

RÉPUBLIQUE TUNISIENNE
MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DE L'ÉNERGIE ET DES PME



AGENCE DE PROMOTION DE L'INDUSTRIE

STRATÉGIE INDUSTRIELLE NATIONALE À HORIZON 2016

SYNTHÈSE



UTICA



Programme de Modernisation Industrielle
Financé par l'Union Européenne

Sommaire

Préambule

1. La Tunisie industrielle : état des lieux et tendances

1.1. Contexte général et sectoriel

1.2. Facteurs clés de la croissance industrielle

2. Positionnement stratégique et déclinaisons sectorielles

2.1. Éléments d'entrée de la stratégie industrielle:
enjeux clés et défis à relever

2.2. L'ambition stratégique

2.3. Déclinaisons sectorielles de la stratégie industrielle

Préambule

Ce document est une note de synthèse de l'étude « Stratégie industrielle nationale à horizon 2016 » commandée par le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des PME. Il retrace de manière synthétique les enseignements clés des différents travaux de l'étude, qui a été conduite au cours du premier semestre 2008.

L'objectif de cette étude, de première importance pour la Tunisie, est de définir les axes majeurs de la stratégie industrielle nationale de la Tunisie à horizon 2016, afin d'arrêter un plan de déploiement et un plan de communication qui mettent en œuvre, à brève échéance, des actions structurantes et à fort impact.

L'étude est financée par le Programme de Modernisation Industrielle. Elle s'appuie sur les conclusions de nombreuses études sectorielles de positionnement actualisées dans le cadre de l'étude « Créneaux porteurs » menée par l'Agence de Promotion de l'Industrie (API). Elle s'inspire également des conclusions et recommandations de l'étude « Economie du savoir et Attractivité de la Tunisie en matière d'investissements directs étrangers », réalisée par l'Agence de Promotion des Investissements Extérieurs (FIPA). L'étude de la stratégie industrielle vise à les mettre en perspective d'une manière cohérente, transversale et lisible.

Cette étude a été complétée par une analyse documentaire étendue (études sectorielles, études territoriales, classements internationaux, études de conjoncture), des entretiens individuels avec des décideurs économiques clés en Tunisie et à l'étranger, les analyses de spécialistes sectoriels et les travaux de groupes de travail conduits avec les acteurs publics et privés impliqués dans la vie industrielle de la Tunisie.

L'objectif opérationnel est de proposer un Plan de déploiement. Le plan de déploiement reprend les principaux projets, actions et dispositifs structurants qui aideront les entreprises à atteindre les objectifs de « Stratégie 2016 » en agissant notamment sur l'environnement de l'entreprise.

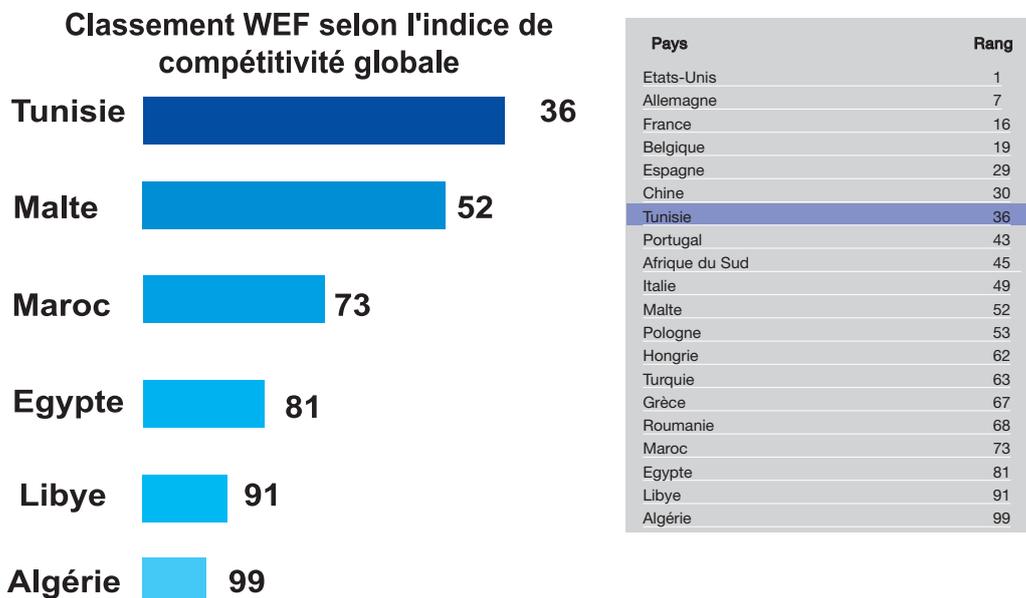
L'étude a été suivie par un comité de pilotage présidé par l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat-UTICA-. Elle a été élaborée par une équipe d'experts (3 internationaux et 2 nationaux) sous la supervision de l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Unité de Gestion du Programme de Modernisation Industrielle UGPMI.

1. La Tunisie industrielle : état des lieux et tendances

1. La Tunisie industrielle : état des lieux et tendances

1.1. Contexte général et sectoriel

L'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange avec l'Union Européenne, en janvier 2008, ouvre la voie à de nombreuses opportunités de développement pour l'industrie tunisienne mais également à des enjeux forts de compétitivité. Ces opportunités sont d'autant plus réelles que la Tunisie se situe parmi les économies performantes et compétitives de la rive Sud de la Méditerranée, bénéficiant de classements exemplaires selon l'indice de compétitivité établi par le Forum Economique Mondial de Davos : **36^{ème} pays au niveau du classement mondial, devançant ainsi près de vingt pays de la zone Euro.**



Source: World Economic Forum - 2008

Une industrie leader du Sud de la Méditerranée

Forte d'un tissu industriel de plus de 5700 entreprises, la Tunisie a su se créer une place de choix dans le bassin méditerranéen. Exportant en 2007 plus de 12 Milliards de dinars Tunisiens de produits industriels (hors Agro), la Tunisie est **le premier exportateur industriel vers l'Union Européenne, de la Rive Sud de la Méditerranée.** Elle est également **le premier pays du Sud de la Méditerranée à intégrer la zone de libre-échange avec l'Union Européenne et ce, depuis le 1er janvier 2008.**

	Exportations industrielles vers l'UE 27 (*) (2007, Milliards €)	Exportations totales vers l'UE 27 (2007, Milliards €)
Tunisie	6,7	8,9
Maroc	5,3	7,8
Egypte	3,2	7,0
Malte	1,6	1,7
Libye	0,6	27,3
Algérie	0,4	21,1

Source : Eurostat

(*) Données d'exportations hors Agro et énergie

Le développement de l'industrie tunisienne est remarquable. Il est principalement dû à la mise en œuvre d'un programme national de mise à niveau, pionnier dans la région, et au renforcement permanent du partenariat stratégique établi avec l'Europe dès les années 1970.

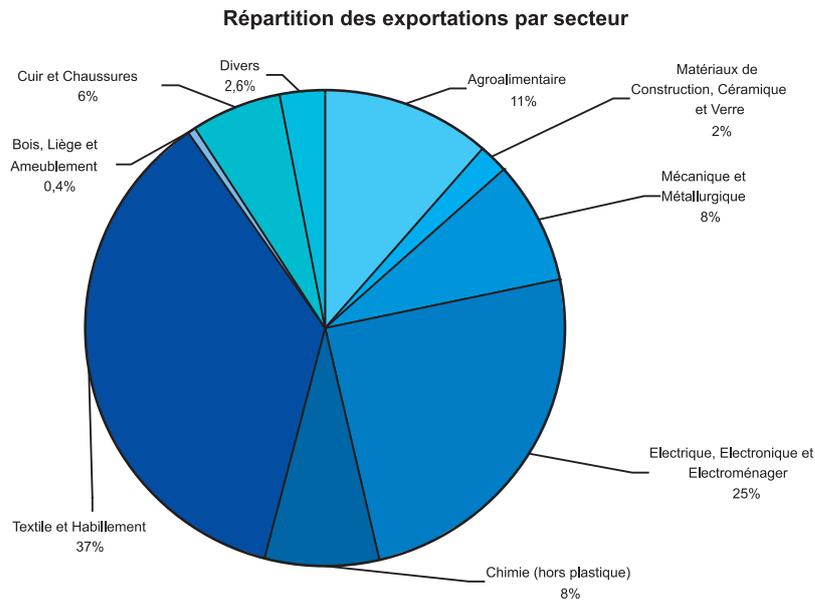
Le programme de mise à niveau, lancé en 1995, consiste à appuyer les entreprises tunisiennes dans une démarche de modernisation de leurs équipements, de leurs ressources et de leur mode de management. Il a entraîné une amélioration substantielle de la compétitivité de l'entreprise tunisienne. Résultat direct de cette amélioration, les exportations industrielles ont quadruplé entre 1996 et 2007 et représentent actuellement 84% des exportations nationales contre 40% en 1995.

L'Union Européenne constitue à la fois le premier marché et le premier partenaire industriel de la Tunisie. Les premiers partenaires économiques de la Tunisie sont européens (France, Italie, Allemagne). Plus de 80% des exportations industrielles concernent ce marché et plus de 2200 entreprises industrielles à participation européenne opèrent en Tunisie, **le plus grand nombre dans la région Sud Meda**. Les exportations vers les pays de l'Union Européenne connaissent une croissance annuelle de plus de 10% depuis 1996.

