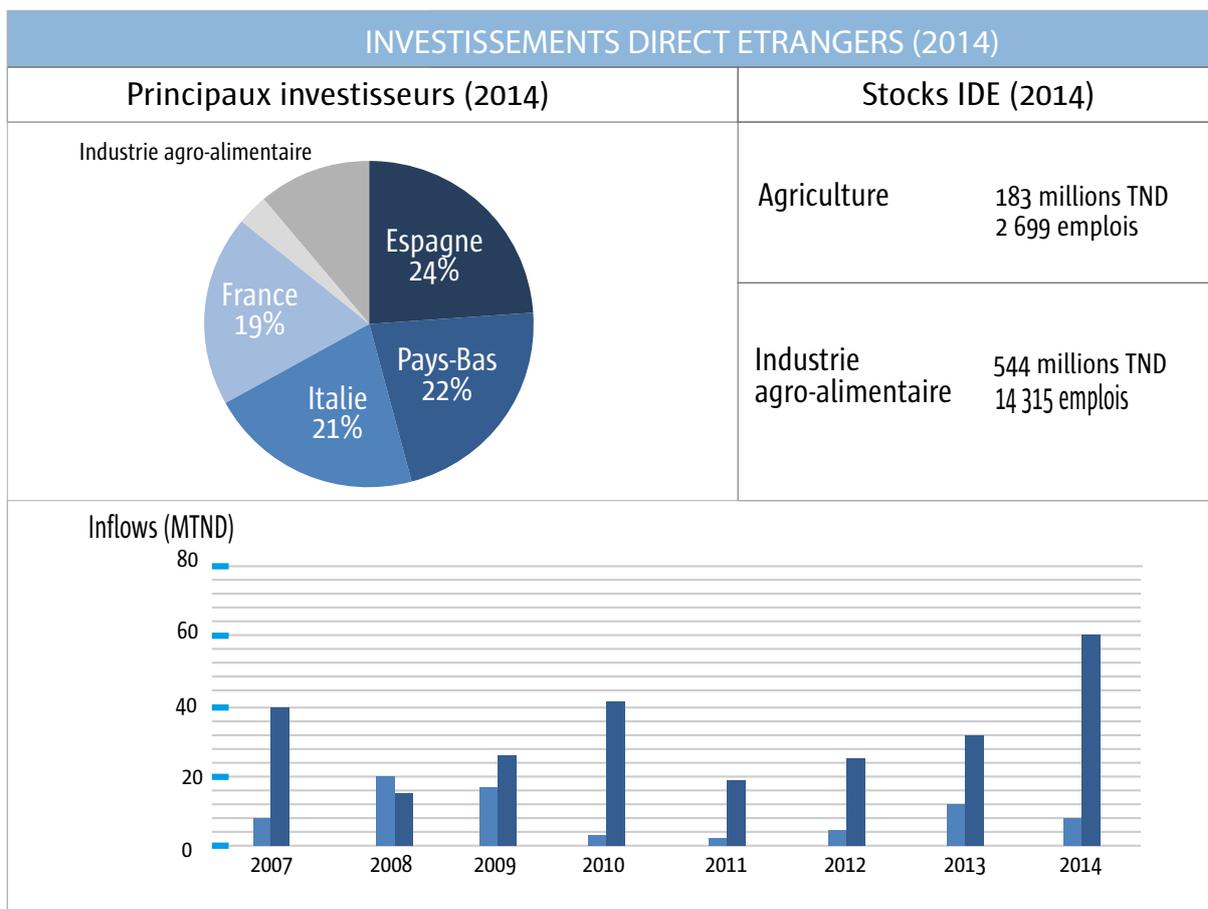
Tirée par de fortes perspectives de croissance de la demande, l'industrie pharmaceutique voit l'entrée d'un grand nombre de petits acteurs sur le marché, développant des pratiques illégales de commercialisation et suscitant une rude bataille pour les parts de marché. Mis à part ce phénomène récent, le secteur souffre principalement :

- i. d'une logistique peu compétitive : les coûts du transport maritime sont très élevés et Tunisair ne dispose pas d'une flotte adéquate pour le transport de médicaments à l'export ;
- ii. d'une concurrence déloyale à l'industrie locale due à la compensation du prix des médicaments par la Banque Centrale : tout médicament importé est soumis à l'homologation du prix ajusté, en général en-deçà du prix réel de 30 à 40%.

Toutefois, dans la mesure où la production locale ne couvre que 47% des besoins de la Tunisie en médicaments, le marché offre de larges perspectives pouvant être exploitées si (i) la politique de prix des produits pharmaceutiques est plus appropriée, si (ii) les procédures d'homologation d'Autorisation de Mise sur le Marché (AMM) sont simplifiées et enfin si (iii) la recherche et développement préserve un rythme soutenu.

### CONSTAT N°11 : Agro-alimentaire, des perspectives encourageantes nécessitant une transformation structurelle du secteur

		DONNEES ECONOMIQUES	
		<p>Pôle de compétitivité de Bizerte</p> <p>Nombre d'entreprises à participation étrangère</p> <p>&gt;100 50-100 20-50</p> <p>10-20 1-10 Aucune</p>	Part dans l'économie tunisienne
Exportations	2065 MTND (22%) dont 48% d'huile d'olive, 17% de dattes, 12% de produits de la mer Principales destinations : Italie, France, Espagne, Libye. Nouveaux marchés : USA, Canada, Russie, Afrique		
Importations	3 1 5 6 M T N D		
Indicateurs sectoriels	VA du secteur		2 0%
	Production		10 666 MTND
	Huile d'olive		28% des entreprises
	Céréales et dérivés		22% des entreprises
Population active / Education	Produits bio		2 <sup>e</sup> exportateur africain 24 <sup>e</sup> exportateur mondial 8 <sup>e</sup> pays accrédité bio sur le marché de l'UE
	Emplois		71 241 (14% des emplois manufacturiers)
	Emplois totalement exportateurs		17 195 (24% des emplois manufacturiers exportateurs)
		Salaire net moyen	522 DNT
POSITION COMPETITIVE		ACTEURS	
<b>Avantages</b> Proximité des grands marchés de consommations (UE et monde arabe)  Ressources humaines qualifiées et compétitives  Formation et 450 ingénieurs et 770 techniciens qualifiés  Incitations consistantes  Primes d'investissements	<b>Freins</b> Libéralisation du secteur pas encore aboutie  Par exemple, le prix du lait est subventionné et fixé par l'Etat à 1,120 DNT le litre  Logistique : absence de centrale d'achat  La distribution se fait au détail alors que 80% des points de vente sont des épiceries	Nombre d'entreprises	1063
		Entreprise offshore	201 (19%)
		Part d'entreprises à participation étrangère	115 (11%)
		Entreprises à capitaux 100% étranger	29 (3%)
		Activités	Huiles et corps gras, céréales, conserves alimentaires, industrie laitière, industrie du sucre, industrie des boissons, industrie des viandes
		Technopôles et instituts techniques Formations	Pôle de compétitivité de Bizerte (102 entreprises)
		Entreprises cotées à la Bourse de Tunis	Delice Holding, Elbene Industrie, Magasin Général, Land'Or, Poulina GP Holding



Les Industries Agro-Alimentaires sont considérées en Tunisie comme un secteur porteur avec des perspectives qui ne sont pas encore entièrement développées et explorées. Tirée majoritairement par l'industrie oléicole (huile d'olive notamment) et l'industrie céréalière, la valeur de la production du secteur a enregistré un taux de croissance annuel moyen de 6% de 2008 à 2012. Le secteur a également connu un taux de croissance des exportations de l'ordre de 10% sur la même période. De même, les IDE ont significativement augmenté d'année en année depuis 2011.

