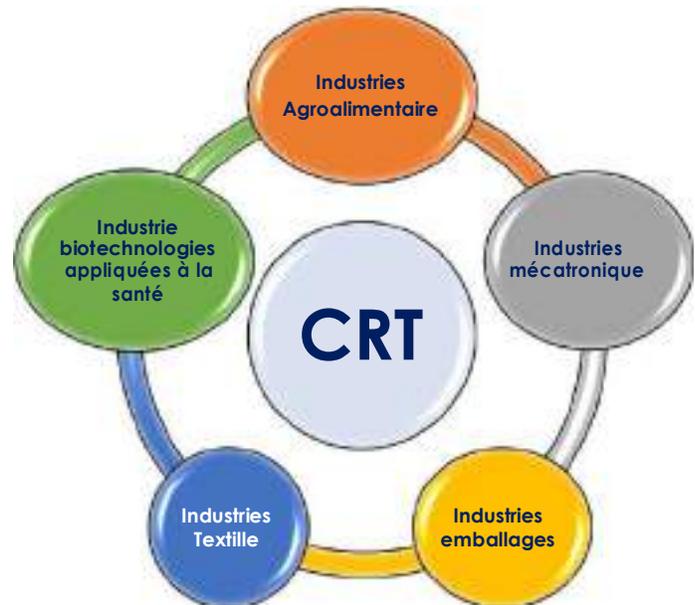


**Les centres de ressources technologiques: Une locomotive pour soutenir la recherche et l'innovation**



En vue de rendre plus palpable le rôle des centres techniques dans l'interfaçage et la promotion de l'innovation, le MIMÉ a engagé un programme de mise en place des plateformes de production et des unités de prototypage au sein des technopoles appelés Centres de Ressources Technologiques (CRT). Ces derniers seront mis à la disposition des entreprises industrielles existantes, ainsi qu'aux start-up, pour développer de nouveaux produits industriels innovants et à haute valeur technologique.

Trois projets de centres de ressources technologiques sont construits sur le budget du ministère de l'industrie (CRT Bizerte spécialisé en agro-alimentaire et en emballage, CRT Monastir spécialisé dans le domaine de finissage et ennoblissement et CRT Sousse spécialisé en mécatronique). Ces CRT sont gérés par les centres techniques concernés (CTAA, PACKTEC, CETIME et le CETTEX).

Un autre CRT est programmé au niveau de la technopole de Sidi Thabet et ce en plus du CRT du PACKTEC.

Pour tout ce qui suit, nous traitons plus en détail les CRT, leurs structures d'appartenance, budget, investissement. Etc.

Au sein de chaque pôle technologique, il est prévu d'implanter un centre de ressources technologiques (CRT).

Il s'agit d'une structure qui :

**A**

- Assiste directement les entreprises dans la définition de leurs besoins en matière d'innovation et de transfert de technologie.
- Appui les entreprises dans le domaine d'innovation et du transfert technologique,
- Apporte aux PME-PMI des prestations technologiques sur mesure.

Le Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie a confié la création de ces CRT aux CTS. C'est un choix pertinent car les CTS sont par nature proches des secteurs industriels, même de connaître leurs besoins et disposent de financements pour assurer sereinement une période de démarrage.

Ces CRT viennent compléter les technopoles comme on vient de préciser et créer des pôles de compétitivité permettant le développement économique des PME et l'émergence de nouveaux acteurs à travers le transfert des résultats de la recherche vers l'industrie.

En Europe, ces structures proposent des prestations « sur mesure » adaptées aux besoins des entreprises qui s'inscrivent dans une démarche d'innovation. C'est surtout sur ce point que devra se différencier la future activité des CRT par rapport aux actuelles activités des CTS.

#### **Quatre projets sont en phase de lancement :**

**CETEX à Monastir**, dédié à l'ennoblissement et à l'impression numérique.



**L'investissement s'élève pour les 4 CRT à 25 MDT pour les bâtiments et à 16 MDT pour les équipements de la 1<sup>ère</sup> phase. Deux bâtiments ont été réceptionnés en 2018 à savoir CRT Monastir et CRT Sousse et les équipements suivront rapidement. Pour ce qui concerne le bâtiment du CRT Bizerte l'état d'avancement des travaux a atteint 90 %.**

**CETIME à Sousse**, avec 2 plateformes : une dédiée aux cartes électroniques ; l'autre mécanique équipée de logiciels de conception, de simulation et de procédés avancés de fabrication,



**CTAA à Bizerte**, axé sur l'optimisation des procédés, l'industrialisation des process traditionnels, le développement de nouveaux produits et process pour la filière céréales et la filière produits laitiers.

**PACKTEC également à Bizerte et accolé au CRT-CTAA.** Ce projet est dédié au prototypage d'emballages plastiques innovants destinés aux produits alimentaires. C'est en fait une plateforme de plasturgie dédiée aux emballages alimentaires.

De par l'ampleur des projets, ces CRT sont des « clés de succès » pour les centres techniques, moyennant le renforcement de ces structures par un personnel expérimenté et porté sur :

l'innovation, en évitant de copier le fonctionnement actuel des centres et de réactualiser les besoins pour une bonne adaptation des équipements.

## Les Facteurs Clés de Succès des CRT

Doter les CRT de personnels expérimentés et portés sur l'innovation : pour cela, ne pas copier le statut actuel des CTS et imaginer une gestion de type privée permettant d'intégrer des compétences industrielles reconnues.

Réactualiser les besoins pour une bonne adaptation des équipements aux développements actuels et futurs des secteurs.

Ne pas trainer dans la mise en place de ces CRT : viser un délai de 3 ans pour disposer de tous les moyens matériels et humains à leur meilleur niveau (à partir de la livraison des bâtiments)

Constituer un comité de pilotage comportant des représentants d'entreprises, chargé en particulier de l'élaboration et du suivi des plans d'affaires.

Dès le départ placer les CRT sous assurance qualité, gage de professionnalisme et de réactivité (ISO 9001, ou label spécifique).

Etablir une charte d'éthique et de confidentialité pour les collaborateurs des CTS y intervenant et des clauses sur la propriété industrielle avec les entreprises partenaires.

Mettre en place une offre financière attractive pour les PME soit à travers les mécanismes existants, soit en proposant des mécanismes innovants, après avoir évalué le niveau de solvabilité des sociétés potentiellement intéressées.

Elaborer et lancer un plan de communication.

**Riadh ZAALOUNI : Directeur de l'infrastructure qualité (MIME)**

### Phase 3 : Formation

Cette phase avait comme objectif de sensibiliser les acteurs clés à l'approche CdV et leur fournir des outils d'analyse et de planification.

### Phase 4 : Planification stratégique & opérationnelle

Lors de cette phase et pour chaque CdV, des ateliers ont été organisés autour des activités suivantes : *Développement d'un plan stratégique* piloté par le Chef de file de la chaîne. Le plan stratégique a été élaboré sur la base d'une approche multipartite et consensuelle impliquant les différents acteurs de la chaîne.

### Phase 5 : Priorisation

La priorisation des activités des plans d'action a été faite en réponse à deux critères : (i) les ressources financières de la GIZ ; (ii) l'homogénéisation des interventions dans les 4 CdV autour des activités liées au Marketing et à la Qualité.

### Phase 6 : Appui à la mise en œuvre

Lors de cette phase, les acteurs des CdV mettent en œuvre les activités prioritaires arrêtées dans la phase précédente.

### CDV Dattes, palmiers et dérivés (SCIT Principales actions réalisées au niveau du Tozeur volet CdV)

#### CDV Dattes, palmiers et dérivés (SCIT Tozeur)

Organisation de la première Edition du concours Oasis Start-Up (20 participants, 6 entreprises créées (dérivés de dattes (4), dérivés de palmiers (2)),

Appui à 2 entreprises pour la mise en place de BRC/IFS,

Appui pour le développement des services du cluster : formation en renforcement de capacités, mise en réseau avec des clusters nationaux et internationaux.



Nombre de projets : 44 sur 48 dont 25 à Tozeur et 19 à Kébili  
Cout global des investissements : 25.325.184 DT  
Nombre d'emplois à créer: 782  
( 20 projets ont été accompagnés).

#### Résultats Sept 2018 :

- 6 start-up opérationnelles et en activité
- 45 emplois créés

R&D et Entrepreneuriat



Unité de compost Bio à Nefta  
Oasis services



Stand pour les promotrices  
d'oasis start'up  
CDV Dérivés de Dattes



Mission d'étude en Espagne pour les  
promoteurs de la CDV Dérivés de Palmiers

Actions réalisées dans le cadre du plan d'action CdV Dattes et dérivé

## CDV Huile d'Olive du Nord OUEST (SCIT Kef)

Elaboration et mise en œuvre d'une action d'assistance technique à 33 entreprises (huileries et unités de conditionnement) pour la mise en place de Bonnes pratiques d'hygiène, ISO 22000,

Renforcement des moyens du laboratoire d'analyses sur la qualité de l'huile d'olive au Kef,

Support au cluster huile d'olive,

Création d'un consortium d'export,

Participation à ANUGA Octobre 2017.



**Participation du cluster huile d'olive au salon INTERNATIONAL DE L'AGROALIMENTAIRE – ANUGA 2017**

## CDV Marbre (CIT Kasserine)

Création d'un cluster Marbre,

Organisation d'un atelier de dialogue public/privé sur le cadre légal de l'exploitation des pierres marbrrières,

Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation avec l'ATFP.



**Journées de sensibilisation Marquage CE et valorisation des déchets**

## CDV Plâtre (CTMCCV)

Création d'une antenne CTMCCV à Kasserine, Formation sur le marquage CE, assistance technique à 14 entreprises en vue de la mise en conformité aux exigences du marquage CE,

Accompagnement de 15 porteurs de projets (ISECO) dans la valorisation des pierres marbrrières,

Elaboration d'une stratégie de Marketing Territoriale pour le CIT Kasserine,

Création d'un cluster Marbre,

Organisation d'un atelier de dialogue public/privé sur le cadre légal de l'exploitation des pierres marbrrières.



**Création de la Chambre Syndicale Nationale des métiers du plâtre (CSNMP)**

## Impact du projet

### CDV Dattes, palmiers et dérivés (SCIT Tozeur)

A travers la participation aux salons spécialisés (Paris et ANUGA) et les actions de préparation, le projet a permis aux entreprises d'entrer en contact direct avec des acheteurs internationaux et de se familiariser avec les exigences de la participation aux foires et salons spécialisés à l'international : **préparation, communication, exposition.**

Ainsi, les entreprises bénéficiaires :

ont développé leurs portefeuilles clients et décroché plusieurs contrats d'export, se sont engagées dans une dynamique d'investissement, de structuration et de recrutement pour se mettre aux normes qualité exigées par les nouveaux marchés, sont entrées dans une logique de travail collectif et de réflexions stratégiques communes.

La dynamique à l'export initiée par le projet a favorisé l'implantation d'une vingtaine de nouvelles unités de conditionnement et de collecte de dattes depuis 2016 (selon le Chef de file de la CdV dattes).

L'action « Oasis start-up » a créé une dynamique entrepreneuriale régionale.

En effet, plusieurs entreprises de valorisation de produits dérivés de dattes et dérivés de palmiers ont émané suite à cette action (café à base de noyau de dattes, dattes fourrées, etc.), elles sont considérées comme des « **Succes Stories** ».

### CDV Huile d'Olive du Nord OUEST (SCIT Kef)

Le projet a constitué une opportunité d'activité pour le Cluster huile d'olive. Les voyages ont favorisé la consolidation et la cohésion des membres du Clusters.