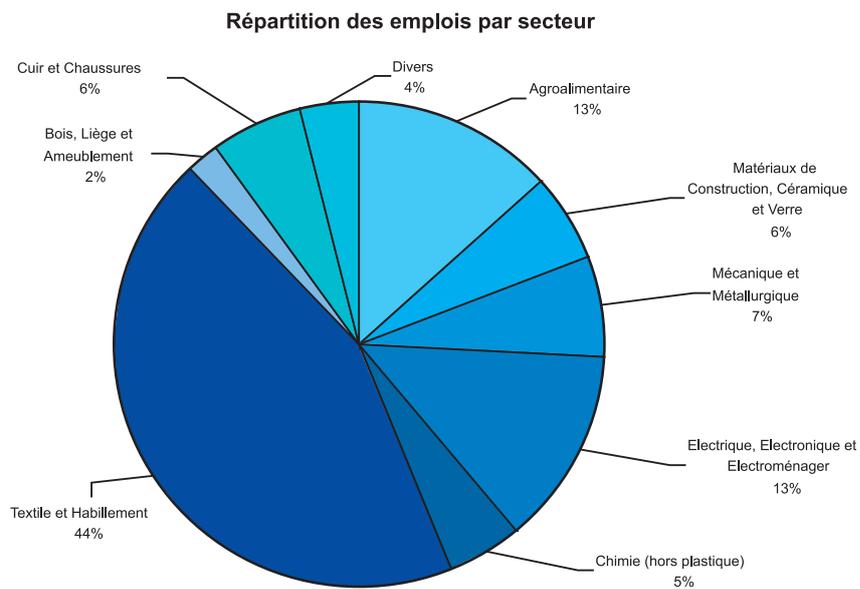
3 secteurs piliers de l'industrie tunisienne

Malgré la diversité du tissu industriel tunisien, trois secteurs constituent les locomotives des exportations industrielles nationales : les industries textile & habillement et cuir & chaussures, les industries agroalimentaires et enfin les industries mécaniques, électriques et électroniques.

Ces trois secteurs piliers, générant plus de 1 milliard de dinars d'exportations chacun, représentent 76 % des entreprises industrielles, 87% des exportations, près de 62% des investissements directs étrangers et plus de 83% des emplois.



Source: Institut National de la Statistique (Données 2007)



Source : Agence de Promotion de l'Industrie (Données 2007)

Les exportations de ces secteurs piliers ont connu ces dernières années des dynamiques différentes impactées par les évolutions du marché international, devenu de plus en plus concurrentiel.

Industries Textile & habillement et Cuir & chaussures

Après une période de fléchissement, le secteur des textiles & habillement et cuir & chaussures reprend une croissance de plus de 16% en enregistrant plus de 6 milliards de dinars d'exportations en 2007 contre 5,2 milliards de dinars en 2006. En évoluant progressivement de la simple sous-traitance à la co-traitance et au produit fini complet, **l'industrie tunisienne des textiles, 5ème fournisseur de l'Union Européenne**, a su répondre aux défis du démantèlement en 2005 de l'accord multifibres.

Les tissus industriels de ces secteurs sont majoritairement constitués d'entreprises totalement exportatrices (plus de 1700 entreprises dans l'industrie textile et plus de 200 entreprises dans l'industrie des cuirs & chaussures).

Les branches de confection et de bonneterie concentrent respectivement plus de 1500 et 200 entreprises du secteur des textiles et constituent plus de 70% des exportations textiles. Dans le secteur des cuirs et chaussures, l'activité majeure demeure les chaussures et tiges (plus de 220 entreprises sur un total de 300 entreprises).

Industries agroalimentaires

La production du secteur a atteint en 2007 la valeur de 8,9 milliards de dinars contre 8,2 milliards de dinars en 2006. La croissance de ce secteur est tirée par des produits agroalimentaires phares, une constante mise à niveau des filières et un fort développement sur les marchés limitrophes. **Les exportations du secteur agroalimentaire ont triplé de 2002 à 2007**, passant de 557 millions de dinars à 1616 millions de dinars.

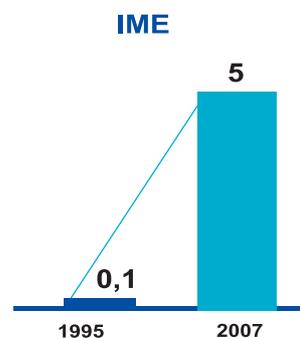
Le secteur agroalimentaire compte plus de 1000 entreprises, employant plus de 10 personnes dont 156 entreprises totalement exportatrices et 104 entreprises à participation étrangère. Les activités des huiles et corps gras, des céréales et de l'entreposage frigorifique concentrent près 70% des entreprises du secteur.

Industries mécaniques, électriques et électroniques

Les industries mécaniques, électriques et électroniques (IME) représentent plus de 30% des exportations industrielles en 2007. Leurs exportations sont en plein essor depuis 1995 et ont connu une croissance à un rythme de plus de 20% par an au cours des 5 dernières années.

Source : Agence de Promotion de l'Industrie

Exportations (en Milliards de DT)

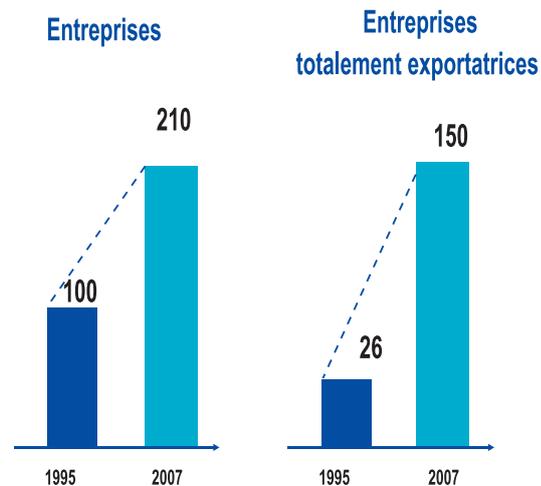


La valeur ajoutée locale a remarquablement progressé, ainsi que l'attestent l'existence de centres de R&D en extension des activités de production, de services logistiques émergents et d'activités de design logiciel des cartes électroniques.

Plusieurs enseignes de premier plan sont implantées en Tunisie et ont attiré en Tunisie leurs réseaux de sous-traitants, ce qui a fortement favorisé l'intégration du secteur.

Par ailleurs, le développement des activités de composants automobiles et aéronautiques au cours des dernières années a connu une évolution spectaculaire. Plus de 200 entreprises opèrent en Tunisie en 2007, dont 150 sont totalement exportatrices et 140 en partenariat (116 multinationales dans l'activité des composants automobiles et 24 dans l'activité des composants aéronautiques). Les **exportations des composants automobiles et aéronautiques ont été multipliées par 5** au cours des 10 dernières années et atteignent à ce jour plus de 1,8 milliard de dinars. 10 créations d'entreprises par an sont enregistrées pour ces secteurs.

Evolution des entreprises dans les secteurs des composants automobiles et aéronautiques



Source : Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des PME

Technologies de l'Information et de la Communication & Outsourcing : un gisement de croissance de demain

Outre les 3 secteurs piliers de l'export national, l'orientation nationale est d'adjoindre un quatrième pilier constitué des secteurs des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et du Business Process Outsourcing (BPO). Les exportations actuelles de ces secteurs demeurent assez faibles malgré des potentialités et des atouts reconnus de la Tunisie.

La Tunisie occupe en effet une position de leadership régional sur le secteur des TIC à l'instar des classements internationaux du forum économique mondial de Davos en matière des TIC (**1ère en Afrique, 3ème dans le monde arabe et 35ème dans le monde selon le classement Network Readiness Index**). Ce secteur représente par ailleurs près de 8% du PIB en 2007 et emploie plus de 6000 personnes en 2007.

Les exportations de ce secteur ont atteint près de 50 Millions de dinars. L'exigüité du marché local actuel, provenant essentiellement du secteur public et la faible taille des sociétés de services informatiques tunisiennes demeurent des freins au développement du secteur.

Le secteur d'outsourcing (Business Process Outsourcing) est constitué majoritairement de centres d'appels de niveau de technicité intermédiaire (de niveau 1 et 2 essentiellement). Le bilan des 8 premiers mois de l'année 2008 montre que les centres d'appels ont atteint le nombre de 185 centres employant 16000 diplômés de l'enseignement supérieur contre seulement 127 centres et 10 600 postes d'emplois durant la même période de l'année dernière (Source : Ministère des Technologies de la Communication).

De nouvelles activités couplant voix et traitement des données émergent à l'instar des centres de support technique, des back office comptables et financiers, des back-office d'outsourcing RH ou encore des centres de service pour la gestion contractuelle de la relation client.

1.2. Facteurs clés de la croissance industrielle

Une culture ancrée à l'export et un Nearshore développé avec l'Europe

Dès le début des années 1970, la Tunisie a opté pour **un modèle de développement industriel dont l'export est une composante majeure** voire principale. Actuellement près de 45% des entreprises industrielles sont totalement exportatrices et génèrent près de 60% des emplois industriels.

Profitant d'une proximité géographique et culturelle et de capacités logistiques en constante modernisation, la Tunisie a su développer, en partenariat avec l'Europe, une plateforme industrielle et de services de plus en plus rôdée à l'export.