Cette croissance accélérée s'explique notamment par l'augmentation du pouvoir d'achat des ménages accompagné d'un changement des habitudes de consommation vers des produits plus industrialisés ainsi que par l'accroissement des exportations de produits transformés. De plus, le secteur bénéficie d'avantages indéniables que sont (i) la proximité des grands marchés de consommation (essentiellement l'Europe), avec des délais de transport permettant l'exportation de produits frais ; (ii) un climat favorable à des cultures spécifiques ; (iii) des ressources humaines qualifiées et compétitives et (iv) des incitations via des primes d'investissement.

De façon constante et en particulier en 2012, les importations (3 156 MTND) surpassent les exportations (2 065 MTND) et l'utilisation de la capacité industrielle n'atteint pas 100%. En effet, le secteur comprend une grande majorité de PME qui ont des difficultés à générer des synergies entre elles et à bénéficier d'économies d'échelle, ce qui les empêche de développer leur production au niveau de leur capacité maximale. En revanche, on observe une orientation croissante de certaines entreprises vers l'innovation, fruit d'une synergie entre les producteurs agricoles, les entreprises agro-alimentaires et

les centres de recherche. Cette nouvelle dynamique concerne néanmoins seulement les plus gros acteurs du secteur.

L'enjeu est aujourd'hui pour les industries agro-alimentaires tunisiennes (i) d'élaborer des produits de qualité, comportant une plus forte valeur ajoutée tout en (ii) offrant des produits spécifiques estampillés de labels tunisiens et (iii) développer les exportations. Dans cet objectif, le pays a renforcé ses compétences dans la filière de l'agriculture biologique avec une production croissante.

Ces objectifs ne seront atteignables que si des initiatives et réformes sont mises en place. En ce sens, la libéralisation progressive du commerce des intrants et des produits finis semble être une condition sine qua non au développement soutenu des exportations. Il est également question d'augmenter et de diversifier la production agroalimentaire pour accroître l'utilisation de la capacité industrielle tout en modernisant et restructurant le secteur via le développement de nouvelles technologies. L'accent devrait aussi être mis sur la promotion de la qualité, de la traçabilité et des certifications. Enfin, il est primordial de renforcer la maîtrise de l'interface entre l'agriculture et les IAA afin de bénéficier au maximum des forces du secteur agricole tunisien.

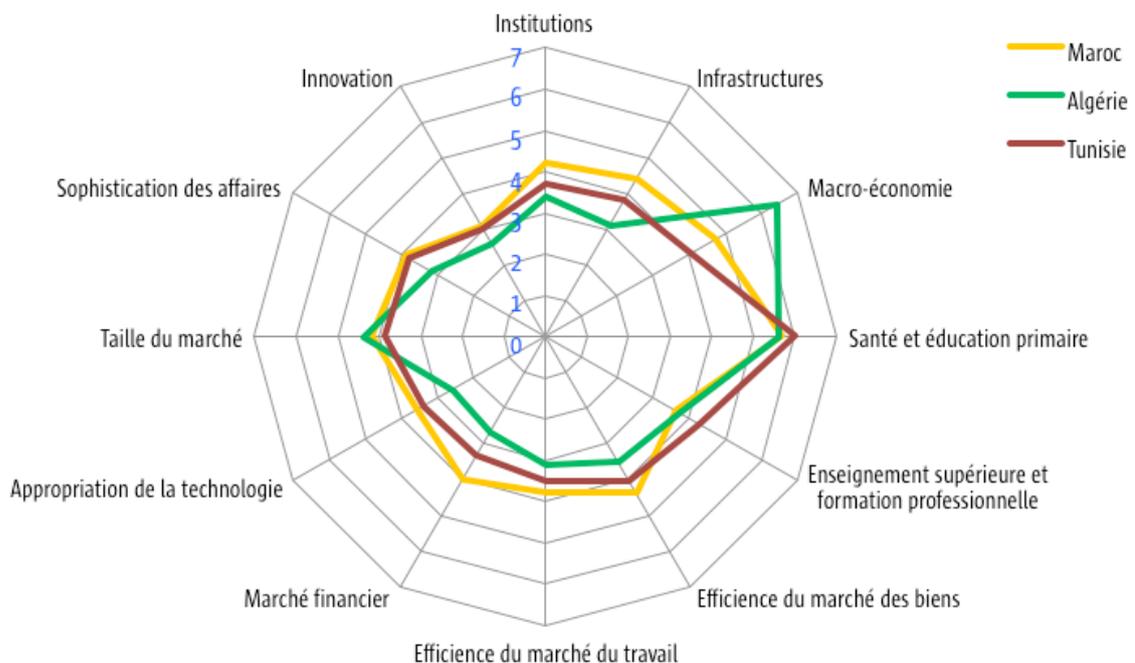
## 5. STRATÉGIES PUBLIQUES ET DISPOSITIFS D'APPUI

**CONSTAT N°12 : Des facteurs de compétitivité favorables à la coproduction mais un positionnement à clarifier et à mettre en œuvre de manière harmonieuse**

Avantages compétitifs de la Tunisie au sein du Maghreb : Santé  
Éducation primaire  
Enseignement supérieur  
Formation professionnelle

De manière générale, la Tunisie bénéficie - comme la plupart des PSEM<sup>7</sup> - d'un environnement propice à l'éclosion d'un vaste mouvement de coproduction. Le climat politique actuel et l'absence de vision stratégique claire ou clairement engagée (de différenciation/spécialisation notamment) lui font cependant tort et l'exposent à une concurrence directe et grandissante des autres PSEM.

**Graphique 14. Positions compétitives de la Tunisie au sein du Maghreb**



D'un point de vue général, parmi les pays du Maghreb, la Tunisie se distingue par une meilleure compétitivité en termes de formation de ses ressources humaines. Cela compense un relatif retard vis-à-vis du Maroc sur les conditions de base (marchés financiers, marché des biens, marché du travail, institutions, infrastructures). L'Algérie est distancée dans toutes les catégories à l'exception de la taille de son marché et de son environnement macro-économique.

En Tunisie, une meilleure intégration commerciale et l'intensification des efforts de clusterisation et de coproduction pourraient rapidement créer un avantage concurrentiel certain sur des catégories plus fines où prédomine un statu quo (innovation, sophistication des affaires, appropriation de la technologie et taille du marché).

En ce qui concerne la compétitivité sectorielle, il reste également à faire valoir les bonnes perspectives observées sur des niches ou segments où les autres PSEM sont moins ou non engagés, afin de créer des complémentarités ou/et de différencier et diversifier les productions phares. Sans politique sectorielle forte et/ou de priorités claires et cohérentes, il est pour le moment difficile pour les investisseurs de se positionner sur les créneaux porteurs tunisiens.

A l'échelle du territoire, la réussite de ces stratégies à long terme repose également sur un développement harmonieux des régions selon leurs capacités et ressources propres. Le creusement des inégalités, qui crée des économies à deux vitesses est très préjudiciable à une croissance pérenne. A ce titre, la Tunisie semble concentrer les opportunités en régions côtières, au détriment des territoires intérieurs.

