



REPUBLIQUE TUNISIENNE  
PRESIDENCE DU GOUVERNEMENT



Conseil d'Analyses Economiques

# LE PLAN DE RELANCE 2019-2020

*100 mesures pour une relance à deux dimensions :  
Croissance et Emploi /  
Inclusion Sociale et Régionale*

Octobre 2018



**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

DES SOLUTIONS  
INNOVANTES POUR  
DES POLITIQUES  
PUBLIQUES EFFICIENTES

# SOMMAIRE

*Ce rapport a été rédigé par le groupe de travail du CAE :  
« Programme de relance et Pacte pour le développement économique et social »  
présidé par M. Sami Zaoui et comprenant M<sup>mes</sup> Sonia Naccache et Leila  
Baghdadi et M<sup>s</sup> Hédi Arbi, Housseem Taabouri et Moez Labidi.*

*Il s'agit d'un rapport fédérateur qui a intégré les mesures présentées  
dans les 10 Notes de propositions du CAE élaborées par les autres groupes de  
travail du Conseil présentées en annexe 3, et qu'il complète  
par d'autres propositions horizontales et sectorielles pour aboutir  
aux 100 mesures avancées dans ce plan de relance.*

|          |  |                |   |
|----------|--|----------------|---|
| <b>3</b> | <b>1. Introduction</b>   | <b>19</b>      | <b>3. Mesures de relance sectorielles et accélération des projets</b>   |
|          |  |                | 3.1. Les plans de relance sectoriels  |
|          |  |                | 3.2. Accélération des projets publics, privés et PPP  |
|          |  |                | 3.3. Nouveaux projets   |
| <b>9</b> | <b>2. Mesures de relance horizontales</b>  | <b>31</b>      | <b>4. Les conditions de réussite et de mise en œuvre du plan de relance</b>   |
|          | 2.1. Levée des entraves : pour l'amélioration du climat des affaires                         |                | 4.1. Conditions de réussite   |
|          | 2.2. Loi de l'investissement : la mise en œuvre marque le pas                                |                | 4.2. Gouvernance  |
|          | 2.3. Incitations financières et fiscales : pour un appui à la relance                        |                | 4.3. Communication  |
|          | 2.4. Entreprenariat : Maisons de l'Entrepreneur, Capital-investissement et micro-crédits     |                |   |
|          | 2.5. Financement de la PME : Bonification d'intérêts et Ratio d'activités prioritaires       | <b>Annexes</b> |   |
|          | 2.6. Politique de change : des « quick wins » réglementaires pour soutenir le dinar          | <b>35</b>      | <b>Annexe 1.</b><br>Huit Propositions du CAE pour une loi de finance 2019 centrée sur la relance                        |
|          | 2.7. Dix pôles urbains régionaux : Pour un changement du paradigme du développement régional | <b>36</b>      | <b>Annexe 2.</b><br>Pacte Type : Le Projet de Pacte pour le développement de la compétitivité du secteur pharmaceutique |
|          | 2.8. La réforme du système de protection sociale : les urgences                              | <b>47</b>      | <b>Annexe 3.</b><br>Liste des 10 Notes de propositions et de leurs contributeurs  |

# 1. Introduction

## Contexte macro-économique

Après des années de croissance atone, l'année 2018 démarre avec des signes de reprise : 2,8% de croissance (en glissement annuel) au deuxième trimestre contre 1,8% à la même période de 2017. Des prémices de reprise économique que traduit notamment la forte croissance des exportations jusqu'à fin juin 2018 (+ 26,6 % à prix courants et + 8,6 % à prix constants).

Avant cette éclaircie, la croissance économique tunisienne avait été fortement déstabilisée par les chocs cumulés de la révolution de 2011 et de la guerre civile en Libye.

Le choc de la révolution a apporté son cortège de flou institutionnel et de blocage de l'appareil productif notamment dans les fleurons de l'économie. L'instabilité politique et sociale, le manque de visibilité dans le climat des affaires, les défaillances sécuritaires et enfin la multiplication des actes terroristes ont achevé d'ébranler lourdement les grands équilibres macroéconomiques. Ainsi en est-il des taux du déficit budgétaire et du déficit courant qui sont passés respectivement de 1% et 4,8% en 2010 à 6,1% et 10,3% en 2017. L'origine d'une telle dégradation du solde courant a été la chute brutale du taux d'épargne nationale de 21,7% en 2010 à 11% en 2017 et du taux d'investissement de 24,6% en 2010 à 19,5% en 2017. L'aggravation de l'endettement extérieur qui en a résulté a porté le taux d'endettement de 40,4% en 2010 à 69,9% en 2017 avec un accroissement de la part de la dette à taux variable de 12,8% en 2012 à 25,7%.

Le stock de réserves de change n'a pas manqué de se ressentir de ce contexte, passant de 147 jours d'importations fin 2010 à 77 jours fin août 2018, augmentant ainsi les pressions sur le dinar qui s'est déprécié de 36% contre l'euro et 45% contre le dollar entre décembre 2010 et mai 2018. Enfin, dans la sphère monétaire,

l'inflation a atteint en juin 2018 son niveau (7,8%) le plus élevé depuis 1991, provenant des chocs d'origine intérieure précités, ainsi que des chocs exogènes à l'instar de la remontée des prix internationaux des matières premières et des produits de base. De même que la liquidité bancaire a poursuivi son tarissement, entraînant un volume de refinancement qui a atteint un pic historique de 16,5 milliards de dinars le 15 août 2018 contre moins d'un milliard en 2010.

En conséquence, la Tunisie est engluée dans le *Speculatif Grade*, chez toutes les agences de rating (B2 avec des perspectives stables chez *Moody's*, B+ avec des perspectives négatives chez *Fitch Ratings*), et subit ainsi de plein fouet le durcissement des conditions de financement sur le marché international (montée des taux d'intérêt de référence, surtout sur le dollar, et élargissement du *spread*).

La dégradation des principaux indicateurs macroéconomiques est, certes, sans pareille depuis 2011, mais il faut préciser que la situation avant 2010 n'était pas un exemple de réussite économique. Le taux de croissance enregistré était toujours insuffisant pour pouvoir inverser la courbe du chômage. Le taux d'investissement est resté largement en-dessous de la moyenne mondiale (24,6% en Tunisie en 2010 contre plus de 30% dans certains pays émergents). Une politique de désendettement extérieur délibérée et de réduction du taux de déficit budgétaire avait fait baisser le taux d'endettement de plus de 10 points entre 2005 et 2010 et ramené le déficit budgétaire à 1% du PIB alors que les régions intérieures étaient en manque d'infrastructures et services collectifs.

La crise que traverse l'économie tunisienne a soulevé des interrogations sur le blocage des moteurs de la croissance tunisienne : l'investissement privé en berne, l'investissement public étouffé par l'explosion des dépenses de



fonctionnement, le service de la dette et les entraves administratives, la consommation lourdement affectée par la détérioration du pouvoir d'achat et les exportations freinées par le blocage de l'appareil productif dans certains secteurs et asphyxiées par les problèmes endémiques du port de Radés.

Aussi, **les prémices d'éclaircie que nous enregistrons au premier semestre 2018, ne doivent pas cacher les fragilités** qui font que le rythme de croissance de nos exportations s'est sensiblement détérioré ces dernières années comme l'indique le recul inédit de la Tunisie de la 34<sup>ème</sup> à la 95<sup>ème</sup> place dans le classement de Davos sur la compétitivité. Hors 1er semestre 2018, nos exportations vers l'UE, exprimées en euros, ont, en fait, stagné pendant 7 ans autour de 9 Milliards d'euros, tandis que celles du Maroc passaient de 7 à 15 Milliards d'euros.

Ces éléments, ajoutés à une ouverture non maîtrisée des importations dopant l'économie parallèle, et à la quasi suppression des incitations aux secteurs productifs, conduisent à un véritable **danger de désindustrialisation de la Tunisie**.

Le rythme de croissance historique de nos exportations nous avait assuré leur doublement, en euros, tous les 7 à 8 ans depuis 30 ans, sauf depuis les 7 dernières années où elles ont stagné. Au premier semestre 2018, la croissance des exportations tunisiennes a commencé à retrouver ses tendances historiques lourdes. Pérenniser et booster cette reprise constitue le principal objectif de tout plan de relance.

Ceci ne se fera pas par le « laissez-faire » qui, du reste, n'est pratiqué nulle part au monde comme politique économique, mais plutôt par un véritable choc positif et une mobilisation nationale qui ne peut résulter que de l'action

déterminée d'un **Etat développementaliste**, mettant en œuvre, en synergie avec le secteur privé, des politiques volontaristes car « *la croissance n'est pas un phénomène météorologique* ». De là vient l'impératif d'un Plan de Relance qui tienne compte des spécificités de la situation économique et politique du pays.

### La Tunisie peut s'en sortir, mais à quelles conditions ?

*Primo*, même si la bataille semble être rude du côté des finances publiques, compte tenu de la sensibilité sociale de tout exercice de consolidation budgétaire portant sur les salaires, les dépenses de compensation ou les recettes fiscales, le gouvernement doit redoubler d'efforts en matière de recouvrement pour éviter que la BCT encaisse à elle seule le fardeau de l'ajustement via un durcissement de la politique monétaire étouffant pour l'investissement privé.

*Secundo*, certes, des réformes en profondeur sont incontournables pour rehausser le niveau de la croissance potentielle (système éducatif, transport, aménagement du territoire, système de santé, recherche scientifique, ...), mais à court terme, des mesures réglementaires et des actions sectorielles seront très bénéfiques pour une économie fortement fragilisée par les tergiversations politiques qui minent le processus de transition. Elles sont à la fois bénéfiques pour assainir le climat des affaires et pour corriger les dysfonctionnements macroéconomiques.

*Tertio*, les politiques budgétaires laxistes sur les dépenses de fonctionnement (salaire, compensation, entreprises publiques \*), surtout sur une longue période, ont montré leurs limites avec l'explosion des déficits et le poids de la dette

publique. Il est temps de moderniser l'appareil fiscal via la digitalisation, l'ancrage aux normes de bonne gouvernance dans l'administration et les entreprises publiques en réglant au préalable le « tsunami » qui a frappé leur fonctionnement depuis 2011 (explosion des recrutements et blocages divers auxquels un Etat de Droit doit mettre fin), et bien évidemment avec une politique efficace dans la maîtrise des dépenses de gestion.

-----  
 -\***La masse salariale de la fonction publique sera de 14,8 Milliards de Dinars en 2018 contre 6,8 Milliards de Dinars en 2010. Le nombre de fonctionnaires dépasse aujourd'hui 690 000 agents contre 435 000 agents en 2010, soit un accroissement de 255 000 agents en l'espace de 6 ans ! En tenant compte de l'effectif des entreprises publiques, l'effectif total serait de l'ordre de 860 000 employés. Une telle hausse, inédite, induit non seulement une charge insupportable pour le budget, mais également des dysfonctionnements graves dans les services publics. A ce jour, peu de résultats ont été enregistrés dans le traitement de ce problème crucial. Selon un ancien ministre de la fonction publique, il y a près de 130 000 fonctionnaires qui n'ont pas de travail à effectuer. Pour parer à cette situation, le programme d'encouragement des départs volontaires des fonctionnaires devrait être reformulé et davantage activé et un audit approfondi engagé conduisant à des actions précises par département ministériel.**

. D'autre part, il y a lieu de signaler la situation très difficile des **entreprises publiques** à propos desquelles il y a eu une erreur d'analyse : Alors que celles-ci ont subi un vrai choc externe (par exemple le Groupe Chimique / CPG a vu ses effectifs, y

incluent l'intégration de la sous-traitance et les emplois « environnement », plus que doublés (de 9300 à 23 600) et son chiffre d'affaires divisé par 3 en euros (de 1,5 milliards d'euros à 0,5), la situation étant similaire pour les autres entreprises publiques), on leur propose des remèdes classiques d'amélioration de la gouvernance, de la comptabilité analytique... ou d'envisager une privatisation impossible et fausse piste inutile qui ne fait qu'envenimer les relations sociales. Les cadres de ces entreprises trouvent cela Kafkaïen. Il faut absolument : nommer des PDG de haut niveau et non des personnes choisies pour leurs proximités politiques, et mettre en œuvre une thérapie de choc pour rétablir une situation normale avant d'envisager de tels remèdes en commençant en priorité par les entreprises publiques présentant un risque systémique. Sachant que l'essentiel du déficit des entreprises publiques provient d'une dizaine d'entreprises publiques stratégiques, non privatisables, que le nombre d'entreprises publiques dans les secteurs concurrentiels est très réduit et que leur poids dans l'économie est négligeable.

. Concernant l'impératif de réduction du **budget « compensation »**, signalons encore une fausse piste poursuivie en vain depuis 5 ans à savoir le « cash transfert » et le ciblage social, solution totalement inopérante en Tunisie (elle ne l'a été que dans 5 pays sur les 30 dernières années et dans des conditions très particulières) pour une raison principale : elle suppose l'augmentation brutale des prix pour les populations non ciblées (un quasi doublement du prix du pain est avancé !). Outre le fait que le ciblage de bénéficiaires déterminés ouvre la porte à tous les clientélismes, quelques soient les méthodes adoptées. Enfin, la Tunisie a déjà connu les émeutes du pain en 1984... La poursuite de cette fausse piste a conduit à l'explosion du budget compensation (de 1,5 Milliards de Dinars et 2 % du PIB en 2010, à 4,9 Milliards de Dinars et près de 5 % du PIB en 2018, produits énergétiques, alimentaires

et transport) en empêchant la mise en œuvre de l'autre approche pour réduire ce budget à savoir : Les hausses limitées mais régulières des prix avec des différenciations sociales marquées : très faibles augmentations pour les produits sociaux, plus forte pour les autres produits. Cette solution a déjà fait ses preuves en Tunisie et a permis de contenir la compensation dans des limites acceptables en 2010.

**Quarto**, pour ce qui est de la politique monétaire, l'heure est plutôt aux mesures non conventionnelles. Si la hausse des taux est incontournable pour enrayer la dérive inflationniste, et pour répondre aux recommandations du FMI, une politique de bonification de taux ciblant les secteurs stratégiques pourrait atténuer un tel durcissement.

**Quinto**, la bataille contre la corruption, l'évasion fiscale, la prolifération de l'économie informelle serait déterminante, d'abord, pour assainir le climat des affaires, ensuite pour desserrer les contraintes de liquidité en dinars et en devises qui étranglent l'économie, et enfin, pour renforcer le capital-confiance du décideur. Un capital qui s'avère aujourd'hui primordial pour atténuer le coût social des réformes structurelles.

