



AGENCE DE PROMOTION
DE L'INDUSTRIE ET DE L'INNOVATION

REVUE ÉDITÉE PAR L'AGENCE DE PROMOTION
DE L'INDUSTRIE ET DE L'INNOVATION

Edition spéciale:
**CINQUANTENAIRE
DE L'APII**

50

LE COURRIER
DE L'INDUSTRIE





وكالة النهوض بالصناعة والتجديد
AGENCE DE PROMOTION DE L'INDUSTRIE ET DE L'INNOVATION

Innovation
Promotion de l'investissement
Entrepreneuriat
Information industrielle

50 ans

depuis 1972

au service des entreprises

CERTIFIÉE ISO 9001 : 2015

www.tunisieindustrie.nat.tn



S O M M A I R E

- **Editorial**5
- **Le « Courrier de l'Industrie » : Mémoire de l'APII**.....7
- **Il était une fois l'API...I**9
- **M. Omar BOUZOUADA : « L'APII est la vitrine de la Tunisie »**.....16
- **M. Tijani CHELLI : « Si on veut, on peut »**19
- **Le Guichet Unique : Tout un centre de formalités administratives**.....22
- **M. Moncef BEN ABDALLAH : « L'APII était la première institution dédiée au développement des investissements directs dans un secteur clé »**24
- **La Bourse de sous-traitance et de partenariat : le maillon fort**.....27
- **M. Afif CHELBI : « L'APII est le principal acteur de la conception et de la mise en œuvre de la politique industrielle tunisienne »**.....28
- **La technologie au service de l'information industrielle**34
- **M. Khélil LAJIMI : « L'APII a été le moteur du développement du secteur industriel en Tunisie »**.....37
- **M. Mohamed CHAOUCH : « Un acteur clé dans le développement des régions »**38

DU FOND DU CŒUR

- **Mme Houbeb KHECHINE : « Si je me souviens bien... »**.....39
- **M. Tijani GHORBAL**40

DOSSIER : « 70 ans d'industrie tunisienne »41

- **M. Ferid TOUNSI : « L'APII doit continuer à jouer le rôle de fédérateur »**.....70
- **Le management de la qualité selon ISO 9001 V 2015 : un outil efficace pour promouvoir les réformes**.....73
- **La GIZ et l'APII, des alliés pour la promotion de la croissance durable**75
- **M. Nouredine TAKTAK : « Le fils de l'APII, gravitant tous les échelons »**79
- **Du CSCE... vers le RNPE**81

DU FOND DU CŒUR :

- **M. Magtouf DALLAGI** : « Une riche expérience à l'APII ».....83
- **ONUUDI & APII** : Un partenariat qui a vécu.....86
- **M. Samir BECHOUEL** : « L'APII est une école ».....92
- **APII – Expertise France** : un partenariat stratégique pour le renforcement et la structuration de l'écosystème de l'entrepreneuriat innovant tunisien94

DU FOND DU CŒUR :

- **M. Tarek ZINE** « 50 années au service de l'entreprise ».....98
- **Mme Moufida HADIDAR** : « La richesse de l'APII à travers un parcours de 35 ans à l'agence ».....101
- **Mme Mongia MESSAOUD** : « Des vécus pleins de grandes émotions ».....106
- **Les manifestations de l'APII** : « une expertise confirmée ».....107

DU FOND DU CŒUR :

- **Salem BOUARADA** « Porter l'Agence dans son cœur ».....113
- **Des personnes et des moments inoubliables**114

EDITORIAL

EDITORIAL

EDITORIAL

A l'aube de l'indépendance, la Tunisie se trouvait face à plusieurs défis : importation de ses produits de consommation, taux de chômage élevé, une activité économique basée sur l'agriculture.

Pour relever ces défis, il fallait opter pour une politique industrielle libérale où l'accent serait particulièrement mis sur la stimulation de l'initiative privée, le développement des industries exportatrices et l'incitation à la décentralisation industrielle.

C'est pourquoi en 1972, on promulgue la fameuse loi 72 portant création d'un régime particulier pour les industries produisant pour l'exportation et par la suite la création de l'Agence de Promotion des Investissements (API).

Cette volonté de promouvoir l'industrie tunisienne se fondait essentiellement sur les facteurs dont disposait le pays :

- une main d'œuvre qualifiée et peu coûteuse
- une proximité d'un marché large
- une demande de plus en plus accrue pour les produits et services

Outre l'effort de promotion et d'incitation mis en œuvre par l'API, la Tunisie a créé des organismes à l'instar de l'AFI, le CNEI, le CEPEX... dont leurs rôles ensemble est d'aider les promoteurs à outrepasser les entraves inhérentes à la création d'entreprises dans un objectif de décentralisation industrielle favorisé par des mesures spécifiques

En 1987 première révolution caractérisée par la reconversion de « l'Agence de Promotion des Investissements » en « de l'Industrie » et la promulgation d'un nouveau code des investissements, lequel supprime l'agrément de l'administration pour la création de projets industriels qui visent plus d'exportation et qui cherchent un transfert de technologies et une intégration.

Cette nouvelle orientation a été encadrée par la promulgation de la loi 93/120 code d'incitation aux investissements qui a accompagné l'insertion de l'économie dans le circuit économique mondial a été observé suite à la signature de l'accord de libre-échange avec l'union Européenne.

Ainsi une nouvelle phase a commencé dont l'objectif était de développer d'avantage un tissu industriel plus varié, de s'ouvrir sur les nouvelles technologies de production et de faciliter l'intégration de l'économie tunisienne dans les chaînes de valeur mondiales pour améliorer la compétitivité de ses PME, générer une croissance durable et créer des emplois décents.

L'essor de l'APII étaient clairs et son rôle de promouvoir le tissu industriel et de la rendre branché aux mutations et aux évolutions a contraint les décideurs de lui ajouter la mission « Innovation » concrétisé par la mise en place du Centre de l'Innovation et du Développement Technologique au sein de l'API pour qu'elle se transforme en « Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation APII » complétant ainsi le processus d'accompagnement de l'entreprise depuis l'idée de projet, la création de l'Entreprise, son développement et son accès aux marchés internationaux.

Après la révolution et les nouvelles exigences concernant la discrimination régionale, les potentialités régionales et la lutte contre le chômage, et après la promulgation d'un nouveau cadre juridique en 2016, la Tunisie s'est fixée des objectifs de promouvoir les groupements d'entreprises (clusters) en vue de susciter une dynamique d'innovation à caractère territorial et sectoriel, et ce pour développer les chaînes de valeur régionales et réduire au maximum la disparité .

L'apport de l'APII en 50 années d'existence est déterminant dans la vie économique en Tunisie, une expérience réussie, un produit inégalé au profit des promoteurs malgré la multitude de texte, les exigences administratives parfois contraignantes, malgré les crises successives vécues tout au long de cette ère.

Certes une réussite, mais aussi un défi dans un monde en pleine transition, l'APII a 50 ans, l'âge de la sagesse doit affronter une nouvelle ère pleine de volonté tout en gardant la confiance qu'elle peut donner encore à la Tunisie et sa population, son potentiel humain, sa jeunesse qui est capable de préparer aux nouvelles générations un belle Tunisie prospère et écologique.

Doit-on encore miser sur l'intelligence artificielle et s'orienter vers de nouveaux horizons...

« LE COURRIER DE L'INDUSTRIE » : Mémoire de l'APII

« *Le Courrier de l'Industrie* » :

Pour les uns c'est tout simplement une publication, une revue parmi tant d'autres qui couvrent des actualités, traitent des sujets ou encore discutent de problématiques. Mais pour moi, il s'agit tout à fait d'une autre chose :

un être vivant qui a une âme et une raison d'être dans la vie.

Dès mon débarquement à l'Agence de Promotion de l'Industrie, une journée du mois de mars 1999 il m'a adopté, ou je l'ai adopté :

peu importe, au point que quelques années plus tard je l'appelais déjà « mon fils ».

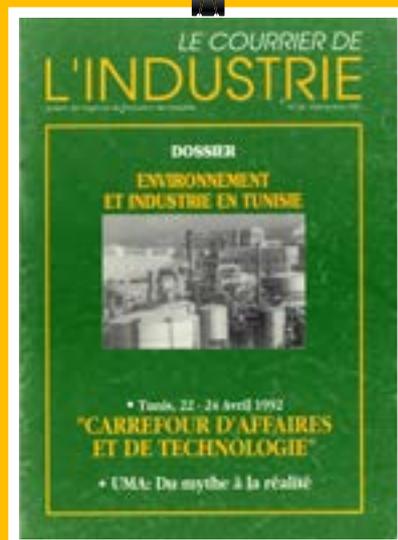
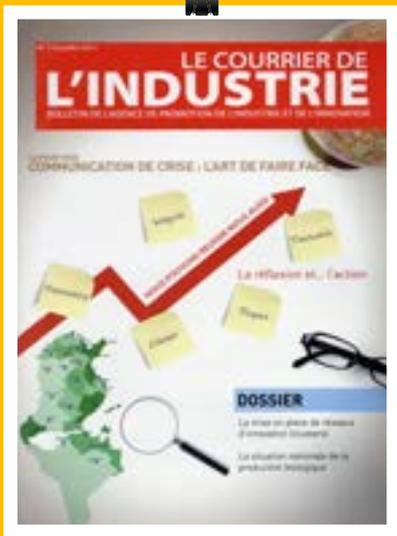
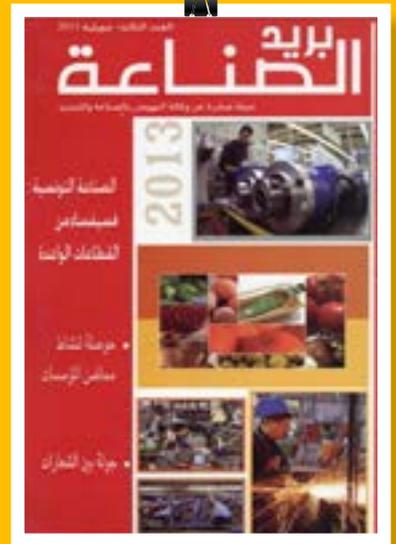
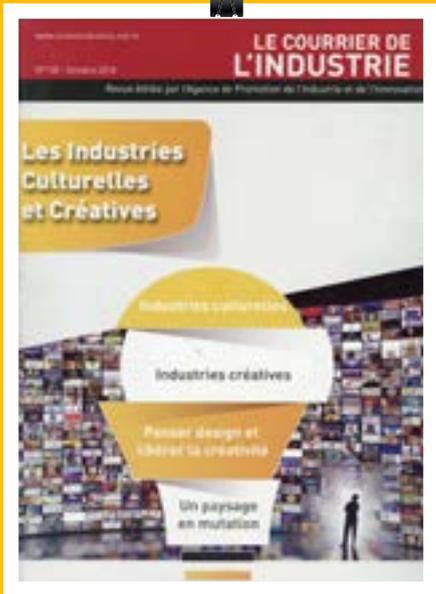
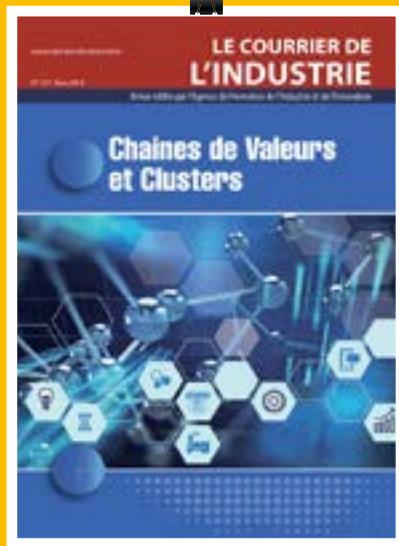
En feuilletant ses pages, on remarque tout de suite que le Courrier de l'Industrie est en fait « la mémoire de l'APII », son ange gardien qui a protégé les moindres détails de son histoire. Tous les moments forts vécus par l'Agence et « son peuple », toutes les sommités que l'ont visité, tous les événements qui ont marqué aussi bien son quotidien que l'historique de l'industrie tunisienne : tout cela a été inscrit et étalé en lettres d'or sur les pages de cette revue, dès la parution du premier numéro au Mois de Mai 1977 Jusqu'à l'édition et tirage de ce numéro spécial cinquantenaire que vous défilez entre vos mains ou sur vos écrans.

Près de 150 numéros et suppléments spéciaux ont enrichi nos bibliothèques et ouvert nos esprit . Aujourd'hui en ouvrant les pages de ces ouvrages, on a la sensation qu'on voyage dans le temps, touchants les visages des personnes qui ont écrit de leur sueur l'histoire de l'APII et s'émouvant avec chaque réussite gravée sur les murs de notre chère « Agence ».

Courrier de
l'Industrie N°1



Nadia BEN MILED
Directrice de l'Édition et
de la Communication
APII





Au cours de la décennie 1972-1981, les nouvelles orientations de la politique industrielle tunisienne ont été marquées par la volonté d'application d'une stratégie d'ouverture libérale où l'accent a été particulièrement mis sur la stimulation de l'initiative privée, le développement des industries exportatrices et l'incitation à la décentralisation industrielle.

Outre l'effort de promotion et les mesures d'incitation fiscales et financières mises en œuvre pour encourager le développement industriel, la Tunisie a créé un certain nombre d'organismes dont le rôle est d'aider les promoteurs à résoudre dans les meilleures conditions tous les problèmes inhérents à la création d'entreprises.

C'est ainsi que l'Agence de Promotion des Investissements (API) a été créée en 1972 pour dynamiser le secteur industriel, améliorer l'accueil des promoteurs nationaux et étrangers, les assister et leur simplifier les procédures administratives.

Par Nadia BEN MILED
Directrice de l'Édition et de la Communication

APII

Selon les dispositions de la Loi n°72-38 du 27 avril 1972, a été créée « l'Agence de Promotion des investissements », dont le statut a été fixé par le Décret n°73-19 du 10 janvier 1973.

Il s'agissait à l'époque d'un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité civile et de l'autonomie et placé sous la tutelle du Ministère de l'Economie Nationale.

L'Agence de Promotion des Investissements – API – avait pour objet :

- d'assister les promoteurs de projets d'investissements pour la constitution des dossiers afférents aux demandes d'agrément et d'avantages financiers, fiscaux et autres, prévus par la législation en vigueur et notamment par la Loi n°72-38,
- d'instruire les dossiers relatifs à la création ou à l'extension de projets industriels en vue de leur agrément,
- d'entreprendre toute étude ou action, en collaboration, le cas échéant, avec le Centre National des Etudes Industrielles (CNEI) ou tout autre organisme public ou privé tunisien ou étranger, de nature à favoriser les investissements en Tunisie,
- de développer toute action d'information en collaboration avec les organismes publics ou privés, tant en Tunisie qu'à l'étranger pour faire connaître les opportunités d'investissements et favoriser l'établissement de contact entre les investisseurs notamment dans le domaine des industries exportatrices.

Conformément aux dispositifs de la législation, les propositions de l'API concernant l'octroi des agréments et l'attribution des avantages prévus par la législation en vigueur doivent être arrêtées par le Conseil d'Administration de l'Agence auquel adhèrent des représentants du PSD, de l'UTICA, de l'UGTT et des organisations professionnelles intéressées.

Ces propositions doivent être soumises par le Président-Directeur Général de l'API au Ministre de l'Economie Nationale pour décision. Le Ministre informe de sa décision le Ministre du Plan, le Ministre des Finances, le Gouverneur de la BCT et le Secrétaire Général du Gouvernement et ce dans un délai maximum de dix jours.

En ce qui concerne l'organisation administrative, l'API a été administrée par un Conseil d'Administration composé, sous la présidence du Président-Directeur Général de l'Agence, des membres suivants :

- le directeur des investissements au Ministère du Plan,
- le directeur général des Douanes et le directeur des impôts au Ministère des Finances,
- le directeur de l'Industrie et le Directeur du Commerce au Ministère de l'Economie nationale
- le directeur général de la Banque Centrale de Tunisie,
- le directeur des affaires économiques, financières et sociales au Premier Ministère,
- le directeur de l'urbanisme et de l'habitat au Ministère des travaux publics et de l'habitat.

Ce conseil pouvait faire appel à toute personne ou à toute institution réputée compétente pour assister avec voix consultative à ses réunions.

En Janvier 1973, M. Tijani CHELLY a été nommé Président-Directeur Général de l'Agence de Promotion des Investissements, et c'est ainsi qu'a débuté l'histoire riche de cette majestueuse institution qui a tant servi l'industrie tunisienne.

La création de l'APII, concomitante à la fameuse Loi 72 a permis d'emblée de fournir le service recherché par les promoteurs et hommes d'affaires tunisiens et étrangers pour assurer une implantation facile de leurs projets.

C'est ainsi que l'Agence de promotion des investissements a aidé au démarrage de l'industrialisation de la Tunisie, par son action propre, ainsi que par une coopération très ouverte avec tous les départements concernés des différents ministères et structures. A l'époque, l'Agence de promotion des investissements a offert l'image d'un instrument efficace pour promouvoir et améliorer les activités industrielles. De simple vis-à-vis et assistant de l'industriel dans ses démarches visant la réalisation des projets dans les meilleures conditions et les meilleures délais, elle s'est présentée comme un guide à l'agence à travers les créneaux d'investissement qui se compliquent du fait de dépasser les projets simples ou primaires, comme un conseiller pour orienter les efforts vers les opportunités définies dans la stratégie du plan en cours, comme un identificateur de projets au profit d'une nouvelle génération de promoteurs, comme un promoteur de relations commerciales et techniques et enfin comme un assistant pour l'amélioration de la vie de l'entreprise, afin de lui faire gagner du temps pour s'ancrer dans marché et produire dans des conditions favorables à la compétition.

Cette évolution positive des structures de l'API qui s'est réalisée grâce à la coopération des différents services publics, a valu à cet organisme une crédibilité à l'échelle aussi bien nationale qu'internationale. Les industriels tunisiens aussi bien du secteur public que privé souscrivent à ses actions, les partenaires étrangers avaient foi dans ses conseils.

Dans le cadre de cette politique d'ouverture de l'économie tunisienne sur le marché extérieur, une série de mesures est adoptée : dévaluation du dinar de 10 % en août 1986 pour améliorer la compétitivité des produits tunisiens, reconversion de l'Agence de Promotion des Investissements" en "de l'Industrie" en août 1987 et promulgation d'un nouveau code des investissements le 2 août 1987.



Loi n°87-50 du 2 août 1987, portant création de l'Agence de Promotion de l'Industrie

Article premier : « il est créé un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière dénommé Agence de Promotion de l'Industrie, et qui prend lieu et place du centre national d'études industrielles, de l'agence de promotion des investissements et de l'agence foncière industrielle

Au mois d'Août 1987, et dans le souci de renforcer davantage le rôle joué par les institutions d'appui et de promotion du secteur industriel, il a été procédé au regroupement de l'Agence de Promotion des Investissements, l'Agence Foncière Industrielle et le Centre National des Etudes Industrielles en un seul organisme : l'Agence de Promotion de l'Industrie.

Cette restructuration a visé à assurer une meilleure coordination des attributions multiples et complémentaires de ces organismes et à leur conférer davantage d'efficacité dans leur contribution à la concrétisation des objectifs de développement assignés au secteur des industries manufacturières.

Les attributions de la nouvelle Agence de Promotion de l'Industrie étaient les suivantes :

- Entreprendre des études sectorielles concernant les industries manufacturières permettant d'évaluer l'état des secteurs, leur degré d'évolution et les perspectives de leur développement.
- Assurer la mise en place et la gestion d'une banque de données industrielles et d'une bourse de sous-traitance en vue de favoriser l'identification des projets et l'exploitation optimale des capacités de production installées.

1987 : la FUSION

- Identifier les opportunités d'investissements dans le secteur industriel et aider à leur réalisation.
- Entreprendre des études de faisabilité techniques et économique des projets industriels notamment ceux prévus dans le plan de développement économique et social.
- Instruire les dossiers relatifs à l'octroi des avantages et garanties accordés par l'Etat aux projets d'investissements dans le secteur industriel, et les soumettre à l'avis de la commission d'octroi des avantages et garanties prévus par le code des investissements industriels.
- Développer toute action d'information et de promotion, en collaboration avec les organismes publics ou privés, en Tunisie ou à l'étranger, pour faire connaître les opportunités d'investissement et favoriser leur réalisation.
- Assurer le suivi de la réalisation des projets industriels.
- Assister les promoteurs des projets industriels dans l'élaboration des études et la réalisation de leurs projets.

- Contribuer à la formation des promoteurs, notamment par l'organisation de séminaires et de sessions de formation et de recyclage dans tous les domaines qui intéressent la vie des entreprises.
- Fournir l'assistance aux entreprises et organismes publics ou privés en matière d'organisation, d'amélioration de la gestion et de formation des cadres et notamment au profit des entreprises de petite et moyenne taille.
- Organiser des enquêtes auprès des entreprises et organismes publics ou privés, afin de traiter, de finaliser et diffuser l'information statique et mener des études conformément à la réglementation en vigueur.
- Procéder à toutes enquêtes et études d'ordre technique, économique ou social relatives à la détermination, à la viabilité et à l'équipement des zones industrielles, artisanales ou de petits métiers, et ce, dans le cadre de la politique arrêtée dans ce domaine.

- Effectuer toutes sortes d'opérations mobilières et immobilières et entreprendre directement ou indirectement tous travaux d'infrastructures et de superstructure lui permettant de créer des zones industrielles, artisanales et de petits métiers, les aménager et les céder ou les louer aux promoteurs industriels dans les conditions prévues par la loi N° 73-21 du 14 avril 1973 relative à l'aménagement des zones touristiques, industrielles et d'habitation. Les terrains à usage de dépôt ou d'entrepôt ainsi que les terrains réservés à l'implantation d'activités complémentaires qui concourent au développement et à l'animation de la zone, sont assimilés aux terrains à vocation industrielle.
- Assurer, d'une façon générale, toutes missions concourant à son objet et qui lui seraient confiées par l'Etat.



Loi n°87-50 du 2 août 1987, portant création de l'Agence de Promotion de l'Industrie a été abrogée en 1991 par la Loi n°91-38 du 8 juin, portant création de l'agence de promotion de l'industrie, placée sous la tutelle du Ministère de l'économie nationale.

L'APII, avec sa capacité d'analyse de l'information a servi durant **50** ans l'économie et particulièrement l'industrie, en fournissant une information fiable et actualisée.

L'HEURE À L'INNOVATION

Au mois de Mai 2010, outre sa mission principale, consistant à la promotion des investissements dans le secteur industriel et des services annexes à l'industrie, l'Agence de Promotion de l'Industrie s'est vue attribuée de nouvelles tâches. Un important saut qualitatif a été enregistré, et ce notamment à travers la création d'un nouveau centre au sein de l'Agence : le Centre de l'Innovation et du Développement Technologique : CIDT.

Ainsi, l'APII, désormais dénommée Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation, a eu à sa charge d'encadrer et d'aider les entreprises économiques à identifier leurs besoins en matière d'innovation technologique et d'œuvrer à la valorisation des résultats de la recherche et à l'accélération du transfert de la technologie. Elle est devenue également responsable de la diffusion de la culture de l'innovation technologique à travers la vulgarisation des programmes et des mécanismes liés à l'innovation et à la valorisation des résultats de recherche et au transfert de la technologie.

L'Agence a été également appelé à contribuer au développement de la compétitivité, à l'amélioration de la productivité et à la promotion de nouvelles activités et entreprises innovantes.

Le nouveau centre de l'innovation et du développement technologique était censé concentrer son activité, au niveau de la création d'entreprises, sur les projets

innovants, et ce en large collaboration avec les autres centres et services de l'Agence. Le changement a touché également la Bourse de sous-traitance, dont la dénomination est devenue «bourse de partenariat, de l'innovation et du développement technologique». Ses actions ont été orientées vers la recherche des projets innovants et l'utilisation des réseaux européens afin de diagnostiquer les opportunités de coopération et de partenariat dans les créneaux innovants et de les mettre au service des entreprises tunisiennes.



50 ANS

D'EXPÉRIENCE

COURONNÉES

PAR LA

CERTIFICATION

Ayant entamé ses pratiques qualité depuis les années quatre-vingt-dix, l'APII s'est inscrit au programme national de promotion de la qualité et la mise en place d'un système assurance qualité, afin d'améliorer la qualité des services et des prestations qu'elle offre aux promoteurs au niveau de son Guichet Unique.

Au cours de l'an 2000 le processus a été achevé par la certification du Guichet Unique. Considéré, ainsi, comme la première structure administrative certifié ISO 9001 dans le bassin méditerranéen.

Suite à 50 ans d'efforts déployés en jouant un rôle important dans la promotion de l'investissement dans le secteur industriel et des services à travers l'accompagnement des entreprises et des entrepreneurs, l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation a couronné son histoire rayonnante par l'obtention de la certification ISO 9001: 2015 pour la qualité de ses services dans l'ensemble de ses directions régionales réparties sur les 24 gouvernorats du pays.

Accordée par l'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Intellectuelle

(INNORPI), la norme Iso 9001 définit les critères applicables à un système de management de la qualité.

L'obtention de cette certification s'inscrit dans le cadre du plan de l'agence à développer ses services et à contrôler les normes de qualité pour ce qui est de ses activités.





M. Omar BOUZOUADA, Directeur Général de l'APII :

« **l'APII est la vitrine de la Tunisie** »

De 2019 > jusqu'à Aujourd'hui

COURRIER DE L'INDUSTRIE :

un bref flash-back sur la période que vous avez passé à la tête de l'APII, autour de quels axes avez-vous agi et quel est l'empreinte que vous jugez avoir laissé dans l'histoire de cette agence ?

M. Omar Bouzouada : En intégrant l'APII en mars 2019, je me suis fixé comme objectif des réalisations stratégiques dignes de cette noble institution, qui a passé près d'un demi-siècle au service du promoteur et de l'industrie. C'est pourquoi j'ai choisi d'agir sur des axes stratégiques bien déterminés, parce que j'avais la conviction qu'il était temps de flexibiliser les procédures d'investissement et de revoir les textes juridiques en vigueur.

D'abord, j'avais la lourde responsabilité de protéger le patrimoine riche et la réputation honorable de cette agence, et j'estime, en toute modestie, que j'ai bien réussi à aller de l'avant avec l'APII, et ce malgré la conjoncture difficile engendrée par la pandémie du COVID 19.

La digitalisation des services de l'APII a représenté par exemple, un axe très important sur lequel j'ai œuvré. La digitalisation et la simplification des procédures administratives, étant un objectif national, et mon esprit de responsabilité, en tant que Directeur Général d'une instance aussi influente que l'APII cela m'a poussé à en faire un axe stratégique au cours de mon exercice. Et c'est dans cet esprit que j'ai multiplié les actions dans une démarche collaborative, joignant l'APII à de multiples institutions partenaires. Effectivement la digitalisation à l'APII n'est pas restée un simple « slogan » mais elle est devenue une réalité.

Au cours de cette période, j'ai agi également sur le renforcement de nos liens de collaboration avec nos partenaires internationaux, afin de faire de ces liens de partenariat un moyen pour booster nos objectifs nationaux sur le plan de l'entrepreneuriat, l'innovation, la modernisation de l'industrie tunisienne etc...

Plusieurs sont les projets que j'ai soutenus vivement, et qui ont commencé à voir le jour et à donner leurs fruits. Je cite là à titre d'exemple le « Crowdfunding », ce mode de financement alternatif et qui a été le fruit d'un travail collectif et collaboratif de plusieurs parties prenantes

concernées par l'appui aux PME en Tunisie et qui a été coordonné par l'APII dans le cadre du projet « d'amélioration du climat d'affaires dans la rive sud de la méditerranée « EBESM ».

Dans ce même ordre d'idées, plusieurs sont les mesures qui ont été prises et qui ont largement impacté le climat d'affaires et ont contribué à l'amélioration de notre classement « doing business ».

COURRIER DE L'INDUSTRIE :

Vous avez assumé une grande responsabilité à la tête d'une institution aussi importante que l'APII, que retenir-vous de plus significatif de cette expérience ?

M. Bouzouada : Je pense que l'APII est une grande école. Une école qui a tant formé de personnel, qui a assumé par la suite d'importantes responsabilités. Etre à la tête de cette agence n'était nullement une tâche simple, puisqu'il fallait gérer toute une histoire de 50 ans d'existence et un arsenal de structures œuvrant sur tout le territoire tunisien et agissant sur de multiples axes vitaux pour notre pays, dont l'objectif est de garantir une information fiable sur le tissu industriel tunisien, stimuler l'investissement, ancrer l'esprit d'entrepreneuriat, diffuser la culture de l'innovation. Tout cela en harmonie totale avec de multiples instances intervenant dans les champs de bataille de l'APII.

Etre à la tête de l'APII était pour moi très instructifs, dans un double sens : tant j'ai donné de mon expérience, de mon ouverture à tout ce qui est technologie et innovation, tant j'ai appris jours après jour.

COURRIER DE L'INDUSTRIE :

A votre avis quel a été le rôle qu'a joué l'APII dans le développement industriel de la Tunisie ?

M. Bouzouada : Avant d'assumer la grande responsabilité d'être en tête de l'APII, j'étais certain de l'importance du rôle qu'a joué cette agence dans le développement de l'industrie tunisienne. Mais après avoir supporté cette lourde responsabilité, j'ai maintenant l'ultime conviction que la création de cette institution prestigieuse en 1972, était un tournant historique dans le processus de développement industriel de notre pays. Un processus qui ne s'arrêtera pas tant que l'APII agit du même esprit de responsabilité et de patriotisme.

COURRIER DE L'INDUSTRIE :

Quelles sont les étapes clés de votre carrière professionnelle et que représente pour vous votre expérience à l'APII ?

Au début, j'ai entamé ma carrière dans le secteur privé tant qu'ingénieur chargé des études et de développement.

Ensuite, j'ai rejoint le secteur public en intégrant la direction générale de l'Industrie qui m'a donné l'opportunité de voir de près une bonne majorité des secteurs industriels avant d'occuper le poste de premier responsable des secteurs d'appui technique sectoriel.

Toutes les étapes de mon cursus professionnel étaient bel et bien marquantes et intéressantes mais être à la tête de l'APII est une responsabilité extraordinaire du moment qu'on se trouve dans une situation paradoxale, d'un côté veiller à appliquer rigoureusement les textes de loi, parfois avec des conditions contraignantes et de l'autre côté incarner le rôle de l'acteur incitatif encourageant la promotion de l'investissement privé.

Ceci dit, nous contournons cette difficulté par la fourniture de services d'accompagnement d'assistance, de conseil et d'orientation des investisseurs.

C'est un travail qui nécessite beaucoup d'engagement et le faire avec beaucoup de passion.

Courrier de l'Industrie :

Le mot de clôture :

M. Bouzouada : La vie économique de nos jours et les circonstances internes du pays exigent de tout un chacun de créer de la richesse, c'est pourquoi l'entrepreneuriat et la création d'entreprise sont devenues une priorité incontournable pour absorber le chômage et aidera la croissance économique.

L'esprit initiative privée mérite une attention particulière et la promotion de la PME, son appui son accompagnement, son financement et sa pérennité est une requête obsessionnelle et la Tunisie est capable de former une génération de projets innovants et à forte valeur ajoutée, mais moyennant une promotion plus adaptée avec un cadre juridique facile moins complexe et se basant sur la confiance et des espaces appropriés à l'excellence et une administration 2.0.





M. Tijani
CHELLI

M. Tijani Chelli est né le 23 mars 1931 à Nabeul, il a étudié à Nabeul, puis au Collège Sadiki, Tunis, et enfin en France où il a été diplômé de l'Ecole Polytechnique de Paris en tant qu'ingénieur.

Parcours :

En 1959, il a rejoint le service des travaux publics au Kef, à 100 miles au sud-ouest de Tunis, et a été rapidement promu ingénieur en chef adjoint des ponts et autoroutes. En 1961, il a été nommé directeur des transports ; puis un an plus tard chef de la marine marchande et de l'aviation civile. En août 1965, il a été nommé directeur général des chemins de fer nationaux.

Il a rejoint le Département de la planification et de l'économie nationale en septembre 1967 en tant que directeur de l'industrie. En janvier 1969, il a été nommé directeur général de l'ICM des Industries chimiques du Maghreb. Il est entré au cabinet le 7 novembre 1969, comme ministre des Travaux publics. Le président Bourguiba le promouvait un an plus tard au poste de ministre de l'Économie nationale, poste qu'il a occupé après le remaniement

gouvernemental du 29 octobre 1971. M. Chelli est remplacé le 22 mars 1972 par Chedly Ayari.

En 1972 Il a été désigné à la tête de l'agence de promotion de l'industrie et de l'innovation, il se considérait comme le père de la loi du 27 avril 1972 créant le régime d'entreprises totalement exportatrices, il avait été chargé de fonder l'Agence de promotion de l'industrie (API), et dans le même élan de l'AFI et de la mise en place du Foprodex. Fin 2010, les entreprises opérant sous la loi 72 employaient 350.000 salariés.