Suite à l'intervention du projet :

les entreprises sont entrées dans une dynamique de structuration, de travail collectif et de réflexions stratégiques communes, des promoteurs ont décidé d'investir dans de nouvelles unités de trituration et de conditionnement, une association pour la collecte et la gestion de la margine a été créée à Téboursook, des acheteurs internationaux d'huile d'olive commencent à visiter la région et découvrent les vertus de l'huile d'Olive du Nord-Ouest.

### CDV Marbre (CIT Kasserine)

L'action « Cluster Marbre » a favorisé le rapprochement des acteurs et initié les bases d'un travail collectif.

La participation à des foires et salons spécialisés ont permis aux PME de prendre conscience du retard technologique dans les activités d'extraction et de transformation du marbre. Profitant également de la mobilisation par le projet d'un expert en marquage CE, plusieurs d'entre elles ont mis en place un plan de développement, engagé des actions d'amélioration de la qualité des produits et des emballages ou introduit une gamme artistique basée sur la valorisation des déchets (pierre éclatée, vasque, etc.).

Ayant compris l'intérêt et l'enjeu de la participation aux foires à l'international, certaines entreprises ont pris l'initiative de participer à des salons internationaux sans l'appui du projet.

Sur le plan des investissements, certaines PME ont décidé d'investir dans de nouveaux équipements. Suite aux diverses activités du projet, la BNA d'habitude désintéressée au secteur, a manifesté un intérêt à financer des projets dans la valorisation des sous-produits du marbre.

Le projet a également permis de développer des cursus de formation universitaire autour du marbre. Ainsi :

Un master « design marbre » a été créé à l'ISAM de Kasserine.

Un protocole d'accord a été signé entre l'ISAM de Kasserine et une institution similaire en Turquie (IZMIR).

Une licence co-construite à l'ISET de Kasserine a été déposée, elle est en attente d'approbation.

Au niveau de l'amélioration du cadre juridique pour l'exploitation des carrières, même si les efforts n'ont pas encore aboutis, l'ensemble des acteurs de la CdV marbre maîtrisent le contexte réglementaire et juridique lié à leur activité.

## CDV Plâtre (CTMCCV)

Le projet a jeté les bases des fondamentaux de la profession : les chambres syndicales et les référentiels produits et techniques d'application. Suite à son intervention :

Les Chambres syndicales ont développé une vision stratégique partagée et un plan d'action. Ils se sont approprié la mise en œuvre des actions.

Les techniques et normes du plâtre sont mieux maîtrisées par l'ensemble des intervenants (architectes, applicateurs, promoteurs, contrôleurs de travaux, etc.), la qualité des installations de plâtre sur les chantiers est améliorée.

Le marché des applications du plâtre est mieux structuré (carte professionnelle, entreprises formées, etc.).

### Bilan 2015-2018 en chiffres

**60%** des entreprises ont entrepris des améliorations (extension de leur gamme de produit/services, qualité de leurs produits, acquisition de nouveaux clients, etc.).

**15%** des entreprises déclarent que le projet IDEE a participé à la création de nouveaux emplois (17 emplois généralement sous forme de contrats de plus de 6 mois).

**18%** des entreprises déclarent que le projet IDEE a participé à l'amélioration de leur chiffre d'affaires, avec une augmentation moyenne du CA de 13,3%.

**26%** des entreprises déclarent que le projet IDEE les a aidés à développer de nouveaux marchés.



*L'univers des entreprises sondées a regroupé les 78 entreprises qui ont participé au projet CdV*

# Programme IDEE : 2<sup>ème</sup> phase 2018-2021

## 1- Composante « Appui aux Chaînes de Valeur »

La 2<sup>ème</sup> phase du projet a démarré en juin 2018 pour une durée de 42 mois avec un montant total alloué au programme IDEE 2 (pour les 4 composantes) de 19.3 Millions d'Euros. Les résultats attendus de la **2<sup>ème</sup> phase** du projet sont les suivants :

Mise en place, au MIPME, d'un Dispositif de coordination pour la promotion des Chaînes de valeurs qui a pour mission : la planification, le suivi et la coordination de l'ensemble des projets de développement de CdV initiés par le MIPME en partenariat avec des bailleurs de fonds /société civile/secteur privé, ainsi que les autres départements ministériels et les régions ciblées.

Appui à deux nouvelles chaînes de valeurs. Amélioration des capacités de deux centres techniques (PACKTEC et CTMCCV) pour appuyer les entreprises, ils ont chacun mis en place deux mesures pour améliorer leur capacité de support pour les entreprises. Etablissement d'un format d'échange sur le développement économique régional.

**Dans ce cadre**, une TaskForce de Développement des Chaînes de Valeur et Clusters (TFDCVC) a été mise en place en collaboration avec la Banque Mondiale En vertu du Décret Gouvernemental n°2018-710 du 14 Août 2018, portant sur le développement des chaînes de valeur et des clusters en vue de promouvoir l'emploi, le développement et l'exportation.

La Taskforce est une équipe créée par un décret. Elle regroupe des cadres de la fonction publique et a pour mission principale d'effectuer le travail technique nécessaire pour le développement de 15 chaînes de valeurs en Tunisie.

**Une convention de partenariat a été signée le 5 septembre 2018, entre le Chef du cabinet du Ministère de l'Industrie et des PME et le PDG du Centre de Promotion des exportations (CEPEX), sous l'égide du Ministre du développement de l'investissement et de la coopération internationale**, en vue de développer les complémentarités en faveur du développement des chaînes de valeur d'intérêt commun.



**Lancement de la taskforce des chaînes de valeurs et clusters.**

## Extrait de la convention

Fait à Tunis, ce (5) exemplaires faisant foi et signés le 05/09/2018

Pour le compte de (déclarer d'ordre):

Le Chef de Cabinet du Ministère de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises, M. Taoufik Abbes.

Le PDG par intérim du Centre de Promotion des Exportations (CEPEX), Mr Samir Azzi.

## 2- Composante « Mobilisation des talents de la diaspora afin de renforcer sa capacité de réseautage et d'investissement »

Le projet « Développement des opportunités d'emploi et d'investissement à travers la mobilisation de la diaspora » est un projet cofinancé par le ministère Allemand de la Coopération Economique et du Développement (BMZ), dans le cadre de l'initiative « Innovation, développement économique régional et emploi » (IDEE), et l'Union

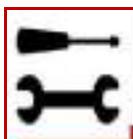
européenne (UE), à travers le programme ProGreS Migration. Il vise à faciliter l'intégration des Tunisiens résidents à l'étranger dans le tissu économique local par le biais de l'investissement.

Ce projet est mis en œuvre par la coopération allemande de développement (GIZ) en partenariat avec le MIPME, ce projet ambitionne la mobilisation des Tunisiens résidents en France, Italie, Allemagne, Belgique et en Suisse, pour que leurs talents et savoir-faire soient mis au profit du développement et de l'innovation de leur mère patrie via l'entrepreneuriat avec des projets innovants à forte valeur ajoutée.

## Objectifs quantitatifs du projet

- ⊗ **100 entrepreneurs** accompagnés et formés en matière de création d'entreprises innovantes,
- ⊗ **30 entreprises** sont créées et bénéficiant du fonds de garantie,
- ⊗ **1000 membres** de la diaspora sont sensibilisés sur les opportunités d'investissement,
- ⊗ **5 conventions de partenariat** établies avec des institutions et des structures d'appui à l'entrepreneuriat,
- ⊗ **Un incubateur** pérenne dédié à la diaspora mis en place,
- ⊗ **Une plateforme digitale** d'incubation est mise en place.

## Résultats escomptés



### Incubateur pérenne dédié à la diaspora Tunisienne

Porté par un acteur local APII  
Une unité centrale et 8 antennes dans les régions au sein des pépinières d'entreprise  
Accompagnement des entrepreneurs de la diaspora pour la création d'entreprise  
Accompagnement transfrontalier: Tunisie et pays d'origine  
Mise en place d'un fonds de garantie pour faciliter l'accès aux financements



### Plateforme digitale d'incubation

Mise à disposition d'information sur le potentiel d'investissement en Tunisie  
Mise à disposition de services de conseil personnalisé, de coaching et de formation à distance, pour la création d'entreprise  
Espace virtuel de mise en réseau de la diaspora  
Constitution d'une base de donnée de la diaspora



### Partenariats stratégiques

- Entre les différents acteurs de l'écosystème en Tunisie et à l'international, qui jouent un rôle important pour la création d'un environnement favorable au développement d'entreprises innovantes  
Création d'un réseau d'échange et de transfert de savoir-faire et d'expertise technique



### Mobilisation de la diaspora

Diaspora Tunisienne en : Allemagne, France, Italie et dans un 4<sup>ème</sup> pays qui reste à définir  
Événement de mobilisation, d'information dans les pays d'origine et en Tunisie

## Réalisations au cours de l'année 2019

Intervention du M. Mehdi El Klai, Président Directeur Général de la Société Complexe Industriel et Technologique du KEF, le 16 octobre 2019 au niveau des réunions du CODIR sur le Cluster Huile d'Olive du Nord-Ouest /actions IDEE.

Participation à un atelier de planification des actions relatives à la chaîne de valeurs des Bio médicaments le 22 octobre 2019 organisé en collaboration avec GIZ et BiotechPole Sidi Thabet.

Intervention de M. Nidhal HEDFI, Président Directeur Général du Complexe Industriel et Technologique de Tozeur, le 25 octobre 2019 au niveau des réunions du CODIR-DGIIT sur le Cluster Huile dattes et dérivés/ Actions IDEE.

Participation à la deuxième édition du Forum international des dattes à Tozeur sous le thème « Vers le développement d'une chaîne de valeur durable » organisée les 21 et 22 Novembre 2019 sous l'égide de M. Slim Feriani, Ministre de l'Industrie et des PME avec la participation de M.Tarek Cherif, président de la connect, et le gouverneur de Tozeur.



**Ministre de l'Industrie et des PME, M. Slim Feriani, a souligné que  
les dattes transformées représentent 20% des exportations  
des produits agroalimentaires... »**

Participation aux journées packaging 2019 sous le thème « l'innovation Packaging et économie circulaire enjeux et perspectives » organisée par le PACKTEC les 26 et 27 Novembre 2019 à Gammarth.

Participation à la formation sur les chaînes de valeurs et clusters sous le thème « initiatives de cluster » organisée par la Task-Force de Développement de Chaînes de Valeurs et des Clusters (TFDCVC) du 3 au 5 Décembre 2019.

## Plan d'Actions relatif au projet IDEE – CdV pour l'année 2020



Identifier la deuxième chaîne de valeur à développer et participer à l'élaboration du plan d'action de la chaîne de valeur sélectionnée.



Assurer la coordination avec la TFCDV sur les activités d'appui aux CdV, notamment les CdV appuyées par le projet IDEE.



Participer aux sessions de formations sur les chaînes de valeurs et clusters sous le thème «Initiatives de cluster» organisées par la Task-Forcede Développement de Chaînes de Valeurs et des Clusters (TFDCVC).



Suivi de la mise à jour des plans d'action des quatre chaînes de valeur (Dattes et Palmiers, Huile d'olive, Marbre, Plâtre) avec les chefs de files de chaque CdV.

Suivi de la mise en place du plan d'action pour la chaîne de valeur du Biomédicament avec le pôle technologique de Sidi Thabet.