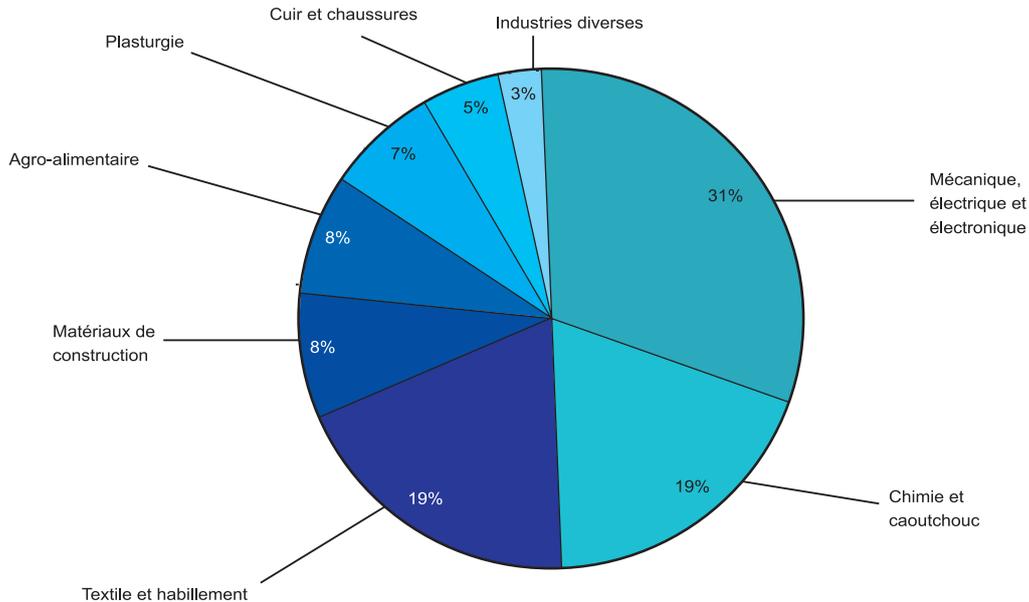
A titre d'illustration, les mesures de facilitation du commerce extérieur, les réformes des modes de gestion portuaire et le régime Off Shore expriment une volonté constante de promouvoir les échanges extérieurs. Les plateformes industrielles développées, qui servent principalement les marchés européens, s'étendent aujourd'hui à des activités industrielles à plus forte technicité ainsi qu'à des activités tertiaires.

Investissements Directs Etrangers : des investisseurs partenaires

L'industrie tunisienne est dynamisée par l'accueil d'investissements directs étrangers (IDE), flux aujourd'hui en progression et qui atteignent 485 millions de dinars en 2007 contre 347 millions de dinars en 2006. Les industries IME et Textile concentrent 50% des IDE.

L'attractivité historique de la Tunisie concernait des activités à faible valeur ajoutée et fortement consommatrices de main d'œuvre. Les IDE s'étendent aujourd'hui sur un large spectre d'activités, incluant le développement de produits, la co-traitance industrielle et les services.

Le diagramme ci-dessous présente la répartition des flux d'IDE par secteur, pour l'année 2007 :



Source : Foreign Investment Promotion Agency (FIPA)

De nombreuses enquêtes mettent en évidence une **fidélisation forte vis-à-vis du site Tunisie**, se traduisant par une dynamique d'extension des activités en Tunisie. Outre la compétitivité coût qui est reconnue à la Tunisie, les investisseurs déclarent apprécier la stabilité du pays, un cadre de vie agréable, la disponibilité d'infrastructures modernes et un environnement propice aux affaires. C'est ainsi que l'attraction et la fidélisation des IDE industriels passent par un ancrage fort de cette perception durant la prochaine décennie.

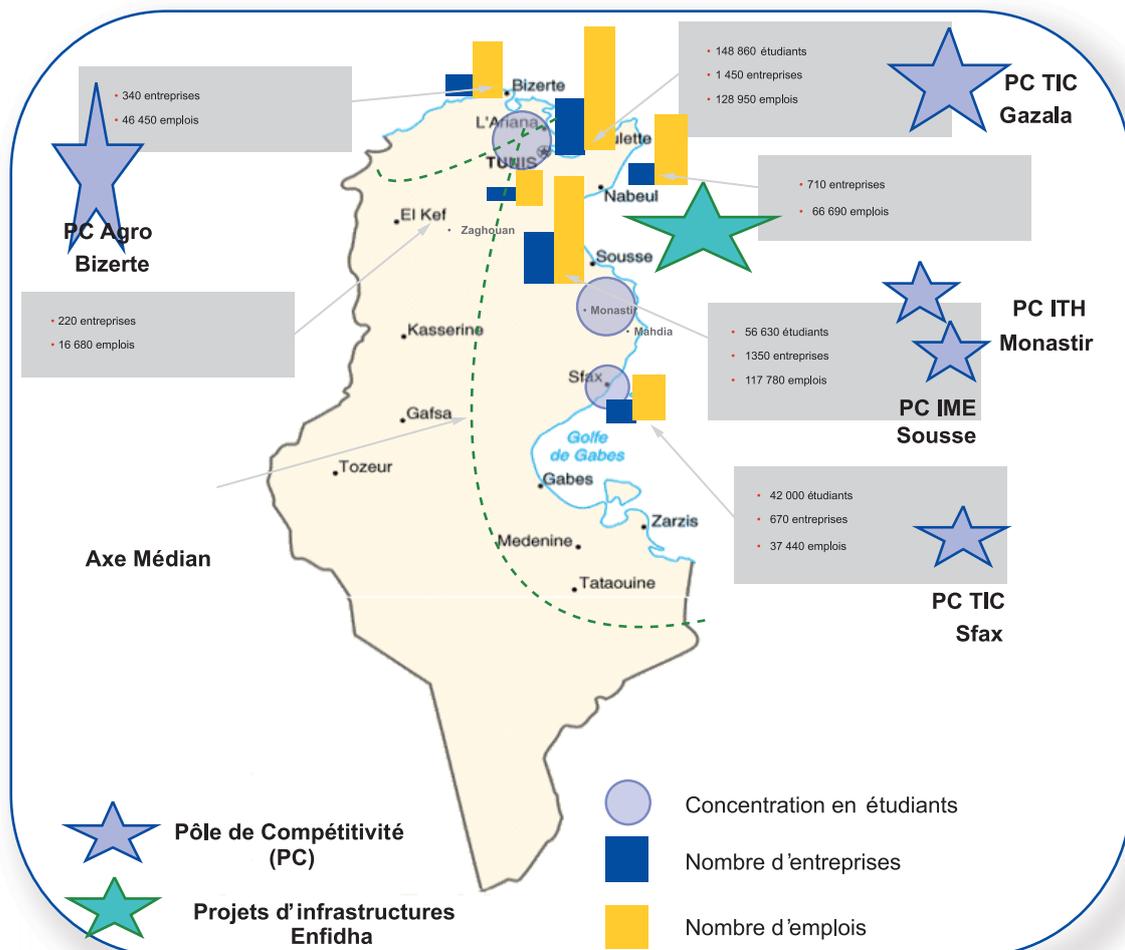
Une migration partielle de l'activité industrielle vers l'intérieur du pays

L'émergence de tissus industriels de taille dans des régions intérieures, auparavant agricoles, marque le développement récent de l'industrie tunisienne. L'orientation en faveur d'un **développement industriel davantage tourné vers l'axe médian du pays**, vise un désenclavement des régions intérieures et une atténuation de la concentration sur les zones littorales. Actuellement, plus de 80% des emplois sont concentrés sur le littoral dont 67%, sur 6 gouvernorats. L'objectif national consiste à développer 60 % des superficies des nouvelles zones industrielles dans les régions littorales contre 40% dans les régions intérieures et médianes. La répartition actuelle est respectivement de 84% et 16%.

La stabilisation des bassins d'emplois, les avantages de développement régional et le développement des infrastructures logistiques et de transport vont dans ce sens. Le tissu industriel est en train de se redessiner en conséquence et la compétitivité logistique des filières exportatrices est en progression.

Une clusterisation en marche

La clusterisation est l'autre levier de croissance choisi par la Tunisie, pour ancrer l'innovation et la valeur ajoutée dans les stratégies de développement des secteurs. Elle consiste à mettre en œuvre **des pôles de compétitivité dédiés aux secteurs phares** : IME, Textile, Cuir & Chaussures, Agro et TIC. Ces pôles sont programmés pour être à proximité des pôles industriels et des infrastructures nationales d'enseignement supérieur, de formation et de recherche. Les clusters sont également conçus suivant une démarche de mise en réseau, encore en construction. Ils sont prévus pour être opérationnels dès début 2009.



2. Positionnement stratégique et déclinaisons sectorielles

2. Positionnement stratégique et déclinaisons sectorielles

2.1. Éléments d'entrée de la stratégie industrielle : enjeux clés et défis à relever

Enjeux externes : opportunités et menaces du contexte international et concurrentiel pour le positionnement industriel de la Tunisie

La Tunisie est aujourd'hui marquée par une industrie très exposée au contexte international, ce qui constitue à la fois sa principale opportunité et son principal risque. Elle est très orientée vers l'exportation et reste dépendante de l'investissement direct étranger (IDE), qui est son principal pourvoyeur de nouvelles capacités, de capitaux et de technologies. Par ailleurs, sa compétitivité est vulnérable du fait du positionnement agressif de pays à plus bas coûts d'une part, et de territoires qui ont une communication plus structurée de leurs propres atouts, d'autre part.

Le **positionnement actuel de la Tunisie est perçu comme le Back office ou le Nearshore** européen de l'industrie et des services. Si ce positionnement a permis à la Tunisie de « construire » une industrie performante et compétitive, il apparaît certain aujourd'hui que ce positionnement doit évoluer et se différencier de façon beaucoup plus forte par rapport à des concurrents mettant en avant des avantages compétitifs certains (salaires, coûts opérationnels, capacités logistiques, fiscalité et coût d'entrée sur les marchés).