Technocrate-politicien, spécialiste des ponts dont la formation d'ingénieur et l'expérience des travaux publics lui ont conféré une autorité de premier plan dans la gestion du développement industriel du pays. Sérieux et efficace, on lui fait confiance pour s'acquitter de n'importe quelle tâche qui lui est confiée sans se soucier de manœuvrer pour obtenir un avantage politique. Bien qu'arrivé tardivement en politique, il joue un rôle important sur le plan économique.

**M. Tijani
CHELLI**

Premier Président
Directeur-Général de l'APII :
« Si on veut, on peut »

15/02/1973 ➤ 23/10/1980

« Comme vous le savez, l'APII a été créée en 1972. Au cours de l'année 1971, J'avais invité le président de la fédération des industries allemandes, Dr Berk, à visiter la Tunisie. A l'heure, l'industrie allemande comptait 95000 entreprises industrielles. Nous avons échangé pendant trois jours avec la délégation allemande. C'était un échange fructueux et très intéressant pour nous, et nous sommes sortis avec le constat que nous connaissions très mal le domaine industriel et la problématique de développement.

Je me souviens très bien des propos de Dr. Berk qui me disait que « lorsqu'un investisseur allemand se présente en Tunisie pour créer des usines et des emplois il se trouve obligé de s'adresser à quatre ministères différents, avec 10 diverses directions, et à un staff qui n'est pas forcément bien formé pour répondre aux besoins des investisseurs étrangers. Ainsi, il était temps de créer un interlocuteur unique », et il avait raison : il fallait absolument qu'il y ait une telle structure.

A cette époque, j'étais le Ministre de l'économie (janvier 1971) et le premier Ministre était M. Hédi NOUIRA.

Feu M. Nouira était un très bon chef, un décideur à l'écoute des autres et tenait en considération tous les avis des uns et des autres. Ainsi, il a adhéré à l'idée de l'interlocuteur unique : et c'est de là qu'est née l'APII. Un Président Directeur Général a été désigné à la tête de l'Agence et un

conseil d'administration a été mis en place, où étaient représentés les ministères en relation, c'est-à-dire le Premier Ministère, les Ministères des finances, de l'économie, du transport et la Banque centrale tunisienne.

Après cette première étape, il était crucial de promulguer une Loi pour encourager l'investissement et l'exportation.

Pour être franc, ce qui nous manquait réellement n'était pas les ressources financières parce qu'à cette époque-là, nous avions le support du Ministre de l'économie et du gouverneur de la BCT. Il était clair que le savoir-faire et la technologie constituaient notre majeure préoccupation. Il y avait des règles à respecter qu'on ne connaissait pas à l'époque et surtout il fallait avoir des gens qui connaissaient les marchés étrangers et le circuit industriel et économique. Il ne suffisait pas d'avoir un bon rapport qualité/prix.

On avait délibérément besoin, dans tout ça, d'un cadre réglementaire pour gérer les marchés étrangers.

Exporter nécessite une connaissance approfondie du marché potentiel. Il était primordial d'étudier les comportements des consommateurs du marché étranger, leurs besoins en produits/services, le circuit industriel en place, les concurrents potentiels ainsi que la réglementation en vigueur afin de le conquérir avec un bon rapport qualité/prix.

Accéder au marché mondial et notamment le marché européen étant donné sa proximité géographique impliquait le développement des savoir-faire, l'amélioration de la qualité de nos produits/services et la conformité aux normes internationales.

Ce que j'ai retenu de mes 8 ans d'expérience à la tête de l'APII, c'était l'importance de l'investissement dans la formation professionnelle qui était un challenge important à relever afin de renforcer les capacités du personnel et développer les compétences dans l'objectif de garantir une productivité et une performance qui pourrait aider les industriels tunisiens à concurrencer le marché européen.

A titre d'exemple, en 1974, j'ai découvert qu'il y avait un seul centre de formation professionnel pour le métier du cuir et de la chaussure, à l'Ariana, qui formait seulement 10 personnes par an.

Ainsi, notre retard en matière d'organisation et de formation professionnelle était marquant.

Il y avait également le volet des études de marché et les études économiques qui n'étaient pas faites.

En ce qui concerne la contribution de l'APII au développement du tissu industriel tunisien, je pense que le principal rôle de l'APII était de promouvoir l'investissement. Nous avons communiqué par divers moyens aux investisseurs potentiels afin de leur donner une idée claire pour comprendre le marché tunisien avant de s'y lancer, notamment sur les conditions de travail, le coût de la main d'œuvre, les formations et les compétences humaines

dont dispose le marché de travail.

Nous avons participé à la création de l'agence foncière industrielle pour faciliter aux investisseurs l'aménagement des zones industrielles et renforcer davantage le tissu industriel.

Dans cet ordre d'idée, je tiens à préciser qu'outre le problème principal de la formation professionnelle qu'on devait résoudre, nous avons également soulevé le problème de la manque d'infrastructure adéquate et la nécessité de son amélioration. Je cite à titre d'exemple le fait que les entreprises exportatrices préfèrent être installées au bord de la mer, près des ports afin d'accéder facilement à la matière première et pouvoir exporter, et nous avons agi profondément sur cet axe.

pour clôturer, je dirai tout simplement :

« Si on veut, on peut »



Interviewé par Sana ADOUNI

LE GUICHET UNIQUE DE : L'AGENCE DE PROMOTION DE L'INDUSTRIE ET DE L'INNOVATION TOUT UN CENTRE DE FORMALITÉS ADMINISTRATIVES



Le guichet Unique de l'APII a été créé en octobre 1989 .C'est un centre de formalités administratives réunissant en un même espace, les différents opérateurs administratifs intervenants dans le processus de la constitution juridique des sociétés (Recette des finances, contrôle d'impôts, ...) en vue d'aider l'investisseur d'accomplir en un seul lieu toutes les formalités de création de son entreprise de la déclaration d'investissement à la constitution juridique.

Il est à noter que d'autres services sont rendus au Guichet Unique de Tunis à savoir:

- *Affiliation au régime légal de sécurité sociale : CNSS
- *Délivrance des attestations de non soumission au visa du contrat de travail : Bureau du Ministère de l'Emploi et de la formation Professionnelle.
- *Délivrance des cartes de séjour : Bureau du Ministère de l'Intérieur

Par Lamyra BEN YAFLAH
APII – CFGA
Responsable du Guichet Unique

L'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation a engagé en 1998 au sein du guichet unique, une démarche d'amélioration de la qualité des services et des prestations qu'elle offre aux promoteurs à travers l'inscription au programme national de promotion de la qualité et la mise en place d'un système de management de la qualité.

La mise en place du système de management de la qualité a permis d'améliorer tout le processus de la constitution juridique des sociétés par :

- La maîtrise de tous les processus du guichet unique.
- La sensibilisation du personnel à l'importance de la qualité de l'accueil réservé aux clients et du respect du délai

de la remise des déclarations et de la constitution juridique des sociétés.

Ce projet a démarré en 1998 et a été achevé durant l'année 2000 par la certification du Guichet Unique de L'APII est ainsi considéré comme la première structure administrative certifiée ISO 9001 dans le bassin méditerranéen.

Tous les objectifs tracés pour la première année de certification ont été largement atteints. A titre d'exemple, le respect du délai de 24 H pour la remise des attestations de dépôt de déclaration de l'APII est passé de 44% en Avril 1999 à 97% en Avril 2001.

En 2001, le Guichet Unique de l'APII a élargi son périmètre de certification ISO 900 aux activités commerciales et a obtenu en juin 2011 la certification ISO 9001 suite à l'audit externe réalisé par l'INNORPI.

En Février 2006, et en vertu d'une convention établie entre l'APII et le Ministère des Finances, le bureau de l'Interlocuteur Unique a été créé au sein du siège de l'APII et à ses 14 directions régionales faisant office de vis-à-vis unique des promoteurs dans l'accomplissement des formalités requises pour la constitution juridique de leurs sociétés.

Le Guichet Unique de l'APII a élargi son périmètre de certification ISO 9001 en intégrant :

- En 2005 les sites de Sousse et Sfax ;
- En 2007 les sites de Béja, Nabeul, Gafsa et Gabès ;
- En 2008 les sites de Bizerte, Kairouan, Kef, Monastir et Zaghouan
- En 2010 les sites de Jendouba, Mahdia, Sidi Bouzid, Kébili et Tataouine.

Le Guichet Unique de l'Agence au site de l'APII à Tunis, et aux sites régionaux, œuvrera désormais à la satisfaction continue des différents usagers de ses services.

En Mars 2018, un Espace de l'Interlocuteur Unique a été créé au sein de siège l'APII dans une perspective de faciliter l'accomplissement des formalités relatives à la constitution juridique des sociétés, et il est constitué de deux parties le Back-office et le FrontOffice.

- **le FrontOffice** : 5 Interlocuteurs Uniques chargés de la constitution juridique à la place du promoteur dans les 48 H qui suivent la réception des dossiers.
- **Le Back-office** : réunissant en un même espace, les différentes administrations intervenantes dans l'accomplissement des formalités de création d'entreprises (Recettes des Finances, Bureau de contrôle d'Impôt et le Registre National d'Entreprises).

Dans le cadre de sa contribution au développement des services en ligne et pour faire face à la pandémie Covid-19, l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation a mis en place le service de recevabilité des dossiers en ligne. Ce service permet d'examiner le dossier et d'épargner le promoteur du va et vient pour consolidation de son dossier, une fois le dossier est validé, un RDV est fixé pour le dépôt physique.

**Service d'Examen de
Recevabilité en Ligne Mars 2020**

Poursuivant dans cette optique, un autre service est devenu totalement digitalisé celui de l'attestation de dépôt de déclaration d'investissement : du dépôt au paiement et la réception de l'attestation de dépôt de déclaration d'investissement en ligne signée électroniquement.

Le 09 Mars 2022, l'APII vient d'être certifiée ISO 9001 version 2015 par l'Institut National de la Normalisation et de la propriété Industrielle (INNORPI).

Tout est en ligne depuis juin 2020

M. MONCEF BEN ABDALLAH

30/10/1980 ➤ 28/11/1984



« L'APII ÉTAIT LA PREMIÈRE INSTITUTION DÉDIÉE AU DÉVELOPPEMENT DES INVESTISSEMENTS DIRECTS DANS UN SECTEUR CLÉ »



Courrier de l'Industrie : Si nous commençons par vous : Quels ont été les étapes clés de votre carrière professionnelle et que représente pour vous votre expérience à l'APII ?

M. Moncef BEN ABDALLAH : Durant ma carrière publique j'ai occupé plusieurs postes importants dans le domaine économique à savoir essentiellement :

- Chargé de mission puis chef de cabinet au ministère de l'économie nationale (1975-1978) ;
- Directeur de l'industrie au ministère de l'économie nationale (1979-1980) ;
- PDG de l'APII (1980-1984) ;
- PDG de l'AME, Agence de maîtrise de l'énergie, (1985-1991) ;
- PDG de la STEG (1992-1996) ;
- Secrétaire d'Etat au ministère du développement économique (1996-1997) ;
- Ministre de l'industrie, des mines et de l'énergie (1997-2003) et Ambassadeur auprès de la R.F. d'Allemagne (2003-2009).

Mon expérience à l'APII, actuellement APII, était importante pour ma carrière professionnelle et m'a permis d'approfondir mes connaissances économiques et techniques dans des secteurs clés de l'économie tunisienne, en particulier les industries manufacturières et les services associés, les exportations et la coopération internationale liées au secteur.

Elle m'a permis de pouvoir suivre la situation des infrastructures nationales et régionales existantes à l'époque en relation avec la progression industrielle du pays



Courrier de l'Industrie : Un léger flash-back sur la période pendant laquelle vous avez été à la tête de l'APII ?

M. BEN ABDALLAH : Dès sa création, l'APII a rapidement évolué pour devenir une importante institution de l'économie tunisienne, en particulier les industries manufacturières dont le développement représentait une haute priorité de l'époque. Elle était la première institution dédiée au développement des investissements directs dans un secteur clé suivie plus tard par la création d'autres institutions dédiées à d'autres activités clés tels que l'agriculture à titre d'exemple.



Courrier de l'Industrie : Vous avez assumé une grande responsabilité à la tête d'une institution aussi importante que l'APII, que retenir de plus significatif de cette expérience ?

M. BEN ABDALLAH : C'était une expérience très riche grâce à la relance soutenue des investissements, la diversification des activités, le partenariat industriel, les valeurs ajoutées nouvelles, les emplois qualifiés, l'encouragement des promoteurs grâce au cadre institutionnel favorable mis en place, aux mécanismes et aux facilités du FOPRODI, au soutien actif à la décentralisation industrielle et aux programmes d'appui de l'APII pour l'identification des projets dans de nouvelles branches et activités et la promotion internationale des investissements industriels en Tunisie.



Courrier de l'Industrie : Le mot de clôture

M. BEN ABDALLAH : Je voudrais d'abord adresser mes remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à créer l'Agence, à la développer et la maintenir à un niveau lui permettant de s'acquitter au mieux de ses tâches et responsabilités malgré les changements intervenus dans les politiques et programmes nationaux et l'environnement international des investissements, et les périodes délicates de mutation que l'institution a traversées de ce fait durant son existence.

J'adresse mes meilleurs vœux de succès et de bonne continuation à l'APII et bon courage à toute son équipe et à ses dirigeants.



Courrier de l'Industrie : Autour de quels axes avez-vous agi lors de votre direction et quel est l'empreinte que vous jugez avoir laissé dans l'histoire de cette agence ?

M. BEN ABDALLAH : L'action de l'APII sous ma direction a concerné plusieurs axes sur lesquels elle était en général engagée depuis sa création, avec une équipe pluridisciplinaire qualifiée, que je salue à cette occasion, et les résultats obtenus représentent le bilan de l'institution et de toute l'équipe qui m'avait accompagnée. Ainsi durant la période concernée l'Agence s'était principalement attachée à consolider les investissements industriels dans tous les secteurs prometteurs, de les diversifier et de favoriser la création d'emplois répondant aux besoins des secteurs. Des programmes particuliers visaient parallèlement à développer les valeurs ajoutées des produits du secteur en transformant davantage les produits naturels et les matières premières locales. De même des efforts ciblés ont été faits pour promouvoir les exportations industrielles, le partenariat avec les pays industrialisés et la sous-traitance internationale notamment grâce aux dispositions de la loi 72-38.

Parallèlement, et grâce à la promulgation de la loi 81-56 sur la décentralisation industrielle, l'APII s'est attachée à promouvoir les investissements dans les régions de l'intérieur du pays qui, à l'époque et à quelques exceptions près, ne connaissaient pas de développement industriel significatif.



Courrier de l'Industrie : A votre avis, en tant qu'ancien Ministre de l'industrie, quel a été le rôle qu'a joué l'APII dans le développement industriel de la Tunisie ?

M. BEN ABDALLAH : L'APII a joué un rôle important dès sa création en faisant la promotion des investissements industriels selon des programmes spécifiques et des actions ciblées répondant aux politiques économiques du pays durant les périodes successives traversées. Elle a connu quelques difficultés de parcours, en particulier à cause des changements de la législation et du cadre dans lequel elle évoluait ainsi que des moyens mis à sa disposition à certains moments.

Je pense que l'APII est appelée, à l'instar des périodes passées, à évoluer et à s'adapter rapidement aux priorités nationales et participer selon ses prérogatives, et en coordination avec tous les acteurs et intervenants des secteurs industriels, aux efforts de développement du pays. Elle a aussi la responsabilité de booster l'innovation, dans les activités économiques et industrielles en particulier, ce qui nécessite des efforts et des programmes adaptés aux résultats escomptés.



Je vous laisse le mot de clôture

M. BEN ABDALLAH : Je voudrais d'abord adresser mes remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à créer l'Agence, à la développer et la maintenir à un niveau lui permettant de s'acquitter au mieux de ses tâches et responsabilités malgré les changements intervenus dans les politiques et programmes nationaux et l'environnement international des investissements, et les périodes délicates de mutation que l'institution a traversées de ce fait durant son existence.

J'adresse mes meilleurs vœux de succès et de bonne continuation à l'APII et bon courage à toute son équipe et à ses dirigeants.

LA BOURSE DE SOUS TRAITANCE ET DE PARTENARIAT : Le maillon fort

Parmi les structures qui ont rayonné au sein de l'APII pendant des années, c'était la BSTP : la bourse de sous-traitance et de partenariat.

En 1986, et dans le cadre d'une nouvelle politique de rationalisation des investissements, le gouvernement tunisien a chargé l'Agence de Promotion des Investissements de créer une bourse de sous-traitance en vue de mieux rentabiliser les investissements réalisés en Tunisie.

En collaboration avec l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel), l'APII a mis au point un programme de travail afin de créer dans les meilleurs délais une bourse de sous-traitance — véritable instrument d'assistance technique aux Petites et Moyennes Entreprises, pour lequel seul compte la notion de « service » au sens le plus large du terme.

Cette bourse de sous-traitance avait pour mission de faciliter, clarifier et améliorer le marché de la sous-traitance. Autrement dit, elle a largement aidé les industriels sous-traitants et donneurs d'ordre à mieux se connaître et à obtenir par une véritable

coopération inter-entreprise un rendement optimum de leur potentialité industrielle.

Elle a également permis le développement des échanges entre industries différentes et complémentaires et a favorisé une meilleure intégration industrielle en promouvant et faisant connaître le savoir faire tunisien et les potentialités existantes.

L'activité de la bourse s'est étendue aussi au-delà des frontières nationales, puisqu'en faisant le lien avec les représentations de l'APII à l'étranger et les Bourses de sous-traitance étrangères (notamment avec le démarrage du projet de création d'une bourse Arabe de sous-traitance), elle a été appelée à développer la sous-traitance internationale.

A ce titre, elle pu créer une base de données et l'alimenter sur les activités, les machines, la qualité de production, la capacité et les travaux spéciaux déclarés par les sous-traitants. Les données à la disposition de la BSTP ont été continuellement enrichies et mises à jour par des contacts directs entre les entreprises adhérentes et le personnel qualifié de la bourse.



M. Afif CHELBI :

27/07/1998 > 11/12/2001

« L'APII est le principal acteur de la conception et de la mise en œuvre de la politique industrielle tunisienne »

COURRIER DE L'INDUSTRIE : UNE QUESTION PRÉLIMINAIRE : QUE VOUS INSPIRE CE CINQUANTENAIRE DE L'APII ?

M. Afif CHELBI : Tout d'abord permettez-moi, à l'occasion de ce cinquantenaire de l'APII, de rendre un vibrant hommage à son fondateur, notre maître à tous Si Tijani Chelly, initiateur des instruments de politique industrielle les plus importants de l'histoire de la Tunisie : API, loi 72-38, loi 74-74, FOPRODI (Fonds qui a permis de lancer bon nombre de capitaines d'industries d'aujourd'hui). Ces instruments ont été importants non seulement en Tunisie mais également au Maghreb et en Afrique ou plusieurs pays s'en sont inspirés avec le concours de cadres de l'APII.

Tout ce que nous avons entrepris depuis, avait pour objectif de consolider et de compléter ces instruments. Cela a été fait à travers une série d'autres instruments de politique industrielle dont notamment : la politique de compensation automobile, la zone de libres échanges avec l'Union Européenne, le programme de mise à niveau, les centres techniques, les technopoles, les stratégies sectorielles et sous sectorielles, les partenariats régionaux, internationaux, ...

De ce fait, il faut noter que la loi 72 n'a pris son plein essor que deux décennies après sa création. Ainsi de 1972 à 1990 près de 500 entreprises ont été créées sous ce régime, tandis que la période de 1991-2010 a vu la création de l'ordre de 2000 entreprises « loi 72 ».

Après 2011, malheureusement, nous avons assisté à l'abandon de cette loi et au démantèlement ou l'amointrissement de plusieurs des instruments de politique industrielle. Ce véritable « désarmement industriel » a fait qu'un processus de désindustrialisation du pays est en marche, la Tunisie se faisant distancer par ses concurrents. Alors qu'en 2010 nos exportations vers l'UE dépassaient celles du Maroc (9,6 contre 7,2 Milliards d'euros), en 2021 le Maroc a plus que doublé les siennes tandis que celles de la Tunisie stagnaient.

Heureusement que la persévérance des industriels avec l'appui de l'APII et des structures du ministère de l'industrie a permis de limiter les dégâts. Aussi, les industries manufacturières ont-elles fait preuve d'une certaine résilience et ne se sont pas effondrées comme les industries non manufacturières. Elles ont néanmoins stagné, provoquant une cassure de la dynamique historique de croissance industrielle, continue durant les cinq décennies 1960 – 2010, Ainsi nos exportations vers l'UE ont été quasi stationnaires en euros sur la période 2011-2021, alors qu'elles doubleraient voire tripleraient au cours de chacune des quatre décennies précédentes :

Exportations tunisiennes vers l'UE ((Milliards d'Euros	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2021
	0,03	0,1	0,4	1,5	4,8	9,6	9,8

Cela étant dit et pour revenir à notre cinquantenaire, il faut souligner que le bilan de notre Agence, si on le mesure sur la longue période de 50 ans, est impressionnant. Nous pouvons dire que l'APII a véritablement construit l'industrie tunisienne. Elle a fait que, très vite, dès le début des années 80, les exportations industrielles ont supplanté les exportations primaires (agriculture, mines et énergie), la Tunisie passant d'un pays à économie primaire à un pays industriel.

<i>Le Chemin parcouru</i>	1971	2021
Nombre d'entreprises industrielles (<i>10 emplois et plus</i>)	480	4965
Nombre d'emplois industriels	74 000	514 000
Nombre d'emplois industriels dans les 14 Gouvernorats de développement régional	6 000	93 000
Exportations industrielles (<i>Millions de Dinars-MD</i>)	90 MD	44 000 MD
Part dans les exportations totales	5 %	85 %

Mais, évidemment, la Tunisie aurait pu faire mieux et ces résultats remarquables en termes de création d'entreprises, d'emplois et d'exportation, ne doivent pas masquer les lacunes constatées notamment en termes de rythme insuffisant de développement technologique. Ainsi, la part dans les exportations des secteurs à contenu technologique est certes passée de 4 % en 1970 à 25 % en 2010, mais la remontée des filières aurait dû être plus rapide, l'objectif qui était assigné, était d'atteindre 50 % de contenu technologique des exportations.

Ainsi nous pouvons dire que le deuxième « I » (pour Innovation) ajouté au sigle de l'agence, devenant APII, qui traduisait notre volonté de passer d'une « compétitivité prix » à une « compétitivité hors prix », n'a pas pleinement porté ses fruits. D'ailleurs, la principale erreur de politique économique de 1970 à 2010 a été, à mon sens, le fait que le pays n'a pas mis à profit son aisance financière pour appuyer davantage ses politiques industrielles. Par exemple le FOPRODI a plafonné à 60 MD par an alors qu'il aurait pu être au triple, il en est de même pour les autres instruments de politique industrielle. Cette erreur est plus accentuée aujourd'hui, avec la perte de notre souveraineté financière, le FOPRODI étant en voie d'extinction à 20 MD.

- **Maintenant si nous parlions de vous : Quels ont été les étapes clés de votre carrière professionnelle et que représente pour vous votre expérience à l'APII ?**

J'ai entamé, en 1979, ma carrière comme ingénieur au ministère de l'Industrie et, en parallèle, j'ai enseigné l'économie industrielle au département génie industriel à l'ENIT. Et dès 1981, j'ai intégré l'APII ou, de 1981 à 1986, j'ai gravé tous les échelons : Chef de Service, Sous-Directeur, Directeur des Etudes puis Directeur Général Adjoint. Je suis revenu à l'APII une dizaine d'année plus tard en tant que Directeur Général (1998-2001).

Cette expérience d'une dizaine d'année au total, près du tiers de mon parcours professionnel, m'a évidemment profondément marquée sur le plan personnel et dans toutes mes autres fonctions, au public ou au privé, que ce soit à la direction générale du CETTEX, ou à celle de l'IMBank ou en tant que ministre de l'Industrie, l'APII a toujours été pour moi, un vivier de compétences, un formidable vecteur d'appui aux secteurs, aux projets, aux entreprises et un outil fondamental de conception et de mise en œuvre des politiques industrielles.

Mon premier réflexe quand j'ai été nommé ministre de l'Industrie c'est d'avoir pour chef de cabinet un brillant cadre de l'APII, M. Tarek zine, qui a été d'un apport considérable à l'agence et au secteur industriel. Également dans toutes les fonctions que j'ai occupées, dès qu'il s'agissait d'assister un chef d'entreprise, un jeune promoteur dans les régions, d'avoir une information industrielle, de faire une étude sectorielle, je m'adressais en priorité à l'APII.

- **Un léger flash-back sur la période pendant laquelle vous avez été à la tête de l'APII ?**

A la direction générale de l'APII, j'avais une double préoccupation : restructurer l'Agence pour apporter le meilleur appui possible à notre industrie partout dans les 24 Gouvernorats. Dans ce cadre, un vaste programme de restructuration de l'Agence a été mis en œuvre à travers l'intégration de l'APII au Projet pour l'Amélioration des Institutions de Soutien à l'Industrie – PAISI –, appuyé par la Banque Mondiale, qui a permis à l'Agence de disposer des moyens nécessaires à sa mise à niveau et d'arrêter les indicateurs de performances pertinents pour mesurer l'efficacité de ses interventions. Ce programme a été axé sur une réorganisation en 5 centres de service, structuration qui a perduré jusqu'aujourd'hui (alors qu'auparavant 12 unités étaient rattachées au DG).

En outre, pour faire face à ses besoins en expertises extérieures, nationales ou internationales, l'APII a pu disposer d'un " contingent " d'expertises conséquent en prenant la gestion d'Euro Tunisie Entreprises (ETE) puis du Programme de Modernisation Industrielle (PMI) financés par l'UE. Ce qui a permis à l'APII et à l'ensemble de l'industrie tunisienne de disposer de dizaines de milliers d'hommes / jours d'expertises qui auront un impact important sur l'amélioration de leur compétitivité.

Parmi les résultats obtenus en termes d'amélioration des services fournis aux promoteurs, je citerais notamment les suivants, déclinés sur les 5 Centres de services autour desquels a été restructurée l'Agence :

- *A travers le Centre de Facilitation et de Gestion des Avantages – CFGA*

L'Agence est parvenue à assurer un service public particulièrement performant en matière d'accueil des promoteurs, de traitement à la fois rapide et rigoureux de leurs déclarations et de leurs demandes d'avantages fiscaux et financiers. Cette performance a été sanctionnée par la Certification ISO 9002 du Guichet Unique, une première, qui garantissait le délai de 24 H pour la constitution juridique d'une entreprise.

- *A travers le Centre d'Etudes et de Prospectives Industrielles – CEPI*

L'élaboration et la publication de nombreuses études et de monographies sectorielles et régionales, précieux outils d'aide à la décision prospective pour les opérateurs et ce à travers la mise à la disposition du secteur d'une structure d'études qui a capitalisé l'expérience du CNEI enrichie par deux atouts supplémentaires majeurs à savoir l'appui d'une base de données industrielles à jour et d'un réseau de Représentations Régionales.

- *A travers le Centre d'Appui à la PMI dans les régions- CAPMI*

- L'organisation de partenariats régionaux, rencontres B to B entre promoteurs, banques et SICAR qui ont permis de financer des centaines de projets dans les régions.
- La réalisation de près de 100 diagnostics de mise à niveau par an à travers la Task force PME groupant 20 cadres de l'APII et des 8 Centres Techniques.

Cela a été possible grâce à la mobilisation du potentiel humain des représentations régionales qui ont une maîtrise profonde du tissu industriel de leur région.

- *A travers le Centre de Documentation et d'Informations Industrielles – CDII*

Qui offre aux opérateurs les informations indispensables pour appréhender le tissu industriel en réalisant un suivi permanent des entreprises, des emplois et des investissements et en pérennisant la publication mensuelle du « Courrier de l'Industrie » et d'une note sur la conjoncture nationale et internationale. Le tout couronné par le lancement du site www.tunisianindustry.nat.tn, Banque de données en ligne (5000 entreprises) et Salon Virtuel.

- *A travers le Centre de Soutien à la Création d'Entreprises – CSCE*

Assurant la formation, le coaching et le lancement d'un profil nouveau de jeunes promoteurs industriels. Le CSCE a pu assurer notamment la création d'un réseau de 28 pépinières d'entreprises implantées et gérées par l'APII dans des établissements d'enseignement supérieur dans tous les Gouvernorats qui ont formé et « coacher » près de 400 jeunes promoteurs par an.

Enfin, les cinq centres ont accompagné des délégations de chefs d'entreprises en assurant l'organisation de séminaires et manifestations à l'étranger. Parmi ces manifestations je citerais, à titre d'exemple, les rencontres tripartites de l'innovation Tunisie, Maroc, France qui se sont déroulées alternativement à Tunis, Casablanca et Paris.

- **Vous avez assumé une grande responsabilité à la tête d'une institution aussi importante que l'APII, que retenir de plus significatif de cette expérience ?**

Le plus significatif a été tout d'abord pour moi la motivation et le dévouement de l'ensemble du personnel et des cadres au siège et dans toutes les régions. Ne pouvant les citer tous, je mentionnerais les chefs de files : Mounir Zalila, Tarek Zine, Maghtouf Dallagi, Hédi Frikha, Moncef Abid, Arbi Ben Youssef, Néjib Chaar. Lors des grandes échéances (certifications ISO, finalisation d'études, de publications, du site web, lancement des pépinières, organisation de partenariats régionaux et autres rencontres, ...), tous ont veillé tard la nuit, n'ont pas compté leurs heures de travail pour être à la hauteur de leur mission nationale.

Ce dévouement du personnel m'a permis de vivre les moments les plus exaltants de mon expérience à l'agence parmi lesquels je citerais en premier lieu les rencontres avec les jeunes promoteurs dans les régions qui venaient, avec l'aide de l'APII, de boucler le schéma de financement de leurs projets. La satisfaction du travail accompli ne peut être en effet plus grande que lors de ces visites régulières dans les régions, je constatais, de visu, l'entrée en production effective de ces projets puis leur évolution dans le temps. Ces jeunes promoteurs, déterminés à passer avec succès « le parcours du combattant » de la création d'entreprise, sont à mon sens la principale richesse de la Tunisie (« l'entreprise notre richesse » a d'ailleurs été le principal slogan de l'APII).

- **A votre avis quel a été le rôle qu'a joué l'APII dans le développement industriel de la Tunisie ?**

Le rôle qu'a joué et que doit toujours jouer l'APII est celui de principal acteur de la conception et de la mise en œuvre de la politique industrielle tunisienne à travers lequel l'Etat joue son rôle d'Etat développementaliste sans lequel il ne peut y avoir de développement industriel, car seul un tel Etat peut assurer un environnement favorable à l'entreprise industrielle privée.

En effet, le problème majeur de toute politique industrielle a toujours été, même dans les pays les plus libéraux, d'établir une discrimination positive en faveur des activités industrielles, faute de quoi les opérateurs préféreront les activités d'importations et de rentes. L'impératif industriel étant, pour tout pays, un véritable choix de société.

L'APII a pu également faire évoluer son rôle dans le temps, pour rester toujours au centre du processus industriel. Ainsi au début des années 90, lors de la suppression de l'agrément industriel, et alors que beaucoup prédisaient sa fin, l'agence a pu assurer sa mutation d'une structure d'agrément préalable vers une structure de prestation de services aux promoteurs. En jouant ce rôle évolutif, l'APII a pu accompagner plusieurs générations d'industriels en leur fournissant une palette de prestations à même de favoriser leur développement. Ces prestations nous les avons classées en cinq catégories telles que présentées ci-dessus.

- **Je vous laisse le mot de clôture**

Je formule le vœu que la Tunisie renoue rapidement avec le cours historique de son développement industriel en stoppant tout d'abord le processus de désindustrialisation qu'elle connaît depuis une dizaine d'années et en relançant son industrie sur des bases nouvelles ou les industries 4.0 seront centrales. L'APII aura alors, assurément, un rôle déterminant à jouer dans cette relance.

Surtout que notre pays pourra tirer profit de l'une des conséquences du Covid à savoir l'orientation de relocalisation d'une partie de leur production industrielle prise par les pays européens. Cette relocation concernera, bien sûr, d'abord l'Europe mais également son aire de proximité, en particulier la Tunisie.

Nous devons donc saisir ces opportunités en déployant une grande stratégie de promotion d'une Tunisie Industrielle et Technologique. Car, avec le renchérissement des pays de l'Est, qui ont joué ce rôle au cours des 30 dernières années, c'est aujourd'hui notre tour si nous savons nous y prendre. Si 10 % des exportations chinoises vers l'UE étaient relocalisés, cela représenterait 50 Milliards d'euros d'exportations supplémentaires pour les pays du Sud de la Méditerranée.

Mais il faudra faire vite et fort car les pays concurrents se préparent activement.