**Sexto** : **Faire le bon diagnostic, écarter les fausses pistes** (annoncer des privatisations qui n'auront pas lieu, supprimer les incitations à la création de valeur, fétichisme des textes, Ciblage de la compensation non réalisable...) **et engager les vraies réformes** (rétablir la Confiance et l'autorité de l'Etat de droit, développementaliste, relancer l'entreprise, l'exportation et la création de richesse, maîtriser les dépenses publiques, établir un nouveau contrat social ...). *Bref ne pas laisser les difficultés*

budgétaires, réelles, prendre le pas sur l'impératif de relance car *la crise est certes budgétaire, mais elle est surtout politique et idéologique.*

Enfin, un certain nombre de mesures de relance sectorielles s'imposent aujourd'hui si nous voulons renouer avec une reprise solide et viable. Rappelons qu'entre les fondamentaux macroéconomiques et les mesures de relance sectorielles, nous sommes en présence d'une double causalité. D'une part, l'amélioration des fondamentaux macroéconomiques serait capitale pour rassurer les opérateurs nationaux et internationaux sur les opportunités d'investissement à l'échelle sectorielle. Et d'autre part, la mise en place des recommandations sectorielles, formulées dans le cadre de ce plan de relance, serait déterminante pour booster la performance de chaque secteur, engendrant ainsi le raffermissement des agrégats macro-économiques.

### L'impératif d'un plan de relance

Un plan de relance a certes un horizon de court terme. Il s'inscrit néanmoins dans le cadre d'une vision ambitieuse de la Tunisie à l'horizon 2025 où le pays devra atteindre un nouveau palier de croissance impliquant notamment le doublement de nos exportations. Enfin, il est à noter que **la politique économique sur laquelle repose ce plan de relance comporte, outre des mesures horizontales, fiscales et non fiscales, un grand nombre d'instruments fins, sectoriels et spécifiques.** Certains de ces instruments sectoriels, à mettre en œuvre à court terme, sont repris dans le présent document. Il est néanmoins proposé que ces instruments soient consignés, de façon exhaustive, dans des « **Pactes de compétitivité** » à établir entre, d'une part l'Etat, qui s'engage sur la mise en

œuvre d'une série de mesures et d'autre part le secteur privé qui s'engage sur la réalisation d'objectifs d'investissement, d'exportation et de création d'emplois.

Le Conseil des Analyses Economiques travaille, pour le moment, sur l'élaboration de 6 pactes sectoriels pour un échantillon de secteurs qui sont : les Textiles, Habillement, Cuirs et Chaussures, les Technologies de l'information et de la communication, l'Agriculture et Industries agro-alimentaires, les Composants automobiles, les Industries pharmaceutiques et enfin les Energies renouvelables.

Le présent document exposera dans une deuxième section les mesures de relance horizontales, puis, dans une troisième section, les mesures de relance sectorielles et d'accélération des projets. La dernière section traite des conditions de réussite du plan de relance et de sa mise en œuvre.



## 2. Mesures de relance horizontales

### 2.1. Levée des entraves: pour l'amélioration du climat des affaires

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises Tunisiennes est très contraignant, marqué par de nombreuses entraves et des difficultés opérationnelles et administratives, tant au niveau de l'investissement que de l'exploitation. Les mesures à prendre à ce sujet sont en effet connues, l'important est le renforcement du suivi de leur mise en œuvre effective dans des délais courts. L'objectif qui pourrait être fixé étant de gagner 15 places par an dans les classements 2019 Doing Business et Davos.

Par ailleurs, le Gouvernement vient de prendre une cinquantaine de mesures pour améliorer le climat des affaires. L'important maintenant est le renforcement du suivi de leur mise en œuvre effective dans des délais courts.

► **Mesure 1 :** Mettre en place une Task force et un mécanisme permanent de suivi de la mise en œuvre et pour l'anticipation des classements, sous tutelle du Ministère chargé de l'investissement

► **Mesure 2 :** Assurer le déploiement immédiat du guichet virtuel, prévu par la loi 2004-89 du 31 décembre 2004 et l'article 7 du décret 2005-3189 du 12 décembre 2005, ce qui évite de passer par une phase transitoire de mise en place de la liasse unique.

► **Mesure 3 :** Développer de façon urgente les services en ligne (immatriculation fiscale, code en douane, dépôts des statuts et immatriculation au registre du commerce, insertions et publications au JORT).

► **Mesure 4 :** Procéder à l'assouplissement des procédures de déclarations mensuelles d'impôt pour les petits projets et des

procédures de cessation de patente pour les personnes physiques.

► **Mesure 5 :** Procéder au lancement d'un vaste programme de certification ISO des greffes des tribunaux et des recettes fiscales.

► **Mesure 6 :** Mettre en place un véritable médiateur national du crédit, en le dotant des moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation effective de sa mission.

Selon le schéma existant actuellement en France, le médiateur de crédit est un organe neutre et indépendant. Il est représenté par un médiateur du crédit national qui anime un réseau de médiateurs du crédit régionaux. Le médiateur vérifie la recevabilité du dossier, procède à une analyse approfondie des dossiers avant de conduire la négociation avec la banque. Le médiateur se livre en particulier à une analyse financière poussée de la situation afin de contribuer à dégager la meilleure solution possible, à l'issue de la négociation. L'objectif est de permettre à l'entreprise de poursuivre ou de développer son activité, sans exposer la banque à un risque inconsidéré.

Même si la banque a opposé une fin de non-recevoir à la demande de l'entreprise, elle a l'obligation de rediscuter le dossier sous l'égide du médiateur. « Toute la démarche du système de la médiation repose sur le dialogue et la négociation, fondée sur une expertise approfondie et objective des dossiers. Le médiateur n'impose rien et ne dispose d'aucun pouvoir de contrainte ou de coercition, dans la mise en œuvre d'une solution pérenne de financement ».



## 2.2. Loi de l'investissement : la mise en œuvre marque le pas

La loi de l'investissement promulguée en 2017 est conçue dans le but d'apporter des réponses concrètes aux entraves rencontrées par les entreprises. L'Instance Tunisienne de l'Investissement (TIA) est au centre du dispositif d'appui à l'investisseur. Néanmoins, sur de nombreux aspects, les dispositifs prévus au niveau de la loi de l'investissement s'avèrent totalement inefficaces.

A titre d'exemple, les participations et dotations FOPRODI effectivement débloquées au profit des nouveaux promoteurs et des PME s'élevaient à 19,6 MD en 2010, elles seraient de l'ordre de 4 MD en 2018. Les primes de développement régional étaient de 40 MD en 2010, et ne seraient que de 14 MD en 2018.

Sur ces bases, il est préconisé la mise en œuvre des améliorations urgentes suivantes :

► **Mesure 7 :** Mettre fin au double emploi entre le rôle de traitement des requêtes confié à la TIA et les prérogatives de l'unité centrale d'encadrement des investisseurs créée en vertu de l'article 8 du décret n° 2014-4516 du 22 décembre 2014 et rattachée à la Présidence du Gouvernement. Confirmer le rôle de l'unité centrale d'encadrement des investisseurs.

► **Mesure 8 :** Accorder au guichet unique, déjà installé dans l'enceinte de la TIA, les mêmes compétences que celles du Guichet unique de l'APII.

► **Mesure 9 :** Effectuer le suivi de la mise en œuvre effective du décret 417 du 11 mai 2018 qui comprend la liste limitative des activités économiques soumises à autorisation.

► **Mesure 10 :** Assurer la correction de la nomenclature des activités (NAT), afin de combler le vide juridique consistant notamment en l'absence d'autorisation préalable à l'investissement pour des activités stratégiques et l'absence de limite du taux de la participation étrangère dans certaines activités de services.

► **Mesure 11 :** Assurer la refonte de la gouvernance de la gestion des avantages financiers ; celle-ci doit être du seul ressort des commissions nationales siégeant dans les structures d'appui pour les activités industrielles, de service et touristiques. Les projets agricoles des catégories A et B continueront, comme prévu dans le décret, à être du ressort des commissions régionales siégeant au sein de l'APIA et des CRDA.

## 2.3. Incitations financières et fiscales : pour un appui à la relance

La loi sur l'investissement comprend une dimension à caractère fiscal, qui présente un frein à l'investissement. Les mesures suivantes sont préconisées afin de répondre aux insuffisances relevées :

► **Mesure 12 :** Renforcer les incitations pour les projets d'intérêt national : il convient de proposer plus d'incitations fiscales et/ou financières aux grands projets afin de donner au Conseil Supérieur d'Investissement la latitude d'accorder à chaque projet les incitations qu'il juge opportunes.

Il convient alors de modifier l'article 20 de la loi de l'investissement et le compléter notamment par les incitations ci-après,

tout en veillant à assurer une instruction exemplaire des dossiers en amont, en recourant aux meilleures expertises et en assurant une parfaite transparence :

- Suppression du minimum d'impôt pour la déduction des bénéfices de l'assiette de l'impôt sur les sociétés dans la limite de dix années prévue au niveau du premier tiret de l'article 20 de la loi de l'investissement

- Acquisition de terrains nécessaires à l'implantation du projet au dinar symbolique.

- Suspension de la TVA sur les équipements nécessaires au projet

- Déduction des droits de douane sur les équipements importés nécessaires au projet.

- Prise en charge par l'Etat des cotisations patronales au régime légal de sécurité sociale pour une période maximale de 5 ans.

► **Mesure 13 :** Prolonger de 2 années le délai prévu par les articles 28 et 29 de la loi de l'investissement pour un période supplémentaire allant jusqu'au 31 Décembre 2020 et ce afin de ne pas pénaliser les projets déclarés sous le régime de l'ancien code des investissements.

► **Mesure 14 :** Procéder à la révision de la grille de l'avantage du dégrèvement fiscal notamment pour les investisseurs dans les activités industrielles et touristiques, jugée par les investisseurs comme très restrictive et nullement encourageantes.

Par ailleurs, la prolifération des mesures fiscales (plus de 1000 depuis 2011) est l'une des causes de l'atrophie des investissements et de l'activité économique. En outre, un plan de relance doit comprendre un ensemble de mesures financières et fiscales incitatives pour renforcer les efforts d'investissement et de développement des entreprises dans un contexte économique peu favorable.

A cet effet, les recommandations suivantes peuvent apporter des solutions adéquates à ces difficultés :

► **Mesure 15 :** Assurer une visibilité et une stabilité fiscale en procédant par un moratoire fiscal de 3 ans sur les impôts et taxes qui concernent les entreprises.

► **Mesure 16 :** Aligner les entreprises on shore et off-shore des secteurs productifs tels que définis par la loi sur l'investissement sur un taux d'IS à 10% en vue d'éviter la pénalisation des entreprises exportatrices. L'impact négatif de cette mesure sur les finances de l'Etat (estimé à 160 millions de dinars) sera compensé par les effets induits et par la mise en place de mesures rigoureuses de contrôle.

► **Mesure 17 :** Procéder à la suppression des hausses des taxes sur les containers, sur les équipements TIC et sur les équipements énergies renouvelables décidées par la loi de finances 2018.

► **Mesure 18 :** Procéder à la révision de la question de l'instauration de la TVA sur la vente des logements en instaurant une TVA et un droit d'enregistrement au droit fixe (100d) pour les logements vendus à l'état neuf et un droit d'enregistrement sur les logements anciens.

► **Mesure 19:** Proposer un projet de loi de relance économique qui comporterait toutes les mesures en relation avec l'amélioration du climat des affaires, le renforcement des incitations à l'investissement, l'amélioration de la gouvernance de la loi sur l'investissement, l'encouragement de l'entrepreneuriat, l'assouplissement des procédures d'ouverture, de cessation de patente et de déclaration d'impôt pour les petites entreprises.

## 2.4. Entrepreneuriat : Maisons de l'Entrepreneur, Capital-investissement et Microcrédits

A la lumière des différentes études disponibles et émises par les principaux acteurs de soutien à l'entrepreneuriat, cinq obstacles majeurs se dressent sur la route des entrepreneurs: la faiblesse de la culture entrepreneuriale, les lourdeurs administratives et réglementaires, les difficultés d'accès au financement, la superposition inefficace des initiatives de soutien à l'entrepreneuriat et les difficultés d'accès au marché.

Face à ces défis, les mesures suivantes doivent être déployées :

► **Mesure 20:** Procéder à la création d'une « Maison de l'entrepreneur » dans chaque région qui groupera dans un même espace toutes les institutions de soutien à l'entrepreneur. Elle accueillera également les institutions financières partenaires, et en particulier un bureau de la Banque des régions des SICAR ou FCPR ainsi que des institutions de microfinance ayant un focus sur la région. Chaque institution gardera son autonomie juridique et financière. Mais elles travailleront en synergie et offriront

à l'entrepreneur une véritable plateforme et une offre de services à valeur ajoutée, concentrées dans un même espace.

► **Mesure 21:** Assurer le suivi de la mise en place des recommandations issues du Startup Act en assurant une veille pour l'enrichir progressivement afin de favoriser l'écosystème de l'entrepreneuriat innovant en Tunisie.

► **Mesure 22:** Soutenir la mise à niveau technique et le soutien aux TPE / PME par la rénovation des filières artisanales, le renforcement des structures d'appui en design, la commercialisation et la mise en valeur des produits d'artisanat et par la révision du fonctionnement des centres techniques pour leur permettre d'être plus efficaces dans l'accompagnement des entreprises.

► **Mesure 23:** Faciliter l'accès aux marchés par l'application de mécanismes privilégiant les entreprises locales pour les marchés publics, par l'accompagnement financier des sociétés Tunisiennes à l'international par les banques Tunisiennes qui se refinancent en monnaie étrangère à due concurrence, et le renforcement de la diplomatie économique pour une dizaine de marchés prioritaires pour la Tunisie.

Dans ce cadre, il est recommandé d'activer notre diplomatie économique notamment par la mise en place d'un véritable réseau analogue à celui des conseillers du commerce extérieur français: des personnalités installées et fortement impliquées dans le tissu économique à l'étranger qui, bénévolement, apporteraient leur appui. Leur implication serait reconnue par un titre et serait entretenue en les inscrivant dans un flux d'informations en provenance de Tunisie et du reste du réseau.

### • Pour le Capital Investissement

► **Mesure 24:** Exonérer d'imposition la plus-value de cession par les SICAR/FCPR au bout d'une certaine durée de détention à l'instar des investissements en bourse, et étendre le champ d'activité des SICAR/FCPR faisant bénéficier leur souscripteur de dégrèvement fiscal.

► **Mesure 25:** Multiplier les gestionnaires de fonds de capital investissement privés tunisiens non bancaires, notamment à travers des projets sponsorisés par la CDC (par exemple lancement de fonds thématiques sur le capital risque, les biotechnologies, l'agroalimentaire, financés par CDC et gérés par de nouveaux gestionnaires de fonds).

► **Mesure 26:** Assurer la normalisation du classement de la Tunisie par le GAFI et la réforme du code de prestation des services financiers aux non-résidents en créant un environnement attractif pour les capitaux étrangers à investir dans des véhicules d'investissement résidents en Tunisie ou non-résidents (offshore).