Sur le plan régional, les synergies de partenariat et avantages compétitifs incitent désormais à se tourner vers l'Afrique, à travers une intégration régionale plus verticale qu'horizontale. Certaines compagnies européennes ont déjà fait de la Tunisie leur partenaire privilégié pour se positionner en Afrique Subsaharienne, essentiellement dans le secteur des TIC. La Tunisie peut ainsi grandement valoriser son positionnement stratégique et devenir un hub important pour les entreprises européennes, en développant des accords assurant au passage la montée en gamme de son industrie. En effet, ce n'est pas tant la position géographique qui conférerait ce positionnement stratégique à la Tunisie que la compétitivité des ressources humaines et techniques ainsi que la connaissance du marché. La création le 16 octobre 2015 du « Tunisia Africa Business Council », un conseil d'affaires qui vise à renforcer davantage la coopération économique entre la Tunisie et le continent africain, permettra de donner au marché tunisien une profondeur et ainsi renforcer son attractivité.

#### A la conquête du marché africain

Historiquement, la Tunisie bénéficie d'une présence en Afrique Subsaharienne sans qu'elle soit très significative. En effet, les banques publiques tunisiennes prennent des participations dans le secteur bancaire ouest africain dès les années 60. S'ensuivent des opérations commerciales classiques d'un marché d'export que représente l'Afrique Subsaharienne. Toutefois, ses échanges ne comprennent que très peu d'investissements productifs que ce soit dans le secteur manufacturier ou tertiaire.

On observe actuellement un frémissement d'investissements tunisiens significatifs sur le continent africain, tiré par (i) le déploiement du secteur privé bancaire (Attirajiwafa Bank, Tunisie Leasing) et (ii) le secteur des TIC. Cette dynamique s'accompagne de façon intéressante par une augmentation des expatriations de tunisiens à tous les niveaux de qualification.

### CONSTAT N°13 : Des contraintes structurelles persistent

Grâce à son passé d'ouverture et de promotion des exportations par la sous-traitance et la cotraitance, la Tunisie jouit d'une forte base industrielle propice au développement d'une coproduction de qualité. Cette montée en gamme est également rendue possible par l'existence d'entreprises de pointe dans chaque secteur clé.

L'enjeu consiste donc à dépasser le modèle classique d'entreprises exportatrices en adoptant une plus forte intégration des chaînes de valeur (en localisant plus de stades de production en Tunisie et en intégrant de nouveaux marchés par la diversification des extrants). Même si la Tunisie se positionne déjà dans une dynamique de montée en gamme (ainsi que dans une évolution d'une réflexion à bas coût vers une réflexion à « meilleur coût industriel »), des contraintes importantes doivent encore être éliminées.

Graphique 15. Identification des freins au développement des IDE et à la coproduction



Le premier frein majeur à l'accroissement des investissements étrangers et au développement de la coproduction reste, pour une grande majorité des acteurs concernés, l'incertitude politique, avec les conséquences sociales, sécuritaires et économiques que cela comporte. La Révolution du 14 février 2011 a ouvert la voie à une période de grand espoir pour la Tunisie, espoir qui s'est peu à peu transformé en attente de changements réels. La situation politique s'étant relativement stabilisée, le pays fait désormais face à (i) des mouvements sociaux qui refroidissent les investisseurs ainsi qu'à (ii) des menaces sécuritaires croissantes qui affaiblissent l'image et l'action du pouvoir en place. Enfin, (iii) la lenteur des réformes, certes prometteuses mais qui tardent encore à être mises en œuvre, peuvent également décourager ou retarder d'éventuels projets.

Parmi les freins les plus problématiques pour la coproduction, des réformes s'attaquant à la complexité et au nombre des procédures administratives d'une part et à l'inadéquation de la formation professionnelle aux besoins du tissu économique d'autre part, constitueraient un signal fort. Les procédures administratives restent lentes et complexes, notamment celles relatives aux autorisations d'exercice dans certains secteurs ou au transfert de devises à l'étrangers/rapatriement des bénéfices. Les acteurs privés souhaitent éviter de devoir traiter avec les autorités publiques au maximum.

La problématique de la formation professionnelle reste pour sa part complexe, dans la mesure où les diplômés sont parfois en inadéquation avec les besoins du marché de travail, créant ainsi un chômage frictionnel que le pays a du mal à surmonter. La jeunesse tunisienne a tendance à être formée à des métiers n'offrant pas de débouchés, tandis que les PME et investisseurs de nombreux secteurs déplorent un manque de main d'œuvre qualifiée.

S'ajoutent à ces freins, des facteurs limitant les opportunités de coproduction. Tout d'abord, le marché national est restreint, notamment par rapport aux autres pays de la sous-région, obligeant les investisseurs à se tourner vers des activités exclusivement exportatrices. Or, entreprendre une démarche de coproduction seulement tournée vers l'exportation est moins prisée que lorsqu'un marché local permet d'écouler une partie de la production (ex : production automobile). La Tunisie peut toutefois représenter une porte d'entrée ou une base-avant vers le marché africain, malgré son positionnement d'enclave entre l'Algérie et la Libye.

Les investisseurs peuvent être d'autant plus frileux que les installations et coûts de logistique ne compensent pas nécessairement les désavantages. Les infrastructures nationales restent fragiles : le port de Radès, qui concentre 90% des activités marchandes de la Tunisie, fait souvent l'objet de blocages et de délais d'attente extrêmement longs et peu soutenables pour les entreprises concernées.

Ensuite, les réseaux intérieurs de distribution de marchandises sont limités à la route, le transport ferroviaire étant exclusivement utilisé pour le transport de passagers et le transport du phosphate. Les coûts de transports en découlant ne sont ainsi pas assez compétitifs pour contrebalancer un marché national restreint et un accès géographique difficile au continent africain.

L'ensemble de ces freins, bien que persistants, font l'objet de l'attention des politiques publiques et réformes en cours présentées ci-après.

## CONSTAT N°14 : Des politiques publiques prémices d'un écosystème plus favorable à la coproduction

Depuis la Révolution, la Tunisie a entrepris de profondes réformes politiques et économiques dont la concrétisation se fait néanmoins attendre, ce qui se traduit par un rythme d'investissement ralenti.

Les réformes relatives au climat des affaires et aux investissements prennent différentes formes que l'on peut classer en deux catégories : des réformes du corpus législatif et des réformes structurelles destinées à appuyer le développement économique et l'attraction des investissements.

### Réformes administratives

Les investissements étrangers en Tunisie sont aujourd'hui régis par le Code d'Incitation aux Investissements adopté en 1993 dans l'attente du nouveau Code Tunisien des Investissements actuellement en discussion.

La Tunisie dispose historiquement d'une législation relativement souple concernant les investissements étrangers même si celle-ci a ses limites, que le nouveau code espère dépasser.

#### Régimes incitatifs des investissements étrangers

La loi 72-38 de 1972 inclue une exonération des droits de douane pour les importations et les exportations réalisées par les sociétés offshore. Ceci crée de fait un régime de points francs, conférant aux entreprises les mêmes avantages que les traditionnelles zones franches, sans délimitation territoriale particulière.