## Présentation générale des clusters, état des lieux des clusters en Tunisie et benchmark avec le Maroc



Est entendu par cluster tout regroupement d'entreprises économiques actives dans le même domaine économique, ayant des activités inter reliées, des défis et des opportunités communes et une vision de développement de leurs activités à travers le partenariat et la complémentarité entre elles.

En réalité, un cluster peut également regrouper des structures de soutien et d'accompagnement aux entreprises, de recherche, de développement, d'innovation, d'enseignement supérieur et de formation concernées par l'activité du cluster ainsi que des structures d'interfaçage entre les sphères de la production d'une part, de la recherche, du développement, de l'innovation et de la formation d'autre part ainsi que toute autre structure au niveau régional ou local dont la participation au cluster est jugée utile.

### Objectifs d'un cluster

Un cluster a pour objectif d'appuyer la compétitivité des entreprises membres et ce notamment à travers :

**Objectif 1-** L'établissement de liens de partenariat dans les domaines de la production, de la recherche, du développement et de l'innovation afin d'accroître la valeur ajoutée et développer une compétitivité des membres du cluster basée sur l'innovation et le développement technologique,

**Objectif 2-** La promotion des relations commerciales entre les membres du cluster et la réalisation d'opérations de promotion et de marketing communes visant à développer les exportations,

**Objectif 3-** La mise en place de mécanismes collectifs de veille,

**Objectif 4-** Le soutien et la promotion de la complémentarité et le partenariat avec les institutions d'appui et d'accompagnement et les structures d'interfaçage et ce en vue de développer des activités économiques ciblées,

**Objectif 5-** La promotion du cluster aux niveaux national et international,

**Objectif 6-** La mise à niveau des ressources humaines nécessaires à l'activité des entreprises membres du cluster,

**Objectif 7-** Et d'une manière générale, toute action pouvant contribuer à l'amélioration de la compétitivité des entreprises membres du cluster.

### Etat des lieux des clusters en Tunisie

La répartition géographique des clusters en Tunisie



Date de création		Structure d'animation	Nbr d'entreprises
2012	MECATRONIQUE	Pôle de Compétitivité de Sousse	96 Partenaires entreprises
	TEXTILE TECHNIQUE DU SAHEL	Pôle de Compétitivité Monastir/El Fejja	16 entreprises
2015	MECANIQUE METALLURGIE	UPMI Sfax	20 entreprises
	DATTES, PALMIERS ET DERIVES	Complexe industriel et technologique de Tozeur	21 entreprises
	HUILE D'OLIVE DU NORD OUEST	Complexe industriel et technologique du Kef	27 entreprises
	PRIMEURS DU SUD	Pôle Industriel et Technologique de Gabès	06 entreprises
2017	ELENTICA	ARAMIS Sourcing	39 entreprises
	PHARMA IN	Technopole de Sidi Thabet	06 entreprises
	PIERRES MARBIERES	Complexe industriel et technologique de kasserine	10 entreprises
2018	LAIT BOVIN	Technopole de Bizerte	Groupe d'éleveurs
	PRODUITS DE LA MER	Technopole de Bizerte	06 entreprises
	HEALTHTECH	Technopole de Sfax	26 entreprises

### Exemples de résultats de produits développés par les clusters



Benne remorque intelligente



Voiture électrique



Robot connecté



Sourcing Show Room



Orthèse micro-encapsulée rafraichissante



Pompe géothermique



Un produit de mise en conserve innovant pour les huîtres



## Aperçu sur l'expérience internationale benchmark avec Le Maroc : La politique publique marocaine d'appui à des clusters innovants

Le Maroc est engagé depuis **plus que dix ans** dans une politique industrielle tournée vers l'innovation.

**Les mesures en faveur des clusters** : Une subvention de 2 Millions de Dirhams pour la mise en place et le fonctionnement d'une équipe d'animation pendant 3 ans. Cette subvention peut être reconduite une première fois pour une durée de deux ans et à l'issue de ces 5 ans, et si l'audit est positif le soutien de l'Etat peut être reconduit une seconde fois.

**Le mode opératoire pour appuyer les clusters** repose sur une responsabilisation à la fois des niveaux administratifs et des acteurs privés composant le cluster à travers des **CONTRATS –PROGRAMMES**.

### Les engagements de l'administration Marocaine

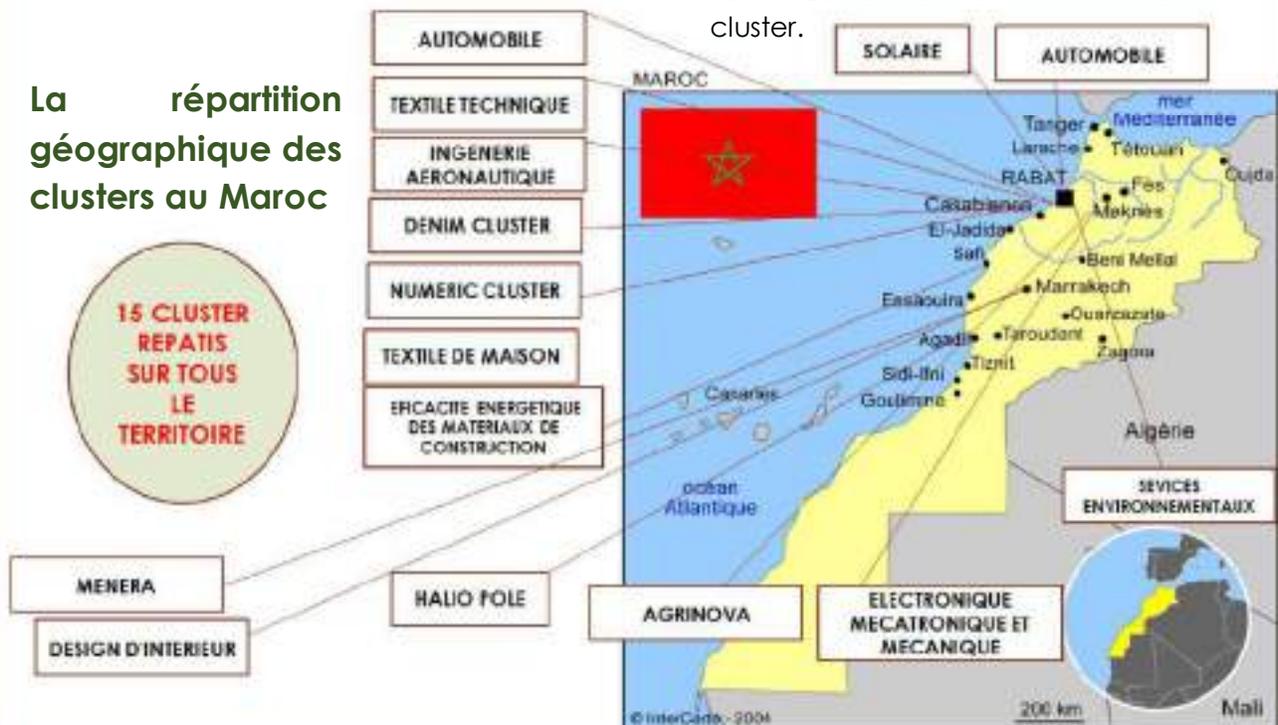
D'une part l'administration s'engage à mobiliser les subventions et à financer les projets collaboratifs dans le cadre d'appel à projet.

### Les engagements du cluster

D'autre part le cluster s'engage à atteindre des objectifs qui s'articulent autour de **4 axes** :

- **Axe 1-** L'évolution du nombre d'entreprises au sein du cluster,
- Axe 2-** Le nombre de projets de recherche et développement collaboratifs,
- Axe 3-** Le nombre de startups créées,
- Axe 4-** Le taux d'autofinancement du cluster.

### La répartition géographique des clusters au Maroc



# PROJET d'APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE NATIONALE DE DIFFUSION DES CLUSTERS EN TUNISIE

## INTRODUCTION

Compte tenu de l'importance des clusters et de leur rôle dans l'amélioration de l'inclusion économique et l'augmentation de la valeur ajoutée, et suite à une première expérience réussie dans le cadre du réseau de partenariat mécatronique à Sousse, un accord de subvention a été signé en mai 2016 entre le **gouvernement tunisien** (Ministère du développement de l'investissement et de la coopération internationale) et l'**Agence Française de développement (AFD)**.



Cet accord vise à mettre en place un projet pilote visant à soutenir

**10 clusters** sectoriels et régionaux.

## HISTORIQUE DU PROJET ET DIFFERENTES ETAPES

**Etude de faisabilité** pour l'appui à la politique nationale de diffusion des clusters en Tunisie ;

**Phase exploratoire** et contribution de l'AFD Novembre 2014 ;

**Signature de la convention de financement** entre l'AFD et la république tunisienne le 19 mai 2016 (un financement partiel du projet) ;

Un tel accord prévoyait une contribution de l'AFD au projet à hauteur de **3,2 Millions d'Euros, le coût global du projet étant arrêté à 10,5 Millions d'Euros dont 4,5 Millions d'Euros** au titre de la contribution des entreprises bénéficiaires. Et le reste devrait être assuré par l'Etat Tunisienne et faisait l'objet d'une clause suspensive de l'AFD.

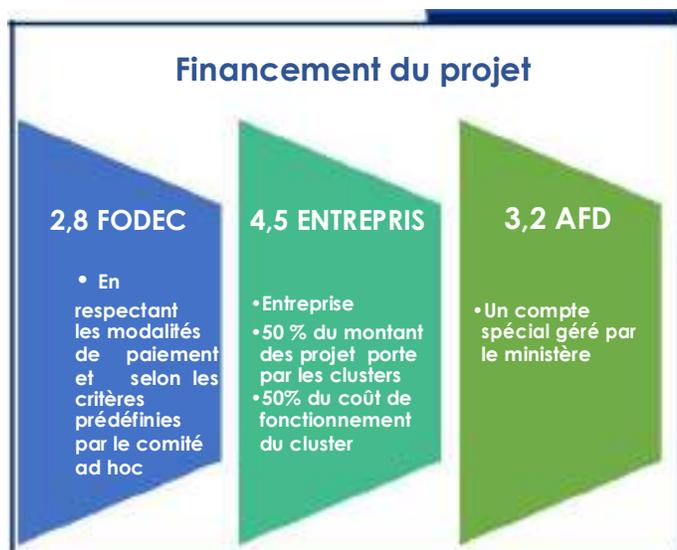
**Appel d'offre n°04/2015 pour le recrutement d'un expert international** pour l'appui à la mise en œuvre du projet (non engagé en attendant le démarrage du projet et la levée de la clause suspensive par l'AFD.

**Sélection de l'expert Enrico Ottolini** suite à la non objection de la commission supérieure des marchés obtenue en mai 2017 et la non objection de l'AFD obtenue en date de mars 2017. Une négociation financière est faite avec l'expert en date de juin 2017.

Et depuis ; la Direction Générale de l'Infrastructure Industrielle et Technologique (DGIIIT) s'est engagée à chercher des sources complémentaires pour financer l'animation des clusters et de leurs projets collaboratifs ; et ce à travers les propositions suivantes :

- Projet de révision des textes relatifs au FODEC ;
- Projet de révision des textes relatifs au PNRI PIRD ;
- Un projet de décret relatif aux clusters.

Mais malgré tous ces efforts, le dispositif d'appui public a tardé de se mettre en place.