### • Pour la Microfinance :

► **Mesure 27:** Mettre le secteur de la microfinance sous la supervision de la BCT.

► **Mesure 28:** Etendre le périmètre des IMF à d'autres produits financiers (notamment la micro assurance).

► **Mesure 29:** Relever le plafond des interventions des IMF de 40 à 100 KDT avec un système de revue annuel du plafond (au moins au taux d'inflation) et autoriser les

IMF à collecter les dépôts (avec un plafond de 100 KDT) moyennant les exigences réglementaires appropriées.

## 2.5. Financement de la PME: Bonification d'intérêts et Ratio d'activités prioritaires

L'accès aux financements demeure pour les PME un problème majeur qui handicape leur développement et leur expansion. Pourtant, les PME sont les premiers pourvoyeurs d'emplois formels dans le monde ainsi qu'en Tunisie. Les risques associés à ces entreprises les rendent non attractives par rapport aux institutions de crédit. Pour ce faire, les mesures suivantes peuvent être appropriées :

► **Mesure 30:** Instaurer une bonification d'intérêt pour les crédits PME (2 points de bonification d'intérêt sur une ligne de 1000 MD sur 5 ans non budgétaire par mobilisation de lignes bailleurs de fonds). Le coût budgétaire est de l'ordre de 20 MD par an sur 5 ans. Cette ligne serait conditionnée par un renforcement des dispositifs des Banques en matière de coaching et d'accompagnement des PME.

► **Mesure 31:** Mettre en place par la BCT d'un ratio d'activités prioritaires pour assurer qu'une part des crédits soit dédiée aux PME et ce en contrepartie des liquidités accordées aux Banques.

► **Mesure 32:** Accélérer la mise en place de la Banque des régions et des PME comme illustration de la volonté de modernisation du paysage financier. Une telle banque serait publique mais avec un management incitatif basé sur des critères privés.



► **Mesure 33:** Instaurer un mécanisme de financement des projets des jeunes promoteurs associant un mode de financement de l'investissement (dotation remboursable et crédit MT) et des incitations fiscales dont les modalités d'octroi sont clairement identifiées.

**Mesure 34:** Revisiter le cadre institutionnel des institutions de microfinance et du capital-risque.

## 2.6. Politique de change: des « quick wins » réglementaires pour soutenir le dinar

Le taux de change du dinar continue de subir de plein fouet la dégradation des fondamentaux de l'économie tunisienne. Une situation non soutenable à moyen terme compte tenu du niveau du stock de devises et des contraintes de financement qui pèsent sur les finances publiques.

Un certain nombre de mesures s'imposent aujourd'hui pour améliorer le climat des affaires et booster les exportations, atténuant ainsi les pressions baissières sur le dinar :

► **Mesure 35:** Permettre aux personnes physiques (résidentes) d'ouvrir des comptes en devises.

► **Mesure 36:** Élargir le périmètre de l'amnistie de change.

► **Mesure 37:** Améliorer l'efficacité des services de la Société Monétique Tunisie offerts aux clients en déplacement à l'étranger.

► **Mesure 38:** Permettre aux étudiants étrangers d'ouvrir des comptes en devises en Tunisie.

► **Mesure 39:** Rendre effective la possibilité pour les banques résidentes de lever des fonds sur le marché international et d'assurer la couverture contre le risque de change pour toute opération de funding initiée par les banques locales

► **Mesure 40:** Réviser à la hausse les plafonds de l'Allocation touristique et de l'Allocation pour voyages d'affaires (AVA).

► **Mesure 41:** Assouplir les procédures d'établissement de la fiche d'investissement.

► **Mesure 42:** Supprimer graduellement le nivellement couverture pour les banques.

► **Mesure 43:** Lancer de nouveaux produits dérivés de couverture de risque de taux et de change.

Toutes ces mesures ne vont pas remettre le dinar sur un trend haussier, mais ils sont surtout incontournables pour instaurer un climat de confiance entre les acteurs économiques et pour déclencher un processus de normalisation des transactions en devises échappant au regard du régulateur, atténuant ainsi les pressions baissières sur la monnaie tunisienne.

## 2.7. Dix pôles urbains régionaux : Pour un changement du paradigme du développement régional

Le problème du dépeuplement des régions intérieures remonte bien avant l'Indépendance

et même avant le protectorat, mais il a tendance à s'accélérer. En outre, Il faut tout d'abord souligner que les régions intérieures connaissent aujourd'hui une perte de l'autorité de l'Etat qui n'arrive pas à mettre fin aux blocages de toutes sortes qui paralysent les entreprises.

D'autre part, depuis l'Indépendance l'Etat a fait beaucoup pour les infrastructures sociales, l'accès à l'électricité, à l'eau, ... Mais l'Etat n'a pas fait le nécessaire pour les ressources humaines et pour les infrastructures destinées à l'entreprise dans les régions. Les politiques publiques ont été à dominante d'assistance et non de développement. Au cours des deux dernières décennies, les 14 gouvernorats de l'intérieur, ont reçu près du double d'investissements publics que les gouvernorats côtiers, en termes de dinars par tête d'habitant. Par contre les investissements privés par habitant dans les gouvernorats de l'intérieur ont été près du quart des gouvernorats côtiers. Mais alors où est l'erreur ?

L'erreur, c'est que malgré l'effort public réalisé, celui-ci a été uniformément réparti sur les régions intérieures. Aussi, tout en maintenant l'effort uniforme, il faudrait mener une action ciblée sur un nombre limité de villes qui constitueraient des « ilots de dynamisme » capables d'offrir à l'entreprise et à l'investissement privé l'environnement adéquat. Par ailleurs, le bilan des 60 dernières années en matière d'aménagement du territoire, indique que la Tunisie n'a réussi ni la polarisation (la création de métropoles côtières développées) ni un certain équilibre avec les régions de l'intérieur. Au contraire, nous avons ruralisé nos villes avec un flux d'exode croissant des régions intérieures vers le littoral et vers l'étranger.

Mais quelles actions? Faut-il revenir à l'investissement public direct dans les secteurs productifs comme dans les années 60 ? Sûrement pas car tout projet productif doit se baser d'emblée sur le marché international et non sur l'import substitution comme c'était le cas à cette époque.

Faut-il pour autant laisser faire les forces du marché? Sûrement pas non plus car, compte tenu des avantages compétitifs de chaque région, l'investissement privé a une propension à s'orienter prioritairement sur la côte, il faut donc que l'Etat crée des biais aux règles du marché pour changer en partie la donne. Les actions publiques volontaristes supplémentaires sont donc indispensables, elles concerneraient tout sauf l'investissement et la gestion directe dans les secteurs productifs.

**Vers une nouvelle vision du développement régional des villes, des infrastructures et de l'aménagement du territoire. Nos régions une chance et non une charge.** Cette nouvelle vision se résume ainsi : **toutes les régions seront interconnectées et connectées au reste du monde** et contribueront activement à l'insertion de la Tunisie dans l'économie mondiale. Cela pourrait être concrétisé par un Plan ambitieux pour les Régions qui se déclinerait en 6 orientations principales :

**Mesure 44:** Lancer un Plan ambitieux pour les Régions se basant sur une vision alliant métropolisation et développement régional, efficacité économique et équité territoriale sans opposition ni exclusion. Le moyen étant de constituer, par étape, 10 pôles urbains d'attractivité dans les régions intérieures tout en consolidant les métropoles littorales.

► **Mesure 45 :** Désenclaver, réduire les Distances et rompre les Divisions (3D).

► **Mesure 46:** Mener des politiques ambitieuses à l'international de clusters et de filières.

**Mesure 47:** Renforcer les incitations et les financements pour l'investissement privé dans ces régions.

► **Mesure 48:** Développer et assurer une gestion innovante des services au citoyen.

► **Mesure 49:** Mettre en place une gouvernance d'exception pour le développement régional (tasks force régionales, lois et procédures d'exception).

## 2.8. La réforme du système de protection sociale : les urgences

Il est aujourd'hui urgent de garantir la pérennité financière des caisses de sécurité sociales. En effet, **pour la CNRPS**, sans aucune réforme, le déficit passera de 409 MD en 2015 à 6 913 MD en 2030, soit de 0,5% à 2,4% du PIB. Améliorer cette situation financière passe nécessairement par un nouveau paramétrage des règles d'acquisition des droits aux prestations et tout retard dans ce sens, rend toute mesure encore plus lourde pour le budget de l'Etat et plus douloureuse socialement. L'ensemble des paramètres s'articule autour des hypothèses suivantes :

► **Mesure 50:** Porter l'âge de la retraite à 61 ans dès 2019, à 62 ans dès 2020 puis facultativement à 65 ans.

► **Mesure 51:** Majorer les taux de cotisation de 3% dès 2018.

► **Mesure 52:** Revaloriser la pension (taux composite d'environ 50% PIB + 25% IPC + 25% majoration SMIC).

► **Mesure 53:** Réviser le salaire de référence pour le calcul de la pension, actuellement basé sur le dernier salaire pour l'étendre à la moyenne des trois dernières années puis la moyenne des cinq dernières années.

► **Mesure 54:** Réviser les taux d'annuité en 2020 : 2% par année de service linéaire.

Les deux mesures 50 et 51 (recul de l'âge de 2 ans et une majoration des cotisations de 3% sur deux ans) qui semblent emporter l'adhésion des pouvoirs publics et l'UGTT sont loin de rétablir l'équilibre financier des régimes de retraite de la CNRPS.

D'ailleurs la réforme qui toucherait l'ensemble des 5 paramètres ci-dessus, même si elle améliore les finances de la CNRPS, n'arriverait pas à rétablir l'équilibre financier de la branche compte tenu des particularités de l'emploi dans la fonction publique. Il faudrait donc envisager des actions complémentaires.

**Pour la CNSS**, si aucune réforme n'intervient, le déficit passera de 678 MD en 2015 à 5 650 MD en 2030, soit de 0,5% à 1,9% du PIB. Les pourparlers à ce sujet avec les partenaires sociaux semblent limités, à l'instar du régime de la CNRPS, au recul de l'âge de la retraite de deux ans et une majoration des cotisations de 3%. Ces options permettraient de réduire le déficit, sans toutefois assurer la pérennité de la CNSS.

► **Mesure 55:** Arrêter et mettre en œuvre les projets d'augmentation de l'âge de la retraite et d'augmentation des taux de cotisation.

Enfin, il convient d'instituer un socle de protection sociale destiné aux populations pauvres et vulnérables. Du fait du coût qui en résulterait (4% du PIB) dans l'hypothèse de l'intégration des quatre garanties : la scolarité, le chômage, la vieillesse et la maladie, les redéploiements des programmes existants (PNAFN, Programmes d'emploi, allocations familiales, ...) en faveur des populations vulnérables sont autant de possibilités pour un financement.





## 3. Mesures de relance sectorielles et accélération des projets

### 3.1. Les plans de relance sectoriels

La politique économique sur laquelle repose ce plan de relance comporte un grand nombre d'instruments fins, sectoriels et sous-sectoriels spécifiques. Des plans de relance sont proposés pour les secteurs suivants qui se caractérisent par un fort nombre d'emplois et/ou une contribution significative au PIB : Agriculture, Textile-Habillement et Cuir et Chaussure, Automobile, Tourisme, Economie numérique et Activités extractives.

Le fil directeur des plans de relance est que pour chacun des secteurs retenus, il existe aujourd'hui une forte convergence de vues entre les pouvoirs publics et le secteur privé sur les actions à réaliser afin de soutenir la relance de l'activité économique dans ces secteurs, car effectivement, l'ensemble de ces secteurs connaît actuellement une reprise d'activité. Par ailleurs, pour des secteurs tels que le Textile-habillement, Cuir et Chaussures et le Tourisme, l'enjeu est également de sauver le tissu d'entreprises dont une partie est réellement menacée de disparition à horizon court terme.

Les plans de relance sectoriels sont constitués de deux documents : le présent document, qui reprend des mesures à réaliser à court terme, et qui produiront leurs effets à court et moyen terme, et des documents, en cours d'élaboration, les pactes sectoriels. Pour chacun des secteurs concernés, un pacte sera élaboré, reprenant les engagements mutuels des secteurs publics et privés en faveur du développement du secteur. Dans le cadre de ces pactes, l'Etat s'engage sur la mise en œuvre, outre ces mesures de relance, des mesures spécifiques aux secteurs concernés. En contrepartie, le secteur privé s'engage sur la concrétisation des objectifs d'investissement, de création d'emplois et de développement

technologique. Un exemple de pacte est annexé au présent document à titre d'illustration.

#### 3.1.1. Secteur agricole

L'agriculture occupe une place importante dans l'économie nationale, et même si sa contribution dans le PIB a diminué et ne représente plus que 8,8% à 12 % (contre plus de 16% en 1980), son influence demeure considérable sur la croissance et la balance commerciale.

L'agriculture a connu durant les trente dernières années un accroissement et une diversification de la production qui ont contribué à améliorer les disponibilités alimentaires du pays, ses exportations ainsi que les conditions de vie en milieu rural.

Le secteur agricole a ainsi enregistré au cours de la période récente, une croissance annuelle moyenne de 2,8% situant la part des exportations agroalimentaires dans les exportations globales du pays à 14% en 2015. Qualitativement, la diversification des exportations et l'accès à de nouveaux marchés ont touché respectivement les fruits et légumes et les produits biologiques (plus de 60 produits exportés) ainsi que les dattes (commercialisées dans plus de 60 pays).

L'enjeu pour le secteur agricole est de mieux mobiliser le potentiel productif à travers :

- l'accroissement de la production agricole et de la pêche et notamment les productions céréalière et oléicole et la réduction des fluctuations inter annuelles de ces productions moyennant l'amélioration de la productivité et l'amélioration des pratiques et des systèmes de production.

- une meilleure valorisation des produits à travers l'amélioration de la qualité, la transformation, le conditionnement et la promotion des signes de qualité et d'origine notamment l'agriculture biologique, les appellations (IP, AOC,...) et la labellisation.

- la promotion des produits de terroirs et des produits forestiers et pastoraux et les nouvelles filières.

La mise en œuvre de mesures suivantes pourrait être envisagée pour contribuer à améliorer les performances du secteur agricole à court terme :

► **Mesure 56:** Mettre en œuvre des campagnes ciblées pour l'amélioration de la productivité des cultures céréalières et oléicoles en veillant à (a) assurer une bonne gestion des campagnes grâce à un approvisionnement adéquat en intrants agricoles, (b) renforcer l'encadrement technique de ces campagnes en mobilisant tous les moyens disponibles et en ciblant les zones à fort potentiel, (c) mener une campagne de fertilisation des oliveraies notamment la fertilisation organique et (d) encourager l'irrigation de complément des oliviers là où les disponibilités hydriques le permettent.