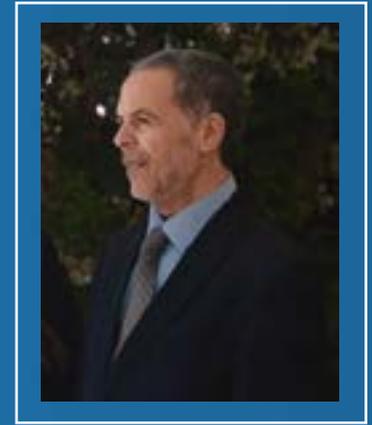


LA TECHNOLOGIE

AU SERVICE DE

L'INFORMATION INDUSTRIELLE

L'année 1987 fut celle de la fusion de l'APII, l'AFI et le CNEI sous la direction de feu Ali HEDDA ex-ambassadeur de Tunisie aux Etats-Unis. Cette opération ne peut être considérée comme un succès à cause de multiples raisons nées notamment des doubles fonctions au sommet de la hiérarchie. Cependant, quelques actions ont eu des résultats plus ou moins positifs parmi lesquels la fusion des centres de documentation, la récupération d'un noyau de cadres spécialisés dans les études sectorielles, technico-économiques, ... chose qui manquait à l'APII qui était sur le point de se doter d'une fonction devant assurer les mêmes prérogatives mais l'expérience a tourné court.



Par Faycel CHERIF
Directeur Central
APII – CDII

Pendant cette période l'APII était dotée d'un système informatique IBM-34 utilisé surtout pour la gestion des agréments (projets industriels) usant des langages COBOL et GAP II de la firme IBM, et quelques micro-ordinateurs qui commençaient à faire leur apparition dans les administrations tunisiennes.

La DBSTP prenait en charge des projets innovateurs à l'époque avec le concours de l'ONUDI comme la mise en place d'une bourse de sous-traitance et de partenariat, et la banque de données industrielles.

Le fameux projet de banque de données industrielles était né au CNEI en vue de doter les chargés d'études d'un répertoire complet sur les entreprises comme un moyen de travail supplémentaire avec l'imposant centre de documentation, l'utilisation précoce des

outils informatiques du monde PC comme le logiciel phare ONUDI COMFAR pour la faisabilité des projets, les tableurs de l'époque à l'instar de Multiplan de Microsoft, Lotus 123 et les logiciels statistiques ...

Avec ce genre de projets, l'APII a senti le besoin de se doter d'une infrastructure informatique plus ouverte et dotée d'un vrai logiciel de gestion de bases de données. Ceci a conduit, avec l'apport de cadres du CNEI.

Tout a bien commencé, après avoir rapidement développé une application de gestion de bureau d'ordre et une comptabilité générale réalisée par le bureau de révision comptable.



Avec la promulgation de la loi 87-51 sur les investissements industriels et l'exigence de développement en urgence d'une application informatique pour la gestion de ce nouveau projet, la micro-informatique était la solution indiquée surtout à cause de la logique décentralisée préconisée. Ainsi fut, avec la supervision de M. Mohamed BEN AHMED, Directeur de l'école nationale des sciences de l'informatique et futur secrétaire d'état à l'informatique, en tant que consultant externe pour appuyer l'équipe restreinte chargée du développement au sein de l'APII. Il est, à cet égard utile de signaler que le VAX de cette époque permettait de faire tourner les applications MS-DOS en mode émulation de réseau local. C'est depuis cette date que l'informatique de l'APII a été décentralisée dans les 24 régions avec cette première application de gestion des déclarations.

Il est à signaler qu'à cette époque, la

centralisation des données était mensuelle avec les fameuses disquettes 5' ¼ e 3' ½ pour pouvoir générer les fichiers centraux et établir les statistiques périodiques.

Dans la foulée, on a été témoin des changements législatifs en rapport avec l'investissement, successivement la loi 89-100 pour les services et la loi 93-120, une révision majeure qui n'a été remplacée qu'en 2016 et dont certains dossiers d'octroi d'avantages sont encore dans le pipe, la fin de son application a été reportée à 2023.

Revenons-en au projet de la banque de données industrielles avec l'imposant questionnaire de 16 pages qui regroupait, à part la fiche descriptive de l'établissement, les matières premières locales et importées, les produits, les exportations, les équipements, le détail des emplois par catégorie socio-professionnelle.

Tout cela en quantité et en valeur et selon les nomenclatures NGP et NSH avec feu Ahmed BEN FEDHILA. Le PDG de l'APII de l'époque en 1991 était M. Salah HANNACHI, futur secrétaire d'état puis Ambassadeur au Japon qui était le premier à se lancer dans l'aventure en recourant à une équipe d'étudiants pour appuyer les enquêteurs de l'APII et l'opération se concrétisa avec un succès mitigé.

La réalisation de cette enquête a été une première en Tunisie pour un recensement quasi exhaustif du tissu industriel malgré l'incapacité ou le manque de volonté de la majorité des établissements à fournir l'information avec le détail requis et le manque d'expérience de l'équipe d'enquêteurs à maîtriser les nomenclatures utilisées.

Bien sûr, ceci ne pouvait pas durer longtemps, et à nouveau l'APII recourait à la coopération internationale pour financer son informatique avec des besoins de plus en plus coûteux en matériel, logiciels et formation. Cette fois, nous avons bénéficié d'un financement sur la coopération belge pour l'acquisition d'une nouvelle configuration centrale, des équipements pour les télécommunications, de nouvelles solutions logicielles en termes de SGBDR (Systèmes de gestion de bases de données relationnelles) et logiciels de développement. L'expertise nous pouvait manquer en aucun cas, bien sûr. En parallèle, il était nécessaire de généraliser l'usage des PC de bureau, de câbler le bâtiment central du siège.

Vu les budgets alloués par la coopération belge et les écarts dans les soumissions engagées qui passaient du simple au double, on a adopté une solution en pair avec l'enveloppe réservée, avec 2 serveurs S40 de NCR sous Windows NT dans son tout début et la version 3.51, le SGBDR Informix

ainsi que le L4G NEW ERA, un autre mirage, pour les logiciels et Cisco, AT & T pour le routage des données.

C'est ainsi qu'on s'est rabattu sur le nouveau logiciel de Microsoft MS-ACCESS nargué par les puristes mais combien utile pour une équipe réduite au minimum malgré les recommandations répétées des schémas directeurs de recruter tenez-vous bien 12 personnes entre techniciens et ingénieurs. La troisième était la bonne, d'ailleurs ce logiciel de la suite bureautique MS-OFFICE et sa parfaite intégration permettait de tout faire, un quart de siècle plus tard dans sa version 2019, il est tout aussi utile.

Avec la vague internet, le lancement du fournisseur d'accès Planet Tunisie, l'APII a rapidement mis en place son portail internet en y ajoutant des fonctionnalités pilotes en ce temps comme l'interrogation de la banque de données industrielles, puis la télé-déclaration.

En 2003, et dans la dynamique d'enrichissement des services en ligne, l'APII s'est lancée dans une autre expérience inédite en Tunisie qui a rassemblé tous les intervenants institutionnels dans le processus de constitution des sociétés au sein du guichet unique de l'APII en vue de mettre en place « la constitution juridique des sociétés en ligne » mais les circonstances ont été prématurées surtout en rapport avec la maturité des solutions de paiement en ligne et les réserves de certains partenaires.



M. Khélil LAJIMI

06/12/2001 > 22/10/2002

« L'APII A ÉTÉ LE MOTEUR DE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR INDUSTRIEL EN TUNISIE »

? **Courrier de l'Industrie : Quels ont été les étapes clés de votre carrière professionnelle ?**

- J'ai débuté ma carrière au Ministère de l'Économie Nationale à la Direction Générale de l'Industrie. J'y ai gravi tous les échelons jusqu'à ma nomination en août 2003 comme Secrétaire d'Etat au sein du même Département. Au passage j'ai été à la tête du GICA, de L'APII et d'El FOULEDH. Au Gouvernement, j'ai occupé le Secrétariat d'Etat à la Coopération Internationale et à l'Investissement Étranger puis le Ministère du Tourisme pour quitter le Gouvernement en janvier 2010.

? **Un léger flash-back sur la période que vous avez passé à la tête de l'APII ?**

- Je ne suis pas resté longtemps à l'APII. Environ une année. Au cours de ce passage nous avons fêté le 30ème anniversaire de la loi 72-38 en présence de M. Tijani Chelly, fondateur de l'APII, et Moncef Ben Abdallah, Ministre de l'Industrie et de l'Energie à l'époque et ancien DG de l'APII qui a succédé à M. Tijani Chelly. L'APII a aussi initié le texte de création de la BFPME que nous voulions BDPME-SOTUGAR pour aider les jeunes promoteurs à lancer leurs projets et résoudre le problème de la garantie sur lequel ils butaient.

? **A votre avis quel était le rôle de l'APII dans le développement industriel de la Tunisie ?**

- L'APII a été le moteur de développement du secteur industriel en Tunisie. Deux textes essentiels ont permis ce développement, la loi 72-38 sur les entreprises totalement exportatrices et la loi 74-74 sur le FOPRODI. Il n'y a pas de groupe industriel de grande taille qui n'ait pas bénéficié de l'un de ces textes ou des deux carrément.

Je vous laisse le mot de clôture

L'APII doit évoluer et s'adapter à l'évolution du tissu industriel. Je crois fortement qu'elle doit développer une expertise dans les start-up industrielles. Les métiers des énergies renouvelables, des fuel-cell, de l'hydrogène décarbonée, de la batterie de véhicules électriques sont l'avenir du tissu industriel tunisien. Outre l'expertise un cadre incitatif est à mettre en place.

M. Mohamed CHAOUCH

02/09/2003 > 08/06/2005

« UN ACTEUR CLÉ DANS LES RÉGIONS »



Après avoir terminé mes études à l'école centrale de Paris, j'ai intégré la SNCFT où j'ai passé 17 années pour occuper divers postes de responsabilité. Par la suite j'ai été appelé au Ministère de l'Industrie pour occuper le poste de directeur des industries lourdes (2ans) ensuite le poste de Directeur général de l'industrie (5ans). J'ai eu ensuite l'opportunité d'être à la tête du CNCC (2ans), l'INNORPI (5ans) le CNSTN (2ans), l'APII (2ans) et TECI (2ans) avant d'être nommé comme DGA à l'OADIM (Organisation Arabe pour le Développement de l'Industrie et des Mines) à Rabat (4ans).

L'APII a été pour moi l'occasion de parcourir les différentes régions du pays pour essayer de dynamiser l'investissement avec le concours des directions et des autorités régionales en multipliant les rencontres avec les acteurs clés de la région.

J'ai essayé de mettre en exergue l'importance des directions régionales pour le rôle qu'elles doivent jouer dans le développement régional. De ce fait j'ai veillé, entre autres, à ce que chaque région organise elle-même chaque année ses propres « criées des startups » alors que celle-ci se tenait annuellement à Tunis.

Par ailleurs, le programme de Modernisation de l'Industrie (PMI) et d'autres programmes ont été mobilisateurs pour aider à l'amélioration du niveau et de la compétitivité des entreprises et encourager celles-ci à adopter une stratégie de l'innovation.

A ce titre, le thème de l'innovation a été le plus difficile à concrétiser pleinement dans les faits malgré la sensibilisation et l'encouragement qui lui ont été accordés.

L'APII est une structure connue dans tout le pays et reconnue pour son rôle important dans le développement industriel. Malheureusement son classement ne reflète pas cette importance.

L'ouverture de l'APII sur l'extérieur est un élément important. De ce fait l'APII a intérêt à organiser des rencontres périodiques avec les acteurs privés et associatifs pour discuter des différents points de vue, des difficultés vécues et de rentrer dans une dynamique d'amélioration continue et de jouer le rôle de Fédérateur National autour des Thèmes qui lui sont propres.

**Bon Anniversaire
et Bon Vent !**



Houbeb KHECHINE,

Ex Directrice de l'Édition et de la Communication

«Si je me souviens bien...»

Il est rare que la mémoire d'une personne réponde à un principe cartésien, il suffit de vouloir se remémorer des bribes de sa vie passée pour que des images se bousculent et viennent prendre la une au détriment d'autres. Parfois même un détail, se transforme en un événement majeur. Pour moi, après une carrière de plus de trente ans, ce que je garde en mémoire, est bien loin de cette bonne vieille routine d'une banale journée au bureau. Ce n'est nullement un vague souvenir. Il s'agit d'un de ces moments forts où l'APII s'est distinguée grâce à une de ses missions qui va devenir par la suite son cheval de bataille, son signe distinctif.

Ce sont ses événements organisés dans le cadre de la promotion de l'industrie et la valorisation des atouts de notre pays. Cela a fini par métamorphoser l'agence en un organisateur d'événements. Une compétence première pour ces années et cela depuis les 70-80. Cela semble à priori assez simple or ces Partenariats, Salons, rencontres, expositions, Colloques, ou même caravanes, ... sont le résultat d'une longue préparation ou tout le personnel y contribue outre bien évidemment leurs tâches quotidiennes. Il s'agit d'être ingénieux et innovant et là le personnel mue par une motivation patriotique excelle pour offrir le meilleur de lui-même pour réussir le challenge. Le challenge, c'est être dans un standard international. Et le pari fut gagné d'où le sentiment d'appartenance et de fierté d'être, un, parmi ceux qui ont non seulement répondu à l'appel du devoir mais offert le meilleur d'eux-mêmes. Contrairement à d'autres structures qui ont recours à plusieurs formules tel le team building pour améliorer le climat au sein de leurs entreprises, l'APII, quant à elle, n'a nul besoin de ces artifices pour ingérer un stimulus.

Oui, qui a oublié cette attente fébrile de l'affichage des notes de service relatives à l'organigramme de l'événement à préparer.

Chacun est désigné nominativement pour une mission précise. Les équipes se composent selon la mission et voilà qu'un brassage des plus fructueux s'offre pour une organisation optimale. Des collègues qui jusque-là se saluant à peine, au gré de brèves rencontres dans l'ascenseur ou dans le hall, et dont les saluts démontrent juste de l'amabilité, se voient d'un coup pris dans ce grand bouillon effervescent créatif et motivant. Des découvertes déconcertantes et surtout performantes avec pour objectif organiser ensemble, un grand Partenariat International. Des Hommes d'Affaires de différents pays viendront découvrir in situ des opportunités qui seront de suite concrétisées en unités industrielles.

Et, même si cela n'a pas été écrit dans les annales de l'APII, je me souviendrais toujours même si la mémoire décline, de ces événements car ils y sont bien gravés. Si par un quelconque hasard, il m'arrive de passer par une zone industrielle ou devant une entreprise et que je vois des hommes et des femmes y travailler, je ne peux que me dire que peut être tout ce que nous avons mis de notre ferveur à offrir une belle image de notre pays, ces personnes en sont la preuve Concrète. Et si je passe aussi par une école, voyant des petits garçons et de petites filles, épanouis vivant une enfance insouciant, je pense, que quelque part des gens ont permis que leur parents aient un emploi décent Si je me souviens bien de tant de petits détails, c'est en fait un hommage ou peut être la reconnaissance presque inconsciente d'un passé encore si vif. Mais si, l'oubli fini par m'envahir, comme une marée ou une vague qui efface les traces des promeneurs sur un quelconque rivage, il restera une empreinte la sensation de la passion de ces anonymes qui ont fait les années de gloire et les beaux jours de notre APII.



TIJANI GHORBAL,

Économiste-planificateur de formation, j'ai acquis mon expérience dans le domaine des études industrielles au Centre National des Etudes Industrielles de 1978 à 1987. Au sein de l'APII depuis 1987 à 2012, j'ai contribué à la valorisation du système d'information statistique qui relève des prérogatives de l'Agence, notamment les investissements déclarés et le tissu industriel tunisien. En 1996, j'ai lancé le périodique mensuel de l'APII : « **le Bulletin de conjoncture** ».

Dans le cadre de mes fonctions, j'ai assuré le suivi et l'analyse mensuelle des principaux indicateurs du secteur industriel à savoir l'investissement déclaré, les exportations, l'indice des prix...

La nécessité de mesurer la conjoncture industrielle résulte de l'impossibilité de connaître en temps réel l'évolution de grands agrégats comme la valeur ajoutée, le chômage ... C'est pour pallier cette lacune qu'on a proposé ces instruments qui ont permis d'établir un diagnostic de l'activité industrielle rapidement. Ma contribution s'est élargie à des analyses spécifiques de l'activité industrielle : sous-traitance, panorama régionale de l'industrie ...

Les questions économiques complexes exigent des analyses approfondies. En tant que chargé d'études au sein de l'APII, je m'efforce toujours d'y répondre en étudiant les statistiques, en utilisant des outils sophistiqués de traitement des données.

J'ai utilisé également la presse économique, les bases de données statistiques, les enquêtes et les rapports et j'ai gardé de bonne relation avec des instituts de statistique, des centres techniques... À partir de ce travail de fond et de ses analyses, l'APII publie des notes et des études, ou intervient dans des conférences et séminaires.

Ces multiples connaissances acquises au sein de l'APII, m'ont permis d'accumuler un savoir-faire dans la manipulation et l'analyse des données statistiques du secteur industriel.

Mon expérience acquise à travers l'APII, m'a aidé de vous présenter dans ce numéro spécial du courrier de l'industrie un dossier qui retrace l'histoire de l'industrialisation en Tunisie depuis l'indépendance (1956-2021), les différentes étapes de développement de l'activité industrielle, l'analyse et la description des stratégies



60

ans
**D'INDUSTRIE
TUNISIENNE**

Par :
Tijani GHORBEL

LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE TUNISIENNE DEPUIS L'INDÉPENDANCE

Dès les premières années de l'indépendance, la Tunisie s'est trouvée confrontée à une multitude de problèmes politiques, économique et sociaux. Les problèmes politiques étaient essentiellement liés à la récupération des attributs de la souveraineté (armée, police...). Les problèmes économiques résultaient du départ massif des étrangers qui détenaient les postes clés de l'économie du pays. Les problèmes sociaux étaient engendrés par la baisse de l'emploi et la perturbation de l'ensemble de la vie économique du pays, résultant de la chute de la production, de l'arrêt quasi-total des investissements et du transfert vers l'ancienne « métropole » non seulement de l'épargne, mais également d'une partie des revenus normalement disponible pour la consommation.

Il fallait donc faire face à tous ces problèmes à la fois, les plus urgents étant sans aucun doute les problèmes politiques. Ce sont donc ces derniers qu'il a fallu résoudre en priorité et on peut dire que les années 1956—1961 ont été consacrées à la tunisification des rouages de la vie politique et administrative.

En effet, ce n'est qu'au début de la décennie 60 que les conditions politiques d'un développement planifié et organisé se sont trouvées réunies dans notre pays.

1^{ère} décennie : créer les bases d'une industrie nationale

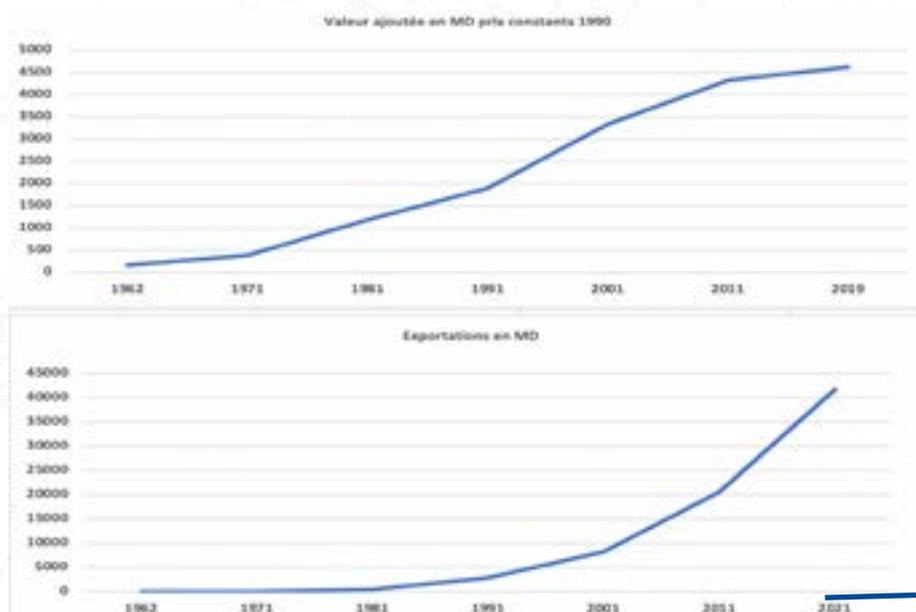
2^{ème} décennie : promotion de l'initiative privée

3^{ème} décennie : essoufflement et relance

4^{ème} décennie : le passage à une économie de marché ouverte sur l'extérieur

5^{ème} décennie : le déficit imposé par l'ouverture de l'économie

6^{ème} décennie : l'industrie tunisienne poste révolution



1^{ère} DECENNIE

Créer les bases d'une industrie nationale

Dans le cadre des perspectives décennales de développement (1962-1971) l'industrialisation est présentée comme un volet important du développement économique de la Tunisie, comme un instrument fondamental de la « décolonisation ».

« L'industrie devait transformer et valoriser les ressources du pays, fournir l'essentiel des produits industriels consommés par la population et contribuer à résoudre les problèmes de l'emploi »

Le rôle de l'État dans le processus de d'industrialisation est conçu comme primordial, mais le secteur privé national et étranger n'est pas exclu : il peut créer des entreprises à lui seul, ou s'associer avec l'État.

En outre, l'industrialisation doit permettre la lutte contre le déséquilibre régional et de développement des régions de l'intérieur et plus particulièrement du sud. Un des moyens de cette politique sera de lancer de nouveaux « pôles de développement » qui doivent rayonner sur leurs régions.

La politique d'industrialisation a donc été conçue, menée, contrôlée et en grande partie financée par l'État, pendant toute la période de planification de 1962 à 1971.

Ce fut l'Etat qui décida du choix des localisations, des types d'industries, de leurs tailles, du volume des investissements, des technologies et de l'importance de la main d'œuvre. Sur 367.3 millions de dinars investis dans tout le secteur industriel, représentant 28% du volume d'investissement global, les industries manufacturières ont bénéficié de 150.5 millions de dinars, soit 41% contre 59% pour les industries non manufacturières.

Années	1956-1971	En %
Ind.Manuf	115,9	53,0
IAA	-2,5	-2,2
IMCCV	6,4	5,5
IME	3,5	3,0
ICH	5,1	4,4
ITC	85,6	73,9
ID	17,8	15,4
Ind.Non.Manu	102,7	47,0
Total.Ind	218,6	100

Cependant, au niveau de la création d'emplois au cours de la période 1956-1971, les industries manufacturières ont créé 115900 emplois sur un total de 218600 emplois pour l'ensemble du secteur industriel, soit 53% contre 47% pour les industries non manufacturières. La contribution des industries manufacturières à l'effort de création d'emplois dans le pays est passée de 6% en 1956 à 15.4% en 1971.

En outre, la part du secteur public dans les investissements était prépondérante, aussi bien dans les industries manufacturières que non manufacturières. Elle représentait 79% contre 21% pour le secteur privé.

Le secteur public est prépondérant dans toutes les branches, y compris dans le secteur textile et cuir. Si l'on exclut le secteur pétrolier, l'Etat jouissait d'un véritable monopole sur toutes les industries non manufacturières.

L'important effort d'investissement public a été réalisé grâce à des capitaux étrangers fournis sous forme de crédits, et rarement sous forme d'investissement direct. C'est ainsi que l'État a pu contrôler la localisation des investissements et procéder à un élargissement du tissu industriel.

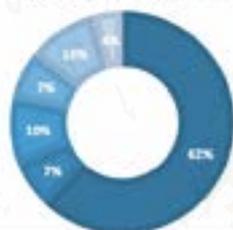
Cependant, le financement des entreprises industrielles s'est appuyé pour les deux tiers sur l'épargne intérieure pendant les années 1962-1968 et pour les trois quarts pendant la période 1969-1971. C'est pourquoi que l'on a même parlé « d'auto-développement » pendant la décennie 60. Grâce à l'effort d'investissement, la décennie 60 a été marquée par la création de nouvelles industries : sucrerie-raffinerie de Béja, usine de cellulose pour la transformation de l'alfa de Kasserine, des briqueteries dans les régions du sahel, à Gabès et à Jendouba, une usine de sidérurgie, des industries métallurgiques et mécaniques et des industries textiles dans le Sahel, à Tunis et à Bizerte, des industries chimiques lourdes à Sfax et des débuts de réalisation apparaissaient dans le pôle de développement en formation à Gabès.

Cependant, malgré cet effort d'industrialisation sur le littoral et les quelques réalisations à l'intérieur du pays, la région de Tunis restait le gros pôle de développement industriel ; le déséquilibre industrie régional se transformait, mais était loin d'être résolu.

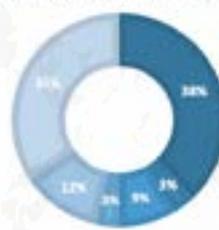
La stratégie de développement industriel durant la décennie 1960 a permis au secteur des industries manufacturières de réaliser une croissance réelle de 10.2%. Sa part dans le produit intérieur brut aux coûts de facteurs et à prix courant est passée de 6.7% à 9.6% entre 1962 et 1971.

Valeur Ajoutée MD constants 1990				Investissement en MD			
Années	1962	1971	T.CN	Années	1962	1971	T.CN
Ind.Manuf	165,2	385,2	10,2	Ind.Manuf	5,8	21,6	31,3
IAA	102,4	178,4	7,9	IAA	2,2	3,4	32,7
IMCCV	11,3	24,9	9,7	IMCCV	0,2	0,9	67,4
IME	16	51,6	15,7	IME	0,5	3,5	103,4
ICH	11,6	30,6	11,9	ICH	0,2	8,9	129,4
ITC	16,6	71,6	19,6	ITC	0,7	2,9	51,9
ID	7,3	28,1	16,8	ID	2	2	46,3
Ind.Non.Manu.	205,7	838	17,6	Ind.Non.Manu.	9,6	37,1	21,4
Total.Ind	370,9	1223,2	14,6	Total.Ind	15,4	58,7	21,4

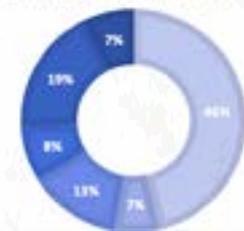
STRUCTURE DE LA VA EN 1962



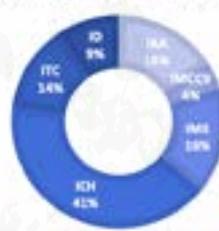
STRUCTURE DES INVESTISSEMENTS EN 1962



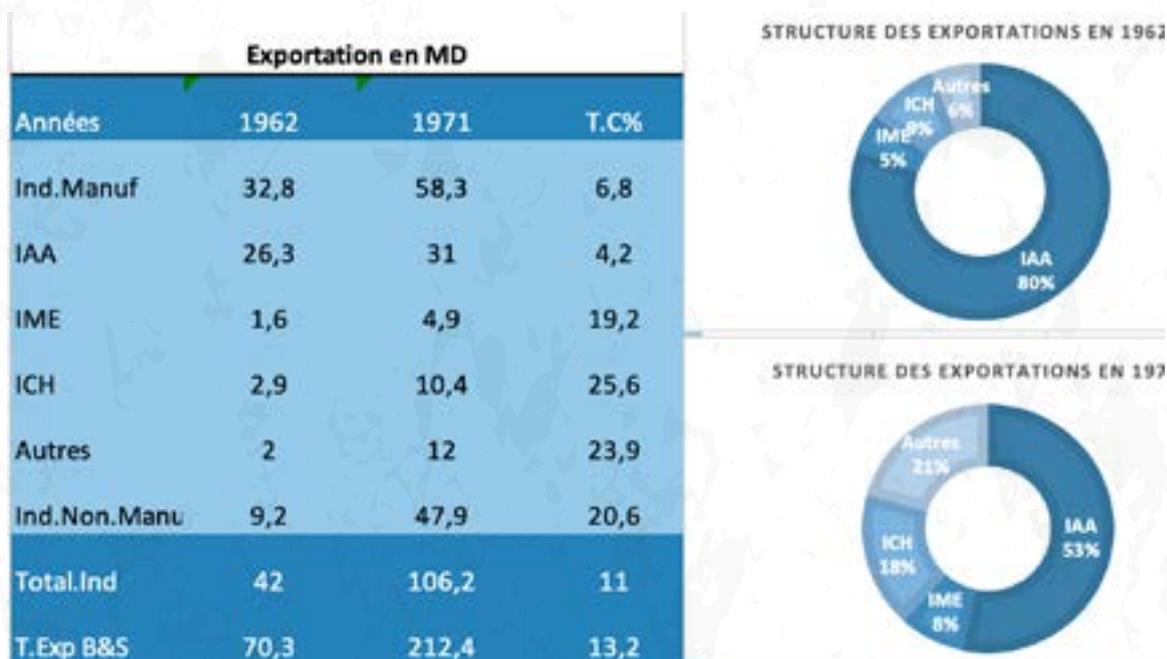
STRUCTURE DE LA VA EN 1971



STRUCTURE DES INVESTISSEMENTS EN 1971



Cette croissance des industries manufacturières a été réalisée grâce à une expansion soutenue des exportations qui ont presque doublé à la fin de la décennie, passant de 32.8 MD EN 1962 à 58.3 MD en 1971 enregistrant ainsi un taux de croissance de 6.8%. En 1971, 50% des exportations des biens et services ont été réalisés par le secteur industriel (27% par les industries manufacturières et 23% par les industries non manufacturières).



Le tissu industriel créé au cours de cette période n'était pas fondé sur le développement des relations interentreprises de sous-traitance et de la promotion de l'intégration industrielle

Les industries des années 1960 restaient donc fragiles et totalement dépendantes d'un marché de consommation intérieur très étroit et d'un marché extérieur où la concurrence fut très sévère et le contingentement très fréquent.

2^{ème} DECENNIE

Promotion de l'initiative privée

Les nouvelles orientations de la politique industrielle dans le cadre de la 2^{ème} décennie 1972-1981 ont été marquées par la volonté d'application d'une stratégie d'ouverture économique où l'accent a été particulièrement mis sur la stimulation de l'initiative privée, le développement des industries exportatrices et l'incitation à la décentralisation industrielle.

Dans cette stratégie, l'Etat continuait à prendre en charge le financement des projets qui dépassaient les possibilités d'investissement du secteur privé et favorisait ce dernier à s'orienter vers les projets à rentabilité immédiate.

Les moyens essentiels mis en œuvre pour asseoir la politique d'industrialisation comprenaient un arsenal de mesures législatives, d'encouragement financier aux investissements, à la création de petites et moyennes entreprises et à la décentralisation et plusieurs autres actions d'aide et d'incitation permettant de promouvoir dans les meilleures conditions la création d'entreprises.

La mise en œuvre d'une politique de formation planifiée et adaptée aux besoins de plus en plus important et de plus en plus diversifié du pays. En effet, si on examine la structure de la formation en 1978, on constate que sur 127000 élèves inscrits dans l'enseignement secondaire du second cycle, 71000 environ (soit 56%) étaient dans les filières professionnelles et techniques, cette proportion ne dépassait guère 37%, il y a cinq ans.

De même, sur 28000 étudiants inscrits en Tunisie, 15000 faisaient partie des filières techniques, soit un taux de 54% contre 42% en 1973.

Outre, les enseignements secondaires et supérieurs, il a été créé un office de la formation professionnelle disposant de plusieurs centres de formation et plusieurs autres écoles spécialisées relevant des différents départements ministériels concernés.

Cet effort de formation professionnelle et technique a permis de satisfaire les besoins des industries manufacturières en cadres, ouvriers spécialisés et en agents de maîtrise.

En dehors de l'effort de formation, la Tunisie a promulgué plusieurs textes législatifs en faveur des industries manufacturières. Il s'agit de :

- La loi 72-38 du 27/04/1972 qui a institué pratiquement des conditions de travail analogues à ce qu'elles seraient dans une zone franche pour les entreprises dont la production est destinée à l'exportation. L'ensemble des avantages accordés par cette loi, s'applique tant aux entreprises non résidentes qu'aux résidentes.
- La loi 74-74 du 03/08/1974 constitue un véritable code des investissements pour les industries manufacturières dont la production est destinée au marché local. La modulation des

avantages de cette loi en fonction du nombre d'emplois créés, a pour but de favoriser la création d'entreprises non capitalistiques, considérées comme répondant le mieux aux réalités du pays. Ces avantages concernent aussi bien la création d'entreprises nouvelles que les extensions.

- Décret n° 74-793, tel qu'il est amendé par le décret du 20 octobre 1977 portant organisation et fonctionnement du Fond de promotion et de décentralisation industrielle. Ce décret institue deux séries d'avantages, dont les uns concernent des encouragements à la décentralisation industrielle et les autres des encouragements à la promotion de la petite et moyenne entreprises (PME) et surtout aux promoteurs de ces PME.

Outre l'effort de promotion et les mesures d'incitation fiscales et financières mises en œuvre pour encourager le développement industriel, la Tunisie a créé un certain nombre d'organismes dont le rôle est d'aider les promoteurs à résoudre dans les meilleures conditions tous les problèmes inhérents à la création d'entreprises.