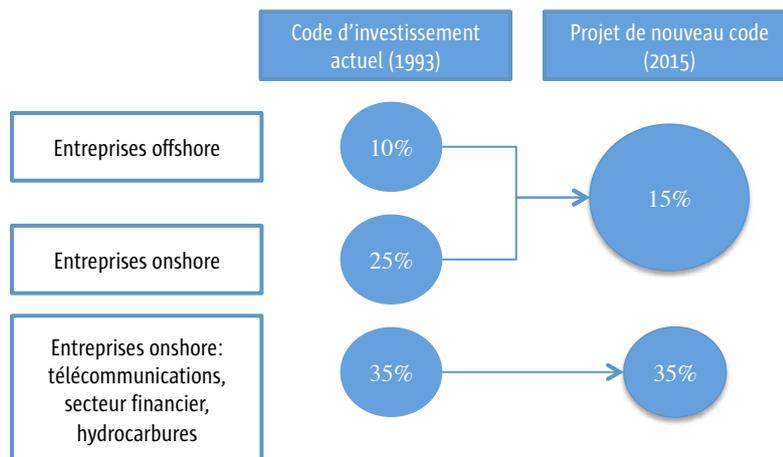
S'ajoutent à cela des incitations fiscales : les sociétés offshore bénéficient d'une exonération de l'impôt sur les bénéfices des sociétés les dix premières années, puis d'un taux préférentiel d'imposition de 10% (le taux « classique » s'élevant à 25%) à partir de la onzième année d'activité.

Avec la Loi de Promotion des Exportations de 1972, la Loi relative au Code d'Investissement Industriel de 1987 et celle relative au Code d'Incitation aux Investissements de 1993, la Tunisie dispose d'un historique d'ouverture aux investissements étrangers, qui se limite toutefois à certains secteurs. Le régime de l'activité totalement exportatrice confère le droit à un investisseur étranger de détenir sans autorisation préalable jusqu'à 100% du capital social ; mais ce régime privilégié ne concerne que certains secteurs manufacturiers, ainsi que le tourisme, et les services liés à l'industrie. Les autres secteurs sont soumis à autorisation du Conseil Supérieur de l'Investissement.

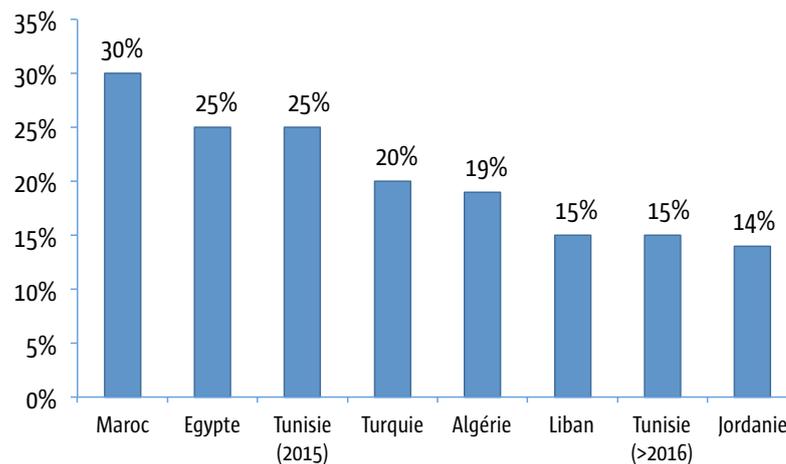
**Nouveau (futur) Code des Investissements :** Un des principaux aspects du futur Code consistera à élargir la liberté d'investissement à une majorité de secteurs en éliminant l'autorisation du Conseil Supérieur de l'Investissement ainsi que les autres autorisations du Code pour les intégrer dans des lois sectorielles et cahiers des charges.

En outre, dans un souci de simplification fiscale, le nouveau Code prévoit l'adoption d'un taux unique d'impôt sur les sociétés à 15%, se traduisant par une augmentation du taux d'imposition des entreprises offshore et une diminution du taux d'imposition des entreprises onshore. Cette réforme permettrait à la Tunisie de jouir d'une position compétitive dans la sous-région avec un taux d'imposition sur les bénéfices des sociétés parmi les plus bas.

**Graphique 16. Taux d'imposition par type d'entreprise**



**Graphique 17. Taux d'impôt sur les bénéfices des sociétés**



NB : Au Maroc, les entreprises bénéficient d'une exonération d'impôt sur les bénéfices provenant de l'export sur 5 ans

Enfin, la réforme du Code des Investissements entend assurer une meilleure promotion du pays pour améliorer l'image de la Tunisie dans un contexte difficile.

Réforme des douanes : en complément, une réforme des douanes est cruciale pour le bon fonctionnement des activités économiques et en particulier exportatrices. En effet, les délais de dédouanement peuvent être extrêmement longs et porter préjudice aux activités commerciales. Ainsi, le projet de nouveau Code des Douanes s'appuie sur deux objectifs majeurs : (i) l'accélération et la simplification des formalités puis (ii) la réduction des délais de chargement et d'enlèvement des marchandises. Cette réforme est néanmoins soumise à des pressions sociales non négligeables.

Réforme territoriale : Une réforme territoriale a été actée dans la nouvelle Constitution du 26 janvier 2014. Elle consacre spécifiquement:

- la décentralisation du pouvoir (transferts de compétences entre l'Etat et les régions)
- la déconcentration de l'administration publique (autonomie financière des collectivités territoriales).

Cette grande avancée ouvre la porte à une large refonte de la fiscalité locale, en la simplifiant et en la modernisant, et à un important rééquilibrage territorial.

L'objectif recherché est en effet la création de territoires plus homogènes et s'appuyant sur de véritables bassins économiques et d'emploi. Les nouvelles régions devraient ainsi être en phase avec les réalités du terrain, tant dans l'analyse des besoins, notamment d'infrastructures économiques et sociales, que dans la capacité à fédérer les investisseurs publics et privés (tunisiens et internationaux), par l'intermédiaire de PPP par exemple. A cela s'ajoute la nécessité de la proximité et de l'association, par des procédures claires et transparentes, des citoyens et de la société civile dans la prise de décision et dans les choix économiques, sociaux et environnementaux.

A terme, ces changements, de même que le renforcement des compétences des élus et fonctionnaires, permettront aussi bien d'améliorer la qualité des services publics régionaux, que de renforcer leur présence dans les provinces les plus enclavées. C'est ainsi l'efficacité économique de tous les territoires qui s'en trouvera améliorée, de même que les facteurs de croissance à long terme par la réduction des écarts de développement.

## Réformes financières

Convertibilité et transfert de devises : Concernant le transfert de devises à l'international, le nouveau code prévoit un délai de réponse de 15 jours maximum de la Banque Centrale. Au-delà de ce délai, la décision pourra être considérée comme favorable. Cette clause a pour objectif de soulever une des barrières les plus décriées par les investisseurs : aujourd'hui, seuls les transferts au titre des opérations courantes, de la plus-value de cession ou de la liquidité des capitaux sont libres. Les autres opérations de transfert sont soumises à autorisation de la Banque Centrale.

PPP : le développement des Partenariats Public-Privés représentera une autre mesure phare du gouvernement dans la mesure où au moins 4 des 22 projets prioritaires présentés lors de la conférence « Investir en Tunisie » sont

des PPP<sup>4</sup>. Le projet de Loi en préparation permettrait d'introduire toute forme de PPP (marché public, délégation de service public, contrat de partenariat) mais reste l'objet de débats importants justifiés par la crainte d'une perte de souveraineté de l'Etat dans la distribution du service public. Adopté par la commission des finances, de la planification et du développement de l'Assemblée le 20 octobre 2015, ce projet devrait vraisemblablement être adopté avant la fin de l'année 2015. Aujourd'hui les PPP sont autorisés dans le secteur du numérique uniquement (législation de 2008).