► **Mesure 57:** Mettre en œuvre un programme national d'appui à la promotion des signes de qualité et d'origine et à la promotion des produits de terroirs et de soutien pour les initiatives privées ou collectives de développement de nouveaux créneaux.

► **Mesure 58:** Doter les filières structurées (filières oléicole, laitière, avicole, tomate de transformation) de fonds spécifiques afin de leur donner les moyens d'intervention adéquats.

Outre ces mesures, il convient d'initier les

actions suivantes qui pourraient avoir un impact à moyen terme :

► **Mesure 59:** Favoriser l'organisation des producteurs en encourageant notamment la création de coopératives de services agricoles ; à cet effet la révision de la loi de 2005 sur les sociétés mutuelles de services agricoles est à accélérer en plus de la mise en œuvre d'un programme national de promotion des coopératives.

► **Mesure 60:** Accélérer la promulgation des nouveaux textes régissant les ressources naturelles et notamment le code des eaux et le code forestier.

### 3.1.2. Filière Automobile

Malgré sa taille restreinte, la Tunisie a mis en place une politique sectorielle d'industrialisation qui a favorisé l'émergence d'un réseau d'équipementiers dont la production est destinée à l'exportation. Le secteur des équipements automobiles est aujourd'hui un secteur dynamique et à fort potentiel. L'industrie automobile tunisienne est classée deuxième à l'échelle africaine. Elle figure parmi les principaux fournisseurs européens.

Les avantages du site Tunisie sont l'existence d'un bon noyau d'entreprises tunisiennes dans l'industrie automobile ainsi que dans l'approvisionnement d'équipements automobiles, la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée notamment des ingénieurs, la compétitivité des salaires, une position géographique attrayante grâce à sa proximité des marchés européens, et finalement la dépréciation du dinar.

Néanmoins, plusieurs barrières freinent son expansion, telles que l'étroitesse du marché local, l'instabilité politique et institutionnelle

et l'insuffisance de l'engagement de l'Etat. Ce manque d'engagement est illustré par des incitations fiscales faibles, l'inexistence de zones franches spécifiques aux constructeurs automobiles qui permettraient d'accélérer les délais d'exécution en Europe, le mauvais état des infrastructures, la lourdeur de la réglementation douanière et de change, la fuite des compétences et une discrimination dans la réglementation de changes entre entreprises résidentes et non résidentes qui pousse au cloisonnement entre ces deux types d'entreprises.

Ces entraves nécessitent des mesures de relance avec un impact sur le court terme :

► **Mesure 61:** Améliorer l'accueil des investisseurs étrangers : il est important de définir la stratégie de ciblage de ces investisseurs et d'instaurer un protocole d'accueil pour les investisseurs sous le leadership des plus hautes instances du pays pour mieux les attirer vers le site Tunisie.

► **Mesure 62:** Renforcer les capacités de la main-d'œuvre qualifiée en particulier les ingénieurs en équipements automobiles ou en électronique.

Plusieurs autres mesures doivent être lancées dans l'immédiat pour un impact sur le moyen terme :

► **Mesure 63:** Procéder au lancement d'un road map des futures zones industrielles pour les équipementiers automobiles : les zones industrielles permettent au cluster de diminuer les coûts d'approvisionnement et d'exécution. La présence dans cette zone des clusters connexes dont les produits sont des produits intermédiaires aux équipementiers est également importante.

► **Mesure 64:** Développer des clusters connexes au secteur de l'équipement automobile à savoir l'électronique, l'électrique, l'intérieur, et les véhicules utilitaires et spéciaux.

► **Mesure 65:** Agir pour le décloisonnement : la discrimination entre entreprises résidentes et non résidentes peut affecter négativement le cluster.

► **Mesure 66:** Engager une réflexion conjointe de l'Etat, du secteur privé et des partenaires sociaux sur la vision et le positionnement stratégiques sur les créneaux porteurs de l'industrie automobile.

### 3.1.3. Secteur Textile-Habillement & Cuir et Chaussures

Pilier de l'industrie manufacturière et de l'exportation, le secteur des textiles et habillement (TH) compte près de 1600 entreprises (de 10 salariés ou plus) qui sont à 90% totalement exportatrices. Le secteur vit une reprise depuis 2017 et offre un potentiel appréciable pour récupérer les 2 points perdus de la part du marché européen, en sachant que chaque point représente près de 40000 emplois nouveaux.

La concurrence des pays à bas salaires a érodé les avantages comparatifs anciens du secteur, qui éprouve des difficultés à créer de la valeur, et ce pour de multiples raisons : baisse régulière depuis 2010 du niveau de productivité, faible taux d'encadrement (7% en 2007) que n'arrangent ni la rareté des qualifications offertes par les centres de formation ni l'absence de réactivité de ces derniers aux mutations des activités potentiellement porteuses, pénurie de main-d'œuvre faiblement qualifiée que le secteur n'attire plus à cause du niveau modeste de rémunération moyenne et enfin faible

intégration des activités à fort potentiel comme le tissage et le finissage.

Depuis le tournant de la révolution de 2011 avec son cortège de fermetures d'entreprises (-3,4% par an de 2010 à 2016), de destruction d'emplois (-4% par an de 2010 à 2016) et de baisse des investissements (-5,6% entre 2010 et 2015), les TH vivent une reprise depuis 2017. La croissance des exportations totales en € de 1,46% (avec une distinction des vêtements en maille (9%) et du linge de maison (4,7%)). A ce propos, le potentiel est important pour certains segments de la confection à haute valeur ajoutée (lingerie, bonneterie et corsetterie balnéaire...) qui constituent un pôle d'excellence avec une croissance nettement plus rapide (10,18%, 2017) que celle des vêtements (2,59%, 2017).

De son côté, le secteur du cuir et de la chaussure est un secteur important, mais malmené au niveau local par la concurrence déloyale des importations. Il compte actuellement environ 250 entreprises (dont 180 sont totalement exportatrices) et emploie près de 23 500 personnes. Il a exporté en 2017 pour 1,222 milliards de dinars dont 660 millions de dinars de chaussures. Le secteur a néanmoins perdu près de la moitié de ses entreprises depuis 2011 (passant de 450 à 250 entreprises).

Le secteur a commencé à marquer le pas et ce pour de multiples raisons :

- des importations notamment chinoises envahissent le marché et gagnent peu à peu d'importantes parts de marché compte tenu du différentiel de prix pratiqués ;

- le commerce des chaussures de friperie voit le jour et prospère en contravention avec la réglementation qui l'interdit formellement ;

- la Libye devient un pourvoyeur de chaussures (à partir de la Chine et de la Turquie) à des prix imbattables (3 USD la paire) ;

- les contrôles techniques à l'importation sont absents ou limités à des contrôles de conformité marginaux (300 contrôles effectués en 2017, sur 2000 dossiers d'importations) ;

- les franchises prolifèrent et commercialisent des marques de chaussures importées ;

- des chaussures de contrefaçon sont importées.

Les mesures suivantes nous semblent appropriées pour relancer et consolider le secteur à court terme :

► **Mesure 67 : Veiller à l'application stricte et complète de la décision ministérielle de juin 2017 relative à la restructuration des dettes fiscales et sociales des entreprises en difficulté.**

► **Mesure 68 : Mettre en œuvre un plan de recrutement entre le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle et la profession basé sur des perspectives raisonnables de développement.**

► **Mesure 69 : Lancer une campagne de sensibilisation des jeunes pour les orienter vers les centres de formation professionnelle et augmenter leur indemnité de stage.**

► **Mesure 70 : Mettre en œuvre la ligne de financement destinée à la restructuration des PME prévue par la loi des finances pour la gestion de 2018.**

► **Mesure 71 : Mettre en œuvre un contrôle normatif des importations de chaussure et accentuer les contrôles à l'importation pour interdire les produits de contrebande et de contrefaçon.**

► **Mesure 72 : Accentuer les contrôles sur les entreprises de friperie pour faire respecter la règle du ré-export des chaussures.**

**Transférer, à terme, ces entreprises dans des zones franches facilement contrôlables.**

### 3.1.4. Secteur du Tourisme

Le secteur touristique est un pilier de l'économie, de ce fait ses performances ou ses crises pèsent significativement sur la croissance, la balance courante et les réserves en devises.

Sinistré par la révolution et les attentats terroristes, il a continué à contribuer pour 6,6% au PIB en 2016 (9,8% en 2010). Il emploie directement 206 500 personnes en 2016 (290 000 en 2010). Entre 2010 et 2016 sa contribution aux exportations a régressé de 15% en 2010 à 8% en 2016.

Le tourisme tunisien souffre de plusieurs faiblesses dont les principales sont la faible diversité de son offre de produit, la dominance de l'hôtellerie dans son offre d'hébergement, la forte domination de l'Europe dans la distribution, la fragilité financière de nombreuses unités hôtelières, la faible accessibilité du pays et le mauvais service du transporteur aérien national, un parc de transport terrestre vétuste et un retard dans l'adoption des nouvelles technologies de l'informations et de la communication.

La reprise du secteur est là et plusieurs marchés classiques sont de retour, néanmoins, il y a lieu de noter qu'en dépit de l'amélioration constatée en 2018, les recettes touristiques exprimées en euros, sont bien en deçà de leur niveau d'avant la révolution : Les données BCT des neuf premiers mois 2018 indiquent des recettes touristiques de 1014 millions d'euros, en nette amélioration par rapport aux neuf premiers mois de 2016 et de 2017 mais en deçà des neuf premiers mois 2010 ou elles étaient de 1400 millions d'euros.

Or les réformes tardent à voir le jour. La

confirmation et la consolidation de la reprise restent tributaires de la capacité à réformer le secteur touristique avec des mesures de court terme pour débloquer la situation et capitaliser sur la nette reprise observée lors du premier semestre de 2018. Il faut également des réformes en profondeur pour réussir la transition vers un modèle en phase avec les standards internationaux du secteur.

L'ensemble des travaux sur le tourisme tunisien (rapports, consultations nationales, ...) sont unanimes pour démontrer l'urgence de la réforme. Nous pourrions résumer les piliers de la réforme dans une stratégie basée sur six axes majeurs qui devraient être mis en place rapidement :

► **Mesure 73: Renforcer la Promotion de l'offre tunisienne en consolidant la visibilité de la Tunisie sur les marchés émetteurs (produits, région, services), et en mettant en place un plan marketing ambitieux reposant sur des objectifs quantitatifs par marché. Dans le cadre de ce plan on développe une identité régionale débouchant sur la régionalisation de la promotion (une marque pour chaque région principale).**

► **Mesure 74: Créer le cadre institutionnel requis en adaptant la gouvernance touristique aux exigences du tourisme moderne à travers d'une part, l'amélioration du management des projets par une séparation entre la gestion et le patrimoine et d'autre part, le renforcement du rôle des instances organisationnelles (l'ONTT, l'AFT, le Ministère du Tourisme et les Fédérations des professionnels du tourisme) afin de mieux accompagner le processus de modernisation.**

**En outre, mettre en place des labels de type « hôtel de charme », identifier des parcours**

et itinéraires (tout est à faire en la matière et le touriste moderne n'est plus statique) et les valoriser, soutenir et encadrer le réseau des « chambres et maisons d'hôtes », contrôler, notamment fiscalement, les offres sur les plateformes AirB&B et autres qui se multiplient.

► **Mesure 75:** Accélérer la mise en place des recommandations du Livre Blanc, afin de sauver une partie importante du tissu d'entreprises et de permettre aux entreprises du secteur de dégager des marges de manœuvre financières pour les développements futurs.

► **Mesure 76:** Construire un tourisme Web compatible car le recours aux TIC est devenu incontournable pour améliorer l'attractivité du site Tunisie. Cela pourrait se faire à travers la présence des unités sur les centrales de réservation en ligne.

► **Mesure 77:** Améliorer l'accessibilité de la destination Tunisie via la restructuration de la compagnie *Tunisair* et l'accélération de la mise en place de l'open sky.

► **Mesure 78:** Mettre à niveau le parc de moyens de transport terrestre afin de garantir la réussite de la politique de diversification (visite des sites historiques, shopping, agrotourisme, santé).

Ces mesures de court terme doivent être épaulées par des réformes en profondeur pour réussir la transition vers un modèle en phase avec les standards internationaux du secteur. Ces réformes feront l'objet d'un **Pacte sectoriel sur le tourisme**.

### 3.1.5. Secteur de l'Economie numérique

La stratégie nationale en matière d'économie

numérique est définie dans le cadre de la Stratégie digitale 2020, dont les axes principaux sont les suivants :

- Garantir l'inclusion sociale et réduire la fracture numérique, par un meilleur accès à l'information, par la démocratisation des équipements d'accès ainsi que par la généralisation de l'accès haut débit et la mise en œuvre du très haut débit ;

- Implanter la culture du numérique par la généralisation de l'usage des TIC dans les cursus éducatifs et par la numérisation des contenus ;

- Evoluer vers une e-administration au service du citoyen, équitable, transparente, agile et efficace ;

- Assurer la réduction du chômage et la création d'emplois dans les secteurs du numérique et de l'Offshoring ainsi que la création de champions nationaux ;

- Soutenir la création de la valeur ajoutée par l'accompagnement à l'entrepreneuriat et la stimulation de l'innovation ;

- Améliorer la compétitivité de l'entreprise par l'investissement dans les TIC et le positionnement dans l'économie numérique.

La dynamisation du secteur de l'économie numérique pourrait se faire à travers le développement et la disponibilité des compétences, la dynamisation de l'entrepreneuriat en Tunisie et enfin l'activation des grands projets publics. A cette fin, les mesures de relance suivantes doivent être mises en œuvre par les pouvoirs publics afin de donner au secteur de l'économie numérique les conditions de son décollage :

► **Mesure 79:** Apporter un soutien actif au projet *Elife*, qui vise à offrir un complément de formation à 35 000 diplômés chômeurs des ISET de dix gouvernorats de l'intérieur, et à contribuer à leur insertion professionnelle.

► **Mesure 80:** Apporter un soutien actif au projet *Station T*, qui vise à mettre en œuvre un véritable écosystème d'incubation de projets entrepreneuriaux, ouvert sur l'international et connecté à d'autres plateformes similaires, notamment la station *F* en France ; à très court terme, la mise à disposition par l'Etat d'un lieu pouvant abriter la station *T* constitue aujourd'hui une urgence.

► **Mesure 81:** Déployer l'Agence de développement du numérique, en mettant en œuvre les décisions récentes du Conseil Supérieur de l'Economie Numérique ; cette agence a pour rôle et responsabilité la réalisation effective des projets de l'Etat dans le domaine du numérique ; elle joue ainsi le rôle de maître d'œuvre et agira en sollicitant les entreprises du secteur.

► **Mesure 82:** Activer les projets publics de digitalisation ; de nombreux projets sont identifiés, mais restent en souffrance ; leur activation permettrait notamment aux entreprises tunisiennes du secteur de développer leurs compétences, et de les proposer dans un second temps à l'international.