C'est ainsi que l'Agence de Promotion des Investissements (API) a été créée en 1972 pour dynamiser le secteur industriel, améliorer l'accueil des promoteurs étrangers et nationaux, les assister et leur simplifier les procédures administratives.

De même, l'Agence Foncière Industrielle (AFI) créée peu de temps après, a été chargée d'aménager des zones industrielles viabilisées dans les différentes régions du pays et de les vendre au prix coûtant aux promoteurs.

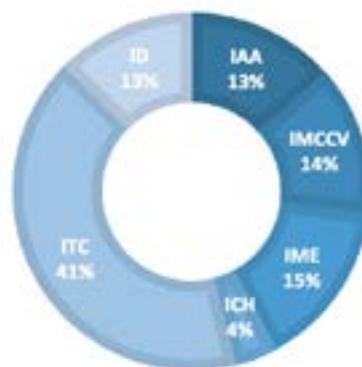
Egalement, le Centre National d'Etudes Industrielles (CNEI) a été créé en vue de procéder aux études permettant d'identifier le maximum de projets industriels, de réaliser des études de préféabilité et d'apporter son assistance aux promoteurs

pendant la phase de réalisation du projet et au cours des premières années de démarrage de l'usine.

Enfin, le Centre de Promotion des Exportations (CEPEX), créé en avril 1973, a été chargé de prospecter les marchés et de mettre en relation des exportateurs tunisiens et des clients étrangers.

Grâce à ces différents encouragements, l'investissement dans les industries manufacturières a atteint 1117 millions de dinars, soit 17.4% de l'investissement total durant la 2^e décennie après l'indépendance, contre 150.5 millions de dinars lors de la 1^{ère} décennie (11.5% du total de l'investissement). Ces investissements ont permis de créer 155800 emplois soit 40% environ des emplois créés pendant la décennie, contre 17.3% pour les industries non manufacturières. Sur l'ensemble de la population active, la part des industries manufacturières a atteint 21.2% en 1981, contre 15.5% en 1972 (12.6% contre 11.4% pour les industries non manufacturières). Le taux de croissance de l'industrie manufacturière à prix constant, s'est élevé à 12.3%.

STRUCTURE DES EMPLOIS CRÉÉS 1972-1981



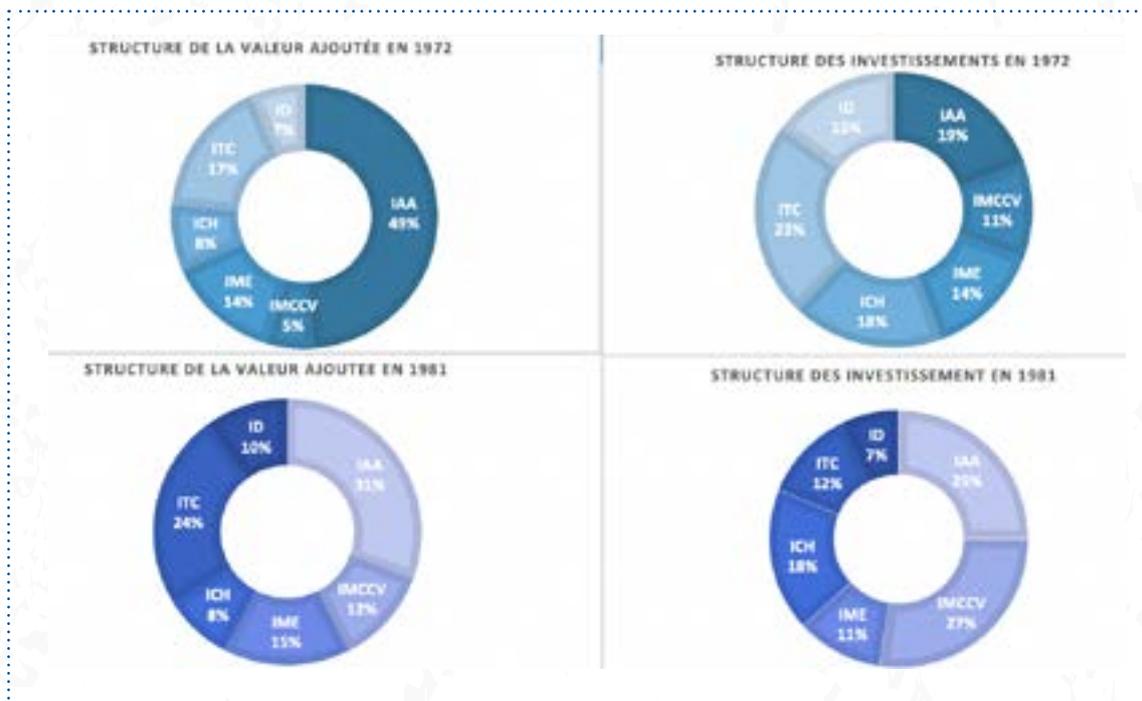
Par ailleurs, et en vue d'améliorer la qualité du produit tunisien, de permettre son écoulement dans des conditions favorables tant sur le marché intérieur que sur le marché extérieur, la Tunisie a créé des commissions de normalisation, chargées de définir les normes auxquelles doivent obéir les différents produits industriels et des centres techniques spécialisés (CTMCCV, CNCC, CETIME).

Les investissements publics dans l'industrie pendant la 2^{ème} décennie de développement sont restés primordiaux. L'Etat a continué à investir dans l'industrie lourde de phosphates, des matériaux de construction (cimenterie)...etc, mais également les avantages substantiels accordés au secteur privé national et étranger commençaient au cours de cette période à porter leurs fruits. Au total, le secteur public a effectué 59% des investissements pendant la décennie 1972-1981, le secteur privé national et étranger 41% contre 21% pendant la phase antérieure.

En fait la place du secteur public et du secteur privé varie selon les branches de

Création d'emplois en 1000 personnes		
Années	1972-1981	En %
Ind.Mnuf	155,8	69,3
IAA	20,9	13,4
IMCCV	21,1	13,5
IME	23,7	15,2
ICH	6	3,9
ITC	64,4	41,3
ID	19,7	12,6
Ind.Non.Mnuf	69,1	30,7
Total.Ind	224,9	100

Valeur Ajoutée en MD constants 1990				Investissement en MD			
Années	1972	1981	T.C%	Années	1972	1981	T.C%
Ind.Mnuf	512,4	1185,2	12,3	Ind.Mnuf	24,8	216	28,6
IAA	250,7	364,4	8,8	IAA	4,8	54,2	36,6
IMCCV	28,7	139,9	19,4	IMCCV	2,8	59	72,5
IME	70,4	180,9	13,7	IME	3,4	23,4	25,5
ICH	41,7	99,5	15,2	ICH	4,4	38,8	48,6
ITC	86,9	283	15,4	ITC	5,7	25,1	27,2
ID	34	117,5	15,9	ID	3,7	15,5	24,5
Ind.Non.Mnuf	931,5	1428,7	5,9	Ind.Non.Mnuf	52,6	328	27,7
Total.Ind	1443,9	2613,9	8,1	Total.Ind	77,4	544	27,4



l'industrie manufacturière. Le secteur public qui prédominait dans toutes les branches pendant la décennie 1962-1971 conservait la 1^{ère} place dans les industries des matériaux de construction, de la céramique et du verre avec 79% de 1972 à 1981 et dans les industries chimiques avec 84% des investissements.

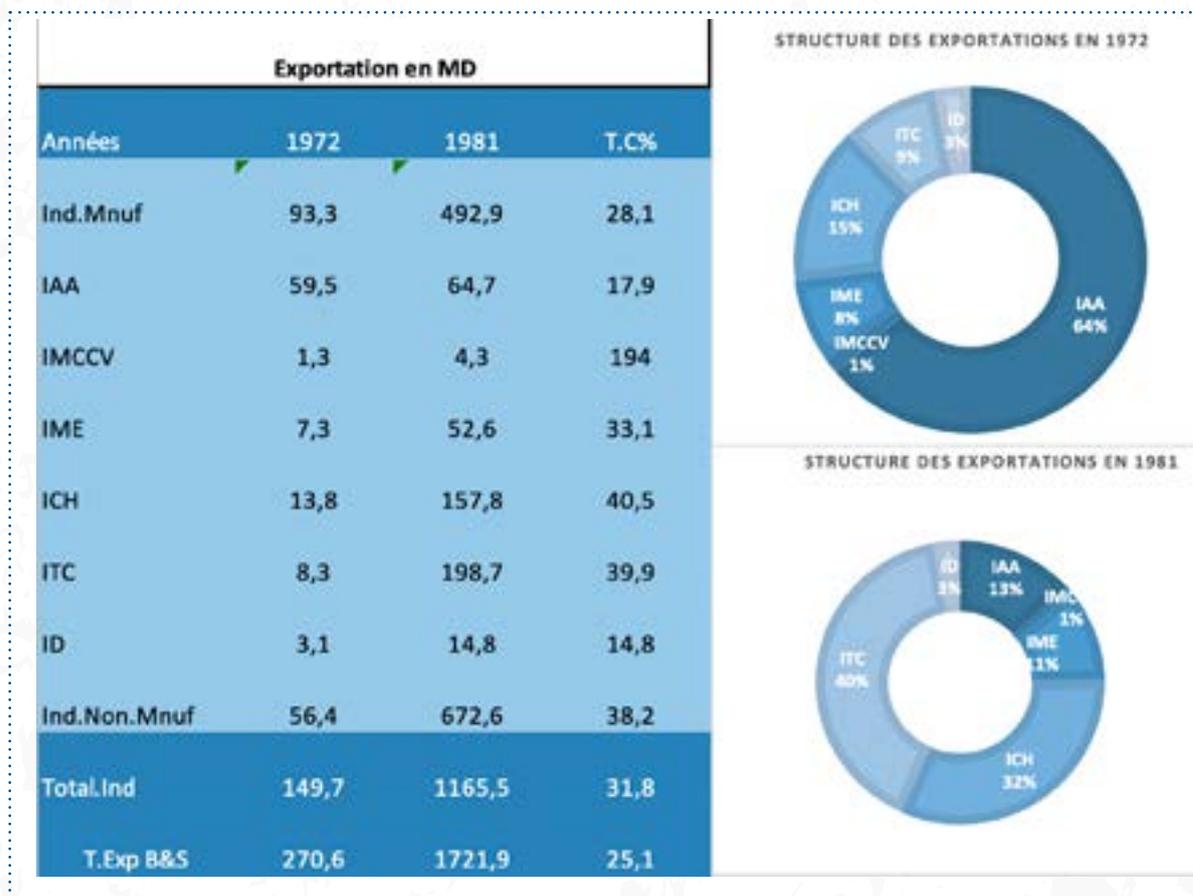
Le secteur privé est devenu par contre majoritaire dans l'industrie du textile, du cuir et de la chaussure avec 80% des investissements et dans les industries diverses (bois, imprimerie...etc) avec 84% des investissements. Les industries agroalimentaires et les industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques se caractérisaient par un équilibre entre les investissements privés et publics.

L'Etat a pu investir pendant la décennie (1972-1981) grâce à une bonne conjoncture climatique et de bonnes récoltes et grâce à une amélioration sensible du prix de pétrole et du phosphate à l'exportation. L'Etat a disposé de possibilités d'investissements propres qu'il n'a jamais eu auparavant. L'autofinancement des entreprises a représenté la moitié des investissements de 1973 à 1979.

En outre, l'Etat a profité d'une conjoncture favorable à l'investissement direct étranger dans les pays en voie de développement. Cette politique dite de délocalisation s'est proposée de déplacer les industries devenues peu rentables comme le textile, pour profiter de la main d'œuvre « bon marché » des pays en voie de développement proches de l'Europe.

A cette époque, la Banque Mondiale, le FMI et d'autres organisations internationales encourageaient les pays en voie de développement à ralentir les industries d'import-substitution au profit des productions industrielles destinées à l'exportation. Ces exportations de produits manufacturés serviront à financer les besoins d'importation du secteur industriel (matières premières, machines, outils...) et à payer la dette extérieure.

En effet, les exportations des industries manufacturières ont été multipliées par cinq entre 1972-1981, passant de 93.3 MD à 492.9 MD et celle des industries non manufacturières ont été multipliées par 12 et ont atteint 672.6 en 1981. La part du secteur industriel dans la valeur des exportations totales des biens et services n'a cessé d'augmenter, passant de 55.3% en 1972 à 67.7% en 1981.



Ainsi le secteur privé tunisien et étranger s'est lancé dans le développement d'industries légères peu capitalistiques et à rentabilité immédiate, orientées vers un marché local limité, et comptant beaucoup sur le marché d'exportation.

C'est pourquoi, ces industries se localisaient dans leur grande majorité sur la façade littorale orientale du pays et essayaient de s'approcher des grandes villes et des ports. Il en a résulté une accentuation du déséquilibre régional.

D'une façon générale, la 2^{ème} décennie de développement a été caractérisée par une activité industrielle extravertie, dépendante des marchés extérieurs par ses machines et partiellement ou totalement par ses matières premières, par ses semi-produits et par l'écoulement de la production.

3^{ÈME} DECENNIE

Essoufflement et relance

La troisième décennie de développement 1982-1991 a connu deux phases : la première étant la crise du début des années 1980 qui s'est poursuivie jusqu'en 1987, et la seconde étant la relance entamée depuis 1989.

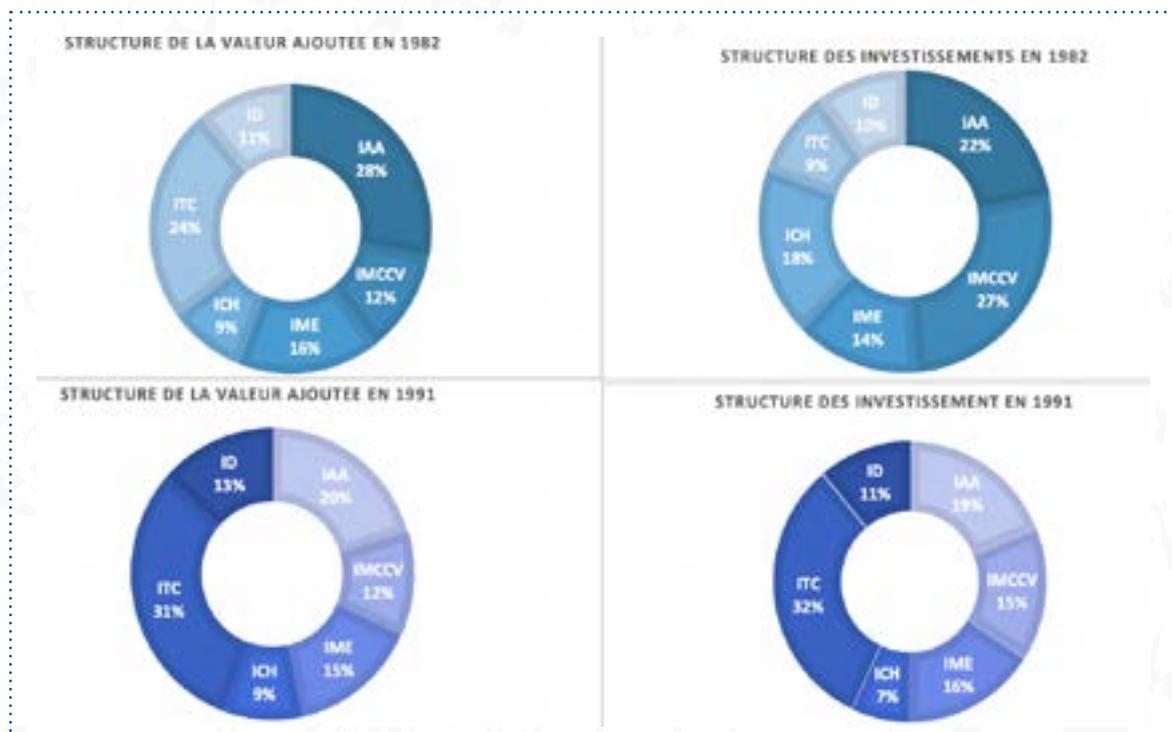
Si la conjoncture économique favorable des années 1970 a permis de soutenir les investissements dans les industries manufacturières, la crise des années 1980 a entraîné un essoufflement des investissements à partir de 1984, passant de 366.3 MD à 285.4 MD en 1987 et 274.6 MD en 1988 aux prix courants pour atteindre 500.5 MD en 1991, enregistrant ainsi un taux de croissance annuel moyen de l'ordre de 10.2% entre 1982 et 1991, contre 28.6% pour la période 1972-1981.

L'essoufflement de l'activité manufacturière s'explique par une forte baisse des ressources en devises, absolument nécessaires aux importations exigées par l'industrie et l'équilibre alimentaire du pays.

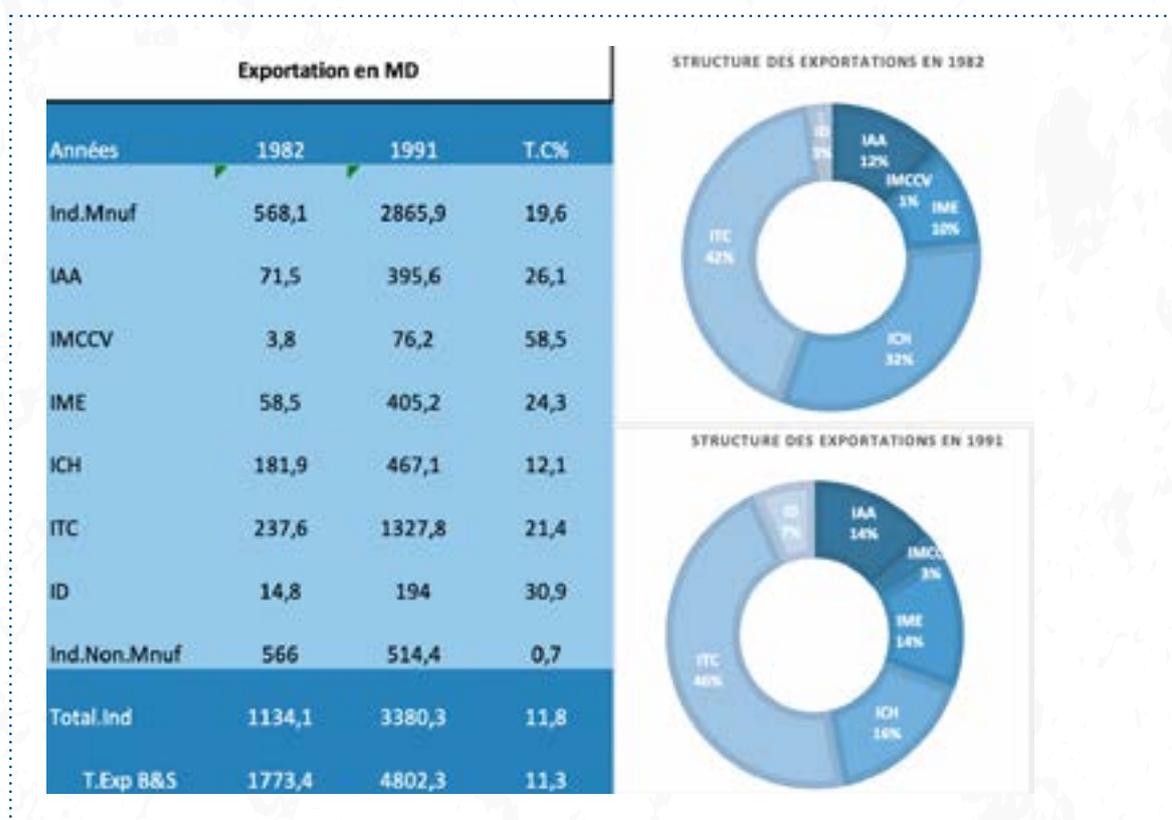
En effet les recettes pétrolières se réduisaient d'année en année du fait de la chute du prix du baril. Il en est de même pour les phosphates, à la suite de l'effondrement des prix et de la forte concurrence internationale rencontrée par les produits tunisiens (à cause de sa faible teneur), de la part du Maroc, des USA, de la Jordanie etc. Ainsi les exportations des industries non manufacturières sont passées de 566 MD à 514.4 MD entre 1982 et 1991. Et leur part dans l'exportation totale des biens et services a diminué de 31.9% en 1982 à 10.7% en 1991. Les recettes touristiques connaissent également une évolution en dent de scie au cours de la 3^{ème} décennie.

La croissance réelle de la valeur ajoutée des activités manufacturières est passée à 4.8% au cours de la 3^{ème} décennie (12.3% au cours de la 2^{ème} décennie).

Valeur Ajoutée en MD constants 1990				Investissement en MD			
Années	1982	1991	T.C%	Années	1982	1991	T.C%
Ind.Mnuf	1209,5	1897,5	4,8	Ind.Mnuf	289,5	500,5	10,2
IAA	337,5	385,9	0,9	IAA	63,9	94,3	8,6
IMCCV	141,6	218	4,7	IMCCV	76,9	76,6	5,4
IME	197,8	280,6	4,6	IME	39,6	80,2	17,6
ICH	105,3	172,4	6,2	ICH	52,6	33,9	8,3
ITC	294,2	589,4	7,8	ITC	27,3	160,2	26,8
ID	133,1	251,2	7,9	ID	29,2	55,3	19,1
Ind.Non.Mnuf	1408,5	1479,2	0,1	Ind.Non.Mnuf	426,3	360,7	2,4
Total.Ind	2618	3376,7	2,5	Total.Ind	715,8	861,2	5,8



Malgré un ralentissement de la croissance réelle des activités manufacturières passant de 7.6% en (1983/1982) à 3.7% en (1987/1986) et à 5.7% en (1991/1990), ce secteur contribue dans une grande proportion à l'essor des exportations tunisiennes. Ainsi, en 1991, les exportations des produits manufacturés ont atteint 59.7% de la valeur totale des exportations de biens et services contre 32% en 1982.

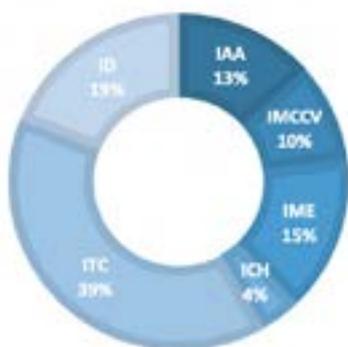


Egalement et malgré la tendance à la baisse du niveau des investissements au cours des années (1984-1988), l'investissement global au cours de la 3^{ème} décennie a plus que triplé par rapport à la décennie précédente (3446.9 MD pour la 3^{ème} décennie contre 1117 MD pour la 2^{ème} décennie).

Cependant, bien que le volume de l'investissement réalisé au cours de cette décennie ait été multiplié par trois, l'effort de création d'emplois a baissé de 155800 à 134200 postes d'emplois au cours de la 3ème décennie. Cela s'explique par une tendance à la préférence pour les projets capitalistiques. Par rapport à la population active totale, le secteur manufacturier occupe une part de plus en plus croissante (21.5% et 23.6% respectivement en 1982 et 1991).

Création d'emplois en 1000 personnes		
Années	1982-1991	En %
Ind.Mnuf	134,2	95,9
IAA	17,9	13,3
IMCCV	12,8	9,5
IME	20	14,9
ICH	5,3	3,9
ITC	52,7	39,3
ID	25,5	19,0
Ind.Non.Mnuf	5,8	4,1
Total.Ind	140	100

STRUCTURE DES EMPLOIS CRÉÉS 1982-1991



Au niveau stratégique, les objectifs assignés à la 3ème décennie sont identiques. Le nouveau code des investissements de 1981 accentue les encouragements aux investissements créateurs d'emplois.

On commencera également à prendre conscience que les industries de transformation créées ne peuvent vivre en vase clos, qu'une intégration progressive

s'impose et qu'il faut favoriser les échanges interindustriels à l'échelle régionale et nationale. Le code des investissements a prévu des aides pour les entreprises qui tentent de nouer des échanges de pièces, de demi-produits avec d'autres entreprises.

En outre, une importance particulière a été également assignée à l'objectif de décentralisation industrielle. En effet, on a considéré que l'absence totale d'une politique de régionalisation est mal saine et peut nourrir un sentiment de frustration chez les habitants des régions déshéritées de la Tunisie. C'est pourquoi un décret spécial a été adopté en 1981, pour favoriser la décentralisation industrielle et prévoir des subventions et des exonérations renforcées pour les industriels localisés dans les zones les moins développées.

Pour renforcer cette politique de décentralisation, l'Etat intervient pour lancer de nouvelles industries à l'intérieur du pays : une unité de fabrication de tracteurs à Mateur, une unité de fabrication automobile à Kairouan, une unité de matériel ferroviaire à Gaâfour, des cimenteries à Tджерouine, Enfidha, une usine de ciment blanc à Fériana, de chaux et de plâtre à Tala, une industrie chimique de phosphates à M'dhila.

Une bonne partie de ces projets a été programmée ou réalisée par des sociétés mixtes avec des capitaux publics et des participations étrangères importantes occidentales et arabes. Les banques de développement tuniso-arabes (BTKD ? STUSID) ont joué un rôle de premier plan dans ce domaine.

A partir de 1986, de nouvelles orientations de notre politique industrielle ont été décidées avec la mise en œuvre du programme d'ajustement structurel (PAS) : libéralisation extérieure (libéralisation des importations) et intérieure (investissement, prix...) de l'économie suite à la crise connue par le pays qui l'a mis pratiquement en état de cessation de paiement.

En fait, la politique de contingentement des importations a certes permis de développer jusque-là une production locale significative mais avec des effets pervers de mauvaise qualité et de non compétitivité résultant d'une protection souvent excessive, d'où la révision des orientations vers une grande libéralisation.

Cette politique a eu pour objectif d'inciter l'entreprise à une plus grande recherche de compétitivité en introduisant une pression concurrentielle à la fois raisonnable mais suffisamment forte pour faire en sorte que cette préoccupation de compétitivité soit un impératif ressenti comme tel au sein de l'entreprise.

Pour éviter le retour aux préférences pour les activités de circulation, des mesures de sauvegarde ont été introduites dans le cadre de cette nouvelle stratégie. Ces mesures de sauvegarde ont été indispensables pour préserver les acquis réels.

Le processus de libération initié en 1986 a commencé par une première étape réalisée entre 1986 et 1988 et qui a consisté à supprimer toutes restrictions à l'importation des matières premières, des semi-produits et des biens d'équipement. Notons que les mesures prises lors de cette période répondent dans une large mesure aux objectifs tracés. La deuxième phase a commencé à partir de 1990 et a touché les produits finis, même de fabrication local.

Dans le cadre de cette politique d'ouverture de l'économie tunisienne sur le marché extérieur, une série de mesure est adopté : dévaluation de dinar de 10% en août 1986 pour améliorer la compétitivité des produits tunisiens, reconversion de l'Agence de Promotion de l'Industrie » en août 1987, promulgation d'un nouveau code des investissements le 2 août 1987.

Ce nouveau code supprime l'agrément de l'administration pour la création de projets industriels et encourage en particulier les projets qui s'engagent à réaliser de fortes proportions d'exportation, ceux qui cherche un transfert de technologies et une intégration minimum et n'accorde aucun avantage sur la base du nombre d'emplois créés. Enfin, on annonce la privatisation progressive des entreprises publiques.

Cependant, l'intention de l'Etat de se dégager de la gestion directe des entreprises s'est surtout exprimée par l'annulation de nombreux projets ambitieux dans le domaine de la décentralisation en particulier dans l'industrie automobile et par l'abandon de la fabrication des voitures automobiles par la STIA de Sousse. La privatisation s'est exprimée par l'ouverture de participations aux banques et aux privés dans les entreprises.

La 3^{ème} décennie a été caractérisée par l'essoufflement des activités industrielles et l'instauration d'une nouvelle stratégie de développement industrielle basée sur l'initiative privé et la libéralisation des échanges, des investissements et des prix.

4^{ème} DECENNIE

Le passage à une économie de marché ouverte sur l'extérieur

Dans une perspective d'insertion de l'économie dans le circuit économique mondial, les réformes se sont intensifiées au cours de la 4^{ème} décennie (1992-2001). Ces réformes ayant pour objectifs de permettre à l'entreprise de maîtriser les outils de sa gestion, de comprimer ses coûts et d'améliorer la qualité de ses produits ; l'objectif étant de gagner le pari de la compétitivité.

A cet effet, le programme de privatisation des entreprises publiques, dans le cadre de la restructuration et de la libération de l'économie nationale a pour objectif de renforcer l'intégration de la Tunisie dans son environnement international. Ce programme initié en 1987 (1ère étape : 1987-1991) a atteint son régime de croisière au cours de la 4ème décennie.

Le programme de privatisation des entreprises publiques a connu plusieurs étapes successives qui ont revêtu des caractéristiques différentes. Après une première étape qui a concerné les entreprises déficitaires, la 2ème étape (1992-1996) a porté sur des entreprises ayant une situation financière équilibrée. Enfin dans une 3ème étape (1997-2000), le programme a concerné les entreprises de taille importante faisant appel aux investisseurs étrangers, avec l'ouverture de nouveaux secteurs d'activité à l'initiative privée. Il y a eu également l'introduction d'une nouvelle formule de privatisation, à savoir la concession à un groupe d'investisseurs étrangers du secteur de la production d'électricité avec la construction d'une centrale électrique à Radès II, remportée sur appel d'offres international par un groupe américano-japonais. La distribution et le transport de l'énergie électrique restent toujours l'apanage de la STEG qui s'engage à racheter la production du groupe.

L'objectif de la privatisation est de contribuer à optimiser la croissance économique et favoriser le progrès social et le revenu par tête d'habitant. C'est pour cette raison que l'Etat s'est engagé à suivre les opérations après la cession des entreprises en l'objet afin de vérifier le respect des clauses contractuelles sur deux plans, à savoir la préservation des emplois et des acquis sociaux relatifs au personnel d'une part, et d'autre part, la mise en place du programme de développement de l'entreprise : réalisation de l'investissement, extension et/ou modernisation du potentiel de production.

A cette effet, une enquête auprès d'un échantillon représentatif formé de 35 entreprises privatisées pour la gestion 1997-1999, a donné les résultats suivants :

- Une évolution de 5% par an du chiffre d'affaires.
- La réalisation d'un volume d'investissement de l'ordre de 115 MD (dont 23 MD investis par la seule cimenterie de Jebel El Oust).
- Augmentation de 600 emplois depuis le démarrage du programme.
- 46% des entreprises considèrent le rythme de leur croissance depuis leur privatisation comme satisfaisant et 40% le jugent moyen.
- 43% des entreprises considèrent les outils de production relativement satisfaisants, le reste les jugent moyens ou faibles.
- 84% jugent le climat social au sein de l'entreprise comme sain et 60% considèrent la moyenne des salaires acceptables.

D'une façon générale, l'enquête a révélé que la majorité des entreprises privatisées ont amélioré leurs performances en termes de production et d'investissement et que la moitié de ces entreprises ont procédé à des recrutements nouveaux. La tendance au renforcement des effectifs des entreprises privatisées par des jeunes compétences est nette. Certains investisseurs s'engagent immédiatement, après acquisition, dans des programmes de recrutement et de formation de jeunes diplômés. En effet, les investisseurs ont de grandes opportunités à exploiter dans ce sens, grâce au dispositif d'encouragement à l'emploi des jeunes diplômés, mis en place par l'Etat :

- Nouveau système de formation professionnelle en amont et en aval privilégiant les modules de formation spécifique et la formation intra-entreprise.

- Dispositif administratif d'encouragement
- à l'emploi des jeunes diplômés (primes de stage, prise en charge en matière de couverture sociale...).
- Prise en charge des frais de formation par le biais de la taxe à la formation professionnelle (TFP).

Par ailleurs, le programme de libéralisation des importations, initié en 1986, a été entamé en 1995, le total des produits libres à l'importation a atteint 91.5% en termes de production. Au cours de la période (1992-1995), la libéralisation a touché donc progressivement les produits finis qui concurrencent directement le tissu industriel tunisien. Compte tenu du faible taux d'intégration des produits locaux et leur rapport qualité-prix, les industriels ont vu leurs ventes diminuer et la rentabilité de leurs affaires compromise, la réaction a été d'observer une pause avant de songer à engager de nouveaux investissements.

Cette politique de libéralisation a eu pour effet un fléchissement de la croissance des investissements dans les industries manufacturières pendant les années 1992-1995, enregistrant ainsi une croissance annuelle moyenne de 4% seulement, contre 18.2% pour les industries non manufacturières.

A partir de 1995 et parallèlement, à cette politique de privatisation et de libéralisation qui vise à développer davantage le tissu industriel et pour faciliter l'insertion de l'économie tunisienne dans un environnement international qui s'impose, l'Etat a été amené à signer un nouvel accord de coopération avec l'Union Européenne prévoyant l'instauration à terme d'une zone de libre-échange.