Secteur bancaire : Le secteur bancaire, marqué par la présence de nombreuses banques publiques, devrait également se restructurer afin de mieux servir les besoins en financement des acteurs économiques locaux. Notons dans l'intervalle l'opportunité pour la Caisse des Dépôts et Consignation d'investir de manière complémentaire sur des projets productifs et porteurs d'emplois.

Coproduire représente également une alternative aux insuffisances du secteur bancaire : difficultés d'accès au crédit, manque de garantie, manque d'information/absence d'une centrale de risques. En sus des insuffisances des activités de prêt du secteur bancaire, la Tunisie souffre d'un déficit de liquidités sur les marchés financiers qui ne jouent pas leur rôle de dynamisation du secteur privé. Les entreprises restent de façon traditionnelle très proches des banques, qui gèrent également la majorité des intermédiaires en bourse.

En cela, la coproduction peut être une solution alternative :

- Les investisseurs étrangers sont porteurs des capitaux pouvant faire défaut localement et se substituent donc au système de prêts bancaires
- La coproduction est particulièrement développée au Maghreb en termes de services financiers. Les banques marocaines apportent des fonds et un dynamisme qui pourraient profiter à l'avenir à un plus grand nombre de bénéficiaires.

Si les réformes du climat des affaires et du secteur financier pourront séduire les entreprises internationales, il semble que la Tunisie n'adresse que marginalement les problématiques rencontrées par les investisseurs issus de la diaspora, pourtant essentiels en période de crise.

Les transferts de fonds des émigrés tunisiens sont en effet plus de deux fois supérieurs aux IDE enregistrés (2,3 milliards de \$ de transferts en 2014 contre 1,06 milliards de \$ d'IDE) et s'avèrent très souvent contra-cycliques (ils accélèrent en période de crise). Les investissements de la diaspora répondent aussi généralement à des motivations extra-économiques, et ne sont donc pas soumis aux mêmes contraintes que les investisseurs traditionnels.

Il n'y a ainsi pas d'arbitrage effectué entre plusieurs pays et les difficultés d'exercice sur place sont minimisées au profit de considérations plus matérielles : obtention de financement, facilitation des démarches administratives à distance et coût des transferts de fonds par exemple.

4 - (1) Port en eau profonde d'Enfidha ; (2) Zone logistique de Radès ; (3) Aménagement et développement de TAPARURA ; (4) Aménagement et développement des berges de la lagune SEBKHAT DE BEN GHAYADHA

La Tunisie a certes levé la clause d'exclusivité renforçant la concurrence entre opérateurs de transfert, mais cela n'a comblé que partiellement le retard sur les autres pays du Maghreb. Au Maroc par exemple, la bancarisation est très avancée (facilité de faire jouer un historique bancaire acquis à l'étranger auprès d'une banque marocaine), des guichets administratifs spéciaux sont dédiés aux expatriés pour répondre à leurs questions spécifiques et plusieurs programmes d'entrepreneuriat et facilités de financement répondant à l'investissement à distance ou à un projet de retour ont vu le jour.

Aujourd'hui très minoritaires au sein des transferts de fonds, les investissements productifs de la diaspora tunisienne, bien canalisés et valorisés, représenteraient tant un facteur de stabilisation en période de crise par des investissements directs qu'un formidable outil de financement indirect de l'économie (fonds d'investissement alimenté par l'épargne de la diaspora par exemple).

## Réformes visant la formation et les infrastructures

Si les réformes relatives à l'encadrement législatif des investissements à l'étranger sont essentielles, il apparaît que l'attractivité des investisseurs passe de façon bien plus significative par des aspects plus structurels de l'économie, à savoir en Tunisie (i) la formation de la main d'œuvre et (ii) le développement des infrastructures et clusters.

**Formation professionnelle :** La politique de l'emploi et de la formation professionnelle reste un enjeu national majeur dans la mesure où le pays fait toujours face à un chômage élevé, notamment chez les jeunes, et ce malgré les espoirs portés par la Révolution de 2011. Le niveau élevé de chômage est en grande partie dû à l'inadéquation des formations avec les besoins du marché du travail : un grand nombre de jeunes diplômés sont surqualifiés alors que la Tunisie n'a pas encore réalisé la montée en gamme espérée.

Ainsi, dans un objectif de rééquilibrage de la pyramide des qualifications, le gouvernement a lancé un plan de réforme du dispositif national de la formation professionnelle incluant notamment :

- i - Une valorisation de la filière professionnelle via l'augmentation des passerelles et l'amélioration des conditions de vie et de formation dans les établissements concernés. S'ajoute à cela un large plan de communication ;
- ii - L'identification des besoins du marché du travail en amont. Les outils et méthodes utilisés restent encore à définir ;
- iii - L'augmentation des partenariats de formation à l'échelle internationale afin de disposer d'une main d'œuvre qualifiée aux standards internationaux capable de répondre aux besoins des marchés internationaux ;
- iv - Un nouveau modèle de financement permettant notamment l'ouverture aux financements privés.

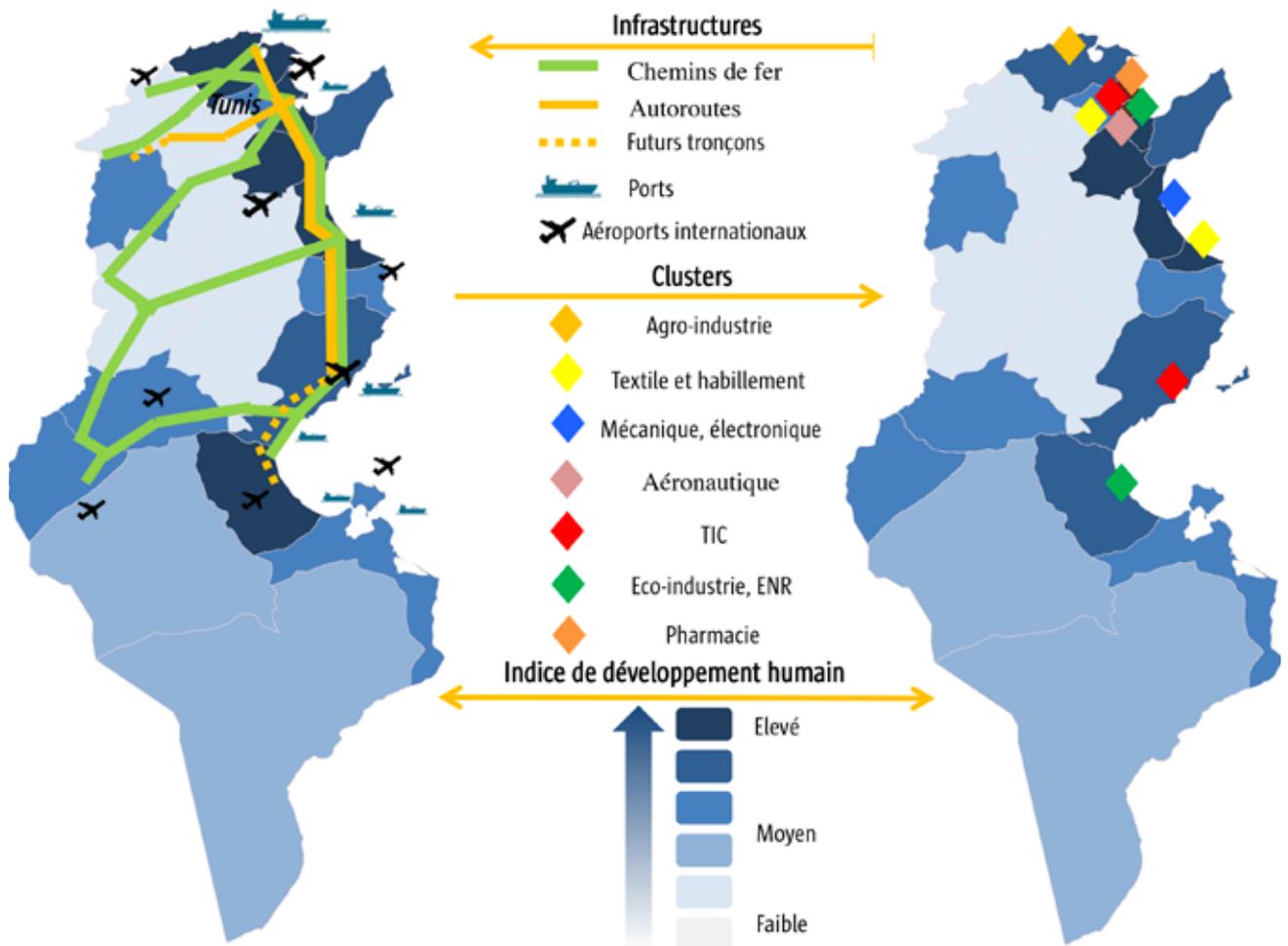
Si la dynamique est positive et va dans le sens des attentes des investisseurs nationaux et étrangers, la concrétisation de la mise en œuvre de ce dispositif est essentielle.