Par ailleurs, l'Accord de Libre Echange avec l'Union Européenne et, plus largement, l'émergence d'une réalité euro-méditerranéenne, espace reconnu par un nombre croissant d'investisseurs, prescripteurs et décideurs internationaux est source de nouveaux défis. En effet, ce nouvel espace, lieu de marchés potentiels, de fluidité des échanges, d'exigence des méthodes, mais également de concurrence plus frontale entre pays voisins des deux rives, fixe le nouveau cadre stratégique de la Tunisie à l'horizon 2016.

Ce cap devrait prendre en considération le positionnement concurrentiel actuel de la Tunisie et les défis à relever au cours de la prochaine décennie. Il se résume aux points clés suivants :

- La compétitivité de la Tunisie sera accentuée au regard des tendances de renchérissement des pays de l'Europe de l'Est : actuellement, plus de 20% de gains de coûts sont observés par rapport à la Roumanie. Il est constaté récemment une tendance de relocalisation des IDE de l'Europe de l'Est vers la région Meda.
- Il existe toujours un pays à plus bas coût dans le monde : le positionnement en grandes séries et la disponibilité de grandes capacités industrielles dans ces pays font que la Tunisie ne pourrait pas faire valoir durablement l'argument de compétitivité des coûts. Elle gagne à mettre plus en avant des arguments qualitatifs : stabilité, innovation et surplus de service, environnement d'affaire, qualité de produits, capacités logistiques, environnement et qualité de vie.
- La course aux IDE est de plus en plus exacerbée : les pays concurrents de la rive Sud de la

Méditerranée et de l'Europe de l'Est ont fait le pari de l'investissement direct étranger notamment sur des activités à forte valeur ajoutée. Les pays de l'Europe de l'Est profitent actuellement de flux considérables d'IDE Européens. L'enjeu d'attractivité demeure ainsi pesant sur le développement de l'industrie tunisienne.

- Euromed, un marché vital de plus de 800 millions de consommateurs : le marché de l'Union Européenne, englobant plus de 80% des exportations tunisiennes, est devenu fortement concurrentiel. Une concurrence de plus en plus régionale s'y établit entre les pays de la région Meda, de l'Europe de l'Est et de l'Asie.
- Une Tunisie qui a pris le virage de l'économie du savoir : les dernières implantations et extensions d'IDE le confirment. L'orientation nationale est de favoriser l'attraction des IDE à forte valeur ajoutée et à forte intensité de savoir : R&D, électronique embarquée, textiles techniques, produits de santé nutrition, TIC, centres de services,...
- Une compétition mondiale en terme d'innovation qui laisse une place aux pays à marché limité. En effet, de nombreux pays à marché limité ont réussi le pari de l'innovation et ont mis en œuvre un environnement propice à cette fin : une éducation aux standards internationaux, des clusters développés, une économie tertiaire, ... L'exemple de réussite de Singapour confirme ce challenge fort pour la Tunisie.

De grands projets industriels et de services en cours de réalisation

De grands projets industriels foisonnent en Tunisie, aussi bien dans la région de Tunis que dans les régions intérieures du pays. A l'heure actuelle, près de 20 nouveaux projets industriels dans les secteurs des composants automobiles et aéronautiques sont mis en œuvre ou en cours d'établissement avec des opérateurs mondiaux de 9 pays partenaires. Ces projets concernent 10 régions et visent à créer 20 000 emplois à horizon 2012. D'autres projets industriels et énergétiques de grande envergure naissent à l'instar de la raffinerie de SKHIRA, de la nouvelle centrale électrique, des cimenteries ou encore dans l'industrie chimique de phosphates.

Par ailleurs, le développement de l'industrie tunisienne sera en partie tiré par la demande des grands projets immobiliers annoncés sur la prochaine décennie. A l'instar des projets emblématiques Tunis Financial Harbour, Tunis City et Tunis Sports City, la Tunisie bénéficiera d'ores et déjà, dans les toutes prochaines années de la mise en œuvre de grands projets immobiliers résidentiels et de services, pour un montant de plus de 50 milliards de dinars.

Des enseignements à tirer des bonnes pratiques internationales pour accélérer le virage stratégique tunisien

Cinq pays semblables ou remarquables ont été sélectionnés afin de mettre en lumière les bonnes pratiques. L'objectif est de sélectionner celles qui ont le plus d'impact et celles qui ont des chances d'être adaptées avec succès en Tunisie.

Par la diversité de leur modèle de développement, cinq pays ont été comparés à la Tunisie :

- **La République Tchèque**, leader de l'implantation des IDE de l'Europe Centrale, avec une évolution remarquable depuis 15 ans s'appuyant sur une organisation autour de clusters visibles à l'étranger
- **La Turquie**, au fort ancrage méditerranéen, au potentiel économique considérable, qui mène actuellement les grands projets qui la situeront à terme au cœur de l'espace économique euro-méditerranéen
- **Le Maroc**, perçu comme un concurrent malgré les différences économiques, démographiques et sociales, et qui a déployé une dynamique de communication autour du plan Emergence et de grands projets territoriaux
- **Singapour**, dont le positionnement de « hub » régional et international est incontestable, malgré la rareté de ses ressources naturelles
- **Les Pays Bas**, une des réussites incontestables de l'attractivité d'Europe continentale, au prix d'une organisation logistique et d'une stratégie commerciale d'envergure mondiale.

5 pays benchmarkés



4 leviers de développement analysés

- 1 Stratégie & positionnement
- 2 Offre territoriale
- 3 Promotion & communication
- 4 Gouvernance

Ces pays ont fait le pari de l'investissement direct étranger et ont conduit des stratégies industrielles remarquables avec une forte composante internationale dont particulièrement l'intégration régionale et internationale. Cette intégration repose sur une économie tertiaire développée en support des industries et sur un positionnement en hub régional (cas de Singapour en Asie, et des Pays-Bas en Europe).

L'analyse indique clairement que leur stratégie s'organise autour de trois axes qui décomposent la chaîne de valeur pour les entreprises qui y développent ou implantent de nouvelles activités :

Innovation / Capacités industrielles / Infrastructures logistiques. Ces trois composantes sont actionnées par des politiques publiques, fiscales, sectorielles et infrastructurelles, dans une combinaison spécifique à la situation de leurs secteurs historiques ou de pointe.

Ces choix ont été impulsés au plus haut niveau de l'Etat et basés sur un ciblage sectoriel privilégiant la valeur ajoutée. La lisibilité et la clarté du cap fixé sont à ce titre déterminants.

Cette clusterisation des activités se décline ensuite physiquement dans l'offre territoriale avec des produits d'accueil phares à forte visibilité internationale. La République Tchèque a développé un programme spécifiquement dédié aux clusters, visant à soutenir la recherche de partenaires (PME, grands comptes, universités, centres de recherche), ainsi que la mise en place et le développement d'un cluster. Depuis 2004, ce sont 25 clusters thématiques qui ont vu le jour, répartis sur l'ensemble du territoire.

L'organisation d'agences transversales intersectorielles, telles que les agences de l'Innovation Industrielle, serait une bonne pratique à même de porter et promouvoir l'innovation au sein des entreprises.

Enfin, la stratégie de communication, interne ou externe, que ces pays ont érigée en action principale (à l'exception, pour le moment, de la Turquie) met en valeur un axe en « majeur », tout en y associant les valeurs et caractéristiques des deux autres. L'offre territoriale est ainsi relayée par une promotion offensive qui implique une communication régulière et coordonnée avec des événements à taille critique.

Le développement d'un réseau international d'agences dédiées et le recours à des médias internationaux et nationaux sont des pratiques transférables en Tunisie. Des « Czech centers », créés par le Ministère des affaires étrangères, assurent la promotion du pays à l'étranger sur 0 4 volets : la culture, l'enseignement, le commerce et le tourisme. Ils constituent un réseau de 277 personnes, réparties dans toute l'Europe et aux Etats-Unis, le tout pour un budget alimenté par les ministères concernés (culture, tourisme, affaires étrangères).

Analyse comparative
10 bonnes pratiques identifiées



Domaine	Bonnes pratiques identifiées
Stratégie et positionnement	1 . Positionnement clair, ciblage sectoriel et orientation valeur ajoutée 2 . Forte intégration régionale et internationale 3 . Pari sur les Investissements Directs Etrangers
Offre territoriale	4 . Clusterisation des activités sur l'ensemble du territoire 5 . Existence de "produits" phares, à forte visibilité internationale 6 . Plateforme logistique portuaire et aéroportuaire de premier plan
Promotion	7 . Un réseau international d'agences dédiées à la promotion du pays 8 . Sollicitation des médias nationaux et internationaux 9 . Communication sur le positionnement et déclinaison sur des offres phares
Organisation	10 . Organisations transversales intersectorielles