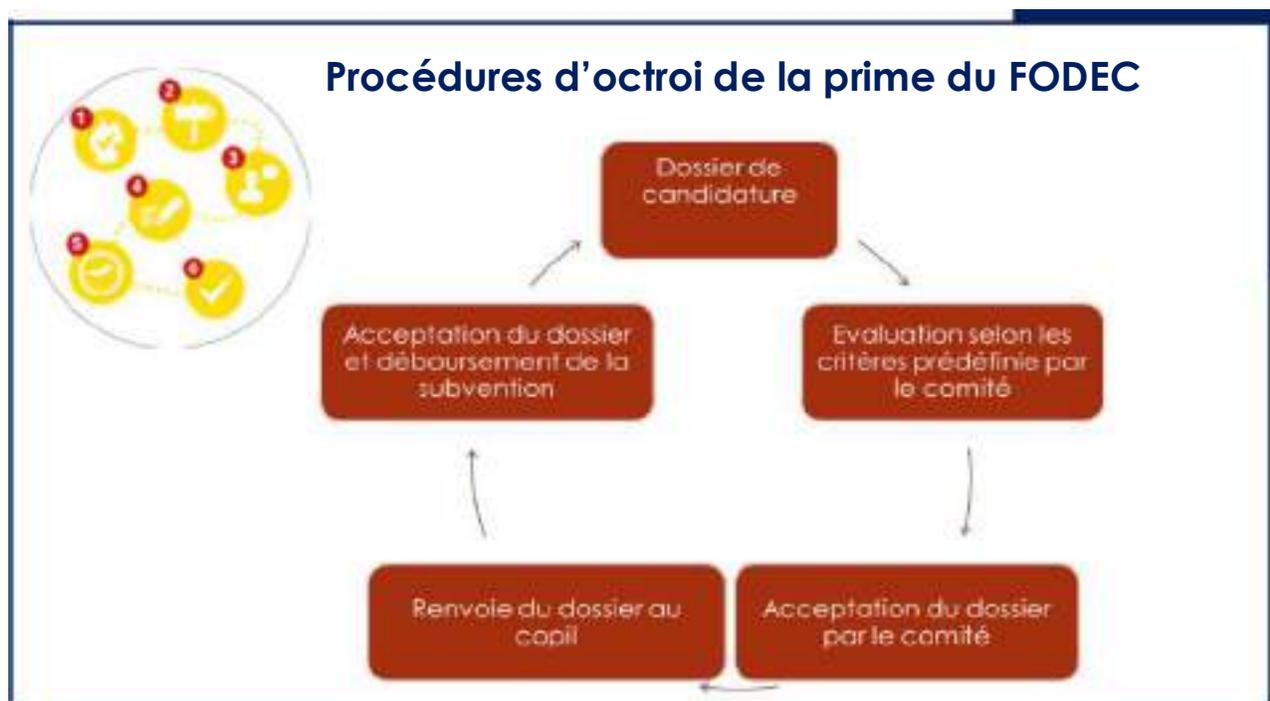
Plusieurs réunions avec le département de l'AFD à Tunis et le Ministre de l'industrie et les structures concernées, ont abouti à :

L'examen du dossier par le COPIL du programme de Mise à Niveau ayant donné un avis favorable quant à l'éligibilité des clusters au FODEC en date de 19 juillet 2019.

L'envoi d'une lettre officielle à l'Agence Française de développement pour les informer d'une part que le comité de pilotage a émis un avis favorable quant à l'éligibilité au FODEC et d'autre part que la DGIIT organisera la 1<sup>ère</sup> réunion du comité ad hoc.

La première réunion du comité Adhoc a eu lieu le 29 novembre à la DGIIT et y examinera les critères d'éligibilité des clusters ainsi que la méthodologie de travail. Etaient présents des représentants du ministère des finances, du bureau de mise à niveau, du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et de l'agence de promotion de l'industrie et de l'innovation conformément à la lettre de l'AFD.

## Gouvernance du Projet



**Ainsi et suite à l'accord du COPIL, les clusters peuvent bénéficier des interventions du FODEC qui prendra en charge une partie du coût des opérations collectives notamment liées à :**

- ▶ l'**animation** du cluster,
  - ▶ la réalisation des projets **collaboratifs** de recherche, de développement et d'innovation,
  - ▶ la **communication**, et aux **actions** de **marketing** et de **promotion**,
  - la **veille collective**,
- et d'une manière générale, toute **action** pouvant contribuer à l'**amélioration de la compétitivité** des entreprises membres du cluster.

### Financement du projet

La sélection du cluster (qui bénéficiera des interventions du FODEC), par le comité ad hoc, se fera suite à un appel à candidature publié dans les médias écrits et sur le site internet du ministère chargé de l'industrie 30 jours au moins à partir de la date de publication de l'appel à candidatures.

L'appel à candidature comprend notamment :

Les documents constitutifs du dossier de candidature,

La date de clôture des candidatures,

La méthodologie détaillée de l'évaluation des dossiers.

**A noter que la continuité du projet est tributaire de l'accord de l'AFD pour lever la réserve par la levée de la clause suspensive. Une lettre leurs a été adressée et on attend toujours une réponse.**

## Critères d'évaluation du cluster

**L'évaluation des clusters qui peuvent bénéficier de l'intervention du FODEC se fera sur la base des critères suivants :**

La composition du cluster, le nombre d'entreprises privées appartenant au réseau, l'existence d'une masse critique constituée par les entreprises du cluster par rapport au domaine d'activité du cluster ou la région en termes de création d'emplois, le degré de complémentarité des activités économiques des entreprises adhérentes, les structures d'appui ,de formation, de recherche, développement et d'animation partenaires du cluster et sa cohérence avec la spécialité du cluster.

Les objectifs du cluster et l'importance des défis économiques, technologiques, scientifiques et de commercialisation posés par eux et leurs contributions à l'effort national pour l'amélioration de la compétitivité de l'industrie, des services et des industries artisanales.



# Plan d'Actions relatif aux Projet d'APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA

## POLITIQUE NATIONALE DE 2020 DIFFUSION DES CLUSTERS EN TUNISIE



- ⊗ Arrêter les critères d'éligibilité des clusters et la gouvernance du projet par le comité ad hoc ;
- ⊗ Valider les critères au niveau du COPIL du programme de mise à niveau ;
- ⊗ Valider les critères avec l'AFD.



Procéder au recrutement de l'expert d'appui du projet et au démarrage du projet.



## 5. VERS UNE INDUSTRIE 4.0

L'industrie 4.0 se caractérise fondamentalement par une automatisation intelligente et par une intégration de nouvelles technologies à la chaîne de valeur de l'entreprise. Il s'agit d'une transformation numérique au niveau de l'industrie apportant des changements radicaux non seulement aux systèmes et processus, mais également aux modes de gestion, aux modèles d'affaires et à la main-d'œuvre.

**500** Personnes seront formées

**100** PME seront soutenues dans l'industrie 4.0

**12** Nouvelles Start-up seront créées

## Mode de gouvernance du projet



### Comité de pilotage

#### Comité technique / Taskforce

- Directeur Général de l'Innovation et du Développement Technologique (MIPME)
- Directeur Général du Pôle de Compétitivité de Souss (SPC5)
- CETIME
- Directeur Général Technopole de Sfax
- MTCEN
- API

Un point focal entre la GIZ et le MIPME

Cette initiative est orientée selon trois axes d'intervention :

- La sensibilisation,
- L'implémentation, et
- Le développement d'une vision stratégique.

Toutes les activités qui contribuent à la concrétisation des axes mentionnés seront entièrement prises en charge par les différentes parties prenantes ; les acteurs politiques, le secteur privé et le milieu universitaire.



**1** Création du Réseau pour la Stratégie Tunisienne Industrie 4.0

**10** Partenariats stratégiques avec des entreprises internationales sont établis

**100** PME bénéficient d'un soutien pour la mise en œuvre de solutions Industrie 4.0

**12** Nouvelles startups créées

**1000** PME tunisiennes s'engagent dans des activités de sensibilisation

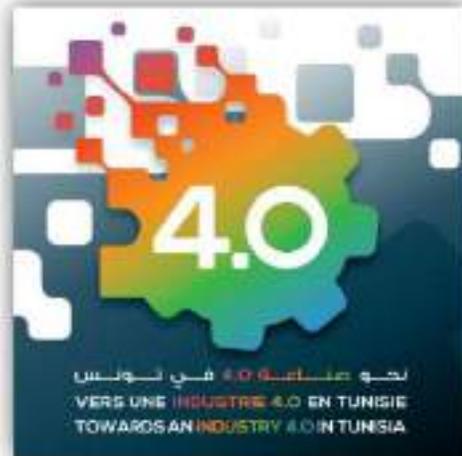
**500** Personnes sont formées dans 100 entreprises

**100** Nouvelles solutions innovantes sont développées

Chronologie : Novembre 2018 - Avril 2023

Les activités réalisées dans le cadre de ce projet ont porté essentiellement sur la sensibilisation et la vulgarisation du concept « Industrie 4.0 ».

Il était également important à ce stade d'**ancrer une identité de marque industrie 4.0 en Tunisie.**



Les actions de sensibilisation ont porté sur la divulgation de la stratégie et de ses composantes la communauté des entreprises industrielles et comment bénéficier des ressources, des dispositifs et des outils qui ont été mis à leur disposition dans le cadre de cette initiative.

Activité	Date	Objectifs
<b>Sensibilisation</b>		
Création de l'identité visuelle « Vers une Industrie 4.0 en Tunisie »	Février 2019 – Mars 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer une identité graphique attrayante de l'initiative,</li> <li>- Améliorer sa visibilité et marquer l'esprit des publics cibles,</li> <li>- Ancrer une identité de marque industrie 4.0 en Tunisie.</li> </ul>
Appui à la réalisation de Tunisia Digital Summit	Février 2019 – Avril 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprises sensibilisées à travers un stand représentant l'initiative (le salon a attiré plus de 1200 visiteurs)</li> <li>- Un atelier d'identification de «Uses case Industrie 4.0» réalisé avec 30 participants</li> </ul>
Organisation de la délégation Hannover Messe 2019	Avril 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 11 industriels et fournisseurs de solutions technologiques (incluant 4 startups) sensibilisés à la thématique Industrie 4.0</li> <li>- Création d'opportunités B2B et réseautage pour les membres de la délégation</li> <li>- Développement de 10 projets autour de l'industrie 4.0, dont 4 projets collaboratifs initiés entre les membres de la délégation</li> <li>- 1 partenariat initié entre une entreprise tunisienne (Enova Robotics) et une entreprise allemande</li> </ul>
Appui à l'organisation du Salon Smart Industrie 2020	Février 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir le concept de l'industrie 4.0 en mettant en exergue l'importance de s'engager dans ce vaste mouvement mondial de transformation, pour les industriels et les opérateurs tunisiens.</li> <li>- Sensibilisation d'au moins 1500 entreprises sur l'initiative Industrie 4.0 et sur les services dédiés aux entreprises</li> <li>- Prototypage de solutions Industrie 4.0 (Hackathon Industrie 4.0)</li> <li>- Rencontres B2B</li> </ul>

<b>Implémentation</b>		
Création d'un centre de compétences en Industrie 4.0 à Sousse	Septembre 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 300 entreprises accompagnées dans l'élaboration de plans d'action Industrie 4.0</li> <li>- 100 entreprises soutenues dans l'introduction de solutions Industrie 4.0</li> <li>- 20 partenariats stratégiques entre entreprises et start-ups</li> <li>- 200 personnes formées dans l'industrie 4.0</li> <li>- 200 nouveaux emplois créés</li> </ul>
Création d'un centre de compétences en Industrie 4.0 à Sfax	Septembre 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 500 entreprises sensibilisées</li> <li>- 100 entreprises soutenues dans l'introduction de solutions Industrie 4.0</li> <li>- 20 partenariats stratégiques établis entre entreprises et start-ups</li> <li>- 250 personnes formées dans l'industrie 4.0</li> <li>- 6 startups Industrie 4.0 créées.</li> </ul>

Le ministère de l'industrie et des PME, en tant que partenaire du projet, souhaitait créer un autre centre de compétences en Industrie 4.0 au Grand Tunis pour rapprocher les services de la plus grande concentration industrielle en Tunisie.