Infrastructures : Le développement des infrastructures en général et des clusters en particulier est également primordial dans le choix des investisseurs étrangers et la résorption des inégalités territoriales. Afin de répondre aux carences actuelles, le gouvernement lance un certain nombre de projets qui sont tout de même limités par (i) des difficultés de financement et (ii) l'absence de loi relative aux partenariats public-privés.

Alors que le port de Radès représente 90% du trafic des marchandises du pays et subit de façon assez fréquente des pressions sociales, il devient urgent pour le pays de diversifier ses accès portuaires ; les deux autres principaux ports du pays sont Sousse et Sfax. Sont en cours de projet l'agrandissement du port de Radès et la construction d'un port en eau profonde à Enfidha. Des projets de zones logistiques et économiques sont parallèlement en cours de lancement sous forme de PPP à Radès et Enfidha. En cas de retards trop importants, les aéroports peuvent être utilisés de façon exceptionnelle mais représentent toujours un coût élevé. Les principaux aéroports du pays concernant le transport de marchandises sont Tunis-Carthage, Djerba, Monastir et Enfidha. Le pays ne dispose d'aucun chemin de fer adapté au transport de marchandises, excepté pour le phosphate. Par ailleurs, le gouvernement mène un plan volontariste de développement de l'internet haut débit dans tout le pays sur 4 ans (2016- 2019).

Clusters et technopôles<sup>5</sup> : Inversement, le développement de clusters et technopôles a été très dynamique ces dernières années en Tunisie, porté par (i) des secteurs à forte croissance tels que les TIC et l'aéronautique et (ii) l'activisme des acteurs privés. Ces clusters sont principalement uni-sectoriels en tenant compte des centres de formation et universités existant à proximité ainsi que des spécificités de chaque région.

Carte 5. Disparités régionales de développement, maillage des infrastructures et clusters



N.B. : les chemins de fer sont pour le moment exclusivement réservés au transport de passager, excepté pour le phosphate

Ces projets s'inscrivent dans la volonté du gouvernement de mettre l'accent sur le développement régional et le rééquilibrage entre les régions côtières, principales récipiendaires des investissements étrangers, et les régions intérieures.

5 - Voir aussi : Pommier P. « Clusters au Maghreb, vers un modèle de cluster maghrébin spécifique », IPEMED, 2014

## ANNEXES

## OPALIA PHARMA – RECORDATI : LA TUNISIE COMME BASE RÉGIONALE

Opalia Pharma est une entreprise pharmaceutique créée en Tunisie en 1988 dans l'optique de développer une unité de production de produits antiseptiques ainsi qu'une activité de production de médicaments génériques. Longtemps restée à capitaux tunisiens détenus par ses deux associés, Opalia Pharma vend une première fois en 2010 33% de son capital au fonds d'investissements Abraaz. Trois ans plus tard, en 2013, le groupe italien RECORDATI, coté à la bourse de Milan, rachète 90% des parts d'Opalia Pharma, dont le capital social a augmenté de 45 000 DNT en 1988 à 8 millions DNT en 2013.

ANNÉE D'INSTALLATION	1988. Rachat de 90% du capital par le groupe Recordati en 2013
CA GLOBAL (2014)	987,4 millions d'euros
CA EN TUNISIE (2014)	50 millions d'euros (5%)
EFFECTIFS DANS LE MONDE	4 000
EFFECTIFS EN TUNISIE	400 (10%)
AUTRES PAYS D'IMPLANTATION	Italie, Turquie, France, Espagne, Allemagne (et Luxembourg, Portugal, Brésil, Etats-Unis, Irlande, Suisse, Royaume-Uni, Grèce, Emirats Arabes Unis, Belgique, République Tchèque, Slovaquie, Russie, Pologne, Ukraine, Mexique)
CAPITAL ÉTRANGER	90%

Opalia Pharma occupe le 4<sup>ème</sup> rang des entreprises de production et commercialisation de médicaments génériques sur le marché tunisien. Dans la mesure où le marché pharmaceutique est très éclaté, Opalia détient 5% des parts de marché tunisiennes en s'appuyant une usine de production installée à Kalaat al-Andalus (gouvernorat d'Ariana). Opalia Pharma s'est progressivement tournée vers l'exportation, qui représente aujourd'hui 18% de ses ventes, et se destine principalement au Moyen-Orient et à l'Afrique de l'Ouest francophone.

### Opalia Pharma comme base stratégique régionale du groupe Recordati

Si Opalia Pharma n'occupait pas une place dominante sur le marché tunisien, l'entreprise présentait une position solide ainsi que des perspectives régionales prometteuses. L'objectif du groupe italien Recordati dans cette acquisition est alors claire : développer une plateforme logistique en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, marchés sur lesquels le groupe n'est présent qu'à partir de la Turquie. De son côté, Opalia Pharma aspire grâce à ce partenariat à s'internationaliser en portant ses exportations à 30% des ventes ces prochaines années.

Recordati et Opalia Pharma coopèrent ainsi dans une démarche de coproduction qui prend plusieurs formes. Le principal aspect de ce partenariat gagnant-gagnant est l'investissement de Recordati dans les ressources humaines d'Opalia Pharma. En effet, Recordati investit d'une part dans un profond transfert de compétences et de savoir-faire dans différents domaines : technique (production de nouveaux médicaments y compris des princeps), management (techniques budgétaires de gestion) ainsi que marketing (stratégique médical). D'autre part, Recordati met l'accent sur le développement de plans de carrière et l'internationalisation des équipes tunisiennes.

Recordati réalise également des investissements greenfield comme l'investissement réalisé depuis 2013 de 7 millions d'euros destiné à l'extension de l'usine pour la production en propre d'une activité qui était auparavant sous-traitée. Les deux entités ont également pour ambition de développer les activités de recherche et développement en Tunisie au bénéfice d'Opalia Pharma mais également du groupe Recordati à l'échelle internationale.