Cet accord d'association commercial conclu le 17 juillet 1995 et ratifié en mars 1998, repose sur le principe de la réciprocité et consacre la libre circulation des marchandises dans le respect des dispositions de l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC). Il exclut les

produits agricoles et stipule que « les produits industriels originaires des deux parties sont réciproquement admis à l'importation en exemption des droits de douane et taxes d'effet équivalent et sans restriction quantitative ni mesure d'effet équivalent ».

Sa mise en œuvre prévoit une approche progressive de libéralisation et un calendrier adapté à la nature des produits a été fixé pour le démantèlement. Il prévoit une suppression immédiate des tarifs appliqués aux importations sans équivalent local et une réduction dans le temps de la production des produits exposés à la concurrence européenne. Le processus aboutira à la suppression des barrières, tarifaires et non tarifaires, et à la création d'une zone de libre-échange au terme d'une période de transition de 12 ans à compter de l'entrée en vigueur de l'accord.

Quatre listes sont établies selon la cadence prévue pour la levée de la protection :

- Les équipements non fabriqués localement (10% des importations). Leur libéralisation intervient dès la mise en application de l'accord.
- Les matières premières et les intrants qui n'ont pas d'équivalent local (22.9% des importations). Leur démantèlement est progressive sur 5 ans.
- Les biens de consommation finale locaux suffisamment compétitifs pour faire face à la concurrence (28.5% des importations). Leur démantèlement se fait sur une période de 12 ans.
- Les biens de consommation finale ayant un équivalent local et pour lesquels une période d'adaptation et de mise à niveau est nécessaire (29.6% des importations). Leur libéralisation sera étalée sur une période de 8 ans avec 4 ans de délai de grâce.

Dans un esprit de partenariat, cet accord contient d'autres dispositions, comme la liberté de circulation des capitaux,

l'harmonisation des normes techniques, la coopération économique, financière et sociale. L'Union Européenne s'engage ainsi à apporter son assistance financière et technique pour moderniser les industries et augmenter leur compétitivité avec l'ouverture du marché.

Suite à cet accord de création d'une zone de libre-échange avec l'UE, un programme de mise à niveau de l'industrie tunisienne a été arrêté. Au cours de l'année 1995, l'accent a été mis sur un programme pilote portant sur 109 entreprises représentatives des différents secteurs d'activités et de différentes régions.

Pour financer ce programme, un fond pour le développement de la compétitivité (FODEC) a été créé (décret n°95/2495 du 28/12/95). Ce fond financera aussi bien le programme de mise à niveau que les études sectorielles et les actions d'amélioration de la qualité des produits industriels.

Depuis le démarrage de ce programme et à fin 2001, la COPIL a approuvé 1078 dossiers pour un volume d'investissement de 2019. Cette période a été caractérisée par une participation volontaire des entreprises au programme. L'évolution du montant des investissements dénote une orientation de plus en plus confirmée du programme vers la PME. En effet, l'investissement moyen est passé de 3.1 MD par entreprise en 1986 à 2 MD en 2001.

Nbre.dossiers et invest approuvés		
Années		1996-2001
IAA	dossiers	162
	Invest en MD	509
IMCCV	dossiers	71
	Invest en MD	430
IME	dossiers	129
	Invest en MD	254
ICH	dossiers	63
	Invest en MD	161
ITC	dossiers	486
	Invest en MD	418
ID	dossiers	167
	Invest en MD	247
Total	dossiers	1078
	Invest en MD	2019

Par ailleurs, les enquêtes réalisés dans le cadre du suivi des programmes de mise à niveau approuvés, ont montré que les entreprises qui ont réalisé leur programme de mise à niveau ont enregistré un accroissement de leur activité, notamment celle à l'exportation et une amélioration de leur compétitivité à travers notamment l'amélioration du taux d'encadrement.

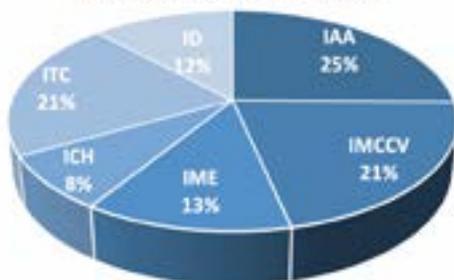
Également, et en vue de renforcer l'encadrement du secteur industriel, quatre nouveaux centres techniques ont été créés, le Centre de l'agroalimentaire, le Centre de l'industrie du bois et de l'ameublement, le Centre de la chimie et le Centre de l'emballage et du conditionnement.

Grâce à ce programme de réformes structurelles, initié depuis 1987, et qui a commencé à porter ses fruits à la fin de la 4ème décennie, le secteur des industries manufacturières a pu maintenir sa part dans l'effort d'investissement global au même niveau (13.8% en 1992 et 13.6 en 2001). En termes de croissance, les investissements dans ce secteur ont progressé au rythme de 7.5% entre 1992 et 2002.

Nbre de projets approuvés 1996-2001



Investissements approuvés 1996-2001



Malgré ce léger fléchissement des investissements, la croissance réelle de la valeur ajoutée du secteur manufacturier a été amorcée atteignant 5.8% contre 4.8% durant la décennie précédente. Cela s'est traduit par une amélioration de la part du secteur dans le PIB aux coûts des facteurs et à prix courants, passant de 19.1% en 1991 à 21.4% en 2001.

Valeur Ajoutée en MD constants 1990				Investissement en MD			
Années	1992	2001	T.C.%	Années	1992	2001	T.C.%
Ind.Mnuf	2020,1	3333,3	5,8	Ind.Mnuf	515	1024	7,5
IAA	400,4	593,5	4,6	IAA	100	204	8,6
IMCCV	226	327,1	4,2	IMCCV	88,4	156	8,2
IME	290,4	508,9	6,2	IME	83,3	175	8,5
ICH	202,7	332,8	6,9	ICH	42,1	96	11,6
ITC	632,3	1129	6,8	ITC	135,2	263	5,6
ID	268,3	442	5,8	ID	66	130	9,2
Ind.Non.Mnuf	1545,9	2009,9	3,5	Ind.Non.Mnuf	448,4	1031	15,3
Total.Ind	3566	5343,2	4,9	Total.Ind	963,4	2055	10,3

STRUCTURE DE LA VALEUR AJOUTÉE EN 1992		STRUCTURE DES INVESTISSEMENTS EN 1992	
IAA	20%	IAA	20%
IMCCV	11%	IMCCV	17%
IME	15%	IME	16%
ICH	10%	ICH	8%
ITC	31%	ITC	26%
ID	13%	ID	13%

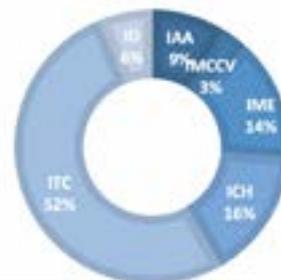
STRUCTURE DE LA VALEUR AJOUTÉE EN 2001		STRUCTURE DES INVESTISSEMENT EN 2001	
IAA	11%	IAA	20%
IMCCV	10%	IMCCV	15%
IME	15%	IME	17%
ICH	10%	ICH	9%
ITC	34%	ITC	26%
ID	13%	ID	13%

La vocation exportatrice des industries manufacturières a permis de soutenir le rythme de croissance des exportations au taux de 11.4% entre 1992et 2001.

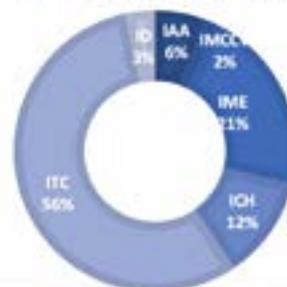
L'évolution comparée des performances à l'exportation des différents secteurs industriels fait ressortir le dynamisme de deux activités, à savoir les industries textiles, cuir et chaussure et les industries mécaniques et électriques. Ces deux secteurs constituent la locomotive de l'industrie tunisienne. A eux seuls ils couvrent 77% des exportations des industries manufacturières en 2001, cette part était de 66% 1992.

Exportation en MD			
Années	1992	2001	T.C%
Ind.Mnuf	2949	8227	11,4
IAA	256,9	463,8	8,1
IMCCV	90,7	131,1	6,9
IME	424,6	1769,5	16,4
ICH	456,4	966,6	7,9
ITC	1532,8	4615,2	13,5
ID	187,6	280,8	7,3
Ind.Non.Mnuf	574	962	9,7
Total.Ind	3523	9189	10,7
T.Exp B&S	5357,1	13710,9	11,2

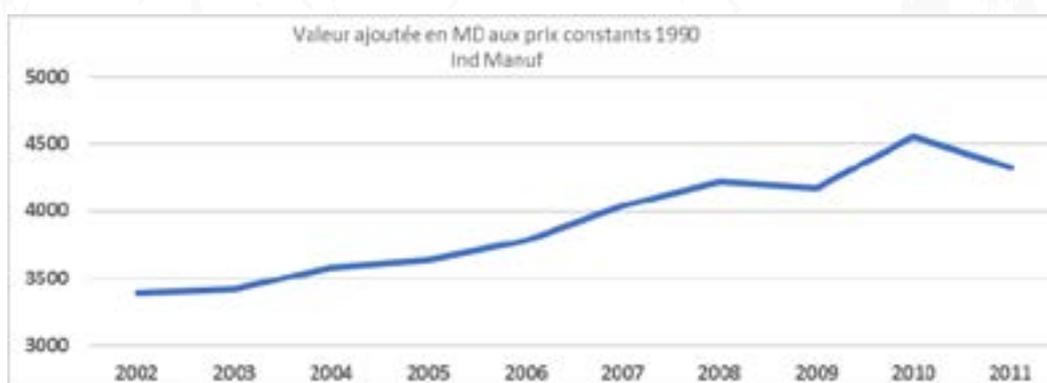
STRUCTURE DES EXPORTATIONS EN 1992



STRUCTURE DES EXPORTATIONS EN 2001



La 4^{ème} décennie a été marquée essentiellement par la concrétisation du programme de privatisation et la mise en place d'un programme de mise à niveau du secteur industriel en vue de réunir et de garantir les conditions structurelles d'un développement global et intégral pour faciliter le passage à une économie de marché ouverte sur l'extérieur.



5^{ème} DECENNIE

Le défi imposé par l'ouverture de l'économie

La stratégie de développement du secteur industriel a continué durant la 5^{ème} décennie, à être axée, fondamentalement, sur l'exécution du programme de mise à niveau, lancé au début de 1996 et la réalisation de différents autres plans d'action portant, en particulier, sur la privatisation des entreprises publiques. Les efforts entrepris portent, essentiellement, sur l'amélioration de la qualité des produits, l'adoption et la certification des normes, pour se conformer aux exigences de la concurrence internationale.

Malgré ces efforts, la croissance réelle (prix constants 1990) de la valeur ajoutée du secteur manufacturier a connu une décélération au cours de cette période, enregistrant ainsi une croissance moyenne de 2.8% contre 5.8% durant la décennie précédente.

Le ralentissement de la croissance ainsi enregistré, est la conséquence de deux événements majeurs à l'échelle de l'économie mondiale :

- Les événements du 11 septembre 2001 et le ralentissement de l'économie mondiale qui ont suivi ces événements, notamment au sein de l'Union européenne, principal partenaire de la Tunisie.
- La crise financière internationale et la détérioration massive des finances publiques qui ont lourdement frappé plusieurs états de la zone euro en 2007 et 2008. L'impact de cette crise s'est traduit par une baisse de la valeur ajoutée industrielle de -1.2% durant l'année 2009 (IME : -2.6% et ITC : -7.4%).

Également, l'année 2011, a été marquée par une baisse de la valeur ajoutée industrielle de -5% par rapport à l'année 2010. Seuls les IAA et les industries diverses ont été épargnées de la baisse.

Durant les années 2002-2011, deux secteurs ont contribué au ralentissement du rythme de croissance des activités manufacturières.

Le secteur de la chimie a enregistré une baisse de -2.8% ; Cette dégradation de la valeur ajoutée sur la période (2002-2011) est due aux mouvements de contestations sur les voies ferrées, et les grèves sur les sites d'extraction.

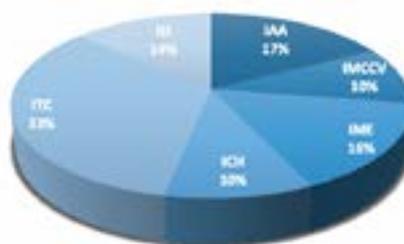
Le secteur du textile, de l'habillement et du cuir principale activité exportatrice du secteur manufacturier a enregistré une baisse de -0.9% suite aux effets négatifs des accords multifibres et au ralentissement de la demande extérieure.

La moitié de la valeur ajoutée des industries manufacturées est constituée par Le secteur des industries du textile, de l'habillement et du cuir et le secteur des industries mécaniques et électriques,

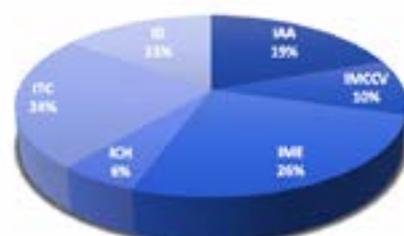
Valeur ajoutée en MD prix constants 1990

Années	2002	2011	T.C%
Ind manuf	3394,6	4324,5	2,8
IAA	590,3	843,1	4,1
IMCCV	342,1	428,5	2,6
IME	527,1	1129,8	9,3
ICH	343,4	241,9	-2,8
ITC	1134,4	1038,3	-0,9
ID	457,3	643,0	3,9
Ind non manu	2107,6	2360,4	1,3
Total	5502,2	6685,0	2,2

Structure de la valeur ajoutée en 2002



Structure de la valeur ajoutée en 2011



Le niveau de la valeur ajoutée du secteur des ITC durant les années 2002-2011 a suivi une tendance à la baisse. La part des ITC est ainsi passée de 33% 2002 à 24% en 2011. Contrairement aux ITC, les IME ont été marquées par une évolution à la hausse, avec des parts passant de 16% en 2002 à 26% en 2011.



Quant aux investissements réalisés dans les industries manufacturières, ils ont connu durant cette décennie une croissance annuelle moyenne de 5.2%, contre 7.5% durant la décennie précédente.



Le niveau des investissements durant les années 2002-2006 est relativement stable, variant de 1023.3 MD en 2002 à 1043.8 MD en 2006. Cependant, un accroissement notable a été enregistré en 2007, 2008 et 2010, enregistrant des accroissements respectifs de 12.8%, 23.1% et 18.2%.

Durant cette décennie, l'effort d'investissement a été orienté vers les industries chimiques qui ont vu leur part passer de 9% en 2002 à 16% en 2011 et les IAA avec des parts respectifs de 19% et 22% en 2002 et 2011. Par contre, la part des industries du textile, habillement et cuir a diminué de 18% à 12% entre 2002 et 2011.

Investissement en MD			
Années	2002	2011	T.C%
Ind manuf	1023,3	1554,8	5,2
IAA	200	334,8	6,0
IMCCV	223,3	303,6	7,5
IME	180	287,0	6,1
ICH	95	246,8	18,1
ITC	185	191,3	1,2
ID	140	191,3	4,3
Ind non manuf	1023,2	2602,1	14,0
Total	2046,5	4156,9	9,6



Sur le plan des échanges extérieurs, les industries manufacturières ont pu résister face à une conjoncture internationale défavorable et ont réalisé des performances globalement satisfaisantes. C'est ainsi que les exportations ont progressé durant cette décennie au taux de 10.9%, contre 11.4% la décennie précédente.

L'évolution annuelle fait apparaître une baisse notable des Exportations en 2009 de l'ordre de -13.8% par rapport à 2008. Cette baisse a touché toutes les activités à l'exception des industries diverses qui ont marqué une hausse de 4.5%.

Après la reprise durant l'année 2010 avec un accroissement de +20% par rapport à 2009, les exportations des activités manufacturières ont connu un fléchissement dans le rythme de croissance et ont marqué une hausse de +6% en 2011 par rapport à 2010. Ce secteur a pu maintenir sa contribution à l'effort de développement des exportations tunisiennes tout au long des années 2002-2011. C'est ainsi qu'en 2011 la valeur des exportations du secteur manufacturier a atteint 65.6% des exportations totale des biens et services contre 62.5% en 1982, 59.7% en 1991 et 32% en 1982.



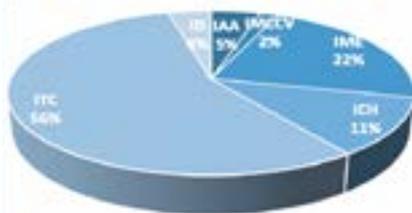
Les exportations des produits manufacturés demeurent dominées par les industries du textile, de habillement et cuir et des industries mécaniques et électriques qui accaparent ensemble les trois quarts de l'ensemble des produits manufacturés exportés en 2002 et en 2011.

L'évolution durant les années 2002, 2011 des exportations par activités confirme l'augmentation de la part des IME (22% en 2002 et 45% en 2011), au détriment des ITC dont la part a baissé de 56% en 2002 à 31% en 2011.

Exportations en MD

Années	2002	2011	TC%
Ind manuf	8460,5	20528,9	10,9
IAA	392	1752,3	23,7
IMCCV	143,1	300,8	10,2
IME	1887,1	9277,5	19,9
ICH	961,8	1742,0	13,4
ITC	4734,7	6378,1	3,6
ID	341,8	1078,2	14,4
T.Exp B&S	13535,1	31299,2	10,4

Structure des exportations en 2002



Structure des exportations en 2011

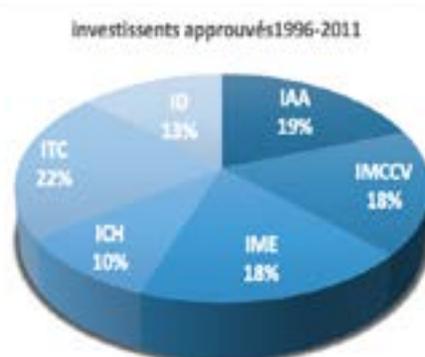


formalités, mieux assister et encadrer les entreprises dans les différentes phases de leur mise à niveau, ont encouragé celles-ci à adhérer davantage à ce programme. A ce niveau, des efforts ont été concentrés sur l'adhésion des petites et moyennes entreprises opérant dans le secteur du textile, eu égard à son importance dans le tissu industriel. Par ailleurs, l'évaluation du programme de mise à niveau, à travers le baromètre conjoncture, mis en place par le bureau de mise à niveau a révélé que les entreprises bénéficiaires de ce programme ont enregistré un accroissement de leur activité, notamment celle destinée à l'exportation et une amélioration de leur compétitivité à travers, notamment, l'amélioration de leur taux d'encadrement. En général, le niveau de satisfaction le plus élevé, quant à l'impact de ce programme de mise à niveau sur le développement de l'entreprise, a atteint ses objectifs dans la première phase de la réalisation de son plan d'action. Cela renforce, le besoin d'un nouveau PMN chaque fois que l'entreprise achève son programme, notamment en ce qui concerne les investissements immatériels. Dans ce sens, le PMN a largement contribué au développement d'une culture dynamique d'affaires. En effet, les chefs d'entreprises sont plus conscients de l'importance de certaines fonctions au sein de l'entreprise comme le marketing, les ressources humaines, le système d'information... et la nécessité de l'acquisition des nouvelles technologies.

Le programme de mise à niveau a enregistré, durant la période (1996-2011), l'approbation de 3679 dossiers pour un montant d'investissement de 6381 MD. Les mesures prises, pour simplifier les

Nbre de dossiers et invest approuvés

Années	1996-2011	
IAA	dossiers	457
	Invest en MD	1243
IMCCV	dossiers	183
	Invest en MD	1125
IME	dossiers	449
	Invest en MD	1170
ICH	dossiers	201
	Invest en MD	620
ITC	dossiers	1903
	Invest en MD	1373
ID	dossiers	486
	Invest en MD	851
Total	dossiers	3679
	Invest en MD	6381



6^{ème} DECENNIE

L'industrie tunisienne post révolution

Dix ans après les évènements du 14 janvier 2011, l'industrie tunisienne s'est nettement dégradée.

En excluant l'année 2020 et 2021, la valeur ajoutée aux prix constants 1990 des industries manufacturières s'est accru entre 2012 et 2019 à un rythme annuel moyen de 0,8%, contre un accroissement annuel moyen (aux prix constants de 1990) de 2,8% durant la décennie précédente (2002/2011) et 5,8% au cours de la 4^{ème} décennie (1992/2001).

Cette période a été marquée par un fléchissement de la croissance et a enregistré en 2019 une baisse par rapport à 2018 de -1% (prix constants 1990).



La contribution à la valeur ajoutée des industries manufacturières demeure prédominée par les industries mécaniques et électriques et les industries du textile, habillement et cuir qui accaparent ensemble près de la moitié de la valeur ajoutée totale durant la 5^{ème} et la 6^{ème} décennie

Valeur ajoutée en MD prix constants 1990			
Années	2012	2019	T.C%
Ind manuf	4360,7	4620,6	0,8
IAA	882,2	1014,4	2,1
IMCCV	460,2	464,3	0,2
IME	1138,2	1254,8	1,4
ICH	227,6	289,8	4,2
ITC	996,7	946,6	-0,7
ID	655,8	650,6	-0,1
Ind non manuf	2432,6	1990,2	-2,8
Total	6793,2	6610,8	-0,4

Structure de la valeur ajoutée en 2012



Structure de la valeur ajoutée en 2019



Fortement bousculée par la pandémie du COVID-19, l'industrie tunisienne a clôturé l'année 2020 avec une croissance négative de toutes les activités manufacturières.

Après la chute qui a marqué l'année 2020, et en rapport avec la situation du COVID-19, le rythme de croissance de l'industrie manufacturière en 2021 a suivi une tendance à la hausse, et notamment dans les IME, ITC, ICH et les ID.

Croissance de la valeur ajoutée en glissement annuels aux prix de l'année 2015									
Trimestres	1 ^{er} Tri 2020	2 ^e Tri 2020	3 ^e Tri 2020	4 ^e Tri 2020	1 ^{er} Tri 2021	2 ^e Tri 2021	3 ^e Tri 2021	4 ^e Tri 2021	1 ^{er} Tri 2022
IAA	17,9	-2,4	1	-6,5	-14,8	2,9	-2,2	2,9	9,6
IMCCV	-8,3	-34,6	-2,6	0	10,8	55,5	-5,5	-0,5	-6,7
IME	-10,8	-38,6	-9,3	-3,4	5,6	56,8	1,3	-2,6	4,1
ICH	7,9	-7,2	-13	-13,4	-5,8	4,7	14	22,6	2,1
ITC	-15,9	-42,4	-0,8	-6,5	2,6	52,4	-3,3	3,8	10,8
ID	-10,6	-30,5	-6,3	-6,7	5,6	43,1	1,6	3,8	2,5

La stratégie de promotion de l'investissement adoptée durant la 6^{ème} décennie a permis de maintenir le rythme d'accroissement annuel moyen à 5.9% entre 2012 et 2019, contre 5.2% au cours de la 5^{ème} décennie. Dans les sphères de la création de projets, les investisseurs sont dans l'excès de prudence, et résistants à tout changement de modèle.



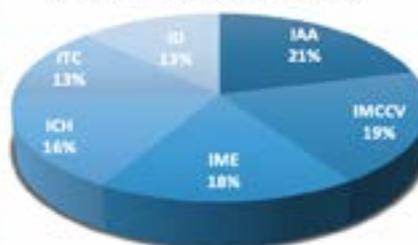
Plus de la moitié des investissements ont été réalisés dans les industries mécaniques et électriques (24% en 2019) et les industries agroalimentaires (28% en 2019).

Le secteur des IME revêt une importance particulière pour la Tunisie et peut être considéré comme la locomotive de son industrie et joue un rôle stratégique dans le soutien de la croissance. Il constitue un secteur porteur doté de potentialités d'exportation importantes et une base de développement technologique et de modernisation de l'industrie.

Investissement en MD

Années	2012	2019	T.C%
Ind manuf	1672,1	2392,4	5,9
IAA	350,8	662,0	9,7
IMCCV	326,3	370,0	8,4
IME	297,9	570,0	9,8
ICH	273,4	350,0	5,5
ITC	211,8	180,4	-1,5
ID	211,9	260,0	3,6
Ind non manuf	2782,4	4323,0	7,2
Total	4454,5	6715,4	6,5

Structure des investissements en 2012



structure des investissements en 2019



Margés les obstacles, la branche de l'aéronautique constitue une activité d'avenir pour le développement des IME en Tunisie. En effet, en dix ans, le nombre des entreprises opérant dans la branche de l'aéronautique en Tunisie a doublé, passant de 46 en 2010, à 81 actuellement, avec 17 000 emplois créés. L'activité aéronautique regroupe des activités à haute valeur ajoutée et à fort contenu de savoir, allant de l'ingénierie software/hardware à la production des systèmes aéronautiques, en passant par le décolletage et l'usinage de haute précision.

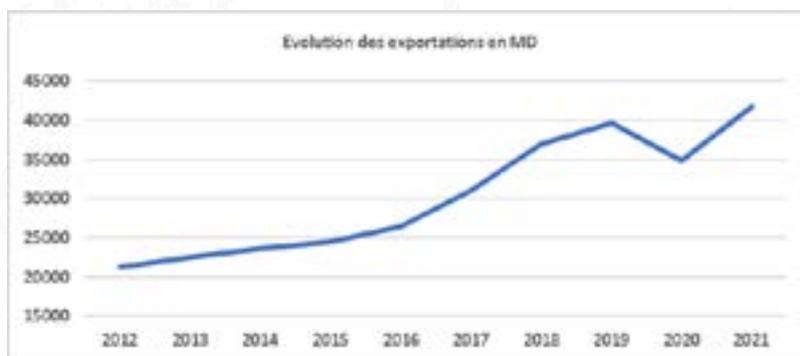
la filière de l'aéronautique, est dotée d'une plateforme industrielle, l'aéropôle de M'Ghira, située en banlieue sud de Tunis et qui s'étend sur une superficie dépassant les 200 hectares. C'est sur ce site, que le groupe d'EADS/Airbus, a décidé d'implanter sa filiale Stelia Aerospace. De plus, la Tunisie a investi dans la formation des ingénieurs et des techniciens et dispose donc d'une main d'œuvre qualifiée et compétitive. Le Centre d'Excellence des métiers de l'aéronautique situé au sein de l'aéropôle d'El Mghira, qui dispose d'une capacité de formation de 600 jeunes par an, a ainsi été créé.

L'essor que connaît cette branche et d'autres branches, plus particulièrement celles de l'automobile, de la mécanique de précision, de la mécatronique et de certaines filières chimiques et pharmaceutiques, nécessite une vision stratégique pour passer de la sphère des consommateurs à celle des producteurs.

La filière textile, première branche exportatrice jusqu'à 2008 et première branche industrielle employeur en Tunisie, nécessite l'adoption d'une stratégie de relance, afin d'affronter la concurrence étrangère et tirer profit des opportunités qui s'offrent sur le plan international.

Les exportations des produits manufacturés, malgré la chute de -11.9% enregistrée en 2020, ont enregistré une croissance annuelle moyenne de l'ordre de 8.2% durant la décennie 2012/2021, contre 10.9% pour la décennie précédente.

Les exportations des produits manufacturés, malgré la chute de -11.9% enregistrée en 2020, ont enregistré une croissance annuelle moyenne de l'ordre de 8.2% durant la décennie 2012/2021, contre 10.9% pour la décennie précédente.



Notons qu'en 2020, seules les exportations des IAA ont augmenté de 23.2%.

Durant les deux dernières décennies, les exportations sont dominées par les produits des industries mécaniques et électriques et des industries du textile, habillement et cuir. Ces deux secteurs accaparent ensemble près des trois quarts des exportations des industries manufacturières.



Il est généralement avancé qu'une diversification des exportations par produit et par destination peut aider à préserver la stabilité des recettes d'exportation et stimuler la croissance économique à long terme.

Sur le plan de la diversification par produit, la Tunisie a réalisé des progrès non négligeable durant les deux dernières décennies. C'est ainsi que La sensibilité aux aléas de la conjoncture industrielle a été réduite.

En effet, l'examen de l'indice de diversification des exportations par produit montre que la Tunisie n'a cessé de progresser dans ce domaine. La structure des exportations par produit est peu concentrée par rapport à certains pays concurrents de la région. Ainsi, les quatre premiers produits exportés par la Tunisie représentaient 28% de ses exportations de biens en 2018, contre 38% pour le Maroc et 37% pour l'Afrique du Sud. Cette part ne dépasse pas le seuil de 18% pour le Portugal et de 15% pour la Bulgarie. Cependant et en dépit de sa progression sur l'échelle de la diversification, la Tunisie demeure moins diversifiée comparativement à ses concurrents et certains pays émergents (Pologne, Roumanie, Rép. Tchèque, Chine, Inde ...).

Sur le plan de la diversification par destination, la Tunisie souffre d'un appareil exportateur très concentré sur l'UE. Les exportations restent fortement concentrées sur un petit nombre de partenaires commerciaux. Les quatre premiers partenaires accaparent plus des 2/3 des exportations tunisiennes, soient 68.5% en 2018 contre 59% en 2008. Il s'agit de la France (32.8%), l'Italie (18.1%), l'Allemagne (13%) et l'Espagne (4.6).

Le programme de mise à niveau, lancé depuis 1996 répond dans une large mesure aux attentes des entreprises. En effet, le rapport réalisations-attentes varie entre 84% pour la gestion des ressources humaines à plus que 100% pour la gestion financière.

Les résultats de l'enquête révèlent que 55% des entreprises enquêtées sont globalement satisfaites des effets du PMN contre 15% d'entreprises non satisfaites. Toutefois, L'apport le plus significatif du PMN concerne la gestion de la production, son apport dans les autres domaines (gestion commerciale, gestion financière et gestion du personnel) est moyennement apprécié par les entreprises.

Les données disponibles jusqu'au mois d'avril 2022 montrent que le nombre de dossiers approuvés s'élevaient à 6075. En ce qui concerne le nombre d'entreprises, le chiffre serait certainement plus faible compte tenu du fait qu'une même entreprise peut engager plusieurs programmes et soumettre plusieurs dossiers. Le volume total des investissements approuvés a atteint 11622 Millions de Dinars.

la répartition sectorielle des actions de mise à niveau en termes de dossiers, traduit en quelques sortes la structure du tissu industriel. En effet, les ITC, les IAA et les IME, accaparent l'essentiel de ces actions en termes de dossiers (74%) depuis le lancement du PMN en 1996.

Une telle évolution révèle, d'une part, l'importance de la place qu'occupe le

secteur des ITC dans le tissu industriel tunisien et, d'autre part, les contraintes et les exigences d'ajustement ressenties par les entreprises relevant de ce secteur face aux risques encourus suite au démantèlement des accords multifibres, à l'adhésion de la Chine à l'OMC et à l'instauration de la zone de libre-échange avec l'UE.

En matière d'investissement, malgré la diminution de sa part, passant de 22% (1996-2011), à 19% (1996-février 2022) le secteur ITC occupe une place importante dans la stratégie de mise à niveau en Tunisie. Toutefois, la structure d'investissement n'a pas connu un changement remarquable exception faite pour les IME qui ont pris une place de plus en plus importante dans les investissements de mise à niveau passant de 18% (1996-2011) à 22% (1996-fevrier2022).

Nbre de dossiers et invest approuvés

Années	1996-fev2022
IAA	dossiers 737
	Invest en MD 2175
IMCCV	dossiers 334
	Invest en MD 1827
IME	dossiers 865
	Invest en MD 2551
ICH	dossiers 347
	Invest en MD 1144
ITC	dossiers 2896
	Invest en MD 2238
ID	dossiers 896
	Invest en MD 1687
Total	dossiers 6075
	Invest en MD 11622

Nbre de dossiers approuvés 1996-fev2022



Investissements approuvés 1996-fev2022



BILAN GLOBALEMENT POSITIF

En résumé, la politique d'industrialisation active, menée par la Tunisie depuis l'indépendance, a incontestablement transformé d'une façon radicale, les structures de l'économie Tunisienne.

En effet, à la veille de l'indépendance, la Tunisie exportait surtout les produits du sous-sol et les produits agroalimentaires, et importait les produits fabriqués.

En 1962, environ 80% des exportations étaient constituées de produits agroalimentaires. En 2021, la situation est radicalement transformée. Les exportations du secteur manufacturier proviennent essentiellement des industries mécaniques et électriques (51%) et des industries textiles et cuir (22%). Ces deux activités représentent ensemble 73% des exportations des produits manufacturiers.

Par ailleurs, les importations des biens de la Tunisie se sont considérablement transformées et ne sont plus formées comme auparavant de produits manufacturiers de consommation essentiellement. En 2019, 62.3% des importations représentent des biens intermédiaires et des biens d'équipement.

Par ailleurs, l'industrie Tunisienne tout en restant déséquilibrée au plan régional, s'est beaucoup élargie. Alors qu'elle se limitait pendant les premières années de l'indépendance à quelques villes

portuaires (Tunis, Bizerte, Sousse, Sfax...) elle se diffuse progressivement sur tout le littoral Tunisien de Bizerte à Zarzis. Engagée, dans un processus démocratique depuis la révolution 2011, la Tunisie de demain doit se fixer, comme objectif d'atténuer le déséquilibre régional Est-Ouest au niveau industriel.