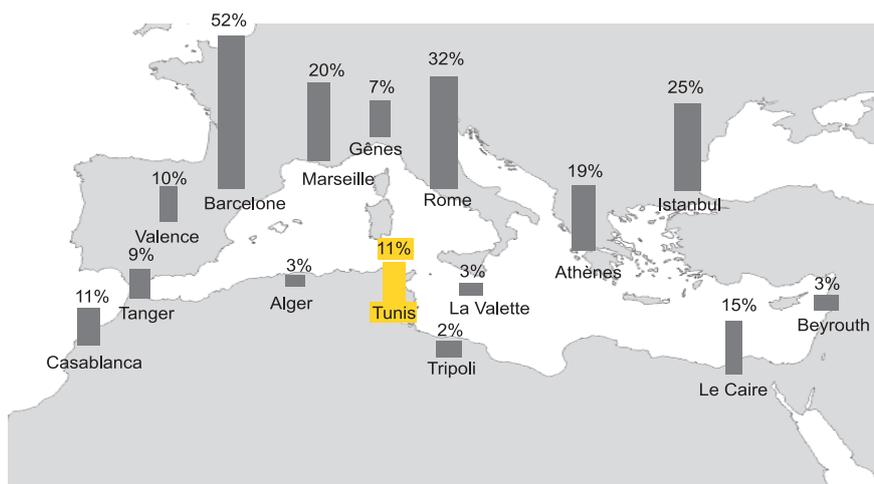
Un positionnement de leadership au cœur de l'Euroméditerranée

Pour réussir ce virage vers l'économie du savoir, la Tunisie a besoin d'afficher un nouveau positionnement. Selon l'étude « Ernst & Young BaroMed Attractiveness Survey 2008 », réalisée auprès de 315 investisseurs internationaux, la **Tunisie est déjà identifiée parmi les pays pivots de l'espace euro-méditerranéen**. Avec une 7ème place en 2008 (toutefois partagée par de nombreux autres pays), la Tunisie peut se fixer un objectif raisonnable d'atteindre le top 5 des hubs euro-méditerranéens d'ici 2016. La Tunisie doit ainsi renforcer son rôle de pivot et d'échanges au sein de l'Euroméditerranée, en démontrant une forte connectivité des savoirs, des biens et services et des flux financiers.

Le diagramme ci-dessous présente les capitales leaders de l'espace Euroméditerranéen :

La Tunisie est perçue comme un hub pivot de l'espace euroméditerranéen en 2008

Les capitales leaders de l'espace euro-méditerranéen



Source : Ernst & Young BaroMed Attractiveness Survey 2008.

2.2. L'ambition stratégique

L'état des lieux réalisé à partir de la revue des secteurs industriels tunisiens, des enjeux transversaux et de la situation internationale et concurrentielle, démontre la nécessité de fixer un nouveau cap, à moyen terme, qui définit la stratégie industrielle du pays à horizon 2016.

La stratégie industrielle nationale est construite sur un positionnement à trois dimensions, permettant la création d'un véritable centre euro-méditerranéen innovant et à fort niveau de compétitivité. Il s'agit à travers cet ancrage, d'aller au-delà du simple positionnement de back-office/ Nearshore industriel de l'Europe. L'enjeu est d'intégrer et de combiner différemment les dimensions «**Back office / Nearshore industriel**», qui correspond au positionnement actuel, «**hub** » et «**innovation**».

Capitaliser sur la réussite du modèle tunisien du nearshore

Aujourd'hui, la Tunisie peut s'enorgueillir de véritables et multiples réussites en tant que site de production Nearshore orienté vers les marchés étrangers et principalement européens. Cette **composante du positionnement stratégique devra être maintenue voire renforcée**, car elle répond à une très forte attente des investisseurs en Tunisie, qu'ils soient tunisiens ou étrangers. La Tunisie, en tant que site d'investissement et de production, doit permettre à l'investisseur de développer une activité industrielle ou de services, fortement voire totalement orientée vers les marchés extérieurs, principalement européens.

Positionner le site Tunisie comme plateforme d'échanges

Les implantations industrielles effectuées en Tunisie jusqu'à la fin des années 1990 ont souvent consisté à assurer une partie limitée du processus de production des entreprises concernées. Aujourd'hui, les attentes des entreprises ne se limitent pas au fait de disposer de sites de production isolés, quand bien même ils seraient productifs et rentables. Le besoin porte plutôt sur une connexion des sites entre eux, permettant ainsi une insertion totale du site en Tunisie avec les autres sites de recherche, de production, de services ou de distribution du groupe. Un des défis de l'industrie tunisienne sera de répondre à ce besoin, en constituant un véritable **hub**, intégré dans une chaîne de valeur régionale voire mondiale.

Répondre à l'attente d'innovation

Promouvoir une industrie de simple fabrication n'est à la hauteur ni des attentes des investisseurs, ni des ambitions de la Tunisie. Afin de remonter la chaîne de valeur de l'entreprise, il est nécessaire que l'investisseur en Tunisie bénéficie d'un environnement, d'infrastructures et de compétences lui permettant de **promouvoir l'innovation au sein de son site en Tunisie**. En outre, en répondant à cette attente des investisseurs, la Tunisie mettra en avant un élément distinctif fort vis-à-vis de ses concurrents. Grâce à cet atout, la Tunisie se différenciera de ses concurrents « coûts » et se positionnera au niveau de pays à niveau de développement plus fort, changeant ainsi la ligue des pays concurrents.



C'est ainsi que la labellisation Tunisia^{IQ} (Innovation Quotient) marque le virage de la Tunisie vers l'économie de savoir et une nouvelle stratégie de promotion, orientée vers les créneaux à forte intensité de savoir et à forte valeur ajoutée. Cette stratégie met plus en avant des arguments de qualité : environnement R&D, respect de la propriété intellectuelle, qualité des ressources humaines, et mise en œuvre de clusters.

Le positionnement stratégique de la Tunisie est exprimé à travers le schéma ci-dessous :



Un label : Tunisia, the EUROMEDVALLEY for Industry & Technology

Le plan stratégique industriel de la Tunisie est labellisé « **Tunisia, the EUROMEDVALLEY for Industry & Technology** ». Il est par définition à plusieurs niveaux, de l'ambition stratégique à sa mise en œuvre, reflétant ainsi la diversité de l'économie tunisienne. Il s'agit d'une stratégie évolutive, et non d'une stratégie de rupture, considérant les acquis développés par l'industrie tunisienne au cours des trente dernières années.

La labellisation « Tunisia, the EUROMEDVALLEY for Industry & Technology » véhicule ainsi l'ambition stratégique forte d'un territoire arrimé à la région euro-méditerranéenne, dont il serait l'un des pivots.

Une forte légitimité permet à la Tunisie industrielle d'afficher le terme **Euromed** dans le label retenu. Le choix stratégique de l'intégration économique avec l'Europe est depuis longtemps un des axes de la politique économique nationale. Par ailleurs, la position centrale de la Tunisie au sein de la Méditerranée et le rôle historique qu'elle y a joué, en font naturellement une des toutes premières « capitales » et un de ses représentants légitimes.

Par ailleurs, le terme « **Valley** » est porteur à la fois du driver Hub et du driver innovation. La vallée apparaît ainsi comme un espace d'échange et de communication entre les différents acteurs. La dimension physique de la vallée illustre ainsi les notions de plate-forme logistique d'échange et de circulation de biens physiques à travers la Tunisie. Cette dimension physique se doit d'être complétée par une connotation forte d'innovation.

Objectifs qualitatifs et quantitatifs

Le portefeuille industriel de demain sera recomposé suivant quatre dynamiques fortes : croissance, qualité, fertilisation et diversification.

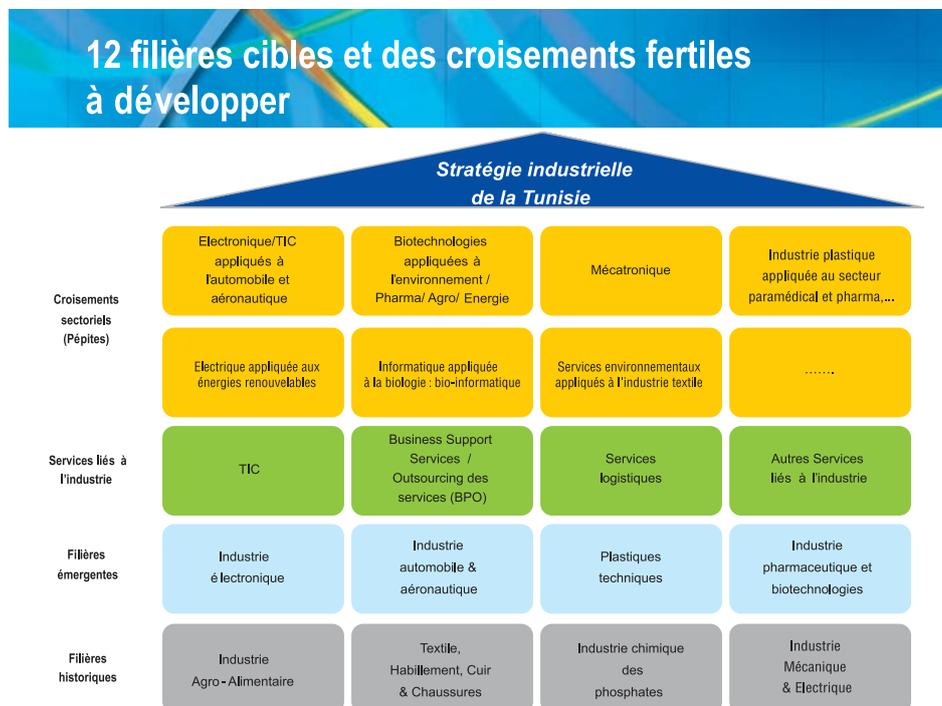
La **croissance** s'exprime à travers les objectifs nationaux de doublement des exportations d'ici 2016, par comparaison à leur niveau actuel.

La **qualité** se traduit par une montée en gamme du tissu industriel de la Tunisie, seule voie pour rester compétitif par rapport à de nouveaux concurrents, notamment asiatiques, à encore plus bas coûts.