Vers la fin de l'année 2019, le projet « **Vers une industrie 4.0 en Tunisie** » a migré vers le projet **Digital4jobs** ».



## UNE APPROCHE DE GBO POUR AMELIORER LA COMPETITIVITE DU SECTEUR INDUSTRIEL

### Contexte Général

Le Ministère de l'Industrie et des PME s'est inscrit depuis 2010 dans la nouvelle approche de la gestion du budget par objectif (**GBO**) qui réforme en profondeur le budget de l'État et instaure une gestion optimisée des finances publiques fondées sur des objectifs et des indicateurs.

Faut-il rappeler d'abord qu'une telle réforme lancée depuis 1996 vise, en effet, à consolider **la bonne gouvernance** et **maintenir la stabilité du cadre macro-économique par la maîtrise du déficit budgétaire et de l'inflation** afin de promouvoir la croissance économique et financière.

Cette réforme permet la mise en place d'un budget établi par programmes traduisant les politiques publiques avec des indicateurs de performance permettant de mesurer la réalisation des objectifs par les responsables des programmes RdP.

Pour plus de clarté le budget de l'État est divisé **en missions, programmes et sous-programmes.**

Les missions correspondent aux départements ministériels de l'État et regroupent un ensemble de programmes concourant à la réalisation d'une politique publique.

Cette réforme a été **progressive**. Plusieurs dispositifs institutionnels et opérationnels pour structurer la réforme de la gestion publique ont été mis en place de manière évolutive et expérimentale, minimisant les risques et autorisant les réajustements.

En effet, la mise en place de la GBO en Tunisie remonte à 1996 avec le décret n°96-1236 autorisant les ministres à **« instituer des unités de gestion pour réaliser des projets déterminés »**.

**En 2004**, le législateur a consacré dans la Loi Organique du Budget (LOB) les bases de la nouvelle méthode de gestion. En vertu de l'article 11 (nouveau) de la LOB 2004 qui prévoit que « La loi de finances peut autoriser l'affectation des crédits selon des programmes et des missions ».

En 2008, le décret du 30 Août 2008 est venu renforcer le processus de réforme avec la création des unités GBO dites sectorielles limitée au début aux cinq ministères (1<sup>ère</sup> vague) et étendue par la suite aux restes des départements (2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> vague).

En 2013, le ministère de l'Industrie et des PME a fait partie de la deuxième vague des ministères adoptant la démarche GBO à travers le décret n°2013-2441 du 6 juin 2013, portant création d'une unité de gestion par objectifs au ministère de l'industrie.

En 2014, le Ministère de l'Industrie et des PME a élaboré et présenté, pour la première fois, son budget en mode programmatique selon l'approche GBO.

### Présentation de la mission de l'Industrie et des PME

Par ailleurs, s'agissant de notre département, le Ministère ou la mission de l'industrie et des PME se charge de préparer et de mettre en œuvre la politique publique liée à l'industrie, à la promotion des PME, au secteur de l'énergie et des mines à travers les programmes suivants :

Programme Industrie,  
Programme Energie,  
Programme mines,  
Programme pilotage et appui.

### Stratégie de la mission

L'identification des axes stratégiques et des indicateurs de performances relatifs au secteur de l'Industrie et des PME, vu son importance cruciale dans le développement économique et social du pays, a été faite conformément aux orientations stratégiques et aux politiques sectorielles consignées dans le plan de développement économiques et sectoriels pour la période 2016-2020.

La stratégie industrielle s'inscrivant dans ce cadre repose sur quatre axes en l'occurrence :

- Axe 1** : Amélioration de la compétitivité du secteur industrie,
- Axe 2** : Promotion des créneaux porteurs et à fort contenu technologique,
- Axe 3** : Accélération du rythme de l'investissement,
- Axe 4** : Promotion de la Tunisie comme un hub industriel et technologique.

### Le DG de la DGIIT : Responsable du Programme Industrie

La parution du décret fixant les attributions du responsable du programme (RdP) n°2019-1067 du 14 novembre 2019 s'inscrit dans le cadre du renforcement de la réforme GBO.

Ainsi, les Responsables des programmes relevant de la mission de l'Industrie et des PME sont désignés par décret sur proposition du ministre chef de la mission et sont officiellement chargés de la gestion des programmes ; Industrie, Mines, Energies et Pilotage et appui. En ce qui concerne le programme Industrie, le RdP est le Directeur Général de l'infrastructure Industrielle et technologique (DGIIT) est chargé de :

- La programmation du cadre de performance et des dépenses du programme (CDMT, PAP, PAD),  
L'exécution et le suivi du programme,  
Présenter des comptes rendus sur l'exécution du budget du programme (chaque quatre mois),  
Discuter le budget et le cadre de performance du programme avec le ministère chargé des finances et l'ARP,  
Préparer le document (RAP).

Les RdP sont tenus de faire l'évaluation des politiques publiques afin de renforcer l'efficacité de l'action publique et d'accroître la performance en orientant le budget vers les résultats telles sont les finalités de la réforme GBO.

Les RdP sont tenus de faire l'évaluation des politiques publiques afin de renforcer l'efficacité de l'action publique et d'accroître la performance en orientant le budget vers les résultats telles sont les finalités de la réforme GBO.

## Aperçu historique de la réforme GBO

**2003** : Création d'une unité GBO centrale au sein du ministère des finances.

**2004** : Amendement de la LOB et introduction de la notion de programme.

**2008** : Création des unités GBO sectorielles pour les 5 ministères de la première vague.

**2012** : La Loi de finances a été présentée selon un mode programmatique pour l'ARP (Assemblée des représentants du peuple).

**2014** : La liste des ministères concernés par la réforme GBO a été étendue à d'autres départements.

**2019** : La promulgation de la nouvelle LOB.

## Dialogue de gestion entre le responsable de programme et les structures sous la tutelle

Devant l'obligation de tenir **un dialogue de gestion** régulier, le Directeur Général de la **DGIIT**, responsable de programme **RdP industrie**, a effectué une série de réunions avec toutes les parties prenantes afin de s'assurer du suivi de l'exercice budgétaire.

A cet effet les acteurs clés participants à la mise en œuvre du programme ont été invités à présenter :

- Des manuels de procédures pour la gestion des fonds spéciaux,
- Des contrats d'objectifs et de performance dans les limites des crédits alloués,
- Des tableaux de suivi périodiques sur la réalisation du budget,
- Des fiches projets actualisées.



## Cadre juridique régissant la GBO en Tunisie

### Lois

**Loi n° 2019-15 du 13 février 2019** portant Loi Organique du Budget

**Loi n° 2014-54 du 19 août 2014**, portant loi de finances complémentaire pour l'année 2014 ; art 48 : Un contrôle modéré pour les ministères dont les budgets sont fixés selon des programmes au sens de l'article 11 de la loi organique du budget.

### Décrets

**Décret n° 2003-2424 du 24 Novembre 2003** portant création d'une Unité de gestion par objectifs pour la réalisation du projet de réforme de gestion du budget de l'Etat et fixant son organisation et les modalités de son fonctionnement.

**Décret n° 2012-2878 du 19 novembre 2012**, relatif au contrôle des dépenses publiques.

**Art.2** - Un contrôle hiérarchisé peut être adopté pour les ministères dont les budgets sont répartis en programmes au sens de l'article 11 de la loi organique du budget.

**Art. 11** - Les responsables de programmes au sens de l'article 11 de la LOB doivent établir une programmation des dépenses qui met en adéquation l'activité des services avec les crédits et les emplois du programme de manière à respecter l'autorisation budgétaire.

**Décret n° 2012-3407 du 31 décembre 2012**, portant modification du décret n° 99-529 du 8 mars 1999, fixant la nomenclature des dépenses du budget de l'Etat.

**Décret du responsable du programme n ° 2019-1067 du 14 novembre 2019**

**Décret gouvernemental n° 2017-394 du 29 mars 2017**, portant création d'un cadre unifié pour l'évaluation et la gestion des investissements publics.

### Arrêtés et circulaires

**Circulaire n° 2019-9 du 29 mars 2019**, portant sur l'élaboration du projet du budget de l'Etat pour l'année 2020

#### Circulaire de performance

**Arrêté du chef du gouvernement du 7 avril 2014**, portant fixation des conditions et modalités du contrôle hiérarchisé exercé par les contrôleurs des dépenses publiques au niveau des ministères expérimentateurs de la gestion budgétaire par objectifs.