L'expérience Tunisienne en matière d'industrialisation est très riche en enseignements, elle a obtenu des résultats incontestables, mais elle doit affronter aujourd'hui de nouvelles contraintes qui lui sont imposées par la stratégie de développement basée sur l'initiative privée et l'ouverture sur l'économie mondiale. Dans ces nouvelles perspectives, l'accès à la nouvelle technologie et la maîtrise des facteurs qualité/prix sont considérés comme des conditions indispensables à l'expansion de l'activité industrielle et l'accès au rang des économies modernes et performantes.





M. FERID

TOUNSI

« **L'APII doit continuer à jouer le rôle de Fédérateur** »

19/08/2010 > **30/11/2012**

Courrier de l'Industrie : Quelles ont été les étapes clés de votre carrière professionnelle et que représente votre expérience en tant que directeur général de l'APII ?

M. Ferid TOUNSI : Mon expérience APII était venue vers la fin de ma carrière, riche par mon adhésion totale pour le service public afin de servir mon pays.

J'avais démarré ma carrière en septembre 1972 en me joignant à une équipe d'économistes chercheurs à l'Institut d'Economie Quantitative du Ministère du Plan. C'était principalement un apprentissage macroéconomique avec la participation à la préparation des perspectives décennales du Plan de Développement de la Tunisie et la contribution à l'élaboration des plans de développements quinquennaux.

Cette expérience de deux ans avait été suivie par une expérience bancaire de deux ans aussi dans le service bancaire étranger.

En 1976 j'ai rejoint l'Agence de Promotion des Investissements. Cette expérience tant régionale qu'internationale, m'avait prédestiné à rejoindre le Ministère de la Coopération Internationale et de l'Investissement Extérieur pour une période de 15 ans à Bruxelles.

Directeur Général de l'Investissement Etranger pendant 5 ans, j'avais refait une nouvelle expérience internationale en ouvrant un Bureau Economique de la Tunisie en Amérique du Nord. Cette expérience avait été interrompue par ma nomination en tant que PDG du CEPEX en 2003 suivie par la prise en charge en 2008 de la Présidence Tunisienne de l'Accord d'Agadir à Amman en Jordanie.

L'expérience APII était riche et variée. Trois volets importants ont été au centre de mes préoccupations.

Le premier dossier était la mise à niveau de l'Administration APII à la fois au niveau des ressources humaines qu'au niveau du statut de l'APII qui devait changer en société plutôt qu'un EPNA. Cette démarche avait été arrêtée suite à la révolution du 14 janvier 2011.

Le deuxième volet était la stratégie innovation en encourageant plus d'ouverture sur la coopération internationale.

Le troisième volet était la numérisation de l'industrie, vecteur efficace d'amélioration de la compétitivité dans l'objectif de mieux véhiculer l'innovation.

Courrier de l'Industrie : Un léger flash-back sur la période pendant laquelle vous avez été à la tête de l'APII ?

M. TOUNSI : Mon passage à l'APII était un passage riche à la fois par l'importance de cette institution pionnière dans le développement industriel en Tunisie (aussi bien dans l'investissement local qu'étranger) qu'à travers le rôle majeur que dois jouer l'APII dans les réformes à engager sur le code de l'investissement et sur le FOPRODI. J'avais insisté auprès des tutelles sur l'expérience et l'expertise des cadres de l'APII qui devaient être au centre de gravité de toutes ces réformes.

Courrier de l'Industrie : Vous avez assumé une grande responsabilité à la tête d'une institution aussi importante que l'APII, que retenir-vous de plus significatif de cette expérience ?

M. TOUNSI : L'APII avait le mérite d'être à l'origine du développement de la PMI en Tunisie depuis 1973. L'expérience acquise par ses cadres a fait de cette institution une référence dans le développement de l'industrie et la création de groupes d'affaires qui sont les fleurons de la Tunisie d'aujourd'hui.

J'avais essayé de faire profiter de mon expérience nationale et internationale à tous mes collègues de l'APII et surtout leur inculquer l'idée déjà acquise que l'APII pourrait continuer à être pionnière dans la stratégie de développement industriel de la Tunisie avec une ouverture nécessaire sur l'international.

Courrier de l'Industrie : Autour de quels axes avez-vous agi lors de votre direction et quelle est l'empreinte que vous jugez avoir laissé dans l'histoire de cette agence ?

M. TOUNSI : Plusieurs idées avaient été véhiculées pendant ma modeste gestion de l'APII.

D'abord, l'esprit collaboratif et le travail d'équipe. Il fallait responsabiliser chacun des cadres en lui donnant confiance et en l'invitant à la prise décision.

Il fallait aussi être prospectif en reprogrammant le Carrefour d'Affaires et de Technologies par exemple. Il fallait aussi essayer d'alléger les procédures administratives et une expérience avait été tentée pour numériser les dossiers FOPRODI.

Il fallait créer une dynamique de services efficaces, rapides et à la portée de l'entreprise et de l'entrepreneur y compris dans le cadre du Guichet Unique.

Courrier de l'Industrie : A votre avis quel a été le rôle qu'a joué l'APII dans le développement industriel de la Tunisie ?

M. TOUNSI : Le rôle de l'APII était et est toujours majeur dans le développement industriel de la Tunisie. Mon espoir est que la prochaine réforme du Code d'Investissement puisse recentrer tous les services de ce Code autour de l'APII qui a l'expertise nécessaire pour donner le meilleur service à l'industrie en Tunisie.

Trois axes de développement devraient être au centre des préoccupations de l'APII.

Premièrement et devant la multitude d'opérateurs et d'institutions gravitant autour du développement industriel, l'APII devrait continuer à jouer le rôle de Fédérateur.

Deuxième axe intimement lié à l'innovation, la numérisation de l'industrie tunisienne.

Troisième axe extrêmement important pour la Tunisie la Coopération industrielle internationale aussi bien avec les pays développés qu'avec ceux en développement.

Courrier de l'Industrie : Je vous laisse le mot de clôture

M. TOUNSI : Je souhaite beaucoup de succès au personnel de l'APII. Les cadres de l'Agence doivent croire dans leur noble mission de développement, d'aide à la création de la richesse et de l'emploi.



LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ SELON ISO 9001 V 2015 :

UN OUTIL EFFICACE POUR PROMOUVOIR LES RÉFORMES ADMINISTRATIVES DANS LES ORGANISMES PUBLICS

A tous ceux qui considèrent que la qualité se résume dans la mise en place d'un ensemble de procédures, nous répondons non. Cette vision serait trop réductrice, en marge de l'essentiel !

Faut-il tout d'abord rappeler que la finalité même de la qualité au sein d'une entreprise est de contribuer à la satisfaction du client et répondre aux besoins et attentes des parties intéressées pertinentes.

**Par Sarra GHARBI
Direction Audit Interne & Sous-
Direction Qualité**

Qualité et certification apparaissent le plus souvent comme complémentaires car la certification permet à une entreprise de valoriser les efforts qu'elle a accomplis dans le sens de la qualité par la reconnaissance d'un organisme tiers et qui repose sur le respect des exigences spécifiées dans les normes internationales de référence.

La certification est une démarche volontaire, qui procure aux entreprises un avantage de distinction, c'est un outil de compétitivité qui établit la confiance dans les relations et avec les clients .

Bien que non obligatoire, et ayant ses pratiques et culture qualité depuis les années 90 , l'APII a décidé de continuer à se conformer à ses exigences en s'inscrivant dans cette démarche de certification selon le référentiel ISO 9001 dans sa version 2015 , pour soutenir sa mission en matière de création d'entreprises et maintenir sa position en tant qu'acteur incontournable pour la promotion de l'investissement et le développement économique à travers le soutien des investisseurs, les jeunes promoteurs et les PME

Et elle a été certifiée, par l'organisme national de certification l'INNORPI, son Système de Management de la Qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 v2015 au niveau du siège et de ses 24 directions régionales pour les prestations les plus sollicitées par les investisseurs et les demandeurs de prestations.

Dont l'objectif est d'améliorer la performance de l'administration, d'accroître sa réactivité aux attentes des clients, de renforcer sa contribution à l'accélération du rythme de l'investissement, et d'en faire un levier de compétitivité et d'attractivité internationale.

Mais comment réussir cette démarche dans un contexte VUCA et confirmer la valeur d'un système de Management de la Qualité dans une administration publique ?

La mondialisation et la révolution numérique ont créé un monde du travail VUCA. Un environnement Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu qui réclame de nouvelles qualités de leadership et de l'innovation dans la conduite des affaires.

Devant l'engouement mondial des numériques et en application des dispositions réglementaires des lois d'investissement et des créations

LA GIZ ET L'APII, DES ALLIÉS POUR LA PROMOTION DE LA CROISSANCE DURABLE

Depuis plusieurs années, l'Agence de Promotion de l'Industrie et l'Innovation (APII) fait partie des principaux partenaires de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Un partenariat qui traduit l'engagement commun en faveur d'une croissance durable génératrice d'emplois de qualité. Un partenariat qui rassemble les pôles prioritaires des deux structures afin de favoriser le développement économique durable.

La GIZ coopère avec l'APII sur la promotion du secteur industriel et de l'innovation. Parmi les collaborations les plus fructueuses se présente le projet « Innovation, emploi et développement économique régional » (IDEE). Ce projet a été mis en œuvre par la GIZ dans le cadre de la coopération tuniso-allemande en étroite collaboration avec le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie (MIME). Mandaté par le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement et cofinancé par l'Union européenne, il a pour objectif principal de renforcer la compétitivité des entreprises industrielles et de services connexes à l'industrie.

L'INNOVATION AU CŒUR DU PARTENARIAT GIZ-APII

L'innovation, en révolutionnant les entreprises et les modes de travail, est devenue de plus en plus un véritable levier de croissance économique. Encourager les PME à avoir recours aux méthodes de gestion modernes et aux nouvelles technologies numériques est un enjeu majeur du cluster « Promotion du secteur privé et développement du système

financier » de la GIZ Tunisie. Un enjeu qui a amené la GIZ à placer le renforcement de la compétitivité des entreprises et l'introduction de nouvelles méthodes de gestion et d'innovations au centre du projet IDEE.



Le projet IDEE s'est focalisé, dès son démarrage en 2015, sur le développement des nouvelles approches et modèles d'accompagnement pour aider les entreprises à introduire des innovations en ayant recours au transfert de technologie. Par la suite, il a mobilisé des consultants privés pour déployer ces modèles auprès des entreprises. Afin de garantir la durabilité de l'approche d'accompagnement, la GIZ a assuré le renforcement de capacités des cadres des structures publiques, notamment les cadres de l'APII ainsi que le développement d'un outil diagnostic en ligne en collaboration avec l'APII pour aider les entreprises à identifier leurs faiblesses et carences en management et à formuler des recommandations appropriées, surtout en période de crise.

Dans ce même esprit, la GIZ a toujours collaboré avec l'APII pour l'organisation

du Concours national d'innovation depuis sa première édition en 2014. Ce concours était l'occasion non seulement de développer une culture d'innovation mais aussi d'identifier et d'accompagner des projets innovants. Dans son édition 2020/2021, le concours a été marqué par une transition vers la digitalisation de tout le processus. A cette fin, une plateforme a été développée avec l'appui du projet IDEE pour assurer sa mise en œuvre. Cette édition a permis la remise de cinq catégories de prix, à savoir le prix de l'innovation collaborative, le prix de l'innovation pour la maîtrise de la crise Covid-19, le prix de la transformation digitale et de l'industrie 4.0, ainsi que le prix de l'innovation frugale et le prix de l'innovation managériale. Quatre prix ont été directement appuyés par la GIZ.

MOBILISATION DE LA DIASPORA POUR L'INVESTISSEMENT ET LA CRÉATION D'EMPLOIS

La mobilisation de la diaspora est une étape cruciale pour l'investissement et la création d'emplois. C'est dans cette perspective que le programme d'incubation « Diaspora For Development » (D4D) qui s'inscrit dans le cadre du projet IDEE avec le financement de l'Union européenne a vu le jour. Ce programme a été mis en œuvre à travers une convention de partenariat tripartite entre l'APII, l'incubateur AFKAR et la GIZ.

Les collaborateurs de D4D se sont pleinement investis, chacun de leur côté, dans une démarche qui met en exergue le partenariat public-privé et la

mobilisation de la diaspora comme moteur d'investissement et de création d'emplois en Tunisie. Outre le partage d'expertise, les trois structures ont convenu de mettre à la disposition des membres de la diaspora, incubés par AFKAR dans le cadre de D4D, des espaces dédiés au sein des pépinières de l'APII dans huit régions, à savoir Tunis, Nabeul, Zaghouan, Sousse, Mahdia, Sfax, Gabes et Tataouine. Il est à noter que ce programme est destiné aux entrepreneurs membres de la diaspora résidents dans cinq pays européens, à savoir l'Allemagne, la France, l'Italie, la Belgique et la Suisse.

Depuis avril 2021, D4D accompagne des entrepreneurs dont les profils et les idées varient et touchent à divers secteurs, tels que l'agriculture, l'éducation, les TIC et le tourisme. Une plateforme d'incubation virtuelle a été conçue pour mettre en œuvre, de manière digitale, le programme d'accompagnement en temps de pandémie de COVID-19.

APPUYER ENSEMBLE LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

» PROGRAMME D'APPUI AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

La Tunisie connaît, sous l'effet de la crise sanitaire, une récession sans précédent qui met en péril la survie des petites et moyennes entreprises. L'APII est consciente que l'étendue et la sortie de cette crise dépendront en grande partie de sa gestion : plus tôt le mécanisme de gestion de crises sera enclenché, mieux « l'après-crise » pourra être gérée. En tant qu'institution d'appui qui observe de près le défi posé par la pandémie

de COVID-19 à l'échelle nationale et ses effets potentiels sur les petites et moyennes entreprises, les travailleurs, et l'économie tunisienne, l'APII, à travers le soutien du projet « Partenariats pour l'emploi et l'appui aux moyennes entreprises en Tunisie » mis en œuvre par la GIZ, a lancé le programme d'appui aux petites et moyennes entreprises, qui cherche à conjuguer les efforts en vue de soutenir les entreprises fortement touchées par la crise des secteurs automobiles et aéronautiques ainsi que du secteur textile et habillement.

Pour aider les PME des secteurs sélectionnés à faire preuve de résilience, l'APII en partenariat avec le projet « Partenariats pour l'emploi et l'appui aux moyennes entreprises » a proposé le programme d'appui destiné à rembourser les coûts associés aux mesures de protection des employés et d'amélioration des conditions de travail prises par les petites et moyennes entreprises les plus touchées par la pandémie de COVID-19. Ce programme s'est étalé sur une durée de 2 ans jusqu'en 2022 pour les secteurs de l'automobile, l'aéronautique ainsi que le textile et habillement. Il a soutenu 58 entreprises et a permis de maintenir 7.129 postes d'emplois.

» INTRODUCTION DE L'APPROCHE SME LOOP

Le SME Loop est un programme d'accompagnement des entreprises qui a été développé par la GIZ dans plusieurs autres pays du monde et a bel et bien montré son efficacité. Il s'agit d'un appui technique qui vise essentiellement le renforcement des capacités des TPE. En partenariat avec l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII),

le projet IDEE a initié la duplication de l'approche SME Loop en Tunisie en prenant en considération les spécificités du contexte local.

Le SME Loop a réussi à renforcer les compétences entrepreneuriales des TPE accompagnées sur les plans stratégique et opérationnel. Des changements ont été constatés au niveau des bénéficiaires, tels que l'amélioration des compétences en comptabilité, en marketing et en gestion commerciale ou encore la gestion d'entreprise. En effet, les entreprises bénéficiaires ont montré une attitude plus rationnelle dans l'utilisation des ressources (financières, matérielles et humaines), une capacité à anticiper adéquatement le futur de l'entreprise et à s'adapter à l'évolution de leur environnement. Ces changements ont amélioré la rentabilité et la productivité des TPE accompagnées.



« La mise en œuvre du projet IDEE ne serait pas déroulée avec tant de succès sans une bonne collaboration avec l'APII, une collaboration qui a toujours été fructueuse à tous les niveaux que ce soit au niveau conceptuel et stratégique qu'au niveau opérationnel. En effet, le professionnalisme et le savoir-faire des cadres de l'APII particulièrement dans le domaine de l'innovation, nous ont beaucoup aidé à mener à bien les activités du projet IDEE. L'APII a toujours été précurseur dans le traitement des thématiques innovantes et dans l'organisation des événements d'envergure pour sensibiliser les entreprises sur les tendances et les actualités mondiales dans le domaine de l'innovation industrielle. Même en période d'incertitude et de crise, l'APII a su faire preuve de recul et de persévérance pour la mise en œuvre des projets, les cadres de l'APII ont toujours veillé à réussir toutes les activités sur lesquelles ils se sont engagés et étaient toujours soucieux de l'impact de leur travail, je cite à titre d'exemple la dernière édition du concours innovation qui s'est déroulée avec succès malgré les difficultés et les obstacles rencontrés et ce grâce à l'engagement et la détermination des cadres de l'APII. L'APII est un partenaire de confiance avec qui on peut faire avancer

les projets et relever les défis, aujourd'hui nous sommes très fiers de ce partenariat et du travail accompli dans le cadre du projet IDEE, un travail qui a été réalisé en grande partie grâce à la contribution de l'APII »
Asma Hamouda, Cheffe de composante GIZ Tunisie »

Dans les années à venir, la croissance économique et la réduction du taux de chômage dépendront d'une industrie aussi innovante que durable et de la résilience des PME qui peuvent réaliser librement des échanges commerciaux, créer des emplois et être compétitives au niveau local, régional et international. Dans ce sens, la GIZ se réjouit de poursuivre son travail avec l'APII au-delà des 50 années de son existence...

Equipe GIZ Tunisie



« Jouer la carte de l'entrepreneuriat »

Si l'on excepte ma première année passée au Centre national d'études industrielles, en tant que chef de centre régional, avant sa fusion au sein de l'Agence de Promotion de l'Industrie, j'estime ainsi avoir fait toute ma carrière professionnelle, 35 ans durant à l'APII, sous ses différentes dénominations, Agence de Promotion des Investissements puis Agence de Promotion de l'Industrie, avant de prendre sa dénomination actuelle d'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation.

Au cours de ce parcours, j'ai travaillé aussi bien en région qu'au siège et aucune structure ne m'est étrangère. Ayant gravi tous les échelons, je me considère, de ce fait, comme un pur produit de cette véritable usine à fabriquer les cadres.

Aussi, il n'est un secret pour personne que l'APII constitue l'une des plus performantes écoles de formation du pays, dans les domaines de l'investissement, de l'entrepreneuriat et de l'innovation.

Le développement des PME, des startups, ainsi que de l'investissement tant local qu'extérieur doivent beaucoup à cette institution, qui a contribué à offrir à l'industrie tunisienne ses plus grands fleurons et peut s'enorgueillir d'avoir donné à l'état des cadres compétents, dont certains ont dirigé de main de maître des structures ministérielles outre un personnel dévoué et qui a été appelé à être toujours informé de toutes les dispositions réglementaires pour apporter les conseils aux opérateurs de l'écosystème .

M. Noureddine TAKTAK,

14/03/2013 > 15/10/2015

« *Le fils de l'APII, gravitant tous les échelons* »

En me rappelant la période au cours de laquelle j'étais en tête de l'APII, cela me revient que c'était une période d'instabilité politique post révolution.

Les investisseurs manquaient de visibilité en raison de la situation du pays. Très peu d'entre eux, tant nationaux qu'étrangers, étaient intéressés par l'investissement en Tunisie.

On s'est attelé à mettre en confiance ceux déjà installés pour qu'ils puissent procéder à l'extension de leurs activités en Tunisie et minimiser, un tant soit peu, la délocalisation vers d'autres lieux jugés plus stables et on a joué la carte de l'entrepreneuriat et de l'innovation chez les jeunes pour booster l'investissement.

On a multiplié les actions de promotion dans les régions et à l'étranger et établi des accords de coopération dans le cadre de programmes européens afin de garder le contact avec nos partenaires et de maintenir l'image de marque de la Tunisie industrielle dans leurs esprits.

Les résultats ont été dans l'ensemble satisfaisants et on est arrivé à maintenir la cadence malgré la conjoncture assez défavorable.

Cette période a coïncidé avec la remise en question du code d'incitation aux investissements et des structures de gouvernance de l'investissement.

Nous avons fait nos propositions, connaissant mieux que quiconque le climat d'investissement mais malheureusement chaque ministère a cherché à s'approprier de cette gouvernance ; les résultats sont là. La nouvelle Loi sur l'investissement n'a pas recueilli l'approbation de tout le monde. On a perdu beaucoup de temps et malgré toutes nos tentatives, l'Etat n'a pas su capitaliser sur l'expérience de l'APII, pour lancer les réformes adéquates.

Sur le plan social, la situation n'était guère reluisante. Le personnel de l'APII était le moins bien payé de la majorité des entreprises publiques ; Ainsi il avait fallu procéder à la révision des textes réglementaires de l'agence devenus désuets, 15 ans après leur promulgation suite à la création de nouvelles structures au sein de l'Agence, à l'effet de bien gérer les carrières du personnel et de l'adapter à toutes ses activités.

Des moments phares inoubliables

Outre les activités ordinaires de l'agence et les actions promotionnelles programmées à l'instar des journées de l'entrepreneuriat et de l'innovation et du carrefour d'affaires et de la technologie, je retiens l'organisation de la première édition du concours national de l'innovation dans le cadre du CAT 2014.

D'autres programmes avec des partenaires européens ont été initiés tels que COMPASS avec l'Italie et qui a bénéficié à plusieurs gouvernorats tunisiens notamment dans le secteur agroalimentaire, le programme ÉDILE et qui a soutenu nos entreprises pour mettre en valeur le côté environnemental et de développement durable.

L'APII a marqué de son empreinte l'industrie tunisienne

Un demi-siècle s'est déjà écoulé depuis la création de l'Agence. Tous ceux qui en ont fait partie doivent être fier(e)s de leur appartenance à cette institution qui a marqué de son empreinte la belle épopée du développement du secteur industriel en Tunisie, dont la contribution a dépassé, par moments 20% du PIB, outre le fait d'avoir accompagné la création d'un tissu industriel composé de plus de 5000 entreprises dans tous les secteurs et reconnu comme étant le premier pays exportateur de la rive sud de la Méditerranée vers l'UE, grâce notamment à des mécanismes tels que le FOPRODI, dont la gestion a été confiée à l'APII et qui a permis l'émergence d'une génération de capitaines d'industrie et d'un tissu riche et varié.



Je ne peux également omettre de souligner l'assistance apportée aux entrepreneurs et investisseurs, durant toutes les phases de réalisation de leurs projets, à travers les pépinières d'entreprises et le guichet unique, ainsi que les études et monographies sectorielles, constamment mises à jour et qui constituent un outil d'aide à la prise de décision ; sans compter enfin le fait d'être la source fiable de l'information industrielle du pays.



Que cet anniversaire puisse constituer un nouveau rendez-vous pour le redécollage de l'Agence et par conséquent de l'industrie tunisienne.

DU CSCE... ... VERS LE RNPE

RÉSEAU NATIONAL DES PÉPINIÈRES D'ENTREPRISES

L'expérience du centre de Soutien à la Création d'Entreprises depuis son entrée en activité en 1993 a montré la nécessité de compléter le processus de soutien aux créateurs afin d'augmenter le taux de réalisation de projets

Au terme de 5 ans d'existence le CSCE a réussi à l'époque à encadrer et à former environ 500 créateurs dont une centaine ont pu réaliser leur projets.

C'est ainsi qu'on a songé à la création des centres régionaux afin de diffuser au maximum la culture entrepreneuriale auprès des jeunes qui constituent un potentiel d'entrepreneuriat important afin de les accompagner à concrétiser leurs projets. Une action fort appréciée dans les régions par l'ouverture du CSCE de Gafsa en 1994 et celui du kef en 1995 complétée par l'ouverture des centres de Sousse et de Sfax.

**Par Anissa CHAHED
APII - CSCE**

Toujours dans un souci d'amélioration et d'efficacité du processus de création d'entreprises, le CSCE a initié avec le PNUD un projet d'étude pour la mise en place des pépinières d'entreprises.

La pépinière d'entreprise étant perçue comme un espace où de nouvelles entreprises prennent force, acquièrent les dimensions pour être compétitives. Elle a pour objectif :

- De faciliter l'émergence d'initiatives d'entreprises
- Epauler le créateur par une équipe expérimentée et spécialisée à même de lui apporter conseil, assistance dans les décisions fondamentales de la vie de la jeune entreprise
- D'offrir aux promoteurs des locaux aménagés et des services logistiques à coûts partagés

En 1999, la signature de la convention cadre entre le Ministère de l'Industrie et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, suivie de conventions bilatérales entre l'APII et les établissements universitaires en Tunisie ont eu lieu.

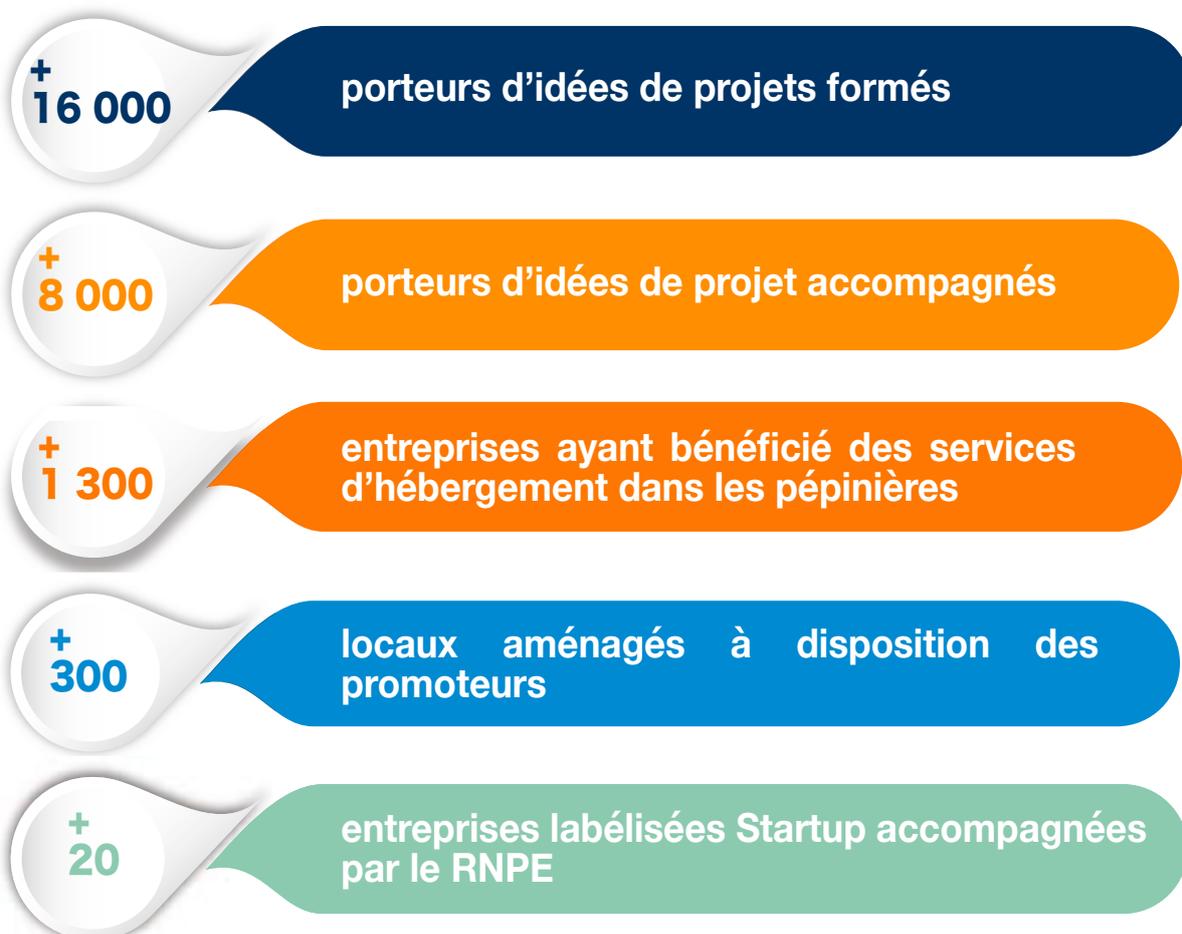
C'est à partir de 2005 qu'on a commencé à parler du Réseau National des Pépinières d'Entreprises (RNPE) réparties sur tous les gouvernorats de la Tunisie, elles étaient 13 à cette époque-là, aujourd'hui on en compte 28

Le RNPE propose plusieurs services :

- Information relative à l'environnement de la création d'entreprises en Tunisie et orientation du jeune promoteur
- Formation managériale permettant au promoteur d'assimiler les différentes étapes de l'élaboration du plan d'affaires et le processus de création de l'entreprise
- Incubation moyennant des séances d'accompagnement spécifique avec des experts allant de la validation de l'idée du projet, la réalisation du plan d'affaires, appui à la recherche de financement jusqu'à la création de l'entreprise
- Hébergement moyennant la mise à disposition du promoteur des bureaux aménagés et équipés ou le cas échéant des ateliers pour abriter les projets industriels en contrepartie de loyers à prix réduits

A l'heure actuelle, il est opportun de renforcer l'écosystème existant et le dynamiser en créant les synergies et interconnexions envisageables entre tous les acteurs afin de mieux servir le potentiel entrepreneurial des jeunes tunisiens.

Le CSCE en Chiffres :





Magtouf DALLAGI

Une riche expérience à l'APII

Ancien Directeur Central à l'APII, chargé du Centre d'Etudes et de Prospective Industrielles (CEPI)

Diplômes : Maîtrise de Mathématiques en 1973 et Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA) de Mathématiques en 1975 à la Faculté des Sciences de Tunis

recruté au Centre National d'Etudes Industrielles (CNEI) en Août 1973.

D'Août 1973 à Décembre 1975, j'étais chargé d'Etudes : Etudes de marché, Etudes technico-économiques de projets industriels, et Etudes sectorielles. Ces études sont demandées soit par des promoteurs privés, soit par le Ministère chargé de l'Industrie.

De Janvier 1976 à juin 1977, j'étais chargé, en tant que Chef de Service, de la Division des Industries Diverses (Bois et Ameublement, Plastique, Papiers et Cartons, Imprimerie et Divers), étant également membre permanent du comité de lecture des études du CNEI. A ce titre, j'ai été chargé de la lecture et des compléments d'informations, de toutes les études réalisées par le CNEI.

De Juillet 1977 à Septembre 1980, en tant que Sous-directeur, j'étais chargé des aspects économiques et statistiques des études du CNEI, du Développement Régional et la promotion des PME et de l'étude du modèle énergétique tunisien :

- Aspects économiques et statistiques des études du CNEI : lecture et compléments d'information de toutes les études réalisées par les cadres du Centre.
- Développement Régional et promotion des PME en Tunisie. la Direction Centrale PME a été créée et mise sous ma responsabilité depuis juin 1978. Nous avons sillonné la Tunisie, gouvernorat par gouvernorat et délégation par délégation, sur ordre du Ministre de l'industrie, pour expliquer le FOPRODI essentiellement aux autorités régionales et locales, et aux investisseurs potentiels.
- Etude du modèle énergétique tunisien : L'étude a été commandée par l'ETAP (Entreprise Tunisienne des Activités Pétrolières) auprès d'un bureau anglais « GORDIAN », et le CNEI était sous-traitant pour les données, les enquêtes et les estimations de toutes les formes d'énergie (Pétrole, Gaz, Solaire, Eolienne, Biomasse, Géothermale,...) en Tunisie. Offre et Demande. J'étais le responsable d'une équipe de 4 cadres du CNEI affectés à ce travail.

De 1980 à Août 1987, j'ai été nommé Directeur au Centre National d'Etudes Industrielles (CNEI), chargé :

- Du développement régional et de la promotion des PME ;

- Du programme national de formation en analyse et gestion des projets, partie industrielle ;
- Du programme du Premier Ministère de 10 séminaires sur la gestion des entreprises publiques. ;
- De l'étude sur les produits Electromécaniques, méthode ACT (Analyse de la Complexité Technologique), avec l'ONUDI ;
- Des Relations Extérieures du CNEI et de la micro-informatique au CNEI.

Entre 1987 et 1991 j'ai occupé le poste de Directeur d'Etudes à l'Agence de Promotion de l'Industrie (API) nouvellement créé par la loi 87-51 qui a fusionné l'ex Agence de promotion des investissements, l'ex Centre National d'Etudes Industrielles et l'ex Agence Foncière Industrielle.

Parmi les tâches accomplies : l'Identification des Projets, du secteur des Industries Mécaniques et Electriques, les Fonds d'Etudes, la documentation Industrielle et les Etudes de Petites et Moyennes Industries.

De Février 1991 à Avril 1992 j'ai été Chargé de Mission au Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE), entant que Directeur Général de la Formation Professionnelle, chargé du Développement de la Formation Professionnelle.