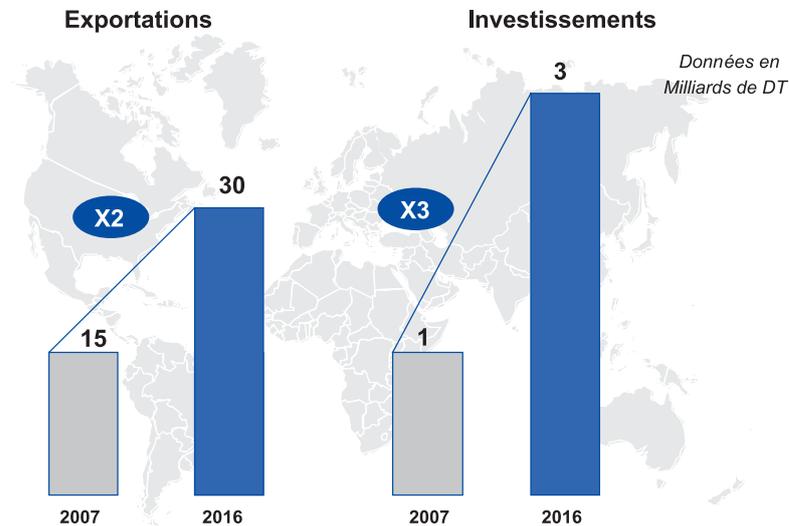
La **diversification** vise, au-delà des secteurs historiques traditionnels de l'économie tunisienne, à diversifier le portefeuille tunisien en faisant émerger des secteurs considérés à plus forte valeur ajoutée (industrie électronique, automobile, plastiques techniques, TIC et centres de services notamment). L'objectif à horizon 2016 est qu'ils équilibrent le portefeuille d'activités des exportations manufacturières de la Tunisie quasiment à part égale avec les secteurs historiques.

La **fertilisation** permettra enfin de préparer la prochaine vague de secteurs et d'entreprises qui régénéreront le tissu économique tunisien en favorisant l'apparition de pépites au croisement fertile entre plusieurs secteurs industriels tunisiens.

La présentation ci-dessous illustre l'adéquation entre les quatre dynamiques évoquées plus haut et la décomposition sectorielle de l'industrie tunisienne.

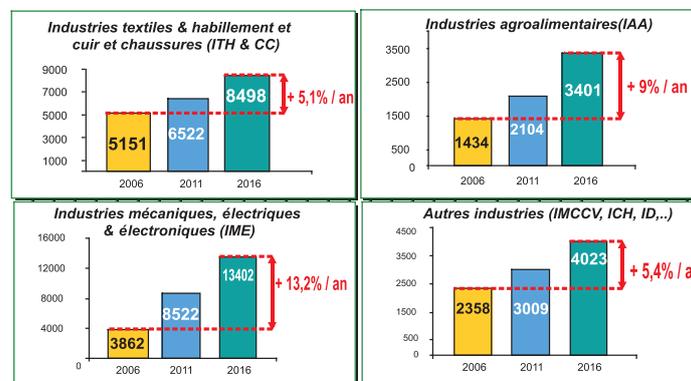


Les objectifs stratégiques fixés à horizon 2016 consistent à doubler les exportations et tripler les investissements industriels.



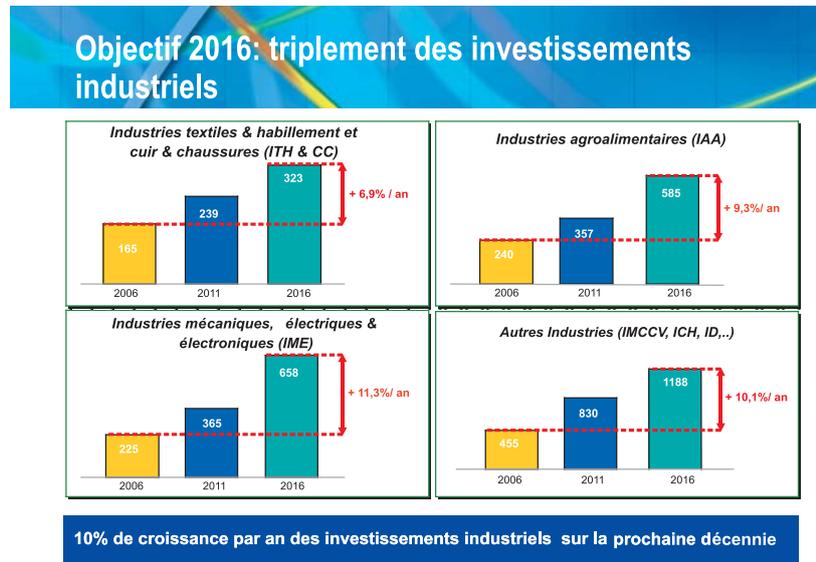
Le diagramme ci-dessous illustre l'évolution des exportations industrielles d'ici 2016. La plus forte croissance devrait être réalisée par le secteur des industries mécaniques, électriques et électroniques, qui devrait représenter 46% des exportations industrielles à horizon 2016, contre 25% en 2006.

Objectif 2016: doublement des exportations industrielles



IME : un secteur locomotive de l'export (46% des exports à horizon 2016)

Le diagramme ci-dessous schématise l'évolution des investissements industriels d'ici 2016. La plus forte croissance devrait également être réalisée par le secteur des industries mécaniques, électriques et électroniques, suivi de près par les autres industries (Industrie chimique des phosphates et industrie des matériaux de construction principalement).



Un portefeuille sectoriel en recomposition

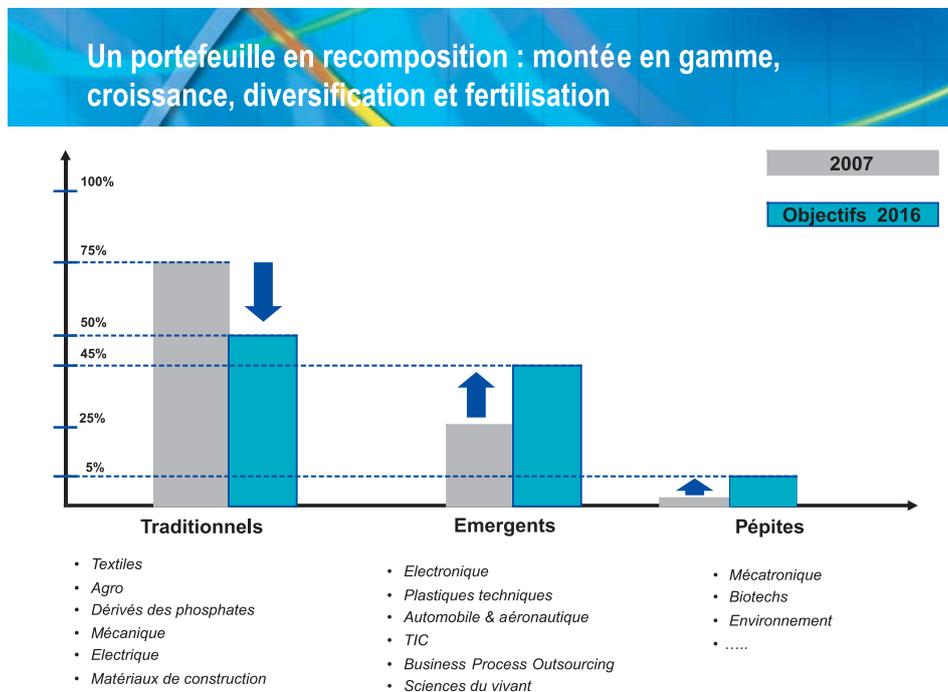
Au sein des secteurs, et en croisant les analyses et avis de spécialistes réunis pour cette étude synthétique, il ressort trois enjeux visant à rééquilibrer le portefeuille d'activités.

- Premier enjeu, il s'agit de faire **monter en gamme** les secteurs industriels historiques de la Tunisie, qui sont les secteurs suivants : Textile & Habillement, Cuir & Chaussures, Agroalimentaire, Industrie Mécanique, Industrie Electrique, Industrie des Matériaux de Construction et Industrie chimique des Phosphates. La montée en gamme se définit par l'augmentation du taux de valeur ajoutée. Elle se caractérise par la nécessité, pour l'entreprise, de disposer de compétences humaines et d'équipements techniques, d'un niveau de plus en plus élevé. A titre d'illustration, la montée en gamme s'effectue en augmentant la part du textile technique dans la production textile nationale, et, dans le cas du secteur agro-alimentaire, en procédant à des transformations agroalimentaires plus élaborées. La montée en gamme consiste également à intégrer plus de valeur ajoutée en amont et en aval de la production (design, marketing, emballage, logistique). Cette stratégie devrait permettre à ces secteurs historiques de l'économie tunisienne de doubler, d'ici 2016, leur contribution en valeur aux exportations.
- Parallèlement, il s'agit de **diversifier le tissu industriel tunisien** et faire émerger des secteurs nouveaux, en ce sens qu'ils n'ont connu leur développement en Tunisie qu'au cours des dix à quinze dernières années. Il s'agit des secteurs industriels suivants : Industrie élec-

tronique, composants automobiles et aéronautiques, plastiques techniques, pharmaceutique et paramédical. Il s'agit également des services liés à l'industrie, dont les Technologies de l'information et de la communication - TIC et les centres de services. Ces secteurs se caractérisent par une plus forte valeur ajoutée intrinsèque.