Enfin, comme indiqué plus haut, il convient d'annuler les dispositions contenues dans la loi de finances 2018, relatives à la taxation des équipements informatiques.

### 3.1.6. Activités extractives

Le secteur des activités extractives, principalement le phosphate et les hydrocarbures, souffre depuis 2011 de très fortes perturbations de la production et d'une évolution législative très contraignante.

Pour le secteur des hydrocarbures, la détérioration de la situation sécuritaire, la mise en cause récurrente de sa gouvernance par différents groupes de pression ainsi que

l'article 13 de la Constitution ont gravement entamé la confiance entre les acteurs politiques et les opérateurs du secteur de l'énergie. Les conséquences de cette situation sont multiples : pertes d'exploitation, relations conflictuelles avec les parties prenantes étrangères pouvant se traduire par des actions judiciaires, aggravation du déficit commercial et déséquilibre sans précédent de l'indépendance énergétique.

Ainsi le déficit énergétique a été multiplié par 7 en atteignant 4,7 Mtep (-3500 Millions de DT) en 2017 contre 0,6 Mtep (-483 Millions de DT) en 2010. Le taux de dépendance énergétique est ainsi passé de 93% en 2010 à 50% en 2017. Plus spécifiquement, on peut illustrer le blocage du secteur des hydrocarbures entre 2010 et 2017 par la chute du nombre de permis valides de 52 à 23 ; celle du nombre de forages d'exploration de 19 à 2 et des forages en développement tombés de 19 à 0.

Dans ce contexte, la reprise de l'investissement d'exploration et de production dans le domaine des hydrocarbures est impérieuse d'autant plus que les conditions de marché sont actuellement très favorables.

Les actions à réaliser afin de favoriser cette reprise de l'investissement sont les suivantes :

► **Mesure 83:** Affirmer l'Etat de droit face à l'insécurité des sites de production.

► **Mesure 84:** Instaurer un climat de confiance favorable à la relance des investissements de mise en valeur des ressources nationales en révisant l'article 13 de la Constitution ou, à défaut, en promulguant les textes d'application fondés sur une interprétation adéquate de cet article, même si cette dernière solution demeurera très partielle.

► **Mesure 85:** Œuvrer en liaison avec la Commission Energie de l'Assemblée des

**Représentants du Peuple, afin de convenir d'un modus operandi relatif à la revue des conventions signées avec les opérateurs, qu'il s'agisse d'une nouvelle convention ou d'un avenant ; sachant que cette démarche peut induire des évolutions tant au niveau législatif que réglementaire.**

► **Mesure 86:** Adopter une démarche proactive vis-à-vis des opérateurs présents en Tunisie, afin de convenir des conditions qui pourraient les amener à reprendre leurs activités d'investissement.

**S'agissant du secteur des phosphates**, sa situation après 2011 est dramatique sur tous les plans. Ainsi, du point de vue de la production, celle des phosphates est passée de 8,2 millions de tonnes en 2010 à 3,9 en 2017 et celle des engrais phosphatés (p2O5) est passée de 1669 millions de tonnes à 760 durant la même période.

Si on considère la situation globale de la Compagnie des Phosphates de Gafsa et du Groupe Chimique Tunisien, entre 2010 et 2017, leurs chiffres d'affaires cumulés ont baissé de 2,741 à 1,753 Milliards de dinars et de 1,522 à 0,556 Milliards d'euros. Leurs effectifs employés ont plus que doublés (y incluent l'intégration de la sous-traitance et les emplois créés dans «l'environnement») augmentant la masse salariale de 82%. Le résultat net cumulé est ainsi passé de + 826 millions de dinars en 2010 à -139 millions de dinars en 2017.

La crise du secteur des phosphates a en outre créé une situation inédite liée aux emplois créés dans «l'environnement». En effet, en plus de grever le budget de l'entreprise, ces emplois perturbent gravement le marché du travail dans les régions concernées en augmentant le salaire de réserve pour le reste des activités puisque les personnes concernées sont payées l'équivalent de 2 SMIG par mois sans aucune prestation.

Les initiatives suivantes doivent être prises afin de redresser la barre dans les plus brefs délais.

**Mesure 87:** Procéder à un assainissement social, mettre fin aux recrutements emplois dans «l'environnement» et mettre en place un plan d'action pour résorber progressivement les emplois dans «l'environnement» existants.

► **Mesure 88:** Relancer un véritable plan de développement économique et social des régions concernées par des mesures destinées à instaurer un climat de confiance favorable à la relance des investissements privés et par des actions publics destinées à améliorer l'attractivité de ces régions (pôles de compétitivité, infrastructures, fonds d'investissements, actions de promotion...).

► **Mesure 89:** Garantir la sécurisation physique des installations, de manière à empêcher le blocage de la production et assurer la remontée d'information immédiate au Chef du Gouvernement de tout incident pouvant engendrer un blocage de production, afin que des actions préventives soient mises en œuvre.

### 3.1.7. Energies renouvelables et maîtrise de l'énergie

L'analyse de l'évolution du système énergétique tunisien et des défis auxquels il est confronté ont fait de l'impératif de **maîtrise de la demande nationale en énergie** et de **développement des énergies renouvelables** deux axes majeurs de la politique énergétique nationale à côté de celui du développement des ressources hydrocarbures du pays. **Le Plan Solaire Tunisien (PST)** retrace les évolutions constatées et les objectifs assignés pour ces deux axes.

### Maîtrise de la demande nationale en énergie

La Tunisie figurait parmi les premiers pays en développement ayant mis en place une politique volontariste d'efficacité énergétique. Initiée depuis le milieu des années 1980, autour de trois principaux leviers : L'élaboration de programmes ambitieux de maîtrise de l'énergie dans l'ensemble des secteurs économiques, la promulgation de la loi sur la maîtrise de l'énergie en 2004 et la mise en place du Fonds National de Maîtrise de l'Energie (FNME) en 2005, transformé en Fonds de Transition Energétique (FTE) en 2013, **la mise en œuvre des programmes d'efficacité énergétique a permis de réduire l'intensité énergétique de 0,416 tep/1000 dinars en 1990 à 0,312 tep/1000 dinars en 2010.**

Sur la période 2000-2010, l'intensité énergétique a enregistré une baisse annuelle de plus de 2% par an, alors que le PIB augmentait de l'ordre de 4 % par an. **Cependant, cet effort de maîtrise de l'énergie s'est relâché depuis 2010 et l'intensité énergétique est passée de 0,312 tep/1000 dinars à 0,323 tep/1000 dinars.** Ainsi entre 2016 et 2017 la consommation d'énergie primaire a augmenté de 5,5% alors que le PIB a connu un taux de croissance de 1,9%.

L'ensemble de ces facteurs exigent aujourd'hui de remettre la maîtrise de la demande d'énergie au centre des préoccupations nationales en relançant toutes les actions et campagnes pour la maîtrise de l'énergie qui demeurent la première source énergétique de la Tunisie. **La Tunisie a fixé un objectif ambitieux qui vise la réduction de la demande d'énergie primaire de 30% en 2030.**

La réalisation de cet objectif devrait ramener la consommation d'énergie primaire en 2030 de 17,6 Mtep, niveau alarmant du scénario tendanciel (si on ne fait rien) à 12,4 Mtep pour le scénario volontariste (si on met en place

les actions) soit une réduction des besoins énergétiques de 5,2 Mtep par rapport au tendanciel.

Les programmes arrêtés reposent principalement sur les actions suivantes : 2500 Contrats programmes dans les secteurs de l'industrie, le transport et le bâtiment, installation d'une capacité additionnelle de 730 MW de cogénération, interdiction de l'utilisation des lampes à incandescence à partir de 2018, remplacement de 50% du parc des lampes par des LED dans les bâtiments, isolation thermique de 1850 000 logements existant.

### Développement des énergies renouvelables

Concernant la production de l'électricité à partir des énergies renouvelables, la Tunisie n'a pas enregistré de progrès significatifs et les avancées institutionnelles réalisées depuis 2015 à travers notamment l'instauration de l'essentiel du cadre légal et réglementaire du secteur et le lancement des premiers appels à projets, n'ont pas encore donné lieu à des projets concrets même si les manifestations d'intérêt semblent prometteuses. Aussi le secteur devrait gagner davantage en attractivité et en visibilité moyennant les trois mesures proposées dans cette note.

Dans ce cadre, la stratégie tunisienne prévoit de **porter la part des énergies renouvelables (hors hydro) dans la production électrique de 2% environ en 2010 à 30% (hors hydro) en 2030**, par rapport à un scénario tendanciel à 5% d'énergie renouvelable. Cette part sera répartie entre l'éolien, le solaire photovoltaïque (PV) et le solaire thermodynamique (CSP) comme suit : 15% éolien, 10% PV et 5% CSP.

En termes de capacités installées, le PST prévoit d'atteindre une capacité installée des énergies renouvelable en 2030 de l'ordre de 3725 MW par rapport à une capacité électrique totale

d'environ 10900 MW. Il est à rappeler que la puissance électrique d'origine renouvelable à fin 2012 est d'environ 250 MW, essentiellement éolien (245 MW) et PV (5 MW).

C'est dans ce cadre général et en vue de la relance du Plan Solaire Tunisien, que nous formulons les trois propositions suivantes :

► **Mesure 90:** Elaborer un Pacte pour le développement des Energies Renouvelables à signer par les différents partenaires (Ministère, STEG, UGTT, UTICA,...).

► **Mesure 91:** Mettre en place une nouvelle gouvernance institutionnelle du renouvelable en s'inspirant de l'exemple du Masen marocain.

► **Mesure 92:** Faire de la maîtrise de la demande d'énergie une cause nationale en relançant toutes les actions et campagnes pour la maîtrise de l'énergie.

### 3.2. Accélération des projets publics, privés et PPP

Le constat unanime est que de très nombreux projets publics et privés connaissent des retards parfois significatifs de réalisation. Or, il s'agit de « low hanging fruits », dans le sens où leur déblocage pourrait avoir des effets immédiats sur l'activité économique et sur l'emploi. Par ailleurs, des projets en PPP restent bloqués, et leur activation présenterait de nombreux avantages (réalisation effective de projets économiques, dont certains sont majeurs, début de la courbe d'apprentissage de l'Etat dans la gestion de ces projets, crédibilité de l'Etat auprès des grands investisseurs).

Il est cependant à noter que la liste des projets PPP doit être établie avec minutie, celle des 33 projets

PPP récemment présentée comporte une dizaine de projets dont la faisabilité est loin d'être assurée. Compte tenu des retours d'expériences PPP non réussies notamment en France, en Grande Bretagne, le choix des projets, l'élaboration des cahiers des charges et le mode de réalisation et de suivi doivent faire l'objet d'une attention particulière surtout que les PPP ne sont pas une solution miracle, leurs effets sur les dépenses publiques sont quasi nuls (les achats de prestations équivalent en général les remboursements de crédits). Les PPP, bien conçus, ont des apports certains dans les domaines nécessitant une souplesse de gestion importante (technopoles, projets TIC, port en eau profonde, projets complexes...).

Les Pouvoirs publics ont déjà mis en place des dispositifs pour accélérer la réalisation des grands projets publics, notamment les projets d'infrastructure. Pour créer un impact significatif sur la relance économique, il conviendrait de généraliser cette approche proactive d'accélération de la réalisation des projets d'investissement, en agissant sur les plans réglementaire, opérationnel et de pilotage.

► **Mesure 93:** Reprendre le projet de loi d'urgence économique, avec des amendements visant à (a) améliorer les aspects relatifs au renforcement de la transparence, (b) tracer le cadre de la gouvernance de l'unité chargée de l'instruction et du suivi des grands projets, (c) indiquer les délais des diverses étapes de l'action de cette unité en insistant sur l'optimisation de ces délais, (d) instituer au sein du cabinet du chef du gouvernement une cellule qui opère des contrôles et (e) détailler et expliciter davantage les procédures d'évaluation des immeubles nécessaires aux grands projets dans le sens de la simplification, de la célérité et de l'intégrité.

Sur le plan opérationnel et de pilotage, trois catégories de projets doivent être définies, avec pour critère principal l'impact économique attendu. Selon l'impact, les projets seraient suivis au niveau de la Présidence du Gouvernement, le Ministère directement concerné ou le Gouvernorat.

► **Mesure 94:** Arrêter la liste des projets prioritaires et exiger la mise en place d'une véritable Gestion de projet pour chacun de ces projets.

► **Mesure 95:** Créer une task force (comité de suivi) auprès de chaque organe (Présidence du Gouvernement, Ministères concernés, Gouvernorat).

► **Mesure 96:** Renforcer les structures administratives locales en charge des activités économiques, notamment en les dotant des moyens humains adéquats.

### 3.3. Nouveaux projets

Outre le portefeuille existant de projets, il y a nécessité d'inclure dans le plan de relance de nouveaux projets qui viendraient donner un souffle nouveau et créer une dynamique forte.

Dans le domaine de l'économie numérique, outre les projets nationaux en cours, les projets suivants pourraient être mis en œuvre

rapidement : digitalisation de l'administration fiscale, digitalisation de l'ensemble des services municipaux, tant au niveau de la gestion des recettes municipales qu'au titre de la gestion des moyens humains et matériels.

► **Mesure 97:** Lancer à brève échéance une série de projets nationaux dans le domaine numérique, à réaliser par le tissu économique tunisien.

Dans le domaine technologique, un signal fort serait que l'Etat s'engage à passer commande, au cours des douze prochains mois, à des start ups tunisiennes, et ce dans le but d'agir en « premier client ». Ces commandes porteraient sur des natures et des montants variés.

► **Mesure 98:** Mettre en œuvre un dispositif permettant à l'Etat de passer des commandes et agir en « premier client » auprès de start ups tunisiennes.

Nous sommes convaincus que si les conditions suivantes, de réussite et de mise en œuvre, sont assurées, un tel plan de relance constituerait une très belle feuille de route gouvernementale pour la période allant jusqu'à 2020. La mise en œuvre du plan de relance tel qu'il est conçu, couplée avec la proposition d'un dialogue national conduit par un comité d'experts, pourrait avoir un impact réel en faveur du redressement de la situation économique.



## 4. Les conditions de réussite et de mise en œuvre du plan de relance

### 4.1. Les conditions de réussite

#### Le contexte politique du pays est-il un frein aux réformes ?

L'environnement actuel en Tunisie présente plusieurs obstacles qui entravent la conduite des réformes :

#### 1. Un environnement politique et social instable

Avec 10 gouvernements depuis 2011, dont 4 depuis 2015, de nombreuses crises politiques et des tensions sociales récurrentes, l'instabilité politique et sociale résulte en un manque de confiance profond dans la classe politique. La crise de confiance se nourrit de l'insuffisante crédibilité des différents partis politiques et des coalitions constituées et d'une vision économique et sociale défailante.