**Arrêté du Ministre des finances du 10 Avril 2019** relatif à la classification des dépenses du budget de l'Etat.

### Notes d'orientation

**Note** explicative Opérateurs-Nomenclature de dépense

**Note** d'orientation activités

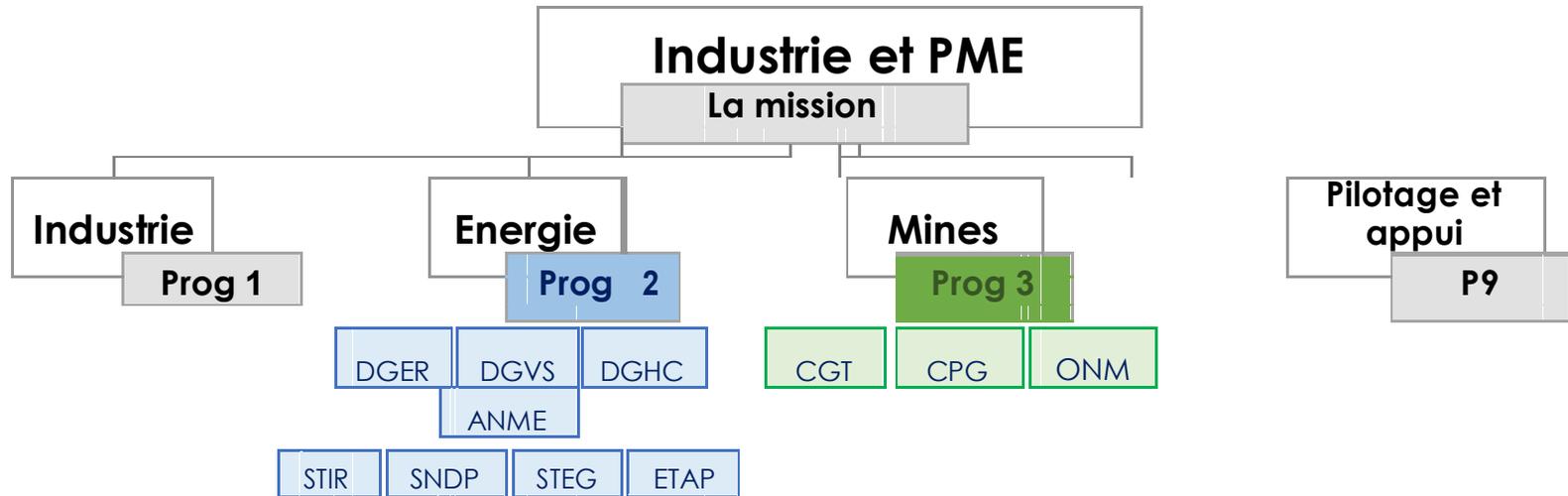
**Note** d'orientation DOP **Note**

d'orientation opérateur

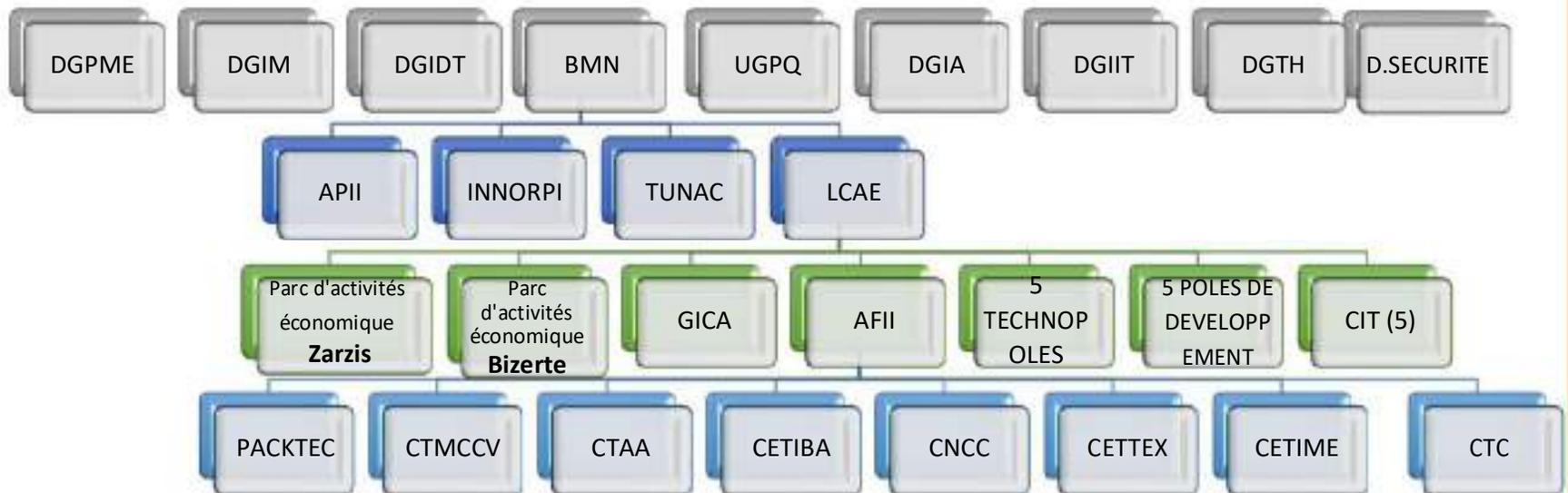
**Note** d'orientation programme pilotage et appui

**Note** déclinaison de la performance

## La Mission de l'Industrie et des PME



## Cartographie du programme Industrie



## Présentation du programme Industrie

Le programme **industrie** représente la politique de l'Etat dans le domaine de l'Industrie. Cette politique publique vise à soutenir la compétitivité du secteur Industriel et promouvoir les investissements et les PME.

Le programme **industrie** est le regroupement de **crédits** destinés à concrétiser cette **politique publique** à travers des **activités** prises en charge par l'ensemble des **Directions Générales** et des **structures sous la tutelle qui sont au nombre de 38**.

A chaque programme sont associés des objectifs spécifiques et des indicateurs de performances.

### Les objectifs spécifiques du programme

Le schéma représente la déclinaison de performance de l'objectif du programme Industrie.

### Les indicateurs de performances

Le degré de réalisation de l'objectif est mesuré par des indicateurs de performance.



## Les Indicateurs de performances du Programme Industrie

### 1<sup>er</sup> indicateur

Evolution de la Compétitivité du secteur de l'industrie

### 2<sup>ème</sup> Indicateur

Evolution des primes attribuées aux entreprises



### 3<sup>ème</sup> Indicateur

Evolution de

## Budget 2020 du programme Industrie

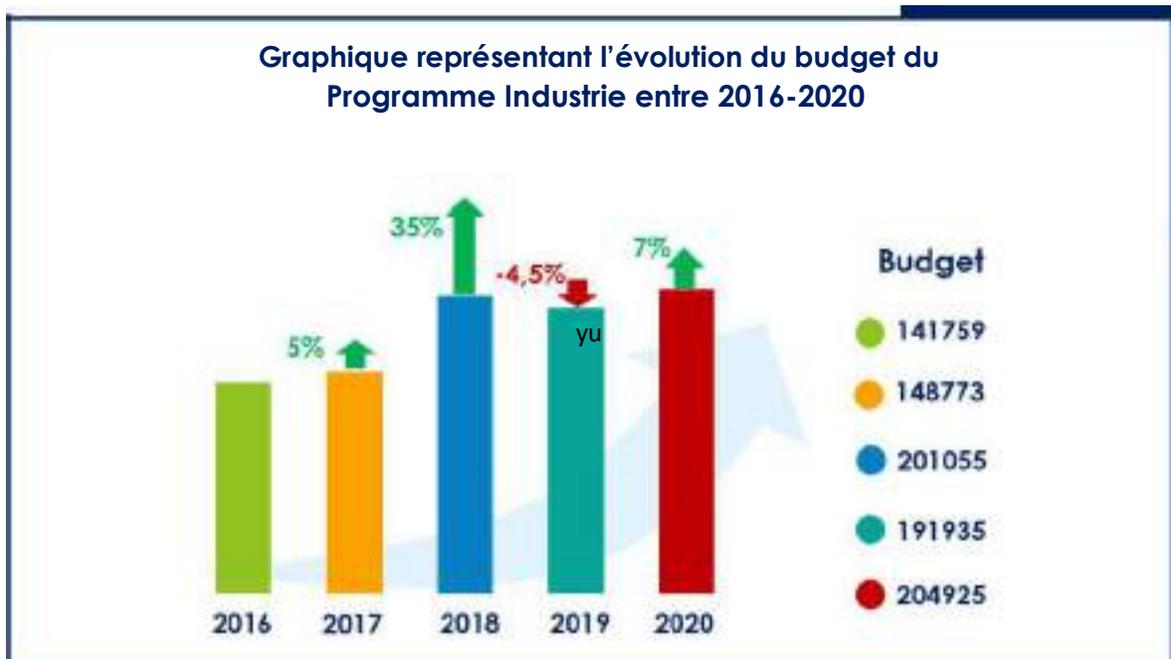
Le budget **2020** du **programme industrie** **représente 72%** du budget total du Ministère de l'Industrie et des PME estimé à **282205 mD**

(sans subventions) soit une hausse de **7%** par rapport au budget de l'année 2019 estimé à **191935 mD** (sans subventions).

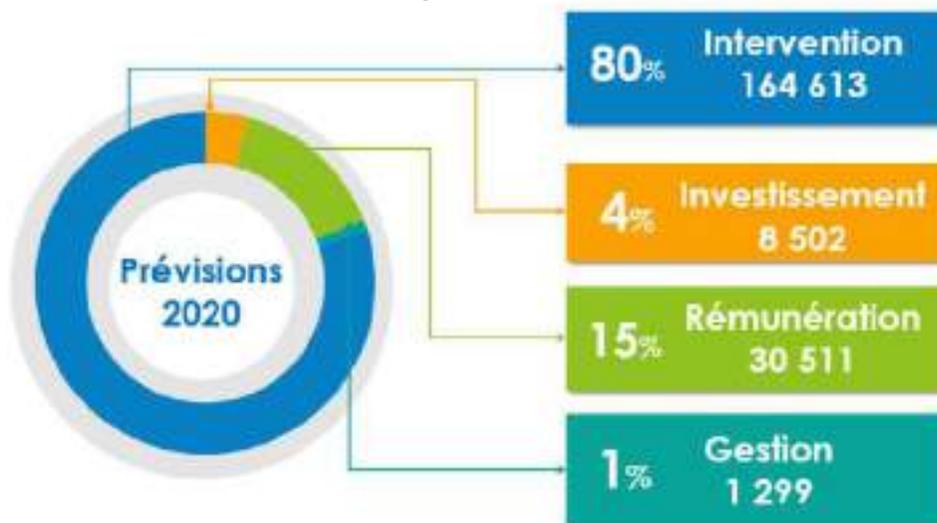


Le budget 2020 du programme Industrie est réparti par nature de dépenses comme présenté dans le graphique ci-dessus.

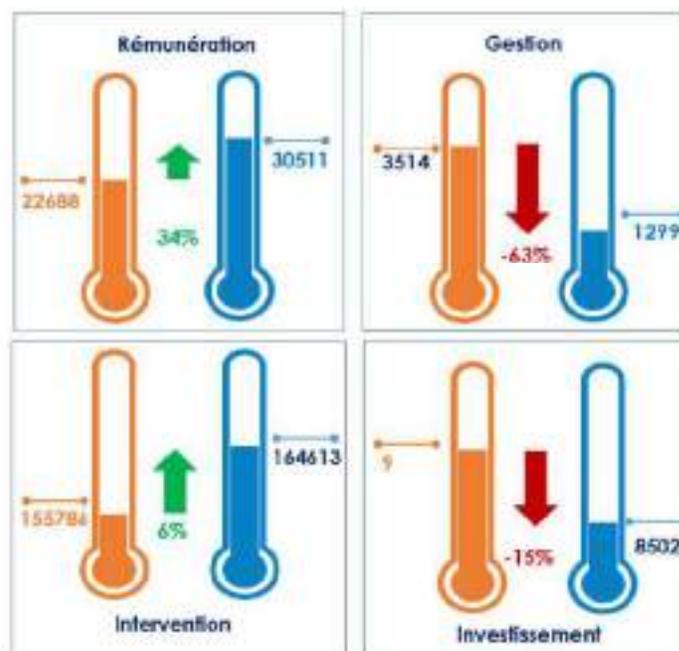
Il est important de noter que 84% du budget du programme Industrie est dédié aux investissements.