- Enfin, il est nécessaire de préparer la prochaine vague de secteurs et d'entreprises qui régèneront le tissu économique tunisien, en favorisant l'apparition de pépites au **croisement fertile** entre plusieurs secteurs industriels tunisiens. Ainsi, et à titre d'illustration, au croisement de la mécanique et de l'électronique apparaît aujourd'hui la mécatronique.

Le tableau ci-dessous synthétise les grandes tendances qui seront observées au niveau des secteurs d'ici 2016 :



Ce tableau met en évidence le poids croissant des secteurs émergents dans l'industrie tunisienne, exprimé en termes de contribution aux exportations industrielles. En 2016, les secteurs émergents et les secteurs traditionnels devraient faire jeu égal, alors qu'en 2006, les exportations des secteurs émergents représentaient le tiers des exportations des secteurs historiques.

2.3. Déclinaisons sectorielles de la stratégie industrielle

Pour accélérer la mise en place de ce nouveau positionnement d'ensemble, la Tunisie doit le décliner au niveau des secteurs.

Textile & Habillement et Cuir & Chaussures : un secteur à repositionner

Vision stratégique



Face à la concurrence asiatique, la Tunisie a réussi le virage de la valeur ajoutée et entame un deuxième palier de croissance et d'innovation s'appuyant sur les concepts clés suivants : Design, Textiles techniques, Finissage, Réassort, Petites et moyennes séries et Services logistiques.

Le textile tunisien est déjà axé sur les créneaux porteurs de la confection haut de gamme, du textile technique, de la bonneterie, du finissage et ennoblissement du tissu et du stylisme et modélisme. Il s'agit en effet de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur au-delà de la confection. En amont, cela passe par le tissage et le finissage notamment de textiles de plus en plus techniques. Les exemples d'activités cibles de textiles techniques sont nombreux : les textiles anti-feu, anti-séptique, antibactérien, biodégradable, climatique, composite, imper-respirant (membrane) pour ne citer que ces derniers. L'objectif du développement des activités de finissage consiste à passer de 40 millions de mètres de tissus (10% des besoins en 2007) à 140 millions de mètres en 2016 (soit 40% des besoins).

En aval, il s'agit de disposer de services logistiques plus réactifs pour continuer à saisir les marchés des petites et moyennes séries et du sur mesure. Cela permettra à la Tunisie de se positionner davantage sur les marchés du « Fast Fashion » et du réassort dont les concepts moteurs essentiels sont la flexibilité et la réactivité.

L'orientation stratégique est enfin de continuer à réussir le processus de passage de la sous-traitance au produit fini. L'objectif est de passer de 70 entreprises en 2007 à 300 entreprises en 2016 (20% des entreprises du secteur).

Les objectifs stratégiques pour les industries textiles & habillement et cuir & chaussures s'établissent comme suit :

OBJECTIFS (en millions de DT)	2007	2011	2016	Part	TCAM (06 -16)
<i>Exportations</i>	6.055	6.522	8.498	29%	5,1%
<i>Investissements</i>	180	239	323	12%	6,9%

40 000 emplois à créer 2007-2016
dont 15 000 en développement régional

TCAM : *taux de croissance annuel moyen*

L'objectif de création d'emplois par le secteur des textiles et des cuirs et chaussures à horizon 2016 est porté à 40 000 emplois dont 15 000 en développement régional (Kasserine, Gafsa, Siliana,...). La croissance annuelle moyenne prévue sur la période 2006-2016 est de 5,1% pour les exportations et de 6,9% pour les investissements.

Facteurs de mise en œuvre

Pour ce faire, le dispositif de formation doit être renforcé pour une meilleure qualification des ressources humaines dans les activités à forte valeur ajoutée, notamment le stylisme, le modélisme, et les textiles hautement techniques, et ce autour du pôle textile El Fejja-Monastir. L'objectif sera de former 500 ingénieurs et techniciens supérieurs par an à l'horizon 2016 et d'améliorer le taux d'encadrement de 7% actuellement à 15% à horizon 2016.

Constitué du technopôle de Monastir, du parc d'activités industrielles El Fejja, et d'un **réseau de partenaires In'Tex**, le pôle de compétitivité Monastir-El Fejja (Mfcpole) est appelé à assurer le rôle de locomotive du secteur Textile & Habillement et à porter l'innovation au cœur des stratégies des entreprises du secteur. L'objectif national est d'assurer une forte contribution du pôle de compétitivité au renforcement de la création et du finissage soit la création de près de 210 entreprises générant 12 000 emplois.

Aussi est-il nécessaire de renforcer la promotion et le marketing de ce secteur auprès des donneurs d'ordre européens, marché vital de la Tunisie, mais également d'ouvrir de nouveaux marchés porteurs : Moyen Orient, Amérique, Asie et nouveaux pays européens.

Enfin, la volonté nationale en termes de développement régional des tissus industriels de ce secteur, est de consolider le mouvement vers des plateformes de développement régional en y renforçant l'infrastructure et la formation.

Secteur agro-alimentaire : pour une plus grande valorisation

Vision stratégique

Le processus de montée en gamme de l'industrie agroalimentaire suit son cours à l'instar des programmes d'agrèage technique, d'innovation technologique des produits prioritaires et de mise à niveau des circuits de collecte. Elle présente une forte marge de progression au regard du potentiel de valorisation, de mise à niveau et d'innovation technologique des produits.

Le secteur agroalimentaire tunisien se met aujourd'hui en position de développer certains créneaux porteurs, tels que le conditionnement de l'huile d'olive, le conditionnement des fruits et des légumes, les semi-conserves, les plats cuisinés et les produits surgelés. Dans ce cadre, plus de 20 idées de projets ont été identifiées par les études de positionnement stratégique.



Outre ces créneaux, il conviendra de renforcer le positionnement sur les marchés de la santé nutrition. A titre indicatif, le marché mondial des produits naturellement sains, tels que l'huile d'olive, est en plein essor et est estimé à près de 150 Milliards de dollars à horizon 2010. La Tunisie gagne fortement à attirer des investisseurs mondiaux clés dans ce domaine. Les exemples d'activités à forte intensité de savoir sont multiples sur ce marché : produits enrichis en fibres, produits bio, produits de nutrition pour enfants, produits sans sucre, produits riches en vitamines Oméga 3,...

L'orientation stratégique est enfin d'accroître le niveau d'intégration de la filière (circuits de collecte, agrégation, transport, entreposage frigorifique, etc), et de consolider le développement sur les marchés limitrophes (Algérie, Libye), en encourageant notamment la mise en place des consortiums d'exportation.

En synthèse, la valorisation des produits, notamment destinés à l'exportation est le nouveau palier stratégique de croissance de l'industrie agro-alimentaire : paiement à la qualité des intrants, conditionnement, recours aux circuits de distribution modernes, ...

Les objectifs stratégiques pour les industries agroalimentaires s'établissent comme suit :

OBJECTIFS (en millions de DT)	2007	2011	2016	Part	TCAM (06 - 16)
Exportations	1.615	2.104	3.401	12%	9%
Investissements	270	357	585	22%	9,3%

34 000 emplois à créer 2007-2016
6.4% de croissance annuelle moyenne

TCAM : taux de croissance annuel moyen

La croissance prévue du secteur est de 6,4% en moyenne par an sur la prochaine décennie visant ainsi à créer 34 000 emplois industriels à horizon 2016. Les exportations du secteur contribueront alors à hauteur de 12% dans l'export industriel national. La part des investissements industriels réservés au secteur sera de 22% à horizon 2016.

Facteurs de mise en œuvre

Pour atteindre les objectifs stratégiques arrêtés, il convient avant tout de développer les labellisations qualité et le marketing des produits destinés à l'export. La promotion renforcée du style culinaire méditerranéen, de plus en plus apprécié à l'international, pourrait s'avérer fortement profitable au développement des produits phares tunisiens : Huiles d'olives, produits de la mer, tomates, olives de table, ...

La traçabilité et l'agrégation technique sont également au cœur de la stratégie sectorielle. L'objectif visé dans ce cadre est l'agrégation technique de 300 entreprises et la certification de 400 entreprises en 2016 contre 126 en 2008.

Enfin, il est attendu une forte contribution du pôle de compétitivité dédié dans le renforcement du potentiel d'innovation des filières, le développement de partenariats technologiques et le soutien à la création d'entreprises (170 entreprises et 9000 emplois à l'horizon 2016).

Secteur mécanique, électrique et électronique : des croisements à forts potentiels

Vision stratégique



Au regard de l'évolution de la part de la sous-traitance des composants automobiles et aéronautiques (77% d'un véhicule sous-traitée en 2015) et de la diffusion massive de l'électronique embarquée, l'avenir du secteur est plus que prometteur. A titre indicatif, l'électronique de vol et de cabine, un marché mondial de 8,6 Milliards de Dollars, constitue le segment ayant la plus forte croissance dans l'industrie des composants aéronautiques. Les segments des composants électriques et mécaniques atteignent un bon niveau de maturité dans le monde.

Par ailleurs, l'avenir de ce secteur est en partie lié au croisement avec d'autres secteurs en amont et en aval, tels que les TIC, les plastiques techniques, la mécanique d'où émergeront par exemple des secteurs du type de la mécatronique, devenue un marché de masse.

Enfin, la Tunisie doit se positionner sur les petites et moyennes séries tout en y intégrant des services à forte valeur ajoutée comme le surplus de service logistique.