#### 2. L'autorité de l'Etat est mise à mal depuis 2011

Plusieurs raisons expliquent la détérioration de l'autorité de l'Etat. Premièrement, les lobbys, parfois à travers la mobilisation de partis politiques, profitent de l'affaiblissement des institutions pour capturer les privilèges de l'Etat et pour protéger leurs rentes à des fins clientélistes. Deuxièmement, les actions des partis politiques sont de très court terme avec une élévation des intérêts individuels au-dessus de l'intérêt général. Troisièmement, le système judiciaire est dysfonctionnel et réfractaire aux réformes.

#### 3. Une administration quasi-paralysée

La paralysie de l'administration est due à la rotation continue des gouvernements, le départ des compétences et la politisation de l'administration et son positionnement pour

préservier ses privilèges. Dans ce contexte, l'administration n'est pas capable de mener à terme des programmes de développement, du reste fortement instables et constamment interrompus.

#### 4. Absence de cadre d'interaction entre les acteurs avec des règles de jeux transparentes et claires

Depuis 2014, les dirigeants ont largement utilisé le consensus pour faire valoir le bien-fondé des décisions politiques, économiques, sociales ou sécuritaires. Ce consensus s'est transformé progressivement en une impasse lorsque le maintien du statu quo est devenu la préférence commune à tous les acteurs. Les interactions (consensus ou impasse) entre les acteurs ne sont pas menées dans un cadre de dialogue institutionnalisé. Le Conseil du Dialogue Economique et Social n'étant toujours pas en place, les interactions et négociations se font souvent sur la base de rapports de force.

#### Stabiliser l'environnement avec un cadrage des négociations entre les différents acteurs politiques et leur adhésion à un programme socio-économique national.

La crise étant politique, la solution doit être recherchée dans un processus politique « en dehors des politiques ».

Une approche possible est l'organisation d'un dialogue national socio-économique par un comité d'experts avec les objectifs suivants:

1. Définir un programme détaillé de réformes et de relance économique.
2. Identifier et évaluer les mesures d'accompagnement du programme convenu.
3. Faciliter les consultations et débats entre

les partenaires clés, Gouvernement, UGTT, UTICA, principaux partis politiques, en vue d'un accord sur un programme.

4. Mettre au point un programme final et préparer un plan de mise en œuvre (calendrier, responsabilités, suivi et rapports périodiques, etc.).

#### ► **Mesure 99 : Organiser un dialogue national économique conduit par un comité d'experts.**

En effet l'analyse des expériences de transitions démocratiques réussies, notamment dans des pays de l'Europe de l'Est, montre l'importance qu'ont eue de tels comités d'experts. Par contre l'analyse des transitions ayant échoué montre que dans ces dernières le défaut d'expertises a favorisé la montée des populismes et les blocages politiques.

Le prix Nobel d'économie Jean Tirole notait à ce propos « Une démocratie sans experts court à la catastrophe car elle laisse le champ libre à toutes les croyances et à tous les populismes ».

## 4.2. Gouvernance

Aussi bien le programme de relance lui-même que les projets et plans d'actions prévus au niveau du programme de relance doivent faire l'objet d'une gouvernance appropriée. La gouvernance est l'ensemble des mécanismes visant à améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des projets et actions : pilotage, opérationnalisation, responsabilisation et communication.

Les grandes lignes de la gouvernance seront les suivantes : mise en place des instances (comité de gouvernance, comité de projet), définition des rôles et responsabilités, identification de l'ensemble des activités nécessaires à la réalisation du projet, définition des moyens à mobiliser, identification des risques et des moyens d'y

remédier, stratégie de communication, suivi périodique de l'avancement, ...

Un Comité de Gouvernance du programme de relance sera mis en œuvre au niveau de la Présidence du Gouvernement. Son rôle principal sera le pilotage / suivi du programme de relance, la remontée des alertes et le suivi des actions de remédiation.

## 4.3. Communication

La réussite du programme de relance passe en grande partie par la capacité à créer un **choc psychologique auprès de l'ensemble des parties prenantes** : d'une part, les entreprises, les salariés, les demandeurs d'emploi, ..., et d'autre part, les partenaires sociaux, les agences et administrations étatiques, ...

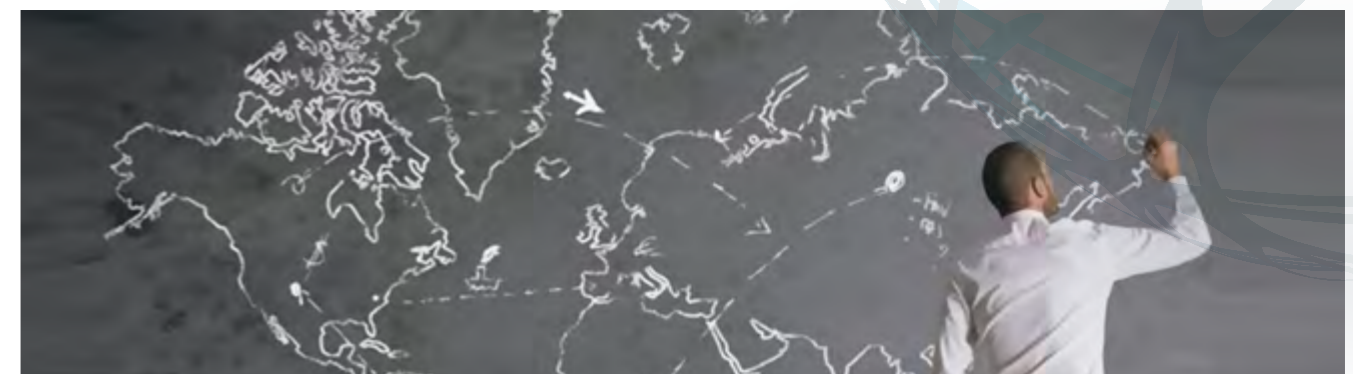
La communication doit être assurée à plusieurs niveaux. D'abord, **elle doit être à un niveau Business-to-business (B2B)**, autrement dit à l'attention des entreprises. Ensuite, **elle doit toucher les parties prenantes telles que les partenaires sociaux et les agences et administrations étatiques**. Enfin, une **communication Grand public** permettrait de conforter l'envergure nationale du programme de relance.

Les messages à convoyer dans le cadre de la communication doivent couvrir de multiples dimensions. Il y a d'abord une dimension explicative, dont l'objectif est de donner du sens aux orientations économiques retenues. Par ailleurs, il y a une dimension technique, puisque l'enjeu n'est pas de définir des mesures de relance, mais de voir ces mesures appliquées par les entreprises et produire leurs effets à court et moyen terme. Enfin, il y a une dimension mobilisatrice, où un message d'espoir doit être véhiculé.

Enfin, **la communication doit également dépasser les frontières de la Tunisie, en s'adressant à deux cibles : les investisseurs et les bailleurs de fonds**. La diplomatie économique devra être activée. Dans ce cadre une **Campagne internationale de promotion de la Tunisie** devra être engagée qui pourra comporter notamment :

- Un Road show dans 12 villes dans le monde, avec exposé d'une cinquantaine de success stories implantées en Tunisie.
- Le Ciblage de 500 VIP à contacter.
- La Présence sur les réseaux sociaux professionnels.
- La publication d'articles sur la presse internationale, spot TV, radio...
- Tout cela sous un slogan du type :
- Looking for growth? Think Tunisia : The Euromed valley for industry & technology.

► **Mesure 100 : Mettre en œuvre un plan de communication aux niveaux, régional, national, et international selon l'approche multi-niveaux, ciblant à la fois les entreprises, les partenaires sociaux et les agences et administrations étatiques, développant des dimensions explicative, technique et mobilisatrice et se déployant à l'international, sous forme d'une campagne internationale de promotion de la Tunisie.**



## ANNEXES

## Annexe 1

**Huit propositions du CAE pour une loi de finance 2019 centrée sur la relance \***

**1.** Assurer une visibilité et une stabilité des règles du jeu fiscal et de change, annoncer un **Moratoire fiscal pour les entreprises pour 3 ans** (plus de 1000 mesures fiscales depuis 2011).

**2.** Instaurer un **taux d'imposition de 10 % sur les secteurs productifs**, On shore et Offshore, tels que définis par la loi de l'investissement (Industries et services connexes) et suppression de l'impôt sur les dividendes pour l'offshore.

**3.** Rétablir le **dégrèvement fiscal physique** pour les investisseurs dans les activités industrielles et touristiques et pour les FCPR non captives de groupes et investissant dans les start up.

**4.** Instaurer une **bonification d'intérêt pour les crédits PME** (2 points de bonification d'intérêt sur une ligne de 1000 MD sur 5 ans non budgétaire (par mobilisation de lignes bailleurs de fonds). Le coût budgétaire est de l'ordre 20 MD par an sur 5 ans et Instaurer un **Ratio d'Activités Prioritaires** relatif au financement des PME par les banques.

**5.** Adopter un **nouveau mécanisme de financement pour les jeunes promoteurs** en s'inspirant de la formule initiale du FOPRODI.

**6. Renforcer les incitations pour les projets d'intérêt national :** Modifier l'article 20 de la loi de l'investissement et le compléter notamment par les incitations ci-après:

- Suppression du minimum d'impôt pour la déduction des bénéfices de l'assiette de l'impôt sur les sociétés dans la limite de dix années prévue au niveau du premier tiret de l'article 20 de la LDI
- Acquisition de terrains nécessaires à l'implantation du projet au *dinar symbolique*.
- *suspension de la TVA sur les équipements nécessaires au projet*

- *déduction des droits de douane sur les équipements importés nécessaires au projet*

- prise en charge par l'Etat des cotisations patronales au régime légal de sécurité sociale pour une période maximale de 5 ans.

**7.** Supprimer les hausses des **taxes sur les containers, sur les équipements TIC, les équipements énergies renouvelables** décidées par la loi de finances 2018

**8.** Revoir la question de l'instauration de la **TVA sur la vente des logements** en instaurant une TVA et un droit d'enregistrement au droit fixe (100d) pour les logements vendus à l'état neuf et un droit d'enregistrement sur les logements anciens.

*\* A noter que le coût de ces mesures de relance est réduit. Il a été estimé à environ 500 MDT, tout à fait compatible avec les contraintes budgétaires, pour un budget de l'ordre de 40 milliards de dinars. Sachant que ces coûts peuvent être en grande partie compensés par les effets induits de ces mesures en termes de croissance et de réduction de l'informel. Mais au-delà de ces chiffres, l'enjeu est loin d'être budgétaire. Il concerne un signal fort adressé aux opérateurs économiques car ce qui se joue aujourd'hui, c'est la sauvegarde et le développement de notre système productif. Une loi de finances qui ne s'appuierait pas sur les principes de relance avancés ouvrirait la voie vers la sortie de la Tunisie du monde de la production et de la création de valeur vers celui d'un acteur passif dans la division internationale du travail, simple importateur et consommateur. Par contre, une loi de finances 2019 basée sur la relance œuvrera à la préservation et au développement de la principale richesse de la Tunisie, à savoir l'existence de milliers d'entreprises productives de niveau international et des centaines de milliers de compétences qu'elles recèlent.*

## Annexe 2

### PACTE TYPE: LE PROJET DE PACTE POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA COMPETITIVITE DU SECTEUR PHARMACEUTIQUE

Le pacte pour le développement de la compétitivité du secteur pharmaceutique a pour objet de mobiliser et coordonner les actions du secteur public et du secteur privé, en vue d'accélérer le rythme de développement sectoriel et ainsi favoriser la création d'emplois, le développement des exportations à plus haute valeur ajoutée et la promotion des investissements étrangers.

Il vise à contractualiser les engagements réciproques de l'ensemble des parties concernées en vue de renforcer un secteur pharmaceutique innovant, à forte valeur ajoutée et fortement compétitif au niveau de tout le continent Africain et le bassin méditerranéen.

Ayant consigné dans ce document unifié leurs engagements mutuels, les partenaires espèrent apporter à l'ensemble des investisseurs et régulateurs/autorités la **visibilité nécessaire** sur les **perspectives du secteur pharmaceutique à l'horizon 2023**.

Le **Conseil Ministériel Restreint du 11 juin 2018** s'inscrit dans le droit fil de cette initiative avec notamment **3 mesures** spécifiques au secteur (préparation d'un nouveau projet pour le système de fixation et de révision des prix, du remboursement et de compensation – lancement d'un programme national pour la restructuration du secteur pour ce qui est de la fabrication, de l'importation, de la distribution et de la consommation en partenariat avec une institution financière internationale – étudier la création d'un fond de développement et de mise à niveau de l'industrie pharmaceutique et des circuits de distribution accompagné d'incitations fiscales).