### Budget 2020 du programme Industrie selon la nature de dépenses

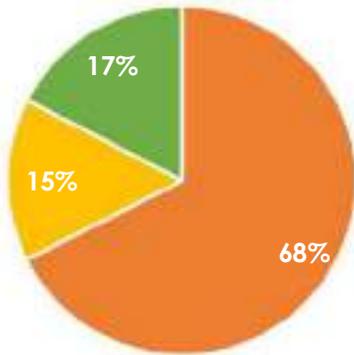


### Graphique représentant l'évolution du budget du Programme Industrie selon la Nature de dépenses 2019 -2020



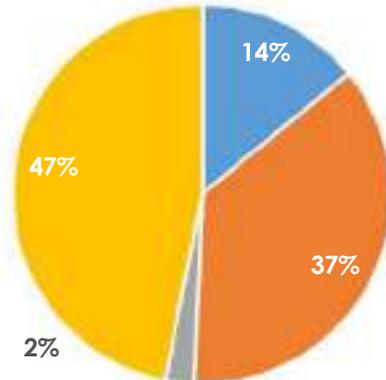
### Gestion

■ Gestion APII ■ Gestion CTS ■ Gestion GICA ■

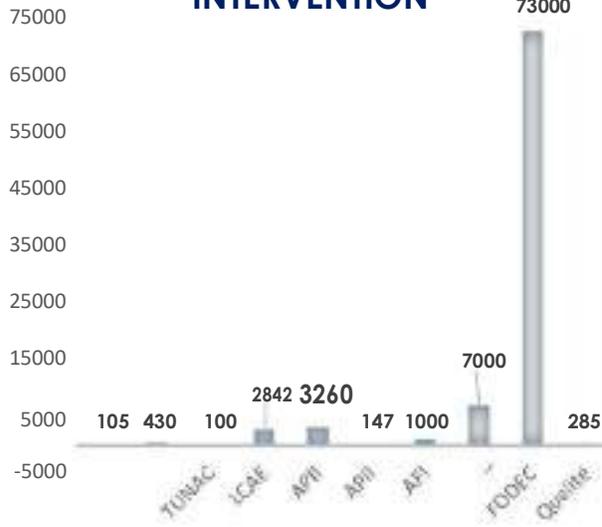


### Rémunération

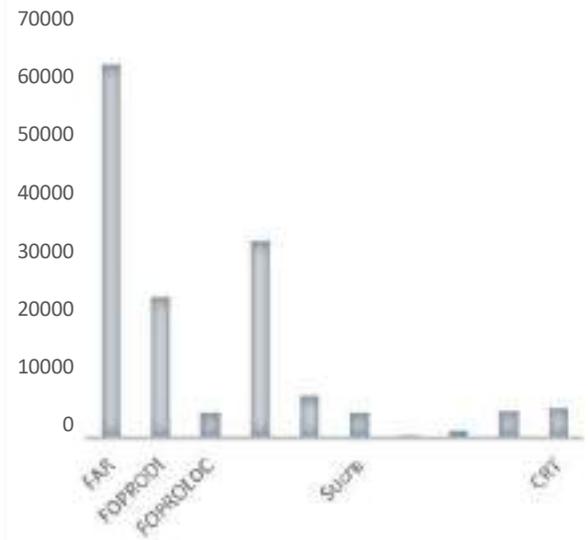
■ Rémunération Ministère ■ Rémunération APII  
■ Rémunération TUNAC ■ Rémunération CTS



### INTERVENTION



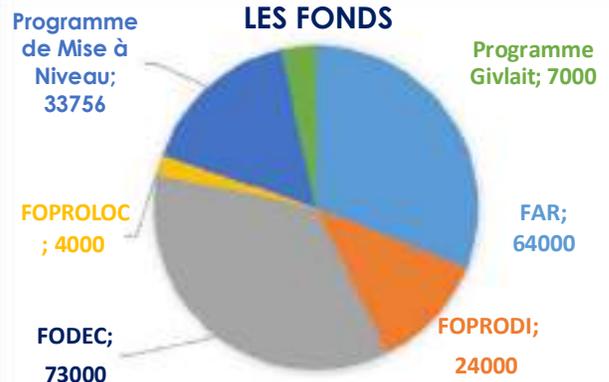
### FODEC



### INVESTISSEMENT



### LES FONDS



\*Les montants sont exprimés en mD

## Gouvernance et pilotage du programme Industrie

Le modèle de **gouvernance** du programme **Industrie** permet d'optimiser l'exploitation **des moyens**, de garantir l'engagement sur la performance dans la gestion de budget, de programmer **les activités** et d'arrêter les objectifs spécifiques.

Le pilotage consiste alors à mobiliser les informations relatives à l'exécution du budget du **programme Industrie** sur les activités des opérateurs de façon à vérifier leur conformité aux objectifs préalablement définis et à prendre les décisions remèdes le cas échéant.

Les intervenants engagés dans la gestion du budget du programme industrie sont présentés dans un système de gouvernance mettant davantage l'accent sur certains principes que sur d'autres :

Prise de décision participative à travers le **dialogue de gestion**,

Clarté de **la chaîne de responsabilités** à travers la mise en place d'une **déclinaison opérationnelle**,

Accent sur les résultats à travers les **indicateurs de performance**.



## La Programmation des projets publics relevant du programme Industrie

La **DGIIT** a élaboré la liste de projets relevant du programme Industrie pour les inscrire au budget de l'état pour l'année 2020. Il a été nécessaire de collecter les données et les informations nécessaires relatives à :

La phase de préparation du projet (études, évaluation, etc.) ;

La maîtrise foncière (acquisition du terrain, changement de vocation, etc.) ;

Inscription au plan de développement quinquennal 2016-2020.

La **DGIIT** a transmis la liste des projets au **CNAPP** (comité national d'approbation des projets publics) chargé d'unifier la gestion de l'investissement public, d'assurer le suivi de l'exécution du plan de développement et assurer une meilleure coordination entre les projets proposés à être inscrits dans le budget de l'Etat **avant le 15 Février**.

Dans ce cadre, la DGIIT a transmis à la **CNAPP** au Ministre du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale une liste de 25 projets avec leurs fiches et documents explicatifs.

## Instruments et documents de performance

La **GBO** met en place un certain nombre d'instruments et de documents pour accompagner le budget.

En effet, la documentation budgétaire doit donner une image complète des prévisions budgétaires, des budgets proposés et des résultats budgétaires des exercices précédents.

Les informations sur la stratégie, les objectifs, les indicateurs, et leurs valeurs vont être rassemblées dans deux documents étroitement liés au calendrier budgétaire : le **Projet Annuel de Performance** (ou **PAP**) et le **Rapport Annuel de Performance** (ou **RAP**).

Par ailleurs, la programmation pluriannuelle permet de placer la gestion budgétaire dans une perspective pluriannuelle, en vue de renforcer la pérennité des politiques publiques et l'efficacité de l'allocation des ressources à travers l'instrument de programmation appelé ; le **Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT)**.

<b>Nombre de projets inscrits budget 2020</b>	<b>25</b>
<b>Nombre de fiche projet</b>	<b>13</b>
<b>Nombre de documents explicatifs des dépenses</b>	<b>10</b>
<b>Les fonds spéciaux et les comptes de trésorerie</b>	<b>04</b>
<b>Explicatifs des dépenses de rémunération</b>	<b>Ministère Programme industrie TUNAC GICA APII Centres Technique Sectoriels</b>

## Préparation du CDMT 2020- 2022 du Programme Industrie

Les étapes préparatoires qui ont été réalisées par la **DGIIT** pour l'élaboration du **CDMT 2020- 2022** du **programme industrie** :

Collecter les données relatives aux besoins en financement des **structures sous la tutelle** relevant du programme industrie pour la **période 2020-2022**,

Déterminer les projets sectoriels, des activités et de leurs coûts,

Ajuster les activités à la contrainte financière et budgétaire,

Envoyer le projet de CDMT à l'UGBO, puis au ministère des finances **avant Le 20 avril 2019**.

La **DGIIT** a reçu une réponse de la part du ministère des finances définissant les enveloppes budgétaires.

**On a procédé**, par la suite, à la reformulation du budget du programme Industrie en fonction de l'enveloppe allouée par le Ministère des finances.

### Le rapport annuel de performance (RAP) du Programme Industrie

Le **RAP** du programme **Industrie** permet de mesurer le degré de réalisation des objectifs du programme qui ont été élaborés dans le **PAP** de l'année budgétaire écoulée. Il est symétrique au (**PAP**) et permet de comparer les **résultats atteints** par rapports aux **objectifs initialement fixés** pour la même année budgétaire.

Le **RAP** est un document de performance permettant au **RdP** de rendre compte des résultats réalisés par rapport aux objectifs préalablement définis, d'expliquer les écarts par rapport aux prévisions afin de mieux évaluer les politiques de l'Etat.

Il est présenté dans le même format que le **PAP** pour faciliter les comparaisons.

Ce rapport est annexé à la loi du règlement du budget.

## Préparation du RAP 2018

Les indicateurs de performance du programme de l'Industrie ont été reformulés et révisés à la baisse, selon les recommandations de l'unité GBO centrale du ministère des finances, par la cellule des intervenants dans la GBO, présidée par le Directeur Général de la **DGIIT, RdP Industrie**.

Ainsi, **on a procédé** à la collecte de données pour actualiser les indicateurs de performances,

**Avant 31 Mars, on a remis** les Rapports Annuels de Performances (**RAP**) à l'UGBO, qui, à son tour les a remis à l'unité GBO centrale de Ministères des finances.

### Nombre d'objectifs

2017	2018
3	3

### Baisse du nombre d'indicateurs

2017	2018
12	10

## Objectifs et indicateurs du RAP 2018

### Indicateur 1

La superficie des zones industrielles préparées

### Indicateur 2

Le rapport de la superficie des zones industrielles à dix mille habitants au (niveau national)

### Indicateur 3

Le pourcentage d'exploitation générale des zones industrielles.

### Indicateur 4

Le nombre de laboratoires certifiés.

### Indicateur 5

Le nombre de projets approuvés dans les zones de développement régional

### Objectif 1

Soutenir les infrastructures industrielles et technologiques

### Objectif 2

Induction du rythme de l'investissement et encadrer les PME

### Objectif 3

La compétitivité de l'entreprise et encourager l'innovation et le développement technologique

### Indicateur 1

Le nombre de projets approuvés dans les zones de développement régional.

### Indicateur 2

Le pourcentage de dossiers obtenus la décision d'attribution des privilèges dans un délai de 60 jours.

### Indicateur 3

Nombre d'entreprises à fort contenu technologique ou renouvelées créées par les incubateurs institutionnels.

### Indicateur 1

Le développement des exportations industrielles à fort contenu technologique.

### Indicateur 2

Le volume des investissements technologiques approuvés dans le cadre du programme de mise à niveau.

### Indicateur 3

Nombre de projets de recherche en développement approuvés dans le cadre du PNRI.



## Le Projet Annuel de Performance (PAP)

C'est un document de performance qui accompagne le budget annuel et est annexé à la loi de finances de la même année.

Les principaux points du document **PAP** sont les suivants :

Présentation du ministère et de sa stratégie

La stratégie de chaque programme, les objectifs, les indicateurs.

La mise en œuvre des objectifs,

Les principales activités, les écarts par rapport à la projection de référence

Prévisions de ressources et dépenses (CDMT)

Problèmes et défis : Indiquer les difficultés et proposer des pistes pour les résoudre. En particulier, si les contraintes financières ne permettent pas de réaliser les objectifs stratégiques.

Des annexes (par ex., les projets d'investissement, tableaux de mesures nouvelles, etc.).

### Elaboration du PAP du programme Industrie pour l'année 2020

Le PAP du programme Industrie a été préparé et transmis au Ministère des finances avant **le 15 juin 2019** et ce conformément au **calendrier** de préparation du projet de loi de **finances**.

Dans ce cadre, l'équipe de la **DGIIT** ont procédé à la répartition des prévisions des dépenses dans le cadre du budget de l'année 2020 selon la nouvelle nomenclature budgétaire.

En effet, la stratégie du programme, les objectifs spécifiques et les indicateurs de performances du **programme Industrie** ont été révisés par la **DGIIT** selon les recommandations de l'UGBO du ministère de finances en concertation avec les membres de la cellule de mise en œuvre du système de Gestion du Budget par Objectifs.

## La Programmation Annuelle de Dépenses (PAD)

Le Directeur Général de la DGIIT, responsable de programme **RdP industrie** avec l'aide des services du programme de pilotage et appui est tenu d'établir une programmation annuelle des dépenses qui met en adéquation les activités des opérateurs sous la tutelle du programme industrie avec les crédits alloués au programmes de manière à respecter l'autorisation budgétaire.

Le **PAD** du programme Industrie, est préparé avant **le 20 Janvier** de chaque année.