Cet investissement ne s'est toutefois pas fait sans difficultés. Le premier frein a concerné les procédures administratives lors de l'acquisition : six mois furent nécessaires à l'obtention de l'aval du Conseil Supérieur de l'Investissement (CSI). Ensuite, le développement de l'entreprise est légèrement en deçà des attentes, notamment en termes de création d'emplois. Ceci est dû (i) au marché pharmaceutique tunisien qui est très morcelé et extrêmement compétitif et (ii) aux réglementations du secteur qui imposent un délai de deux à trois ans pour obtenir les accréditations et autorisations à l'export.

Ainsi, grâce à l'achat de 90% des parts d'Opalia Pharma, le groupe Recordati renforce Opalia Pharma en créant des emplois, en investissant dans de nouvelles activités et dans les ressources humaines ainsi qu'en acquérant de nouvelles accréditations pour le site. Dans le même temps, le groupe Recordati bénéficie d'opportunités de conquête de nouveaux marchés à l'échelle régionale.

## MISFAT – SOLAUFIL : UN SUCCÈS ATYPIQUE DE COPRODUCTION SUD-NORD

*« Il s'agit de l'histoire d'une PME tunisienne qui ne parvenait pas à s'internationaliser et qui a pu le faire grâce à l'acquisition d'une PME française. Et il s'agit d'une PME française qui ne pouvait plus prospérer dans un environnement international concurrentiel et qui en s'adossant à une entreprise tunisienne s'est dotée d'une structure de coûts compétitive. Le résultat a été de créer de la richesse et des emplois des deux cotés de la Méditerranée. »*

Amin BEN AYED, Directeur Général, Misfat Group

Créée en 1979, Misfat est actuellement le leader du marché tunisien des filtres pour automobiles, réalisant environ 80% de son chiffre d'affaires en Europe. L'entreprise tunisienne est un cas d'école de coproduction Sud-Nord qui a réussi à s'introduire et progressivement s'imposer sur les marchés européens notamment par le biais du rachat de la société française Solaufil.

Solaufil est une entreprise familiale française spécialisée dans la production de filtres à air pour l'automobile fondée en 1960. En 1994, l'équipementier plasturgiste automobile Mecaplast rachète Solaufil et en 2001 prend le contrôle de 15% de Misfat dans l'objectif de diversifier la gamme de filtres automobile développée par Solaufil. Solaufil présentant des difficultés financières, Misfat décide de racheter 100% de l'entreprise – Mecaplast ayant cédé ses parts dans Misfat – en 2009.

ANNÉE D'INSTALLATION	Rachat de Solaufil par Misfat en 2009
CA GLOBAL (2014)	60 millions d'euros
CA EN FRANCE (2014)	33 millions d'euros dont 24 millions d'euros réalisés par Solaufil. 16 millions d'euros de CA en France, le reste à l'export.
EFFECTIFS DANS LE MONDE	1 000
EFFECTIFS EN TUNISIE	850 (85%)
EFFECTIFS EN FRANCE	100 (10%)
AUTRES PAYS D'IMPLANTATION	Maroc, Espagne, Portugal, Pologne
CAPITAL ÉTRANGER	100%

Les objectifs de Misfat sont alors clairs : (i) sortir du schéma de sous-traitance dans lequel Misfat se trouve en Tunisie, (ii) bénéficier des marques reconnues distribuées par Solaufil (Lautrette et Mecafilter), (iii) utiliser les circuits de logistique et distribution de Solaufil en Europe et enfin (iv) compléter la gamme de produits de Misfat par les filtres à air de Solaufil.

Suite à ce rachat, Misfat n'exprime pas l'intention de délocaliser la production de Solaufil en Tunisie ou au Maroc. Au contraire, ses dirigeants réorganisent l'entreprise dans une dynamique de partage des tâches selon les avantages comparatifs et technologiques de chaque site.

Ainsi, la Tunisie héberge une usine de production basée à Jedaida (gouvernorat d'Ariana) ainsi que des centres de recherche et développement. 850 personnes sont employés en Tunisie, soit 85% de l'effectif total de Misfat, couvrant tous les niveaux de qualification. Misfat bénéficie ainsi en Tunisie d'une main d'œuvre qualifiée – de l'ouvrier à l'ingénieur – à un coût compétitif.

De l'autre côté de la Méditerranée, Solaufil comprend aujourd'hui une centaine d'employés : en lieu et place de licenciements, les employés ont été progressivement réorientés vers des postes à plus grande valeur ajoutée. De forts investissements techniques et technologiques ont également été réalisés. Cette stratégie, qui a porté ses fruits, avait simplement pour objectif de rendre les coûts en France plus rentables en améliorant la productivité du site.

Dans cette optique, Misfat a déployé 15 lignes automatisées en Tunisie contre 5 en France et développe de larges séries aux économies d'échelle plus importantes en France et les petites séries plus coûteuses en termes de coût marginal en Tunisie. Cette flexibilité de production permet ainsi à Misfat de se positionner sur des marchés de petite taille autant que de grande taille, ce qui témoigne de la complémentarité de la chaîne de valeur.

La stratégie mise en œuvre par Misfat s'avère ainsi bénéfique tant en termes de chiffre d'affaires et d'activité qu'en termes d'emplois. Ainsi, depuis 2009, le volume de production a été multiplié par deux, autant en France qu'au global. Le nombre de salariés a augmenté de 81 en 2009 à 92 en 2014 au sein de Solaufil, et de 650 à 900 au sein de Misfat. Le chiffre d'affaires de Solaufil a augmenté de 23 millions d'euros à 23,7 millions d'euros ; celui de Misfat a fortement évolué de 18 à 27 millions d'euros.

Profitant de cette dynamique positive, le groupe Misfat a réalisé 10 millions d'euros d'investissements dans la construction d'une nouvelle usine en Tunisie afin de développer de nouveaux produits, en partie grâce au savoir-faire de Solaufil. Un centre de recherche et développement est également en train d'être mis en place en Tunisie pour un investissement de 5 millions d'euros.

Ainsi, le rachat de Solaufil par le groupe tunisien Misfat s'inscrit dans le mouvement de développement des investissements Sud-Nord qui n'est certes pas encore généralisé mais offre de belles perspectives. Cet exemple montre qu'il est encore possible de développer des activités dites en crise en Europe grâce à une répartition optimisée de la chaîne de valeur au Nord et au Sud de la Méditerranée.

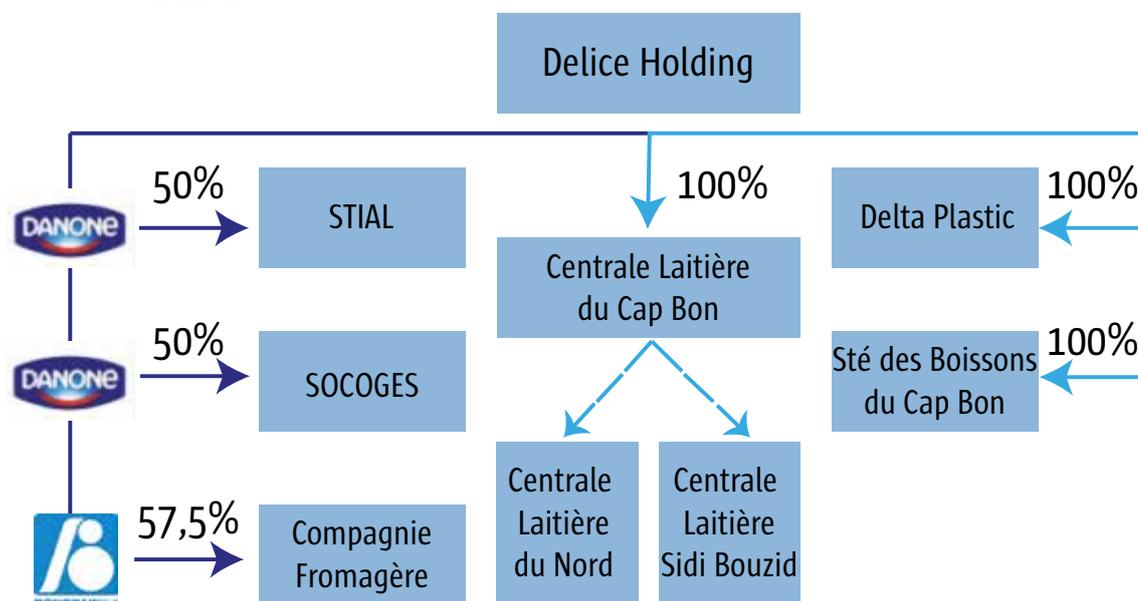
#### Investissement Sud-Sud : Misfat au Maroc