Cette formule contractuelle est également **une garantie de bonne exécution des mesures décidées, en assurant la mobilisation de tous, autour d'actions et programmes précis et concrets.**

Ces engagements, constituant un **contrat programme** couvrant la période **2019-2023**, portent principalement sur les axes identifiés lors des DPP (Dialogues Publics Privés), comme suit :

#### Engagements du secteur privé

Le secteur privé s'engage sur la concrétisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs suivants :

#### Objectifs quantitatifs :

|                                    | SITUATION ACTUELLE <sup>1</sup>  | OBJECTIFS 2023  |
|------------------------------------|--|---|
| <b>Marché du Médicament humain</b> | 2020 MD réparti entre le marché privé d'une valeur de 1495 MD (en Prix Publics) et le marché hospitalier d'une valeur de 530 MD<br><br>Les ventes de médicaments produits localement ont connu une croissance moyenne de 7.5% entre 2013 et 2017<br><br>Les ventes de médicaments importés ont connu une croissance nulle entre 2013 et 2017.                              | Maintien d'une croissance supérieure à 8% pour la production locale.  |
| <b>Emplois</b>                     | 8800 emplois en industrie pharmaceutique (médicaments humains) dont 1000 emplois en service (contre 6000 en 2013)  | Création de plus de 2500 emplois, dont 2000 en industrie et 500 dans les services   |
| <b>Exportations</b>                | 116 MD d'exportation de médicament humain en 2017 pour une production totale de 900 MD (en PGHT), soit 13% d'exportation<br><br>Les exportations ont doublé entre 2012 et 2017 (passant de 60 MD à 116 MD). Exprimées en \$, elles ont été de 48 M\$ en 2017 après avoir stagné autour de 40 M\$ en dollars entre 2012 et 2016   | Consolidation des exportations industrielles nationales pour passer de 13 à 26% de la production locale et atteindre 390 MD <sup>3</sup>  |
| <b>Couverture totale en valeur</b> | 51% en 2017 (47% en 2014) pour un marché total de 2020 MD, soit 1025 MD avec <ul style="list-style-type: none"> <li>60% : couverture du marché privé par la fabrication locale en valeur (895 MD en Prix Publics pour un total de 1490 MD)</li> <li>25% : couverture du marché hospitalier par la fabrication locale en valeur (130 MD pour un total de 530 MD)</li> </ul> | Augmenter la couverture totale de l'industrie pharmaceutique par la fabrication locale à 62% <sup>4</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>72% : couverture du marché privé par la fabrication locale en valeur (1 420 MD en Prix Publics pour un total de 1980 MD)</li> <li>33% : couverture du marché hospitalier par la fabrication locale en valeur (216 MD pour un total de 650 MD)</li> </ul> |
| <b>Unités de fabrication</b>       | 33 unités de fabrication de médicaments humains (en activité)  | 5 unités supplémentaires  |
| <b>Investissements</b>             | Investissements cumulés : 650 MD   | Consolidation des investissements directs (locaux et étrangers) dans l'industrie et services liés à 900 Millions de Dinars <sup>5</sup>   |
| <b>Essais cliniques</b>            | 3,5% de part de marchés sur le total des études cliniques de l'Afrique <sup>6</sup>  | Attirer 35% de part de marchés du total des études cliniques de l'Afrique pour développer des activités à hauteur de 300 MD   |

<sup>1</sup> Situation estimée à fin 2017 selon les sources d'information consolidées par la banque mondiale à travers : IMS, UN Comtrade, CNIP, SEPHIRE, DPM et interviews

<sup>2</sup> Situation estimée à fin 2017 selon les sources d'information consolidées par la banque mondiale à travers : IMS, UN Comtrade, CNIP, SEPHIRE, DPM et interviews

<sup>3</sup> A valeur constante du Dinar en date de signature du contrat programme et sur la base du maintien d'un taux de croissance moyen de 8% de l'évolution du marché local

<sup>4</sup> A valeur constante du Dinar en date de signature du contrat programme et sur la base du maintien d'un taux de croissance moyen de 8% de l'évolution du marché local et d'une évolution nulle pour les importations

<sup>5</sup> idem

<sup>6</sup> Source : clinicaltrials.gov, mai 2017 : 250 essais en Tunisie sur un total de 7174 en Afrique

**Objectifs qualitatifs :**

- Développer la responsabilité sociétale des entreprises
  - Garantir l'approvisionnement fluide du marché local
  - Garantir la déontologie des relations avec les différents professionnels du secteur
  - Soutenir le secteur public dans la lutte contre la contrebande
- Investissement du secteur privé dans ses propres structures associatives (CNIP/SEPHIRE) de manière à les rendre financièrement autonomes, et aptes à dépasser le rôle de représentation syndicale à celui de promoteur et moteur de compétitivité de tout le secteur.
- Mener des campagnes marketing et publicitaires collectives renforçant l'image de marque de l'industrie pharmaceutique tunisienne et de son médicament

**Engagement du secteur public**

En vue de concrétiser les objectifs assignés à l'industrie pharmaceutique à l'horizon 2023, les ministères de la santé, du commerce, de l'industrie et des PME, des affaires sociales et des finances s'engagent sur la mise en œuvre d'une stratégie de mise à niveau et de modernisation visant à soutenir le secteur privé à l'atteinte des objectifs, articulée selon les sept axes suivants :

**Quatre axes prioritaires réalisables à court terme d'ici 2020**

- I.1** Réforme de la politique du prix du médicament (fixation, révision et remboursement) par la création d'un Comité Unique du Prix
- I.2** Optimisation de la compensation et amélioration de l'efficacité du système d'approvisionnement du médicament

**I.3** Renforcement des performances de la gouvernance du secteur par la création d'une agence du médicament

**I.4** Continuer le travail réalisé sur la Réduction des délais d'obtentions des AMM et modernisation du processus d'enregistrement

**Trois axes complémentaires réalisables à moyen terme d'ici 2023**

**I.5** Encourager le développement de la biotechnologie

**I.6** Amélioration du cadre institutionnel pour le développement des essais précliniques et cliniques comme services à l'export

**I.7** Soutien direct à l'exportation

**PARTENAIRES DU PACTE POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA COMPETITIVITE DU SECTEUR**

Le présent contrat **couvrant la période 2019-2023**, est conclu entre, d'une part, le Gouvernement Tunisien représenté par :

- Le Ministère de la Santé (y compris DPM, LNCM, DIP, CNPV, PCT)
- Le Ministère du Commerce
- Le Ministère de l'Industrie et des PME
- Le Ministère des Affaires Sociales (dont la CNAM)
- Le Ministère des Finances
- Et, d'autre part, le Secteur Privé représenté par :
- Chambre Nationale Tunisiennes de l'Industrie Pharmaceutique (CNIP)
- Syndicat des Entreprises pharmaceutiques innovantes et de recherche (SEPHIRE)

**PRINCIPES DIRECTEURS DES QUATRE AXES PRIORITAIRES**

Ces axes prioritaires (sauf celui relatif à l'agence du médicament) ont été élaborés par des groupes de travail dans le cadre d'un Dialogue Public Privé démarré en 2014. Ces groupes reportent à un Comité de Pilotage présidé par le Ministre de la Santé. Afin d'en pérenniser l'action, il a été proposé de **l'institutionnaliser par un arrêté (projet d'arrêté DPP à finaliser)**.

*#Délai de mise en œuvre : finalisation et publication de l'arrêté DPP avant fin T1 2019*

Ci-après le récapitulatif des réformes prioritaires et des responsabilités de mise en œuvre

| Récapitulatif des réformes prioritaires                                     | Secteur Public | Secteur Privé | Délai de mise en œuvre |
|---|----------------|---------------|------------------------|
| Projet d'arrêté pour institutionnaliser le DPP                              | X              |               | T1 2019                |
| Élaboration du cadre réglementaire du Comité Unique de Prix des médicaments | X              |               | T1 2019                |
| Cadre réglementaire pour les médicaments conseils                           | X              | X             | T2 2019                |
| Optimisation de la compensation   | X              | X             | T1 2019                |
| Amélioration système d'approvisionnement de la PCT                          | X              | X             | T1 2019                |
| Identification des contrats innovants                                       | X              | X             | T4 2019                |
| Textes réglementaires pour l'Agence du médicament                           | X              |               | T1 2019                |
| Création et mise en œuvre de l'Agence                                       | X              |               | T1 2020                |
| Modernisation du processus d'AMM  | X              | X             | T1 2020                |

**I.1 Réformer le système de prix des médicaments par la création d'un Comité Unique du Prix****a. Diagnostic :**

Le processus actuel de fixation, de remboursement et de révision du prix des médicaments ne suit pas les meilleures pratiques internationales, conduisant à une distorsion (prix trop bas ou trop élevés) et une forte pression à la baisse en l'absence de mécanismes clairs. Lorsque ceci est combiné avec le fait que ces prix sont rarement ajustés à l'inflation et à la dépréciation du dinar la distorsion est encore plus aggravée. L'incitation à l'exportation des

produits fabriqués localement est fortement réduite et le poids relatif des coûts de transaction liée aux exportations est augmenté.

**b. Objectif :**

Proposer une réforme du système de fixation, de remboursement et de révision du prix, qui aboutisse à un processus transparent, efficient et équitable, aligné avec les meilleures pratiques internationales.

**c. Réforme :**

**Le gouvernement tunisien** s'engage à finaliser et mettre en œuvre la réforme sur le système du prix et du remboursement du médicament qui

aura un réel impact sur l'industrie, les dépenses publiques et donnera un signal fort aux investisseurs nationaux et étrangers. Le contenu de cette réforme bénéficie de l'alignement de l'ensemble des acteurs sur ses contours techniques. A cet effet, il a été convenu :

– **Processus** : La séparation du processus d'octroi de l'AMM du processus de fixation de prix (validé par le Ministère de la santé)

– **CUP** : Une note technique détaillée a été élaborée à la suite des divers ateliers organisés et sur la base d'analyses d'experts internationaux. Les prochaines étapes visent :

• La décision de la tutelle du CUP.

• La révision des textes actuels et l'élaboration du cadre réglementaire relatif à la création du CUP qui impliquerait l'ensemble des acteurs (Ministère de la santé, PCT, Ministère de l'industrie et des PME, Ministère des affaires sociales - CNAM et Experts).

• La définition d'un règlement inférieur qui sera préparé suite à la décision définitive de la création du CUP, et qui définira avec précision le cadre conceptuel de l'évaluation analytique et décisionnel.

**≠ Délai de mise en œuvre : Révision des textes actuels et élaboration des textes relatifs au CUP avant fin T1 2019.**

**Le secteur public et le secteur privés'engagent à travailler à la mise en œuvre :**

– **Médicaments Conseils**: La définition d'une classification des médicaments conseils et la mise en place de critères de fixation de prix spécifiques pour cette niche de produits à fort potentiel d'exportation. Un groupe de travail composé des membres du CNIP, SEPHIRE,

CNOPT, Syndicat des pharmaciens d'officines, Syndicat des Grossistes Répartiteurs a été chargé de travailler sur une feuille de route qui sera proposée à la Direction de la Pharmacie et du Médicament. Il y a lieu pour le secteur privé de finaliser, en consensus, la feuille de route et au secteur public de valider puis de modifier et/ou mettre en place les textes réglementaires nécessaires.

**≠ Délai de mise en œuvre :**

**feuille de route à transmettre avant fin 2018**

**validation par le secteur public avant mars 2019**

**modification/mise en place des textes réglementaires avant fin juin 2019**

## 1.2 Optimisation de la compensation et amélioration de l'efficacité du système d'approvisionnement du médicament

a. **Diagnostic** : trois axes nécessitent des réformes structurelles.

– **Compensation** : Le système de compensation du médicament importé par la Pharmacie Centrale de Tunisie (par absorption des pertes de change) impacte fortement son budget et son équilibre financier et empêche la concurrence loyale entre importateurs et producteurs locaux. Le montant de la compensation a été multiplié par 5 depuis l'an 2000 pour atteindre les 140 millions de dinars en 2017. La compensation ne touche aujourd'hui que les médicaments vendus en officine, la vérité des prix étant appliquée pour les produits destinés au secteur public.

– **Les procédures d'achats publics de la PCT** : Le marché hospitalier est couvert à 25% en valeur uniquement par la fabrication locale

contre 60% pour le marché officinal

o Le processus d'appel d'offres actuel limite la création d'un environnement favorable à une compétition locale, de fait, les fabricants locaux sont de moins en moins intéressés par la participation aux appels d'offres pour les produits anciens, ce qui donne lieu à des pénuries.

o Le système d'approvisionnement par appels d'offres actuels n'est pas incitatif à l'investissement et au développement de nouveaux génériques ou de biosimilaires produits localement.

– **Contrats innovants** : le système d'accès actuel aux médicaments innovants devient de plus en plus limité et ne propose pas de cadre pour mettre en place des mécanismes appropriés.

### 1.2.1 Optimisation de la compensation

a. **Objectif** :

Corriger le niveau atteint par la compensation, et proposer une nouvelle architecture du système de compensation du médicament par la PCT de manière à mieux cibler les classes démunies et moyennes tout en optimisant l'usage des ressources de l'Etat.

b. **Réforme** :

**Le gouvernement tunisien s'engage à corriger le niveau atteint par la compensation, sur 4 aspects particuliers :**

– Pour les médicaments importés ayant des similaires fabriqués localement : lever la compensation et mettre à la réalité des prix<sup>1</sup> avec application des dispositions prévues par loi en matière de TVA et de douane

– Pour les médicaments importés n'ayant pas de similaires fabriqués localement : identifier les outils et mécanismes pouvant alléger progressivement la compensation (ex : marge appliquée par la PCT, marge en officine pour les produits particulièrement chers, prise en charge partielle de la compensation par les laboratoires étrangers, taux et modalités d'application de la TVA<sup>2</sup>, etc.).

– Identification des opportunités d'investissements susceptibles d'intéresser la fabrication locale : analyser les niveaux de compensation atteints afin de déclencher l'intérêt évident pour la fabrication de ces produits.

– Définir une nouvelle architecture de la compensation qui s'articule avec la mise en place du Comité Unique du Prix

**≠ Délai de mise en œuvre : avant fin T1 2019**

**Le secteur privé s'engage à renforcer ses investissements matériels et ses investissements en R&D pour (i) augmenter davantage la part de la fabrication locale et (ii) subvenir aux besoins en produits de niche.**

<sup>1</sup> Cette action ne touchera pas le citoyen ni la CNAM, le médicament fabriqué localement ne changeant pas de prix et étant de fait plus accessible, mais réduira l'impact financier sur la PCT en matière de compensation et favorisera de fait l'augmentation de la part de la fabrication locale et la diminution des importations des similaires importés

<sup>2</sup> Prévues par la loi de finance 2016, mais suspendues par décret gouvernemental

### 1.2.2 Amélioration du système d'approvisionnement public du médicament

#### a. Objectif :

Optimiser la pratique d'appels d'offre de la PCT de manière à continuer à favoriser la concurrence, à encourager la participation croissante de la fabrication locale et à limiter toute forme de distorsion.

#### c. Réforme :

A cet effet, **le gouvernement tunisien s'engage à :**

- Réviser le cahier des charges des appels d'offre internationaux et nationaux
- Définir les modalités de révision de prix pour les appels d'offres nationaux en cas de dépréciation du dinar, mécanismes de déclenchement à déterminer
- Réviser à son juste niveau le taux de préférence nationale
- Analyser et identifier les raisons du désintérêt de la fabrication locale pour l'appel d'offres, notamment les médicaments les plus anciens de la nomenclature hospitalière. Proposer et mettre en œuvre des mesures correctives.
- Identifier des mesures de nature à rassurer les investisseurs à s'engager dans la fabrication des produits hospitaliers chers et technologiquement difficiles tout en garantissant la concurrence sans créer des abus de position dominante.

**≠ Délai de mise en œuvre : avant fin T1 2019**

Le **secteur privé** s'engage à :

- Soutenir l'État dans ses besoins en produits hospitaliers d'approvisionnement mondial difficile
- Couvrir les besoins en produits de la nomenclature de base de manière à éviter les pénuries.
- Investir dans les produits technologiquement difficiles ou coûteux à développer

### 1.2.3 Amélioration du système d'approvisionnement en médicaments innovants

#### a. Objectif :

Trouver une solution pérenne entre l'impératif d'accès des patients aux médicaments innovants dans un contexte de restrictions budgétaires

#### d. Réforme :

A cet effet, **le gouvernement tunisien s'engage à :**

- Définir un cadre clair qui répond à l'objectif à travers les contrats dits innovants
- Choisir les types de contrats innovants (contrats prix-volume, contrat avec traitement d'induction gratuit, remboursement conditionné à la production de données, contrat de paiement à la performance,..)
- Intégrer le processus au sein du CUP dès sa mise en place

**≠ Délai de mise en œuvre : avant fin 2019**

**Le secteur privé** (notamment les multinationales) s'engage à augmenter le transfert technique par passage en fabrication locale d'un nombre plus important de leurs produits

### 1.3 Renforcement de la gouvernance du secteur par la création d'une agence du médicament

#### a. Diagnostic :

Les structures publiques de la santé en Tunisie sont expérimentées mais souvent débordées, avec des responsabilités enchevêtrées, qui peuvent parfois impliquer des conflits d'intérêts. L'organe administratif régissant le secteur pharmaceutique est fragmenté et nécessite une restructuration. En effet, les entreprises ne disposent pas d'un interlocuteur unique dans les structures publiques, capable de jouer un rôle structurant dans l'émergence du secteur.