Par la suite, de Mai 1992 à Juillet 1994 j'ai été Directeur, attaché à la Direction Générale, chargé du Soutien au développement industriel.

D'Août 1994 à Octobre 1995 j'ai intégré

le circuit des régions de l'APII, en étant nommé Directeur régional de l'APII à BEN AROUS.

Et puis j'ai intégré le siège, pour une période non négligeable (de Septembre 1995 à Janvier 2008) à la tête du CEPI (Centre d'Etudes et de Prospective Industrielles) entant que Directeur Central à l'APII, et chargé de plusieurs axes très importants, soit : les Etudes de positionnement stratégique des branches industrielles en collaboration avec les Chambres Syndicales de l'UTICA, les études générales relatives à l'industrie et aux services liés, ainsi que les études et les monographies sectorielles.

A cela s'ajoute l'Information Industrielle ciblée (Organisation de Séminaires de présentation des résultats des études à l'échelle nationale et régionale, discussion avec les industriels, les nouveaux promoteurs, les banques,...).

Cette riche expérience a été couronnée par la réalisation de 39 études dans tous les secteurs industriels, 9 monographies sectorielles et 30 séminaires (4500 participants).

Par la suite j'ai vécu un passage au Ministère de l'Industrie et de la Technologie du 1er Février 2008 au 31 Mars 2010 entant que Responsable National du Programme de Modernisation Industrielle (PMI), pour clôturer ma vie professionnelle en Août 2011 à l'APII.

35 Etudes de positionnement stratégique réalisées :

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. Faisceaux de câbles, | 20. Construction métallique |
| 2. Meubles en bois, | 21. Industries pharmaceutiques |
| 3. Agroalimentaire, | 22. Minoteries |
| 4. Huilerie, | 23. Pâtes alimentaires |
| 5. Carreaux de sol, | 24. Savon & produits d'entretien |
| 6. Marbre, | 25. Conserves alimentaires |
| 7. Conditionnement des dattes, | 26. Fonderie et usinage |
| 8. Chaussures, | 27. Jus de fruits |
| 9. Composants autos, | 28. Entreposage frigorifique |
| 10. Plastique, | 29. Plastique technique |
| 11. Briqueteries, | 30. Composants autos mécaniques |
| 12. Maroquinerie, | 31. Composants autos électriques |
| 13. Imprimerie, | 32. Eude de développement Régional du Nord Ouest |
| 14. Informatique, | 33. Eude de développement Régional du Centre Ouest |
| 15. Electricité et électronique, | 34. Eude de développement Régional de Gafsa |
| 16. Agroalimentaire biologique | 35. Clusters d'Innovation dans les secteurs Agroalimentaire et Informatique ,Textiles, |
| 17. Verre | |
| 18. Lait et dérivés | |
| 19. Papier et carton | |





ONUDI & APII :

Un partenariat qui a vécu

L'ONUDI est l'agence spécialisée des Nations Unies qui favorise le développement industriel pour la réduction de la pauvreté, la mondialisation inclusive et la durabilité environnementale.

La mission de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), telle que décrite dans la Déclaration de Lima adoptée à la quinzième session de la Conférence générale de l'ONUDI en 2013, ainsi que dans la Déclaration d'Abu Dhabi adoptée à la dix-huitième session de la Conférence générale de l'ONUDI en 2019, est de promouvoir et d'accélérer le développement industriel inclusif et durable (ISID) dans les États membres.

L'orientation programmatique de l'Organisation est structurée en quatre priorités stratégiques :

- Créer une prospérité partagée
- Faire progresser la compétitivité économique
- Sauvegarder l'environnement
- Renforcement des connaissances et des institutions

Chacun de ces domaines d'activité programmatiques contient un certain nombre de programmes individuels, qui sont mis en œuvre de manière holistique pour obtenir des résultats et des impacts efficaces grâce aux quatre fonctions habilitantes de l'ONUDI : (i) coopération technique ; (ii) des fonctions d'analyse et de recherche et des services consultatifs sur les politiques ; (iii) les fonctions et normes normatives et les activités liées à la qualité ; et (iv) la convocation et les partenariats pour le transfert de connaissances, la mise en réseau et la coopération industrielle.

L'importance du développement industriel pour le développement durable a été explicitement

reconnue par l'Assemblée générale des Nations Unies dans sa proposition concernant les objectifs de développement durable (ODD), qui comprend l'industrialisation inclusive et durable en tant qu'ODD 9, ainsi que la promotion de l'innovation et la construction d'infrastructures résilientes. L'objectif 9 reconnaît que l'industrie et l'industrialisation sont les principaux moteurs d'une croissance économique soutenue, d'un environnement durable et d'une prospérité partagée.

Certes, l'industrie est le moteur le plus dynamique de la prospérité et du bien-être collectif. Aucun pays n'a jamais atteint un haut niveau de développement économique et social sans avoir développé un secteur industriel de pointe. Cependant, trop souvent dans le passé, ces changements structurels transformateurs se sont également accompagnés d'une dégradation de l'environnement et d'un accroissement des inégalités sociales. Et afin d'assurer une répartition équitable des bénéfices économiques de l'industrialisation, un cadre environnemental et social solide doit donc être mis en place. Ainsi, l'ISID vise à remédier

causes multidimensionnelles de la pauvreté, en créant une prospérité partagée, en faisant progresser la compétitivité économique et en protégeant l'environnement.

Le Bureau arabe de l'ONUDI couvre 20 pays arabes sur un total de 22 de la Ligue des Etats arabes. En Tunisie les interventions de l'ONUDI ont été très pertinentes répondant aux besoins et priorités nationales, et aux engagements internationaux.



Le bureau ONUDI en Tunisie est situé dans les locaux de l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII) depuis sa création (1999). Ce choix se justifiait par la nature des programmes qui étaient exclusivement dédiés au secteur de l'industrie, notamment le programme de mise à niveau ; d'entrepreneuriat, Et depuis, le champ d'intervention de l'ONUDI s'est élargi et l'organisation collabore avec de nombreux autres partenaires institutionnels et du secteur privé.

Outres, la multitude des séminaires coorganisés par l'ONUDI et l'APII, couvrent

essentiellement la promotion de l'emploi productif et l'environnement des affaires en Tunisie, En 2013, les deux organismes s'engagent à lancer une initiative visant à favoriser l'emploi des jeunes par l'entrepreneuriat et le développement des entreprises et ciblant quatre régions vulnérables : Kairouan, Kasserine, Le Kef et Sidi Bouzid. Le projet favorise la création d'emplois et le développement économique et social régional. Fort de l'expertise de l'ONUDI et grâce à l'expérience de l'APII sur le terrain, Mashrou3i est entré dans sa deuxième phase à partir de 2016 et s'est étendu aux 14 régions prioritaires de la Tunisie. Le projet a accentué son soutien au développement économique et régional de la Tunisie à travers la promotion de l'entrepreneuriat auprès des jeunes et l'accompagnement à la création et au développement d'entreprises en vue de générer de nouvelles opportunités d'emplois et d'augmenter la compétitivité des entreprises tunisiennes. Le projet s'est donné pour but de faciliter la création de plus de 6'000 emplois dans les 14 régions intérieures de la Tunisie à 2022. Il contribue directement à la mise en œuvre des stratégies nationales de la Tunisie en faveur de l'entrepreneuriat, du développement des entreprises et de la création d'emplois.

Aujourd'hui, nous célébrons le résultat d'une collaboration fructueuse de plusieurs années avec l'APII en consolidant nos efforts de développer des initiatives permettant de promouvoir et d'accélérer le développement industriel inclusif et durable en Tunisie.

Conseiller Technique Principal du projet Mashrou3i auprès de l'ONUDI

«ANCRER LA CULTURE ENTREPRENEURIALE»

Comment est né le projet Mashrou3i ?

Mashrou3i est né d'un partenariat public-privé entre l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID), la Coopération Italienne (AICS), la Fondation Hewlett-Packard (HP), et le Gouvernement tunisien, en particulier le ministère de l'Industrie et l'APII comme contrepartie nationale principale.

Initié en 2013 par l'ONUDI et ses partenaires afin de soutenir le gouvernement tunisien, dans 4 gouvernorats, Kasserine, Kairouan, Le Kef et Sidi Bouzid, le projet favorise la création d'emplois et le développement économique et social régional. Fort de l'expérience de l'ONUDI sur le terrain, Mashrou3i est entré dans sa deuxième phase à partir de 2016 et s'est étendu aux 14 régions prioritaires de la Tunisie. Le projet a accentué son soutien au développement économique et régional de la Tunisie à travers la promotion de l'entrepreneuriat auprès des jeunes et l'accompagnement à la création et au développement d'entreprises en vue de générer de nouvelles opportunités d'emplois et d'augmenter la compétitivité des entreprises tunisiennes.

Le projet s'est donné pour but de faciliter la création de plus de 6'000 emplois dans les 14 régions intérieures de la Tunisie à 2022. Il contribue directement à la mise en œuvre des stratégies nationales de la Tunisie en faveur de l'entrepreneuriat, du développement des entreprises et de la création d'emplois.

Quelles sont les activités du projet mises en œuvre pour améliorer l'écosystème entrepreneurial en Tunisie ?

Nos interventions participent spécifiquement à la diffusion de la culture entrepreneuriale auprès des jeunes, à la valorisation et au renforcement de leurs compétences et de leurs capacités à entreprendre, à concrétiser leurs projets d'entreprise et à les développer.

Le projet Mashrou3i offre un soutien direct aux aspirants et jeunes entrepreneurs, et aux entreprises existantes à travers trois axes : **la formation entrepreneuriale, le business coaching et l'assistance technique.**

Notre but est de permettre aux porteurs de projets et jeunes entrepreneurs de lancer et développer leur entreprise dans les meilleures conditions possibles. Nous contribuons également à renforcer les connaissances et les capacités des institutions locales de soutien aux entreprises et établissements d'enseignement supérieur dans les domaines de l'entrepreneuriat.

La formation entrepreneuriale est une des activités clés du projet Mashrou3i. Organisée autour des ateliers de travail HP LIFE (Learning Initiative for Entrepreneurs), elle permet aux étudiants, d'une part, et aux aspirants entrepreneurs ou gérants de petites entreprises, d'autre part, d'acquérir les compétences commerciales et informatiques nécessaires pour relever leurs défis au quotidien. Grâce à la plateforme HP LIFE e-Learning nous leur apprenons à appliquer à leur projet ces compétences acquises, telles que le Design Thinking, les bases de la finance, faire des présentations efficaces et le marketing sur les réseaux sociaux, et les aider ainsi à transformer leur idée en un projet viable.



Nous offrons également un coaching d'affaires approfondi auprès de nos bénéficiaires pour les aider à dépasser les difficultés du démarrage et à lancer avec succès leurs startups. Nos experts travaillent de concert avec l'APII et ses pépinières, les Centres d'affaires et l'ANETI pour sélectionner et appuyer les entreprises qui ont un potentiel d'emploi dans les 14 régions cibles. Ce coaching d'affaires proposé de façon individualisée est adapté aux besoins de chaque entrepreneur accompagné et couvre l'aide à la finalisation du plan d'affaires, la gestion et le développement des activités ainsi que le soutien dans divers domaines tels que le marketing, la communication, les procédures administratives, l'accès aux financements, la transformation numérique, et les normes de qualité.

Nous apportons aussi un soutien direct aux entreprises existantes porteuses d'un projet d'extension à travers l'assistance technique et la formation pour leur permettre d'exploiter pleinement leur potentiel d'extension et de croissance et de créer à leur tour de nouvelles opportunités d'emplois. A titre d'exemples, les assistances ont porté sur l'amélioration de la productivité, de la production et de la qualité des produits ; sur l'élaboration de procédures internes de gestion, qualité et sécurité au travail ; sur la mise en place et la maîtrise de logiciels spécialisés ; sur des études, audit et obtention d'une certification biologique ou norme ISO de qualité. Celles-ci visent à améliorer la compétitivité des entreprises accompagnées et à renforcer leurs performances pour une croissance durable dans leur région.

En renforçant également les capacités des institutions publiques et universitaires le projet a contribué à promouvoir l'activité entrepreneuriale, à améliorer les services aux entrepreneurs et à remédier à l'inadéquation des compétences locales avec les exigences liées à la démarche entrepreneuriale et aux opportunités de marchés. Afin d'encourager la culture entrepreneuriale auprès d'étudiants des Instituts supérieurs d'études technologiques (ISET) et d'améliorer leur employabilité, Mashrou3i a soutenu les enseignants dans l'intégration des outils et concepts innovants du programme HP LIFE au sein de leurs cursus universitaires.

Comment Mashrou3i a-t-il soutenu, notamment, les femmes entrepreneures et favorisé la croissance d'entreprises sociales ?

Avec le projet Mashrou3i, depuis son démarrage, nous mettons un point d'honneur à favoriser l'égalité des sexes en Tunisie à travers nos actions. Sur 819 start-ups lancées que nous avons soutenues depuis 2017, 45% sont dirigées par des femmes, principalement dans les services, l'agro-business et l'industrie. Outre, la forte présence des femmes dans le cadre de nos activités, le projet Mashrou3i a réalisé à plusieurs reprises des actions dédiées spécifiquement à l'entrepreneuriat féminin et participé ainsi plus largement à l'émancipation des femmes. A titre d'exemple, nous avons organisé dans le cadre de la journée internationale de la Femme, en 2020 un atelier de formation au networking et au self-leadership auprès d'un groupe de femmes entrepreneures issues des régions intérieures du pays et en 2021 un live sur le financement impliquant les entrepreneures de 14 régions. Ces deux manifestations ont suscité une adhésion pro-active et très positive des participantes, et leur ont permis de renforcer leurs compétences et de réseauter de façon très large avec des financeurs ou des femmes tunisiennes leaders dans l'écosystème

Concernant l'impact social du projet Mashrou3i, celui-ci résulte de la dynamique entrepreneuriale que nous accompagnons. A travers les avancées de nos bénéficiaires se concrétise un renforcement du tissu économique et social dans les régions. Aussi, nous favorisons notamment la création et le développement d'entreprises sociales et solidaires, ainsi que des entreprises dans une démarche privilégiant un impact environnemental positif. A cet effet, des entrepreneurs bénéficiaires ont déjà participé à nos formations environnementales et ont été sensibilisés à l'intégration d'un processus de production propre et écologique au sein de leurs activités.

Autre exemple, nous avons contribué à la création de la chaîne de valeur « trésor tunisien » concrétisée en décembre 2021, œuvrant à la promotion des spécificités culturelles, des savoir-faire locaux, du patrimoine inter-régions, et plus spécifiquement dans les secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire, l'artisanat et l'écotourisme. Cette initiative à caractère social conclut un accompagnement de près d'un an en faveur de 13 GDA et coopératives issus des régions de Béja, Jendouba, Siliana, Médenine, Kébili et Gafsa, marquée par une formation et un renforcement des compétences entrepreneuriales, un coaching et un suivi régulier des activités des entrepreneurs.

Le projet s'achève en septembre 2022 - quelles sont les principales leçons apprises, l'héritage que le projet Mashrou3i laisse derrière lui ?

En démarrant en 2013, Mashrou3i a été un projet pionnier et d'envergure en Tunisie dans la promotion de l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes entrepreneurs. Il est à ce jour le seul programme qui est intervenu sur la totalité des 14 régions prioritaires et à avoir assuré son soutien à de très nombreux aspirants et jeunes entrepreneurs, tout secteur d'activités

confondus, sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'idée de projet, à l'appui de la startup en démarrage, jusqu'à la croissance et le développement de l'entreprise.

En premier lieu, la connaissance des spécificités régionales et culturelles, du contexte socio-économique, de l'écosystème entrepreneurial et de son évolution, des aspirations des jeunes, des exigences d'une démarche entrepreneuriale, des contraintes et opportunités d'affaires, ont été autant de prérequis indispensables et constamment étudiés pour orienter et faire évoluer notre approche. L'atout du projet a été d'avoir eu des experts membres de l'équipe basés dans les régions d'intervention et dédiés sur la durée pour assurer la détection des bénéficiaires, le suivi rapproché et rigoureux des actions et des bénéficiaires, ainsi qu'un réseau local de prestataires, formateurs et de coachs compétents pour fournir des assistances spécialisées très diversifiées. Des formations de formateurs délivrées par les experts Mashrou3i ont également contribué à assurer la qualité des interventions. Cela s'est traduit au fil du temps par une meilleure connaissance et reconnaissance du projet, de nos services offerts et par l'adhésion grandissante des jeunes porteurs de projets. Des liens étroits ont par ailleurs été entretenus tout du long avec l'APII, des institutions en région et d'autres projets d'accompagnement en vue de permettre un échange de pratiques, d'identification de bénéficiaires, et un continuum d'appui auprès de certains entrepreneurs lorsque cela a été possible. Par exemple, nous avons orienté et guidé des bénéficiaires vers d'autres types de structures d'appui pour obtenir des services financiers.

Parmi les spécificités du projet dans son approche, nous relevons également le rôle essentiel et l'impact de la diffusion de la culture entrepreneuriale, de susciter la désirabilité d'entreprendre et d'améliorer les compétences des jeunes en la matière.

Dans le cadre du projet Mashrou3i cela s'est traduit sur la durée à travers le partenariat HP LIFE-ONUUDI par des formations et ateliers en ligne et en présentiel depuis 2016 pour près de 8800 jeunes aspirants entrepreneurs en suscitant l'adhésion par les réseaux sociaux et locaux. De même, auprès de 2000 étudiants grâce à notre collaboration avec les ISET.

D'autre part, nous tenons également à souligner le rôle et l'importance qu'a eu le coaching d'affaires pour détecter les bénéficiaires, aider à analyser leurs besoins et priorités, puis pour assurer un accompagnement personnalisé au plus près des besoins, ceci selon l'étape de leur projet et au moment où ils en ont le plus besoin. L'un des atouts clé relevé est l'importance, d'une part, des connaissances et compétences techniques mais aussi relationnelles du coach et, d'autre part, de l'engagement du bénéficiaire et de son état d'esprit de réussite, avec en ligne de mire la création de valeur ajoutée et des bénéfices pour l'entrepreneur.



Citons particulièrement l'établissement d'une vision mieux affinée, des bases consolidées et bancable du projet, permettant à l'entrepreneur de se situer

dans une approche solution face à des difficultés, de maintenir sa motivation dans le temps, et d'être en capacité de saisir des opportunités et de gérer de façon efficace et durable son entreprise.

Un autre élément majeur que l'on souhaite mettre en avant et transmettre, est celui de l'importance de la communication, plus spécifiquement de la promotion et de la valorisation, d'une part, des parcours des entrepreneurs bénéficiaires et de leurs secteurs d'activité. En témoigne la publication, sur toute la durée du projet, de nombreux articles, success stories, vidéos et participation à des événements internationaux et régionaux. Partager et mettre en lumière à la fois les raisons d'entreprendre de certains jeunes, leurs challenges ainsi que leurs histoires de réussites constituent un levier essentiel porteur d'espoir, qui suscite des vocations et sert d'exemple. Et d'autre part, concernant les actions et résultats du projet en tant que pratique d'accompagnement, en cette phase de clôture, c'est bien l'héritage du projet que nous souhaitons transmettre. A cet effet, nous capitalisons sur les bonnes pratiques de même que nous avons initié l'élaboration de produits de la connaissance et d'apprentissage. Soulignons enfin le potentiel, la persévérance et les capacités de résilience de nombreux aspirants et jeunes entrepreneurs que l'on a accompagné tout au long du projet en région. Aujourd'hui, ils y aspirent ou saisissent déjà des opportunités de plus en plus liées à la digitalisation, à l'innovation, au Smart agri-business, à l'économie circulaire, environnementale et sociale.



M. Samir BECHOUEL

« L'APII est une école »

16/10/2015 > 14/11/2018

COURRIER DE L'INDUSTRIE : SI NOUS COMMENÇONS PAR VOUS : QUELS ONT ÉTÉ LES ÉTAPES CLÉS DE VOTRE CARRIÈRE PROFESSIONNELLE ET QUE REPRÉSENTE POUR VOUS VOTRE EXPÉRIENCE À L'APII ?

M. Samir BECHOUEL : Personnellement je pense que la période où j'étais chargé du suivi de l'action gouvernementale auprès du Ministre du commerce au début des années 2000 a été celle la plus enrichissante quant aux dossiers traités et aux activités dont j'assurais le suivi. Ensuite vient l'expérience à l'international pendant presque 9 ans en Jordanie qui m'avait marqué à jamais sur le plan professionnel ainsi que personnel. Je finirai par l'APII ; peu de mots peuvent qualifier cette expérience. C'est l'un des rares établissements publics où on forme les cadres à être de vrais experts touchant à la fois l'industrie, les services, l'investissement, la formation et l'orientation stratégique. Pour conclure l'APII était et demeurera une belle école de la république et quelle école !!

COURRIER DE L'INDUSTRIE : UN LÉGER FLASH-BACK SUR LA PÉRIODE PENDANT LAQUELLE VOUS AVEZ ÉTÉ À LA TÊTE DE L'APII ?

M. BECHOUEL : La responsabilité durant les années dites post-révolutionnaires n'était pas une tâche facile pour les cadres de l'Etat. Tant de critiques et de mécontentement exprimés envers le service public.

Conscient de cette contrainte, j'ai voulu réformer le processus du Front Office tout en maintenant les intérêts de l'institution. Il fallait composer avec la réforme d'ordre politique visant le changement de l'infrastructure de l'offre au niveau des services d'appui à l'investissement et la création de nouvelles structures. Il fallait aussi améliorer et développer l'offre aux investisseurs quant au first-contact pour citer le guichet unique. Aussi j'ai donné priorité à la diversification des événements d'ordre économique ciblant la communauté des investisseurs et des entrepreneurs nouveaux et confirmés.

COURRIER DE L'INDUSTRIE : VOUS AVEZ ASSUMÉ UNE GRANDE RESPONSABILITÉ À LA TÊTE D'UNE INSTITUTION AUSSI IMPORTANTE QUE L'APII, QUE RETENEZ-VOUS DE PLUS SIGNIFICATIF DE CETTE EXPÉRIENCE ?

M. BECHOUEL : Si vous voulez bien je parlerai plutôt de la leçon à retenir. A mon humble avis ; Il ne faut jamais penser à la mise en place ou l'application des stratégies ou des réformes ou autres sans en préparer les moyens. Doter les institutions de soutien à l'entrepreneuriat des moyens adéquats permettra de réaliser tous les objectifs visant la création de richesse et d'emplois via l'investissement ; faute de moyens c'est au minimum effort qu'on devrait s'attendre

COURRIER DE L'INDUSTRIE : AUTOUR DE QUEL AXE AVEZ-VOUS AGI LORS DE VOTRE DIRECTION ET QUEL EST L'EMPRUNTE QUE VOUS JUGEZ QUE VOUS AVEZ LAISSÉ DANS L'HISTOIRE DE CETTE AGENCE ?

M. BECHOUËL : Dans un contexte où la critique était forte envers les structures de la promotion des investissements en place, défendre les intérêts de l'APII pour que cet établissement continue à être un premier interlocuteur des investisseurs a été une priorité pour moi notamment après la promulgation de la nouvelle loi sur l'investissement.

Je pense aussi que l'accent qui a été mis sur l'innovation ainsi que l'invention supports de toute réussite industrielle (avec l'organisation d'une première édition d'un concours national) ont marqué mon passage à l'APII ; auxquels je peux ajouter l'initiation au concept industrie 4.0 dont l'APII fut la première organisatrice d'un événement national dédié à ce concept ; sans oublier le chantier du crowdfunding et autres.

J'aimerais finir sur ce sujet par une précision de taille, sans le personnel de l'APII son dévouement et son professionnalisme aucune activité ne pouvait voir le jour ; les réussites s'il y en a c'est toujours grâce au personnel et non au DG.

COURRIER DE L'INDUSTRIE : A VOTRE AVIS QUEL A ÉTÉ LE RÔLE QU'A JOUÉ L'APII DANS LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL DE LA TUNISIE ?

M. BECHOUËL : L'APII a été et restera, j'espère, l'un des piliers du développement de l'industrie et des services connexes. De grands groupes économiques ont passé depuis leur création par l'APII sollicitant aides et accompagnements. Leurs réussites témoigneront de celle de l'agence.

COURRIER DE L'INDUSTRIE : JE VOUS LAISSE LE MOT DE CLÔTURE.

M. BECHOUËL : Je clôturais par un appel à la classe gouvernante : l'APII fut un success-story Tunisien. L'absence de volonté politique pour assurer son adaptation aux nouvelles données économiques et sa pérennité comme outil de développement de l'industrie impactera tout le tissu industriel de notre chère Tunisie ; à bon entendeurs ...

APII – Expertise France

Un partenariat stratégique pour le renforcement et la structuration de l'écosystème de l'entrepreneuriat innovant tunisien

L'écosystème de l'entrepreneuriat innovant tunisien est en constante évolution, et favorisé par la mise en œuvre de mesures emblématiques dans le pays. Parmi elles, la loi Startup Act, relative à la promotion des startups, a été adoptée par l'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP) en avril 2018 et est entrée officiellement en vigueur en avril 2019. Cette nouvelle loi, initiée par les « startups » tunisiens vise à faire de la Tunisie une destination régionale privilégiée et un site national attractif pour la création de startups.

C'est dans ce cadre que s'est développé le projet Innov'i-EU4Innovation, financé par l'Union européenne et mis en œuvre par Expertise France, qui vise à accompagner le renforcement et la structuration de l'écosystème de l'innovation et de l'entrepreneuriat en Tunisie. Ce projet s'articule autour de trois axes stratégiques :

- 1) Améliorer l'offre de services pour les startups et les entrepreneurs à travers le soutien des structures et initiatives d'accompagnement dans les domaines de l'entrepreneuriat et de l'innovation ;
- 2) Accompagner la mise en place d'un cadre réglementaire propice à l'entrepreneuriat innovant et aux startups, et ;
- 3) Valoriser l'écosystème tunisien à l'échelle national et international, mettant en avant la Tunisie comme un hub de l'innovation et de l'entrepreneuriat innovant.

En vue de l'atteinte de ces objectifs, Expertise France travaille en étroite collaboration avec les acteurs locaux. L'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII) est ainsi un partenaire stratégique du développement de l'action d'Innov'i. C'est dans le cadre de cette collaboration que se sont développés de nombreux projets, visant d'une part à développer un cadre réglementaire et normatif favorable à l'entrepreneuriat, et d'autre part à favoriser le développement d'une culture entrepreneuriale dans le pays.

« De par son mandat national et local, l'APII est un acteur de premier plan pour le déploiement de services aux entrepreneurs en particulier en régions. Son rôle d'animateur et de catalyseur des politiques publiques sur le terrain lui offre l'opportunité de faire vivre des écosystèmes locaux et de contribuer à leur structuration. »

**Clara GUILHEM, cheffe
de projet Innov'i.**

LES PROJETS D'ASSISTANCE TECHNIQUE ET STRATÉGIQUE POUR LE SOUTIEN DE L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL

o L'innovation territoriale

Les territoires, à la fois écosystèmes et lieux privilégiés de l'innovation, sont devenus non seulement des espaces décisionnels où les acteurs travaillent et décident ensemble de leur avenir, mais également des lieux où s'articulent des enjeux de développement multiples, apparaissant ainsi comme un axe stratégique pour le développement de l'entrepreneuriat.

A cet effet, l'APII a lancé en collaboration avec Expertise France dans le cadre du projet Innov'i, le chantier 'Innovation Territoriale' en octobre 2020, soutenu par le Ministère de l'Industrie et le Gouvernorat de Nabeul. Cette initiative vise à développer une politique locale de stimulation de l'innovation et d'accompagnement de startups. Afin d'appuyer son action, Expertise France a mobilisé l'expertise de la région Nouvelle-Aquitaine et notamment les technopoles Bordeaux Technowest et Unitec, experts en politiques d'innovation et d'accompagnement de startups innovantes, qui agissent conjointement avec les acteurs des secteurs publics, privés, et de la société civile économique du gouvernorat de Nabeul.



Le projet s'articule autour de 3 phases :

1- Un diagnostic qui a permis de faire émerger les enjeux principaux : malgré une offre d'accompagnement relativement dense, l'écosystème est peu dynamique et ne collabore pas efficacement. Par ailleurs, les acteurs souffrent d'un manque de moyens financiers et techniques pour accompagner les projets d'entreprises. Enfin, les politiques de stimulation de l'innovation sont peu adaptées aux contextes spécifiques des régions.

2- Le développement d'une feuille de route de la politique d'innovation territoriale. Elle vise à développer l'écosystème de l'entrepreneuriat et la mise en réseau des acteurs, tout en garantissant une adaptation aux besoins et spécificités de chaque territoire. Le gouvernorat de Nabeul, de par son positionnement stratégique dans les secteurs textile, agroalimentaire et automobile, et sa proximité avec le Grand Tunis, a été identifié comme région pilote.

3- L'accompagnement et le suivi des partenaires stratégiques à la mise en œuvre de la feuille de route, actuellement en cours. Dans cette optique, des partenariats publics privés ont été lancés pour dynamiser et animer l'écosystème de l'entrepreneuriat innovant à Nabeul.

○ L'appui à l'opérationnalisation de la loi crowdfunding

L'accès au financement des startups a été reconnu comme l'une des barrières principales à leur développement, qui a par ailleurs été considérablement ébranlé par pandémie de la COVID-19. Ainsi, le financement participatif ou « crowdfunding », apparaît comme un outil alternatif, innovant, facilitant l'accès au financement notamment pour des projets entrepreneuriaux, contribuant ainsi à la relance de l'appareil économique tunisien. Largement développé dans d'autres pays, le mécanisme témoigne de son efficacité, aussi bien pour répondre aux enjeux de survie des projets en phase de crise que pour offrir un outil de financement



alternatif en permettant à des porteurs de projets de lever des fonds directement auprès de particuliers.

C'est dans ce cadre que s'est développé un comité de pilotage mené par l'APII qui, depuis 2017, coordonne les travaux interministériels avec la Présidence du Gouvernement, le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines, le Ministère des Finances, la Banque Centrale de Tunisie (BCT), le Conseil des Marchés Financiers (CMF), et l'Autorité de contrôle de la Microfinance (ACM). Les résultats d'une étude sur le rôle du crowdfunding en tant qu'instrument de relance économique post-crise en Tunisie ont été présentés en mai 2020. Ces divers travaux de concertation ont permis le vote de la loi crowdfunding en Tunisie en août 2020.

Expertise France, dans le cadre du projet Innov'i fourni une assistance technique aux partenaires tunisiens, principalement les trois autorités de régulation, l'ACM, la BCT et le CMF, ainsi que l'APII dans l'opérationnalisation et le déploiement de la loi crowdfunding en Tunisie. Cet accompagnement s'est traduit par l'élaboration du Plan d'Action national pour le Crowdfunding en Tunisie (PACT), stratégie nationale d'actions de mise en œuvre de la loi. Ce dernier s'articule autour de 6 chantiers :

- 1) une assistance technique aux autorités de régulation ;
- 2) un accompagnement du secteur privé dans la création de plateformes tunisiennes ;
- 3) l'appui à la mise en place d'un mécanisme de coordination entre les trois autorités de régulation ;
- 4) l'élaboration et l'exécution d'une stratégie nationale de communication et sensibilisation ;
- 5) la coordination entre les différents bailleurs de fonds ; et
- 6) l'appui à l'établissement de l'association professionnelle du crowdfunding.

Les membres du comité de pilotage travaillent conjointement avec Expertise France dans la mise en œuvre du PACT en Tunisie.



LES PROJETS DE VALORISATION DE L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT TUNISIEN

L'APII et Expertise France collaborent sur la réalisation et l'animation de projets visant à faire favoriser le développement d'une culture entrepreneuriale en Tunisie. Ainsi, ils ont contribué à l'organisation de divers événements locaux et nationaux ciblant un large public :

- Des salons comme Riyeda, scène nationale de valorisation de l'entrepreneuriat sur le plan local auprès du grand public. L'APII et Expertise France ont pris part aux 8ème et 9ème éditions à travers l'encadrement du « Best innovative startup Awards Challenge » en 2021 et l'organisation du Fintech Hackathon « Financial Inclusion : Equality in financial services for everyone » en 2022.
- Des Hackathons, environnement d'émulation qui permet aux jeunes startups de collaborer à travers des ateliers d'intelligence collective pour répondre aux défis posés. En 2020, l'APII et Expertise France ont organisé le Hackathon « Smart Industrie 4.0 » rassemblant des équipes étudiantes autour des challenges de l'IoT (internet des objets) et de l'intelligence artificielle (IA), encadré par des entreprises industrielles partenaires (TELNET, LEONI et STELIA) et aboutissant à la remise de prix pour trois lauréats.
- Des concours nationaux, activité phare de l'APII permettant de rassembler les inventeurs autour des thématiques et initiatives innovantes et encourager la création de projets à contenu technologique et haute valeur ajoutée. Axée sur les projets de résilience socio-économique face à la crise, l'édition organisée avec Expertise France en 2021 a réuni entreprises industrielles, associations de professionnels, structures d'appui à l'innovation, startups, et centres de recherche autour de cinq thématiques : innovation collaborative, maîtrise de la crise Covid-19, transformation digitale et Industrie 4.0, innovation frugale et innovation managériale.