La direction du groupe Misfat a lancé en 2013 un investissement au Maroc en s'appuyant sur l'image de stabilité et d'opportunités économiques dont le Royaume bénéficie. L'objectif était également de faciliter les exportations vers l'Europe du Sud et l'Afrique Sub-Saharienne. L'usine de production, comprenant actuellement 50 salariés, est installée dans la zone industrielle de Sapino afin de bénéficier de la zone logistique et des infrastructures, notamment d'exportation. L'entreprise doit toutefois faire face à des coûts plus élevés qu'en Tunisie : qu'il s'agisse des coûts logistiques (le port de Casablanca est deux fois plus coûteux que le port de Radès), des coûts de main d'œuvre ou des coûts administratifs.

## DELICE – DANONE : UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE À LA CONQUÊTE DU MARCHÉ LOCAL

Le groupe Décile-Danone, acteur majeur de l'industrie agro-alimentaire tunisienne, est présent sur les marchés du yaourt, du lait et du jus. Récemment constitué en holding dans l'objectif d'une entrée en bourse – chose faite en 2014, le groupe s'appuie sur plusieurs filiales.

La STIAL (Société Tunisienne des Industries Agroalimentaires) est la filiale principale du groupe, en charge de la production de yaourt, lait et jus tandis que SOCOGES est la filiale distribution du groupe. Ces deux entités sont détenues à 50% par le groupe Danone. La Compagnie Fromagère, pour sa part produisant du fromage, est détenue à 42,5% par le groupe français Bon Grain. Les autres filiales sont détenues à 100% par la holding tunisienne. Nous nous intéresserons ici aux partenariats STIAL – Danone et SOCOGES – Danone.



En 1997, le groupe Danone s'intéresse au marché tunisien dans le cadre de l'internationalisation de ses activités. Il voit en Délice, groupe familial créé en 1978 par Hamdi Meddeb, un des seuls groupes privés prometteurs du secteur. Dans sa démarche traditionnelle de partenariat avec des acteurs locaux, Danone décide de déboursier 7 millions d'euros pour l'acquisition de 50% de la STIAL.

Les motivations de Danone sont les mêmes que dans la majorité des autres acquisitions du même acabit : bénéficier de la connaissance du marché des partenaires locaux ainsi que de leurs circuits de production et de distribution déjà existants. Délice, pour sa part, souhaitait bénéficier de l'expertise et du savoir-faire technique de l'entreprise ainsi que de la sécurité et de la puissance financière d'un grand groupe international. Toutefois, contrairement à ce qui est souvent le cas dans ce type d'opération, Délice ne souhaitait pas bénéficier de l'image de la marque Danone. C'est pourquoi la stratégie de cobranding reste toujours la même, la marque « Délice » étant plus vendeuse que la marque « Danone » sur les marchés concernés.

Ainsi, la STIAL bénéficie aujourd'hui de la force d'un groupe multinational : (i) formations croisées à l'étranger de son personnel ; (ii) centre de recherche et développement basé à Barcelone pour l'ensemble du groupe ; (iii) intégration dans le groupe comme business unit. Si la STIAL représente une activité très faible au sein du mastodonte qu'est Danone, elle peut être considérée comme une des business units les plus rentables du groupe. Le groupe Délice est ainsi relativement indépendant dans ses activités et prises de décision, Danone disposant de 3 à 4 cadres expatriés en moyenne en Tunisie.

ANNÉE D'INSTALLATION	1997
CA GLOBAL (2014)	21 144 millions d'euros
CA DE LA STIAL (2014)	150 millions d'euros (<1%)
EFFECTIFS DANS LE MONDE	105 000
EFFECTIFS EN TUNISIE	1 000 (<1%)
AUTRES PAYS D'IMPLANTATION	Brésil, Chine, Mexique, Indonésie, Etats-Unis, Russie, Canada, Argentine, Chili, Colombie, Maroc, Algérie, Afrique du Sud, Egypte, Arabie Saoudite, Europe, Inde, Australie, Japon, Ukraine
CAPITAL ÉTRANGER	50%

Aujourd'hui, le groupe Délice-Danone est leader sur le marché tunisien : il détient 65% des parts de marché du yaourt, 60% des parts de marché du lait et 70% des parts de marché du beurre.

Les perspectives de croissance sont toutes aussi prometteuses : le groupe mise sur le changement des habitudes alimentaires et ainsi sur l'augmentation de la consommation *per capita* de lait et de yaourt. S'ajoute à cela une stratégie de diversification avec la création de nouveaux produits pour élargir la gamme. Cette stratégie peut néanmoins se heurter à la taille restreinte du marché tunisien.

#### Intégration maghrébine

Les exportations représentent un chiffre d'affaires croissant pour le groupe Délice-Danone : aujourd'hui, elles représentent 7% de l'activité yaourt et 10% de l'activité jus. Le principal marché d'exportation est naturellement la Libye, considéré comme une extension du marché « domestique » tunisien, en particulier dans le secteur agroalimentaire. Délice détient ainsi 20% des parts de marché du yaourt libyen. Les marchés marocains et algériens sont en revanche limités à l'exportation de jus dans la mesure où Danone est déjà présent dans ces deux pays et interdit toute concurrence entre ses différentes entités internationales. Le reste des exportations de Délice d'effectuent vers l'Afrique Subsaharienne.

Un autre frein important du secteur agro-alimentaire concerne la logistique de distribution dans la mesure où il n'y a pas de centrale d'achats et la distribution est réalisée au détail. La force du groupe Délice repose ainsi sur

sa filiale de distribution SOCOGES, qui bénéficie de la connaissance aigüe du marché local tunisien d'une part, et de l'expertise Danone en termes de logistique d'autre part.

Ainsi, après une entrée en bourse en 2014 pour 120 millions de dinars (15% du capital), le partenariat stratégique entre Danone et Délice a permis de renforcer le groupe Délice sur le marché tunisien grâce aux ressources financières, de savoir-faire et de recherche et développement du groupe Danone. Réciproquement, l'investissement est rentable pour le groupe Danone non seulement financièrement mais également dans le cadre de sa conquête des marchés émergents.





**IPAMED**

• INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN •

L'Institut de prospective économique du monde méditerranéen, IPAMED, est une association reconnue d'intérêt général, créée en 2006. Think tank promoteur de la région méditerranéenne, il a pour mission de rapprocher par l'économie, les pays des deux rives de la Méditerranée. Il est indépendant des pouvoirs politiques dont il ne reçoit aucun financement.