Les objectifs stratégiques pour les industries mécaniques, électriques et électroniques s'établissent comme suit :

OBJECTIFS (en millions de DT)	2007	2011	2016	Part %	TCAM (06 -16)
Exportations	4.752	8.522	13.402	46%	13,2%
Investissements	283	365	658	24%	11,3%

45 000 emplois à créer 2007-2016
dont 20.000 en développement régional

TCAM : taux de croissance annuel moyen

Les exportations de ce secteur devraient atteindre 46% des exportations industrielles à horizon 2016 moyennant un rythme de croissance soutenu de 13,2% par an sur la prochaine décennie. En matière de création d'emplois, l'objectif fixé est de créer près de 45 000 emplois sur la période 2007-2016 dont 20 000 dans les zones de développement régional.

Facteurs de mise en œuvre

Le développement de plateformes logistiques et la promotion des activités R&D constitueront les nouveaux leviers de remontée des filières IME. La stratégie industrielle IME vise à déployer davantage de centres R&D par les entreprises, et ce pour passer de 500 ingénieurs employés à 3000 ingénieurs en 2016.

L'enjeu réside encore en l'intégration de la chaîne de valeur par une meilleure couverture en local de l'industrie des composants, majoritairement importés à ce jour. Le renforcement de la visibilité de la Tunisie sur ces créneaux passe par le ciblage d'opérateurs mondiaux de premier plan. Il conviendra à ce titre, d'améliorer l'intégration verticale du secteur, par l'attraction des investisseurs asiatiques fournisseurs des principaux intrants (circuits imprimés petites séries, Ecrans LCD et Plasma).

La clusterisation des activités de ce secteur devra être soutenue. Une zone dédiée aux composants aéronautiques est programmée, visant le passage de 2000 à 10 000 emplois. L'objectif stratégique est une contribution plus forte du pôle de compétitivité du secteur notamment dans des projets d'intégration visant à conférer le caractère originaire aux produits. 8 000 emplois et 150 entreprises sont projetés dans le pôle de compétitivité dédié. Une nouvelle génération de zones industrielles adaptées aux spécificités de ces secteurs sera également déployée.

Enfin, la stratégie de développement du secteur repose sur une plus grande adaptation de la formation aux besoins des branches émergentes (maintenance aéronautique, design, test & validation logicielles des composants, mécanique de précision, mécatronique). La formation gagne à être adaptée également aux besoins des régions intérieures.

Autres industries : des opportunités à saisir

Au regard des tendances du marché local et international, il s'avère que de nombreuses opportunités de développement sont à saisir dans les secteurs englobant les plastiques techniques, les industries des matériaux de construction, les industries chimiques et les sciences du vivant.

A titre indicatif, la croissance du secteur des matériaux de construction sera tirée par les projets immobiliers annoncés dans le pays. Les objectifs stratégiques fixés dans les secteurs IME et Agro nécessiteront une intégration plus développée avec les secteurs en amont et en aval notamment avec les industries des plastiques techniques et les industries d'emballage.

L'essor des plastiques techniques devra être soutenu pour couvrir un large spectre d'applications : BTP, Santé, Automobile, TIC, Electronique, Multimédia, etc.



Au regard des potentialités du marché mondial et des atouts de la Tunisie, l'industrie de la santé, enveloppant l'industrie paramédical, l'industrie pharmaceutique, les services de santé, la télémédecine, les biotechnologies et les activités R&D, pourrait être un moteur de la croissance de la prochaine décennie et renforcer le positionnement de la Tunisie sur les secteurs de l'économie de savoir.

Parmi les créneaux porteurs identifiés figurent, la production des génériques et des vaccins (le marché mondial des génériques étant estimé à plus de 100 Milliards de Dollars), le positionnement en petites et moyennes séries pour l'industrie du médicament, le développement de l'externalisation des activités R&D (positionnement en Contract Research Outsourcer, (CRO) ou encore les biotechnologies. Des technopôles dédiés aux biotechnologies sont en construction.

Les objectifs stratégiques des autres industries s'établissent comme suit :

OBJECTIFS (en millions de DT)	2007	2011	2016	Part	TCAM (06 -16)
Exportations	1.926	3.009	4.023	14%	5,5%
Investissements	448	830	1.188	43%	10,1%

65 000 emplois à créer 2007-2016

TCAM : taux de croissance annuel moyen

Les objectifs stratégiques fixés pour les autres industries consistent à porter leurs exportations à 4 Milliards de dinars moyennant une croissance annuelle moyenne de 5,5% sur la période 2006-2016. Les investissements dans ces secteurs sont appelés à croître de plus de 10% par an sur cette période. En termes d'emplois, l'objectif fixé est de créer plus de 65 000 emplois sur la période 2007-2016.

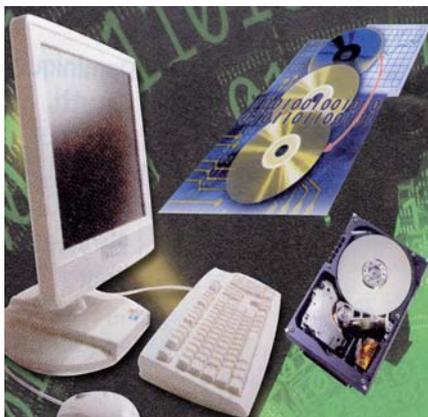
Secteurs TIC : un positionnement de hub régional

Vision stratégique

Au regard du niveau actuel d'utilisation des TIC par les entreprises locales, de l'essor du marché mondial d'outsourcing des services TIC et des opportunités de croisement avec les autres filières, notamment dans le secteur de l'électronique embarquée, le secteur des TIC est appelé à être un nouveau fer de lance de l'économie tunisienne et un moteur de l'export national des services.

L'objectif stratégique fixé est de décupler les exportations des TIC en 10 ans (de 53 MDT en 2007 à 500 MDT en 2016) et de passer de 8 000 à 15 000 diplômés de l'enseignement supérieur par an. La stratégie nationale prévoit de porter la contribution de ce secteur au PIB de 8% en 2007 à 20% en 2016. Le nombre d'emplois passera de 6 000 en 2007 à 15 000 en 2016. Le secteur privé incluant les investissements étrangers, sera par ailleurs, le principal pourvoyeur d'emplois et contribuera en grande partie à l'envol du secteur.

En terme d'orientation stratégique, il est primordial de développer dans un premier temps le marché local notamment dans les applications classiques (ERP, CRM, Solutions décisionnelles) et dans les grands systèmes hautes performances, haute disponibilité et haute sécurité afin d'accélérer la généralisation de l'économie numérique.



Le renforcement de l'activité informatique sur le marché local, notamment par des projets nationaux d'envergure et une plus grande promotion des TIC, permettront aux sociétés tunisiennes de services TIC de se positionner par la suite sur les marchés de l'export.

Afin de répondre à l'ambition stratégique de la Tunisie de devenir un hub régional dans le secteur des TIC, il convient de mettre en œuvre une approche de ciblage des opérateurs mondiaux, en vue d'implanter des centres de compétences et de développement régionaux.

La connexion aux grands projets européens dans les domaines de la R&D, du transport ou de l'aéronautique, et qui sont particulièrement consommateurs de compétences TIC, et la collaboration avec les pôles de compétitivité européens dans ces domaines (System@tic, SCS,..) attireront des opportunités de taille notamment dans l'externalisation des activités de développement de logiciel et de test.

Facteurs de mise en œuvre

En termes de moyens de mise en œuvre, il convient de répondre au besoin en infrastructures immobilières. A ce titre, la stratégie du secteur prévoit une infrastructure immobilière renforcée, avec la

mise à disposition de 100 000 m² couverts sur une superficie totale de 400 hectares, ainsi que la construction de 30 cyberparcs dans les régions. Par ailleurs, le développement d'un pôle de compétitivité multi-sites dédié au secteur, construit en extension et autour du technopôle phare El Gazala, est en cours de déploiement.

L'assurance qualité des services (CMMI et autres certifications internationales) est également un nouveau champ de bataille pour gagner les marchés de l'outsourcing TIC. Ces certifications devraient être généralisées au niveau des grands acteurs du marché de l'outsourcing TIC.

Secteur Business Process Outsourcing (BPO)

Vision stratégique

Le potentiel de développement de ce secteur demeure important notamment en matière de création d'emplois tertiaires de plus en plus qualifiés. Ce secteur est appelé à être comme les TIC, un nouveau pilier de l'exportation des services. Les investissements dans ce secteur s'appuient sur une bonne notoriété de la Tunisie comme destination des centres de la relation client et sur une proximité favorable au Nearshoring (culture, langues, fuseaux horaires,..).

Couplant voix et traitement des données, de nouveaux créneaux porteurs caractérisés par une plus forte technicité sont identifiés. Ils concernent essentiellement les back-offices financiers et comptables, les centres de la relation client (vente, service client, marketing) et l'outsourcing des fonctions RH, logistique et TIC.

La stratégie de développement du secteur requiert une grande opération de promotion visant à attirer des opérateurs mondiaux clés dans ce domaine.

Le lancement de projets de centres de services par le marché local, notamment par le secteur bancaire et financier, est un facteur clé de réussite de la stratégie nationale.

Facteurs de mise en œuvre

Le développement de ce secteur est en effet favorisé par une bonne disponibilité des ressources humaines et ce, sur un large spectre de filières : santé, TIC, gestion et langues notamment. Toutefois, la formation des ressources humaines gagne à être adaptée aux besoins des centres de services de plus en plus complexes. Le développement d'offres immobilières et télécom dédiées à ces secteurs et aux meilleurs standards internationaux sera la condition d'envol du secteur en plus du volet de la formation RH.



>looking for growth?

ThinkTunisia

THE EUROMEDVALLEY FOR INDUSTRY & TECHNOLOGY



www.thinktunisia.tn