#### b. Objectif :

Moderniser le système de santé tunisien et mettre en place une gouvernance plus efficace, plus homogène et transparente par la création d'une structure de gestion et de coordination entre les départements techniques et administratifs.

#### c. Réforme :

Il existe un consensus en faveur de la création d'une Agence du Médicament pour coordonner et intégrer les différentes structures actuelles intervenant dans le domaine de la réglementation et du contrôle des médicaments. A cet effet, un groupe de travail proposera un projet de textes créant l'agence et définissant les modalités de fonctionnement.

Dans ce cadre, il a été défini les attributions suivantes relatives à cette agence du médicament :

- Le regroupement des compétences pour une meilleure synergie et coordination entre les structures intervenant séparément à différentes étapes du processus.

- Le renforcement des performances à travers le développement des capacités.

- Une plus grande flexibilité en faveur d'une amélioration de l'efficacité des procédures administratives ce qui renforce la satisfaction des usagers (fabricants, patients).

- La facilitation de la reconnaissance internationale des produits fabriqués localement et soutenir le développement de l'industrie pharmaceutique nationale.

- Offrir un accès équitable à l'innovation pour tous les patients.

- Garantir la sécurité des produits de santé tout au long de leur cycle de vie, depuis les essais initiaux jusqu'à la surveillance après autorisation de mise sur le marché.

- L'indépendance renforcée de l'expertise technique et des décisions prises par rapport à l'administration centrale et à l'interférence politique tout en offrant les possibilités de recours nécessaires.

- L'autogestion du système, l'État devenant uniquement régulateur.

- De mettre en œuvre les règles de bonne gouvernance, notamment en termes de gestion des liens d'intérêts.

- Projeter l'image de qualité du médicament tunisien et faciliter son accès aux marchés internationaux à travers une politique active de coopération avec ses homologues.

**≠ Délai de mise en œuvre : textes réglementaires fin T1 2019, mise en œuvre et création de l'agence d'ici T1 2020.**

#### I.4 Poursuivre la modernisation du processus d'octroi d'AMM et la réduction des délais

##### a. Diagnostic

Les délais d'obtention des Autorisations de Mise sur le Marché (AMM) étaient devenus excessivement longs (supérieurs à 2-3 ans). Il a été démontré une baisse de la performance dans le traitement des dossiers à partir de fin 2010 et un cumul de dossiers en instance qui a freiné l'enregistrement de médicaments et le développement de l'industrie en Tunisie. Les actions entreprises dans le cadre du DPP sectoriel ont permis de répondre à l'impératif de réduire de moitié les délais de « réponse » des dossiers d'AMM et de liquider le stock des dossiers en instance, qui freinaient jusqu'à l'enregistrement de médicaments et le développement de l'industrie en Tunisie. Toutefois, le processus d'octroi des AMM reste à moderniser.

##### b. Objectif

Il s'agit d'améliorer la performance du processus afin de le rendre conforme aux standards internationaux et de réduire les délais de « traitement » des dossiers d'AMM à 12 mois, permettant aux industriels de mettre à disposition du citoyen plus de nouveaux produits et plus de génériques et d'exporter plus rapidement leurs produits.

##### c. Réforme

**Le gouvernement tunisien et le secteur privé s'engagent à :**

– Optimiser le processus d'octroi d'AMM : Sur la base de l'arrêté du Guide de l'enregistrement, (i) le secteur privé s'engage à déposer un dossier complet auprès des services techniques du Ministère de la santé, tout en

tenant compte du guide d'enregistrement publié et à répondre aux insuffisances dans les délais impartis, (ii) le secteur public s'engage à traiter les dossiers remis dans les délais requis et à informer le laboratoire pharmaceutique / ou fournir un outil de suivi à chaque étape du traitement du dossier de façon transparente (**Finaliser et publier le projet d'arrêté du Guide d'enregistrement**)

– Moderniser le processus : en allégeant les contrôles pré-AMM et en mettant en place un système de surveillance post-AMM quasi-systématique (augmentation de 20 à 80% du post-AMM). Ce passage du pré au post-AMM permettra de réduire considérablement le goulot d'étranglement au niveau des analyses du service physico-chimique, mais également d'assurer un contrôle plus régulier sur les lots commercialisés dans le but de compléter les données disponibles au moment de l'AMM et d'évaluer la sécurité ou l'efficacité des médicaments dans la pratique médicale quotidienne.

– Bioéquivalence : **Publier l'arrêté du Guide de Bioéquivalence**, et promouvoir les centres de bioéquivalence tunisiens

**#Délai de mise en œuvre : fin T1 2020**

#### PRINCIPES DIRECTEURS DES AXES COMPLEMENTAIRES

#### I.5 Encourager le développement de la fabrication de médicaments issus de la Biotechnologie

##### a. État des lieux :

Les médicaments issus de la Biotechnologie vont représenter 50% du top 100 des ventes de

médicaments dans le monde en 2023 (Evaluate Pharma World Preview 2016). En 2017, sur les 20 premiers produits dans le monde, 14 étaient issus de la biotechnologie (IgeaHub).

La Tunisie n'est pas outillée pour cela. Si l'industrie locale s'intéresse aux biosimilaires, principalement en « *fill and finish* » elle se trouve aujourd'hui limitée à cause des risques liés au mode d'approvisionnement hospitalier (tout ou rien) avec en contrepartie des investissements matériels et immatériels conséquents. Par ailleurs, il n'existe pas de bio production en Tunisie.

##### b. Actions :

##### – Publier l'arrêté du Guide des Biosimilaires

– Appuyer le financement des projets de recherche collaboratifs en biotechnologie (biotechpôle, industriels, Institut Pasteur, CRO)

– Soutenir le déploiement du Cluster de l'industrie Pharmaceutique « Pharma In » (notamment par la promotion du cluster, l'intégration d'acteurs clés et par le financement de plateforme collaborative)

– Priorisation systématique du processus de validation d'études cliniques relatives aux produits issus de la biotechnologie

– Priorisation de l'enregistrement des médicaments issus de la biotechnologie

– Définir des modalités d'approvisionnement en produits de biotechnologie pour augmenter la part de la fabrication locale de ces produits en un premier temps à travers la diminution du risque encouru sur des investissements conséquents dans un premier temps et motiver le développement de la bioproduction, faisant de la Tunisie un site

technologique exportateur

– Décider du taux de préférence nationale, spécifique, pour les médicaments fabriqués localement issus de la biotechnologie

Le **secteur privé** s'engage à investir ou à participer dans des investissements en PPP en faveur du développement de la bioproduction en Tunisie.

#### I.6 Amélioration du cadre institutionnel pour le développement des essais précliniques et cliniques comme services à l'export

##### a. État des lieux :

Le potentiel d'exportation des études cliniques en Tunisie est estimé 7,5 fois<sup>3</sup> plus important que celui de l'export des médicaments et des dispositifs médicaux.

Par ailleurs, la position géographique de la Tunisie présente une opportunité de proximité importante pour les entreprises pharmaceutiques européennes par rapport à l'Afrique du Sud, l'Amérique latine ou encore l'Asie. Elle représente également une alternative par rapport aux marchés en croissance d'Europe de l'Est (21% de patients recrutés en 2014).

La Tunisie apparaît comme la mieux positionnée et la plus attractive en Afrique du Nord en raison de l'expertise et de l'infrastructure sanitaire dont elle dispose. Les études coûtent 40% à 60% moins cher.

<sup>3</sup> Estimation préliminaire du groupe de travail public-privé : sur un marché de 300 milliards d'euros, la participation de la Tunisie à 1% des études cliniques représenterait 300 millions d'euros par an vs 40 millions d'euros que représentent actuellement l'export de médicaments en Tunisie. Le rationnel du 1% se base sur le fait que l'Afrique fournit environ 2% des centres d'études dans le monde et que la Tunisie se place actuellement 2<sup>ème</sup> en Afrique.



## Annexe 3

Afin de saisir cette opportunité, une série de mesures a été définie et mise en œuvre notamment pour améliorer le cadre institutionnel (décret publié en 2014, création de CPP en 2016) et la promotion de la destination Tunisie pour l'investissement et le développement de services cliniques et pharmaceutiques (participation au Forum de Davos, 2016).

### b. Actions

Aujourd'hui, le **gouvernement tunisien et le secteur privé** s'engagent à :

- Proposer un projet de loi permettant d'étendre le cadre réglementaire de la recherche clinique à tous les dispositifs et services médicaux (et non pas uniquement aux médicaments).
- Poursuivre les actions de promotion de la destination Tunisie dans la continuité de la participation à Davos, et organiser en Tunisie le premier Forum « Invest in Clinical Trial ».
- Encourager les PPP et la complémentarité pour les projets et les études.
- Encourager l'implantation de CRO (définir les cahiers des charges).
- Mettre en place un processus de formation certifiant pour les intervenants dans le processus de recherche clinique.
- Identifier des mesures incitatives pour les multinationales qui investissent dans un nombre minimal d'études en Tunisie.

### 1.7 Soutien direct à l'exportation

#### a. Etat des lieux :

Les 6 mesures précédentes portent sur des réformes structurelles de nature à développer

la compétitivité du secteur pharmaceutique en Tunisie et en conséquence, le développement des capacités de production de l'industrie locale à l'exportation. Il est cependant nécessaire de mettre en place des mesures spécifiques de soutien direct à l'exportation.

#### b. Actions

- Réforme du cadre réglementaire et administratif permettant le développement de l'exportation des médicaments Tunisiens de manière coordonnée et renforcée.
- Préparation par le secteur privé, à travers la CNIP, d'un plan de promotion du médicament tunisien soutenues par les agences de promotion à l'export (manifestations internationales, visites encadrées par des membres du gouvernement, etc.).
- Mettre en place une politique de promotion et de transfert des compétences techniques des autorités de tunisiennes dans le but de renforcer l'image du médicament tunisien (ex : ateliers régionaux, séminaires techniques internationaux rassemblant les autorités des pays ciblés, etc.).
- Étendre le champ d'action des mécanismes d'aide financiers à l'enregistrement des AMMs hors de la Tunisie, à la conduite d'études de Bioéquivalence, à l'homologation internationale des sites tunisiens, à la mise en place du Data Matrix, à la mise en place de la sérialisation, à l'achat de données de marché internationaux, etc.
- Créer un fond d'investissement spécifique à l'Industrie pharmaceutique.

### Liste des 10 Notes de propositions et de leurs contributeurs

Les 10 Notes de propositions du CAE dont les mesures sont intégrées dans ce rapport sur la relance sont les suivantes:

**NOTE N°1 : LEVÉE DES ENTRAVES : pour l'amélioration du climat des affaires**

**NOTE N°2 : LOI DE L'INVESTISSEMENT : La mise en œuvre marque le pas**

Les Notes 1 et 2 ont été rédigées par M. Tarek Zine dans le cadre du groupe de travail présidé par M. Noureddine Zekri et comprenant : Mme Leila Baghdadi, Mme Moufida Hedidar & M. Mondher Ben Brahim.

**NOTE N°3 : MORATOIRE FISCAL ET IS À 10 % : pour la prédictibilité fiscale et la relance économique** : Note rédigée dans le cadre du groupe de travail présidé par M. Mohamed Haddar et Mme Lamia Zribi et comprenant : MM. Elyes Jouini, Zouheir El Kadhi, Housseem Taabouri, Moez El Elj, Ali Mekki, Mme Dorsaf Khdimi.

**NOTE N°4 : ENTREPRENARIAT : Etat des lieux et recommandations :**

Note rédigée par M. Aziz Mebarek, président du groupe de travail comprenant : MM. Maher Agrebi, Amine Basly, Samir Bechouel, Youssef El Kefi, Tarek Zine, Noomane Fehri, Mohamed Madhkour, Ali Mnif, Rafik Mzah, Mmes Sonia Naccache, Samiha Selmani.

**NOTE N°5 : FINANCEMENT DE LA PME : Bonification d'intérêt et ratio d'activités prioritaires :**

Note rédigée par M. Dhafer Saidane, président du groupe de travail comprenant : Mmes Lamia Zribi, Sonia Zoghلامي, MM Aziz Mbarek, Ridha Ben Mosbah, Housseem Taabouri, Ahmed Ben Ghazi, Badreddine Ouali.

**NOTE N°6 : DIX PÔLES URBAINS RÉGIONAUX : Pour un changement du paradigme du développement régional** : Note rédigée par M. Hamadi Tizaoui dans le cadre du groupe de travail présidé par M. Mohamed Haddar et comprenant : MM. Hédi Arbi, Ali Abaab, Belgacem Ayed, Kamel Doukh, Mme Fatma El Ghanmi.

**NOTE N°7 : LA RÉFORME DU SYSTÈME DE PROTECTION SOCIALE : les urgences :**

Note rédigée par MM. Mounir Chérif et Kamel Essouissi dans le cadre du groupe de travail présidé par M. Mounir Chérif, et comprenant : MM. Chokri Ben Amara, Tahar Abdesslem.

**NOTE N°8 : POLITIQUE MONÉTAIRE : DES QUICK WINS RÉGLEMENTAIRES POUR SOUTENIR LA PARITÉ DU DINAR :**

Note rédigée par le groupe de travail présidé par M. Moez Labidi et comprenant MM. Brahim Binous, Hichem Elloumi, Noomane Fehri, Hichem Rebai, Hatem Zaara, Mmes Sonia Naccache, Rym Kolsi, Mmes Fatma El Ghanmi, Samiha Selmani.

**NOTE N°9 : TUNISIE DIGITALE : Faire de l'engouement mondial pour le numérique une opportunité :**

Note rédigée dans le cadre du groupe de travail présidé par M. Badreddine Ouali, et comprenant : MM. Ridha Ben Mosbah, Hédi Arbi, Mmes Neila Ben Zina, Raoudha Khlif.

**NOTE N°10 : PLAN SOLAIRE TUNISIEN : Pacte énergies renouvelables et relance de la maîtrise de l'énergie :**

Note rédigée dans le cadre du groupe de travail présidé par M. Ridha Ben Mosbah, et comprenant : MM. Badreddine Ouali , Tarek ZINE, Tahar Bellassoued, Ahmed Ben Romdhane, Med Néjib Hellal, Néjib Osman, Iheb Triki, Mmes Mme Fatma El Ghanmi, Samiha Selmani.





DES SOLU  
INNOV