Tarek ZINE

50 ANNÉES AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

Dès les premiers jours de mon recrutement à l'APII, j'ai bénéficié d'un encadrement et d'une formation de grande qualité notamment à la direction de l'agrément qui était la plus importante direction de l'APII, avec si Adelmajid EL MOULDI comme directeur, et feu Abdelfettah DJEMAL comme sous-directeur du FOPRODI. A mon tour j'ai pris le flambeau et j'ai donné le meilleur de moi-même pour encadrer et former des dizaines de jeunes cadres.

L'APII, un vivier de cadres de bonne qualité

Ma carrière de près de 30 années au sein de l'APII a été marquée, notamment par la culture d'appartenance à un organisme public au service de l'entreprise. Une culture qui nous a été inculquée, notamment, par le fondateur de l'APII si Tijani CHELLI et par le premier DGA de l'APII si Slaheddine PACHA. Cette culture s'est perpétuée durant ces cinquante années d'existence. Au début des années 80, le personnel de l'APII au siège ne dépassait pas la centaine, il n'y avait que 6 directions régionales. Notre souci quotidien était de faciliter les procédures, de raccourcir les délais, de trouver des solutions et d'orienter les promoteurs de la manière la plus efficace possible. Ce travail d'assistance et d'encadrement était collectif, c'était la mission principale de l'APII, être l'interlocuteur unique du promoteur et j'estime que pendant ces 50 années d'existence, l'APII a bien joué ce rôle.

Durant ces cinquante années d'existence, l'APII a vu passer des centaines de cadres de grande qualité qui ont poursuivi leur carrière dans des postes de grande responsabilité dans les secteurs public et privé ou même dans les institutions internationales.

L'APII pionnière et innovante

Mon expérience au sein de l'APII m'a permis de constater l'importance que représente cet organisme pour les pouvoirs publics.

L'APII était systématiquement sollicitée, pour donner son avis sur les projets de textes réglementaires en rapport avec l'investissement. L'APII était également une source de propositions d'amélioration et de réforme.

L'Agence a été pionnière dans la création du guichet unique en 1989, la création des pépinières d'entreprises, la mise en place de la déclaration en ligne dès 1998 et surtout la certification ISO 9001 des services du Guichet Unique en 1999. Dans les années 2000, l'APII a réalisé de nombreuses études sectorielles stratégiques.

Des efforts louables sur le renforcement de l'information industrielle ont été accomplis sous la direction de notre Directeur Général si Afif CHELBI et les équipes de si Moncef ABID, le site web a été mis en ligne avec une base de

données comprenant des données sur plus de 5000 entreprises.

L'APII a été aussi pionnière dans l'organisation de manifestations internationales drainant des centaines d'investisseurs et d'hommes d'affaires étrangers à l'instar des journées de partenariats dès 1987 avec feu si Ali HEDDA comme PDG, le carrefour d'affaires en 1992 et 1993 avec si Salah HANNACHI et si Fethi MERDASSI, le Salon de la sous traitance, le Salon de la création et les Mercredi de la création.

L'APII a également abrité piloté et coordonné, sur une quinzaine d'années, les travaux des programmes Européens de soutien à l'entreprise industrielle tel qu'ETE, PMI et PCAM.

Pour ma part, j'ai eu la chance et l'honneur de participer aux travaux préparatoires de la loi 81-56, aux projets de loi et de décrets de la loi 87-51, de participer en tant que représentant du Ministère de l'industrie à la rédaction de la loi 93-120 portant code d'incitations aux investissements et enfin de participer à la réforme du FOPRODI de 1999.

Facilitations et service à l'entreprise

Les principaux axes sur lesquels j'ai énormément travaillé à l'APII, le FOPRODI, la gestion des avantages financiers, le Guichet unique avec ses composantes : facilitation des procédures et orientation et assistance des promoteurs. L'APII au service de l'entreprise, était notre devise et j'estime qu'elle était effectivement partagée par la majorité des agents de l'APII.

Pour le FOPRODI, j'ai vu passer des centaines de jeunes promoteurs, qui représentent aujourd'hui le noyau dur de l'industrie Tunisienne.

La commission de gestion des avantages financiers siégeant à l'APII, et dont le secrétariat était assuré par le CFGA, traitait plus de 400 dossiers par an. Le montant des dotations,

participations et des subventions, géré par le CFGA, était de l'ordre de 50 Millions de dinars par an. C'était une responsabilité très lourde et très difficile à assumer, mais grâce à l'engagement de tout le personnel du CFGA, nous avons pu réussir notre mission et veiller au maximum de ce qu'on pouvait sur les deniers de l'Etat. Par nos propres moyens et grâce à Madame Soukeina AMRI (Informaticienne qui venait un jour par semaine de Sousse Tunis), nous avons développé notre propre application informatique pour la gestion et le suivi des avantages financiers, sans aucune intervention extérieure à l'APII. Les PV et les décisions d'avantages pouvaient ainsi être édités et présentés à la signature, le lendemain de la réunion de la commission d'avantages.

Pour le Guichet unique, j'ai vécu les moments de sa création en 1989 au sein de l'APII, en tant que directeur administratif, avec si Raouf Ben ABDALLAH qui était directeur de l'assistance et feu si Mohamed CHAIEB. J'ai pris le relais, en 1993, en ma qualité de directeur de la gestion des avantages. En 1999 le Guichet unique était le premier service public du sud de la Méditerranée à être certifié Iso 9001. C'était une grande fierté pour l'APII et un atout important pour l'image de la Tunisie.

Un rôle de premier ordre dans le développement industriel du pays

L'APII a été fondée par la loi 72-38. Elle a accompagné le lancement des premières entreprises totalement exportatrices régies par la loi 72 sus citée. Aujourd'hui 3 emplois industriels sur 5 travaillent pour l'exportation. Le boom de l'investissement industriel, de la fin des années 70 et du début des années 90, la forte croissance des investissements directs étrangers, la mise en œuvre dans de bonnes conditions des divers codes d'investissements et des mécanismes d'incitations on les doit à l'APII qui a joué un rôle de premier ordre.

L'APII a été organisée de façon à répondre de la meilleure manière aux besoins des promoteurs

- Un guichet unique qui offre des prestations rapides à l'investisseur,
- Une information industrielle pertinente mise à la disposition des milieux d'affaires
- Un déploiement des directions régionales sur tout le territoire de la république
- Un déploiement des pépinières d'entreprises à proximité des ISETs

Ainsi, on peut affirmer et sans fausse modestie que l'APII, s'est imposé au cours de ces 50 années d'existence, comme un acteur incontournable dans l'écosystème de soutien à l'investissement.

Pour conclure : l'APII, un organisme prestigieux et stratégique

A travers ces 50 années d'existence, l'APII a été considérée par les pouvoirs publics comme un organisme prestigieux et stratégique. Les PDG et les DG successifs qui ont été nommés à la tête de l'APII, ont dans leur majorité été nommés Ministres. (Tijani Chelli, Moncef Ben Abdallah, Salah Hannachi, Fethi Merdassi, Afif Chelbi, Khélil Laajimi, SlimTlatli, etc....)

En retour les pouvoirs publics n'ont pas été reconnaissants pour les services rendus par les agents de l'APII qui étaient et demeurent sous-payés par rapport à d'autres organismes similaires et même par rapport à la fonction publique.

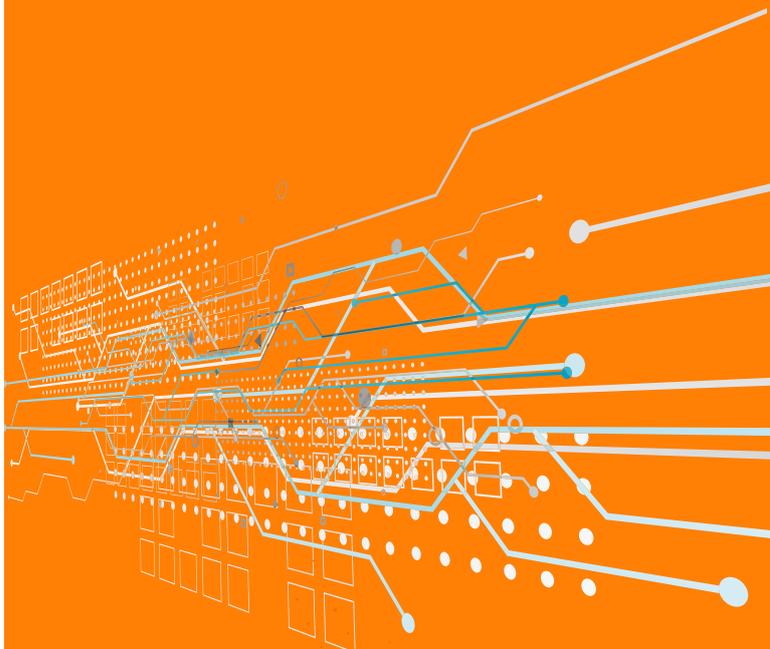
L'APII est un vivier de cadres dévoués, elle doit rester compétitive sur le marché du travail et doit pouvoir drainer des ingénieurs et des cadres de qualité.

BIOGRAPHIE

En Avril 1979 J'ai été recruté à l'APII. J'ai commencé ma carrière à la sous-direction du FOPRODI, relevant de la Direction de l'agrément, avec comme patron Feu Abdelfettah Djemal et comme chef de service Moufida HEDIDAR. J'ai été nommé chef de service en 1981 puis sous-directeur de la décentralisation industrielle en 1985.

En 1986, j'ai été détaché auprès de l'AFI pour occuper le poste de directeur administratif et financier. En Aout 1987, il a été décidé de fusionner en un seul organisme l'APII, l'AFI et le CNEI. De 1987 à 1993, j'ai occupé les postes de directeur administratif, puis directeur de la coordination régionale et directeur juridique. De 1993 à Mars 2005,

j'ai été nommé à la direction centrale juridique et de la gestion des avantages (DCJGA), transformée en 1997 en Centre de facilitations et de gestion des avantages (CFGGA). Cette direction couvrait les activités du Guichet unique et de la gestion des avantages financiers. Enfin, de Mars 2005 à Mai 2011 j'ai occupé les fonctions de chef de cabinet du Ministre de l'industrie, de l'énergie et des PME.



Mon parcours à l'APII a commencé en janvier 1976 par un stage de fin d'études qui a duré 4 mois au sein de la sous-direction du FOPRODI et des avantages fiscaux dirigé par feu Abdelfattah Djemal et relevant de la direction de l'agrément dirigé par Monsieur Abdelmagid El Mouldi. A l'heure, l'APII était dirigée par Mr Tijani Chelly, PDG et Mr Slaheddine Pacha, DGA.

Au cours de ce stage, j'ai commencé à m'initier à la vie professionnelle. J'ai étudié tous les textes régissant l'investissement et le FOPRODI, notamment la loi N°74-74 du 3 Aout 1974 relative aux industries manufacturières ; l'article 45 de la loi N°73-82 du 31 décembre 1973 portant loi de finances pour la gestion 1974 ; le décret N°74-793 du 16 aout 1974 ; portant organisation et fonctionnement du fonds de promotion et décentralisation industrielles (FOPRODI) et les conventions de gestion du FOPRODI signées entre le ministère des finances et les banques.

Ce stage de fin d'étude a été à l'origine de mon recrutement à l'APII en 1976. C'est ainsi que je fus affectée à la sous-direction du FOPRODI en tant que cadre chargée du FOPRODI.

Les connaissances acquises au cours de mon stage de fin d'études et surtout du cadre réglementaire, ont été d'un apport important pour mon parcours professionnel.

MOUFIDA HDIDAR :

Richesse de l'APII à travers un parcours de 35 ans à l'agence

Dans le cadre des activités de la direction du FOPRODI et des avantages fiscaux :

J'ai pris en charge le traitement des dossiers de demandes de financement dans le cadre du FOPRODI conformément aux procédures règlementaires mises en place. Le traitement de ces dossiers se faisait en 2 phases :

- Une phase agrément du projet, devenu déclaration plus tard, au niveau des services de la direction de l'agrément, constituée d'ingénieurs et de cadres économistes, qui étudient l'aspect technique du projet,
- Une phase examen de l'éligibilité du promoteur et du projet au concours du FOPRODI et octroi du concours du fonds.

La collaboration avec les cadres et ingénieurs de la direction de l'agrément lors de la phase agrément du projet, devenu plus tard déclaration d'investissement, m'a procuré une connaissance et une maîtrise de l'aspect technique du projet (équipements nécessaires à l'activité projetée, procédé de fabrication, capacité de production, matières premières nécessaires.).

Dans certains cas, les dossiers sont traités en concertation avec les banques ou le ministère des finances pour clarifier certains aspects du projet.

Ce qui m'a permis d'avoir un réseau de connaissance principalement au sein des banques, de la banque centrale et du ministère des finances.

Les dossiers traités font l'objet d'un ordre du jour à soumettre à l'avis de la commission d'investissement. Les avis de la commission sont consignés dans un PV et des décisions sont établies, cosignées par le PDG de l'APII et le ministre chargé de l'industrie et transmises aux promoteurs ; une copie est envoyée à la BCT (direction de la comptabilité), à la banque intermédiaire et au ministère des finances (direction générale du financement).

Par ailleurs, des réunions périodiques (annuelles) sont organisées avec les banques pour s'échanger sur les modifications ou nouvelles réglementations et leur mise en œuvre et s'enquérir des problèmes rencontrés par les promoteurs et entreprises s'il y a lieu. Ces réunions font l'objet d'un procès verbal communiqué à tous les membres présents.

Il est à noter, également, que la situation du compte FOPRODI et les notifications de déblocage sont communiqués, mensuellement, par la BCT à la direction FOPRODI et des avantages fiscaux. Les situations du compte FOPRODI sont exploitées puis archivées.

Les situations du compte FOPRODI m'ont servi de base pour le suivi des déblocages effectués sur le fonds et les remboursements des crédits accordés par le fonds ainsi que l'élaboration du budget prévisionnel du FOPRODI.

Pour le suivi des projets et en l'absence d'une application informatique, j'ai dû concevoir des fiches projets mise à jour régulièrement. Elles sont tenues manuellement et classées par ordre alphabétique (nom du promoteur), par secteur et par année.

Ces fiches ont constitué une première base de données des projets financés dans le cadre du FOPRODI.

Ce n'est qu'à la fin des années 90 qu'une application informatique a été développée et mise en place par madame Soukeina El Amri, ingénieur en informatique relevant de la direction régionale de Sousse. Cette application a permis une informatisation de toute la chaîne de traitement des dossiers, depuis la réception du dossier par le bureau d'ordre central, à son traitement, à l'élaboration de la décision d'octroi d'avantage et des attestations de déblocages jusqu'au suivi des projets.

- Dans le cadre de mes activités au sein de la direction du FOPRODI et des avantages fiscaux, j'ai élaboré une brochure FOPRODI servant d'outil de vulgarisation du nouveau mode de financement des promoteurs et des projets offerts par le FOPRODI.
- Dans ce cadre, j'ai également participé à l'élaboration d'une étude sur l'évaluation du Fonds (1975-1985). Cette étude a été basée sur une enquête exhaustive auprès de 1400 entreprises afin d'identifier les difficultés rencontrées par ces entreprises pour le financement et la réalisation de leurs projets et sur une enquête auprès des banques gestionnaires du Fonds.

L'exploitation des questionnaires d'enquêtes a permis d'identifier les problèmes et de faire des recommandations au gouvernement permettant de palier aux problèmes rencontrés.

Les résultats de cette étude ont été présentés lors d'un séminaire organisé sur l'initiative de Feu Ali Hedda, PDG del'APII.

Ce séminaire a regroupé aussi bien l'administration, les banques, la BCT, l'UTICA que les promoteurs.

L'une des recommandations de cette étude était de remplacer la dotation au capital remboursable par une participation au capital avec implication des sociétés d'investissement à capital risque « SICAR ».

Ce n'est qu'en 1999 que cette proposition a été concrétisée suite à la refonte du FOPRODI sur la base d'un travail réalisé au sein du Ministère de l'Industrie et auquel l'APII a été représentée par Mr Tarak Zine, directeur central chargé du centre de facilitation et de gestion des avantages (CFGGA).

En dehors de cette refonte, le FOPRODI a subi depuis sa création, plusieurs modifications se rapportant au relèvement du plafond d'investissement éligible au concours du fonds, à la suppression du crédit FOPRODI accordé aux PME qui sera du ressort des banques, à l'octroi d'autres avantages financiers décidés en fonction des orientations du plan de développement économique, etc...

Cette étude a été actualisée en 1990 à la demande de Mr Salah Hannachi, directeur général de l'APII.

- Dans le cadre de mes activités de directeur du FOPRODI et des avantages fiscaux

En 1992 et jusqu'à 2001, j'ai été chargé de la direction de la gestion des avantages et du FOPRODI qui comprend deux sous-directions : la sous-direction du FOPRODI et la sous-direction des avantages et qui est dirigé par Mr Tarek Zine, directeur central.

Au cours de cette période, j'ai eu à coordonner les activités des différents services de la direction, à préparer l'ordre du jour de la commission d'octroi des avantages et le budget prévisionnel du FOPRODI. J'ai contribué à la mise en œuvre de la loi N°93-120 du 27 décembre 1993 portant code d'incitation aux investissements et de ses décrets d'application et à l'élaboration de brochures thématiques.

En 1994, dans le cadre de la mise en œuvre de la loi N°93-120 du 27 décembre 1993 portant code d'incitation aux investissements, j'étais membre, avec Mr Tarek Zine, d'une équipe-projet de réforme administrative chargée de la conception et mise en place de cadres organisationnels et institutionnels d'aide aux investisseurs privés au profit des ministères sectoriels concernés par l'investissement.

La contribution de Mr Rachid Sghaier, sous-directeur chargé des avantages, a été importante pour l'amélioration de la qualité et l'harmonisation du traitement des dossiers par la mise en place de certains ratios tel que le prix moyen du m² de génie civil par nature de construction, le prix moyen du m² de terrain pour chaque région, l'adéquation du nombre d'emplois/équipements, etc.... et par la préparation de l'ordre du jour de la commission ainsi que du PV de la réunion.

En 1999, j'ai été désignée, par la direction générale, comme membre du comité qualité créé dans le cadre de la mise en place d'un système qualité conforme aux normes ISO

9000 devant conduire à la certification du guichet unique. Cette action de mise en place a été lancée par feu Tahar Enneifar, dans le cadre du programme national de la qualité et poursuivie par Mr Afif Chelbi, directeur général, dont l'apport a été très important pour la réussite de l'action de mise en place et la certification du guichet unique en 2000.

- Dans le cadre de mes activités de directeur du guichet unique

J'ai été chargée, de 2001 à 2007, de la direction du guichet unique.

Au cours de cette période, j'ai contribué à la mise en place de nouveaux guichets uniques au niveau des régions et j'ai œuvré au maintien du système qualité ISO 9001 et à son extension à tous les guichets uniques créés au sein des directions régionales de l'APII.

Ce système nous a permis d'avoir plus de visibilité sur les différents bureaux constituant le guichet unique de l'APII ; des indicateurs de mesure ont été mis en place permettant un suivi régulier de l'activité et l'amélioration de la qualité des prestations de service du guichet unique par la simplification des procédures de création d'entreprises (notamment suppression de certains documents, réduction des délais et mise en réseau des bureaux).

Dans le cadre de mes activités de directeur central chargé du centre de facilitation et de la gestion des avantages (CFGA) constitué de la direction du GU et de la direction de la gestion des avantages.

- De 2007 à 2011, j'ai assuré la responsabilité de la direction du centre de facilitation et de la gestion des avantages

qui comporte la direction du GU et la direction de la gestion des avantages.

- Dans le cadre des activités de la direction du guichet unique:

J'ai été désignée «représentant de la direction générale» au sein du comité qualité, dans ce cadre, j'ai présidé les réunions de comités qualité et préparé les comptes rendus des réunions pour la direction générale, j'ai veillé à l'application du système de management de la qualité et de son maintien dans les différents guichets uniques au niveau central et régional ainsi que dans certaines pépinières d'entreprises.

J'ai veillé également à la réussite du système d'écoute-clients en traitant leurs suggestions et réclamations écrites ou verbales et en réalisant des enquêtes annuelles de satisfaction client et à réfléchir sur des actions d'amélioration continue.

J'ai supervisé les actions de formation organisées au profit du personnel du GU pour l'amélioration de ses compétences.

- Dans le cadre des activités de la direction des avantages:

Etant responsable du CFGA, j'ai été chargée par la direction générale, de présider (durant la période 2005-2011) la commission d'octroi des avantages financiers accordés pour la décentralisation industrielle, la promotion des nouveaux promoteurs et des PME et la maîtrise de la technologie et dans le cadre du régime d'incitation à la créativité et à l'innovation dans le domaine des technologies de l'information et de la communication et ce dans le cadre de la loi N°93-120 du 27 décembre 1993 portant code d'incitation aux investissements.

J'ai veillé à la mise à jour du code d'incitation aux investissements, de toutes les brochures thématiques et du manuel des procédures.

- Dans le cadre de la simplification des procédures administratives de création d'entreprises

Dans le cadre des travaux de réflexion engagés par le gouvernement pour l'amélioration de l'environnement des affaires en Tunisie et la facilitation des procédures de création d'entreprises, j'ai fait partie de deux commissions présidées par le premier ministre et regroupant des représentants de l'administration et du secteur privé.

Au sein de la première commission qui s'est penchée (année 2006) sur l'amélioration de l'environnement des affaires en Tunisie, j'ai eu à identifier les étapes de création d'entreprises, les documents exigés, le coût de chaque procédure et son délai de réalisation. La collecte des informations a été faite auprès des organismes intervenant dans le processus de création d'entreprises.

Le travail de cette commission a abouti, à la réduction du nombre de procédures de création d'entreprises de 10 à 5 procédures, du délai de création de 11 jours à 24h et du nombre de documents exigés de 31 à 20 documents.

Ce qui a conduit à l'amélioration du classement de la Tunisie en matière de facilités de faire des affaires, dans le rapport de Doing Business 2009 sur le climat des affaires. Ce classement a été ramené de 81 en 2008 à 73 en 2009 et l'APII représentée par son directeur général Mr Mohamed Ben Abdallah a reçu les remerciements de l'équipe de Doing Business.

Au sein de la deuxième commission de réflexion sur la simplification des procédures de création des entreprises (année 2009), j'ai également veillé à l'identification des pièces exigées pour chaque étape (Recette des Finances, Bureau de l'Impôt, Greffe du Tribunal, Imprimerie Officielle, Douane), de la base légale ainsi qu'à l'uniformisation des listes de documents exigés au niveau central et au niveau régional.

Les travaux de cette commission ont été couronnés par deux décisions importantes : suppression de la signature légalisée et de la certification conforme des documents et d'une réduction sensible des délais.

Au cours de ce long parcours, j'ai participé à plusieurs formations et séminaires, en Tunisie et à l'étranger, sur des thèmes se rapportant au rôle de la PME dans le développement économique, à l'évaluation des projets, au financement des entreprises, à la qualité et au soutien du développement technologique industriel.

- Dans le cadre de coopération technique, j'ai effectué, en 2003, une mission d'assistance technique de 10 semaines auprès du Centre de Promotion des Investissements du Bénin (CPI Bénin) pour la réalisation d'une étude portant sur l'élaboration d'une stratégie pour la promotion des investissements au Bénin.

Un esprit d'équipe, une bonne collaboration avec les cadres de l'APII, des administrations concernées par l'investissement, des banques, de la BCT, etc....et un échange fructueux avec ces cadres étaient très enrichissant et d'un grand profit pour moi durant ce parcours.



**Mme MONGIA
MESSAOUD,**

« Des vécus
pleins de
grandes
émotions »

Par où commencer ?

Les idées et les souvenirs de mon «passage» à cette si prestigieuse institution qu'est L' API, se bousculent.

J'ai débuté mes 23 ans passées à l'APII avec quelques difficultés pour faire redémarrer le centre de documentation après le déménagement du CNEI, cité mahrajène...

Nous avons dû travailler dur, mon équipe très dévouée et moi-même pour faire de ce centre un partenaire incontournable pour toutes les tâches engagées par les différentes structures de l'APII.

La Documentation a réussi aussi à se faire, grâce à sa base de données accessible via le site web de l'APII, un bon écho auprès des chercheurs extérieurs à l'APII. Je me souviens des longues files des chercheurs qui attendaient une place dans la salle de lecture. La sensation était très forte malgré la fatigue...

Le moment très marquant pour moi était la création de la cellule de Veille au sein de La Documentation qui avait une rubrique permanente dans le «Courrier de l'Industrie».

Soutenue par la confiance des Directeurs Généraux de l'APII (Si Tahar Ennaifer et surtout Si Afif Chelbi qui s'est impliqué pour enrichir le contenu), «l'APII Veille» est née : une source d'information économique et surtout technologique pour plus de 600 abonnés.

J'ai aussi vécu un moment très fort lors de la réception de «fin de carrière», février 2011, honorée par la présence de M. Le Directeur Général de l'APII et un nombre important de mes collègues.

Un Grand Merci pour tous ceux qui ont fait de mon passage à l'APII des vécus pleins de grandes émotions.

LES MANIFESTATIONS DE L'APII : UNE EXPERTISE CONFIRMÉE

Un tour d'horizon sur les plus importantes manifestations organisées par l'APII, au cours de ses 50 ans d'exercice, démontre à quel point cet organisme d'appui a été conscient du rôle de la vulgarisation de l'information, de la mise en contact et du réseautage dans la promotion de l'industrie et de l'innovation dans notre pays.

Nous vous présentons dans cette rubrique, un léger flash-back qui vous mènera en voyage à travers les années et les manifestations organisées par l'APII

1977 :

journée de développement industriel à Tunis, le ministre allemand de l'économie encourage ses compatriotes à investir dans notre pays

23-24 juin 1977

1978 : 1er salon spécialisé des industries mécaniques et électrique 2-3 et 4 novembre 1978 à Sousse

1980 :

première exposition nationale de l'industrie d'articles ménagers

1981 :

premier salon maghrébin de la sous-traitance du 13 au 17 janvier 1982





Ouverture de la conférence par M. Mzali.

1983 :

2^{ème} édition du salon maghrébin de la sous-traitance

1984 :

conférence internationale sur le commerce, l'investissement et le développement (Sousse 15-16 mars-1984)

1985 :

premier salon international des composants automobiles de Tunisie : SICAT 85



Le Président Bourguiba inaugure le SITEL.

1986 :

SITEL 86

salon international de Tunisie des équipements et composants électriques, électroniques et de télécommunications, 21-25 juillet à Monastir avec la présence de Habib Bourguiba



1987 :

journée internationales partenariat 87
10 – 12 juin 1987



Journées Internationales
« Partenariat 87 »
(Tunis, 10-12 juin 1987)

Donner à l. coopération
industrielle de nouveaux
motifs de relance et de
consolidation

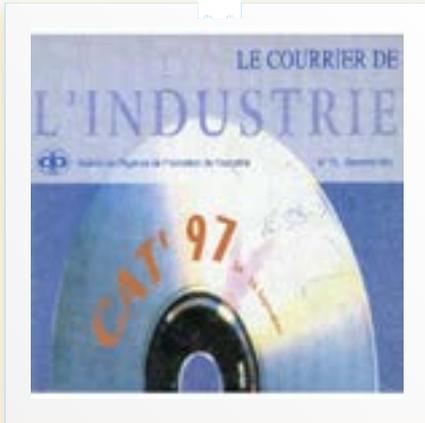


1992 :

Carrefour d'affaires et de Technologie
22 – 24 avril

1995 :

CAT 95 : carrefour d'affaires et de technologie



1996

Carrefour d'affaires et de Technologie
24 – 26 septembre

1996 :

Salon méditerranéen de la sous-traitance, de l'approvisionnement et du partenariat
14 – 17 mai



2010

Salon de la création et du développement technologique des entreprises
14 – 15 octobre

CAT 2012 :

28 – 30 novembre 2012



2012

الملتقى العربي السادس للصناعات
الصغيرة والمتوسطة جوان 2012



CAT 2014 :

16 – 18 octobre 2014

9 – 10 juin 2015

Les journées nationales de
l'innovation



2016 – 2018

Journées nationales
de transfert de technologies



2015

Les journées nationales de l'innovation 9 – 10 juin



Concours nationaux de l'innovation et de l'invention

2016 : Caravane de l'innovation



2017 – 2018

Journées régionales



2020

Smart industrie 19 – 20 février



Caravane « لبّسني تونسي »



2018

Journées nationales de promotion des secteurs textile/habillement et cuir et chaussures



Made in
Tunisia
Made for
Fashion





Salem BOUARADA

« Porter l'Agence dans son cœur »

« Naît-on deux fois ? Oui. La première fois, le jour où l'on naît à la vie ; la seconde fois, le jour où l'on naît à l'amour »

Victor Hugo

Mon amour à moi, que je porte encore ; et depuis 36 ans déjà, à l'Agence et à tous ceux que j'ai croisé restera à jamais comme le plus beau cadeau de ma vie professionnelle.

Cela a commencé un certain été de 1987, je débarquais d'un monde parallèle, celui de l'université, jeune homme plutôt rebelle que j'étais, je n'avais, à cette époque là, nullement l'envie d'y rester plus qu'une poignée d'années.

Quand Je débutais, je pensais que pour arriver à un haut niveau de responsabilité au sein d'une institution comme l'API il fallait avoir à ses cotés des « pistons », un quelconque appui qui pourrait te pousser vers la gloire. Moi je n'en avais rien de cela...

Que faire dans une institution, si prestigieuse, qui semblait prête à exploser par le nombre de grands noms de l'époque et des responsables de très haut niveau ?

Je tenais moi aussi à faire mon bout de chemin tout en gardant à l'esprit que les enjeux étaient trop importants et que la partie ne sera guère facile.

Tout était nouveau pour moi, le jargon, le lexique, les gens, la culture, et il fallait que je reprenne mon chemin d'école. J'étais, sans le savoir, dans l'enceinte de la plus grande école de l'administration Tunisienne.

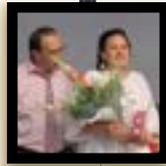
J'ai commencé mon apprentissage et il y avait tellement de nouvelles choses, chaque jour, que mes journées passaient en un clin d'œil. Après les journées vient le tour des semaines que je ne je pouvais plus compter, puis les mois et enfin les années..... J'avais l'impression d'être pris au piège dans un jeu sans limite et sans fin où tu deviens accro et que tu dois apprendre davantage pour accéder à autre niveau.

Je tiens à rendre hommage à toutes ces femmes et à tous ces hommes qui ont donné de leur temps, de leur énergie, de leur vie et de leur amour pour que l'API reste debout et fête cette année son cinquantième anniversaire.

2022

Un dernier message que j'adresse aux jeunes d'aujourd'hui, qui ont eu la chance, comme moi d'ailleurs, d'appartenir à l'APII : aimez-vous les uns les autres, restez unis, soyez solidaires et surtout portez l'Agence dans vos cœurs, elle vous portera pour le temps et pour toute l'éternité.

Forum Invest
in Gafsa 21 juin 2022



LES ANCIENS DIRECTEURS GÉNÉRAUX DE L'APII



Tijani Chelli :
15/02/1973 – 23/10/1980



Moncef Ben Abdallah :
30/10/1980 – 28/11/1984



Ali Hedda :
29/11/1984 - 6/09/1988



Slaheddine Bacha :
7/09/1988 – 2/05/1989



Bechir Elouni :
3/05/1989 – 17/10/1989



Hechmi Alaya :
18/10/1989 – 13/05/1990



Saleh Hannachi :
14/05/1990 – 6/07/1992



Fethi Merdesi :
7/7/1992 – 14/06/1993



Mohamed Ben Khelifa :
27/08/1993 – 10/08/1995



Mohamed Tahar Enneifer :
11/08/1995 – 27/07/1998



Affif Chelbi :
24/07/1998 – 11/12/2001



Mohmed Fadhel Zerelli:
23/10/2002- 01/09/2003



Khalil Laajimi :
6/12/2001 – 1/09/2003



Mohmed Chaouch :
2/09/2003- 8/06/2005



Mohamed Ben Abdallah :
8/06/2005-18/08/2010



Ferid Tounsi :
19/08/2010 – 30/11/2012



Noureddine Taktak :
14/03/2013 – 15/10/2015



Samir Bechouel :
16/10/2015 – 14/11/2018





AGENCE DE PROMOTION
DE L'INDUSTRIE ET DE L'INNOVATION

Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation
rue de Syrie, 1002 Tunis Belvédère – Tunisie
Tél.: + 216 71 792 144 – Fax: + 216 71 782 482 – E-mail : apii@apii.tn

Conception et Impression :



www.conceptplus.com.tn

71 710 019

50 ans
depuis 1972