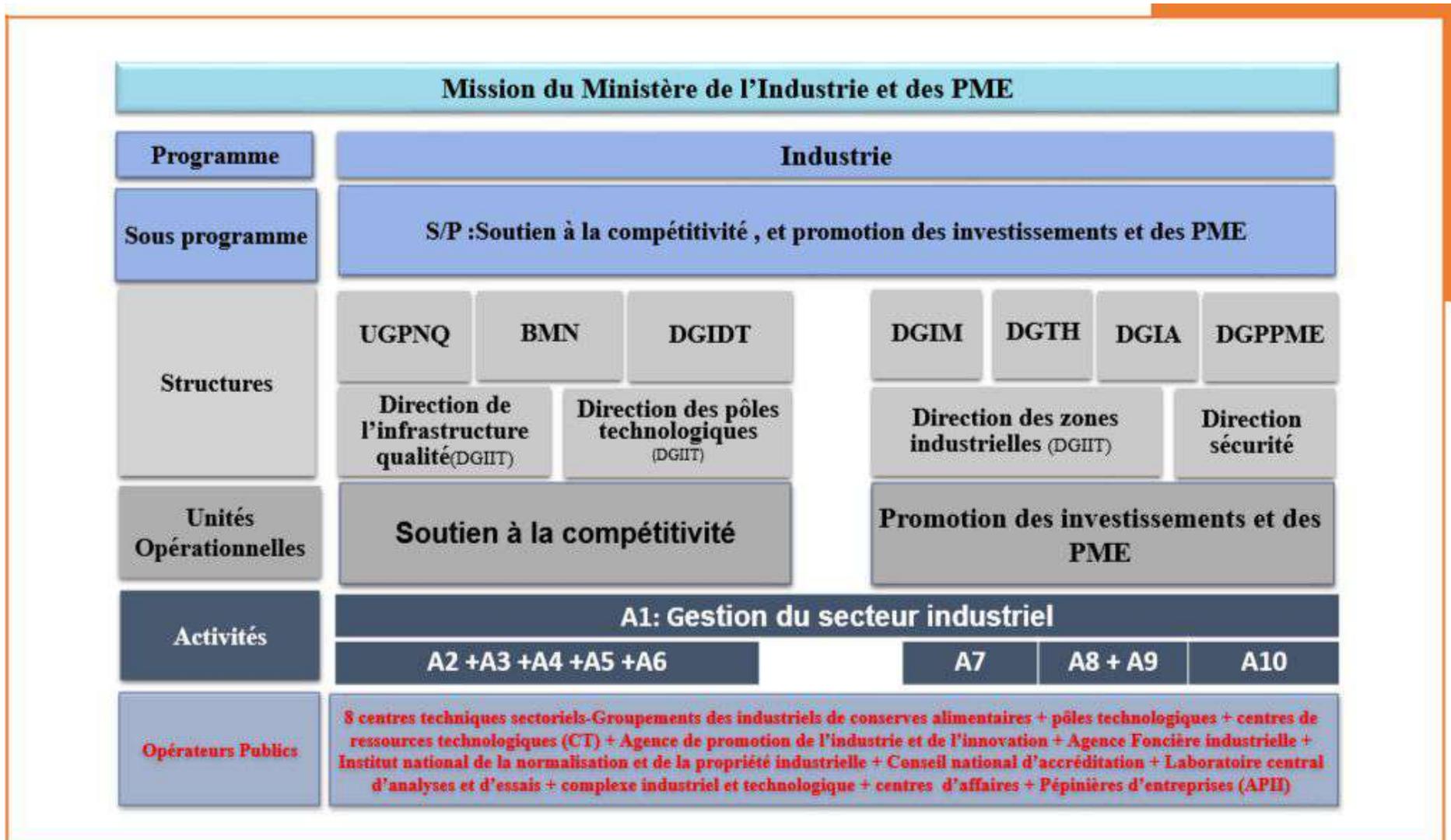
Les préparations nécessaires sont :

La programmation annuelle des dépenses ;  
Les justifications nécessaires pour programmer les dépenses ;  
Soumettre le PAD au visa du contrôleur des dépenses publiques.

Un Rapport sur l'état d'avancement de l'exécution de la programmation annuelle des dépenses est préparé et présenté périodiquement au contrôleur des dépenses publiques. Le PAD doit être révisé au moins deux fois par an.

## La déclinaison opérationnelle de performance (DOP)

La déclinaison de performance d'un programme est la convergence de son cadre de performance du niveau stratégique vers des niveaux opérationnels.



# Plan d'Actions du Programme Industrie

**M. kamel ouselati : le chef actuel du programme à partir du 03 juin 2019**

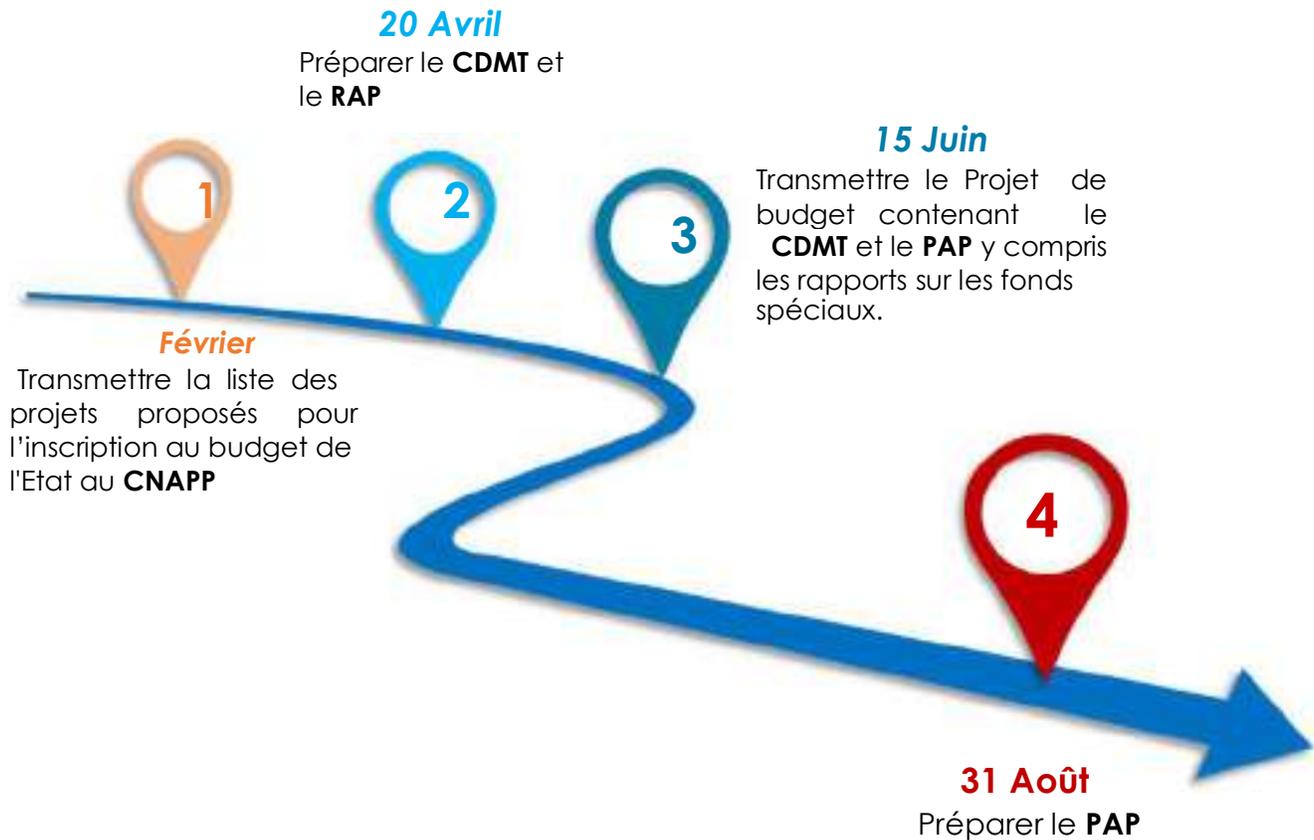


L'équipe de la DGIT est tenu de préparer annuellement **10 livrables** à savoir :

- 03** comptes rendus sur la réalisation du budget du programme au chef de la mission,
  - **02** Actualisation du PAD,
  - Rapport sur les projets proposés pour l'inscription au budget de l'Etat transmis au CNAPP,
  - Le RAP,
  - Le CDMT,
  - Le projet du budget,
  - Le PAP.

Etapes	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Transmettre la liste des projets proposés pour l'inscription au budget de l'Etat au <b>CNAPP</b> , accompagnée de toutes les informations nécessaires relatives à la phase de préparation de projets ou d'évaluation et du calendrier de la maîtrise foncière et ressources nécessaires à cette opération		15										
Préparer le CDMT et du RAP				20								
Transmettre le Projet de budget contenant le CDMT et le PAP y compris les rapports sur les fonds spéciaux.						15						
Préparer le PAP								31				
Actualisation du programme annuel de dépenses PAD	20					20						
3 comptes rendus sur l'état d'avancement de la réalisation du budget et de la performance du programme				31				31				31

## La chronologie de préparation du budget selon la circulaire du ministre des finances



**CNAPP** : Comité National d'Approbation des Projets Publics.

**CDMT** : Cadre de Dépenses Moyen Terme.

**RAP** : Rapport Annuel de Performance.

**PAP** : Projet Annuel de Performance.



## 7. INFRASTRUCTURE PHYSIQUE

Le secteur industriel a toujours été un facteur primordial et choix stratégique dans l'orientation économique de la Tunisie.

L'infrastructure industrielle constitue l'un des facteurs déterminants du développement du secteur des industries manufacturières puisqu'elle se place à l'amont de toute implantation ou délocalisation de projets industriels, générateurs d'emplois et de croissance économique.

A cet effet, la filière d'aménagement de terrains industriels a été structurée au niveau national depuis 1973 avec la création de l'Agence Foncière Industrielle (AFI) qui, au fil des années, a été secondée par les collectivités locales, les privés, les zones franches, les technopoles et récemment les complexes industriels et technologiques.

**188** Zones industrielles

couvrant **5889** HA

**8057,5** HA de

réserves foncières dans 24 gouvernorats

**40** Zones industrielles  
réhabilitées

Les terrains dans les zones industrielles aménagées par l'AFI sont offerts sous forme de cession, alors que ceux situés dans les technopoles et les parcs d'activités économiques/zones franches, sont offerts en location ou en bail à long terme.

Les zones industrielles aménagées par l'AFI pour compte propre au Grand Tunis et au littoral et celles pour le compte de l'Etat dans les ZDR et ZDRP, accueillent toutes sorte d'investissements industriels et de services aux entreprises, quel que soit l'origine du capital et la taille de l'investissement.

L'accès au foncier industriel dans les PAE/ex-zones franches est limité aux entreprises totalement exportatrices. L'accès au foncier industriel dans les technopoles, essentiellement de location, est sujet à une sélectivité qui se base, sur le contenu technologique, les aspects innovateurs et la valeur ajoutée.

Par ailleurs, l'offre de terrains industriels comprend le choix d'emplacement suivants pour les investissements industriels :

A. Les zones industrielles situées au Grand Tunis et le littoral, aménagées pour son propre compte et commercialisées par l'AFI et gérées par les Groupements de Maintenance et de Gestion (GMG) ;

B. Les zones industrielles situées dans les axes médian et axe intérieur, dénommées Zones de Développement Régional (ZDR), aménagées pour le compte de l'Etat et commercialisées par l'AFI et gérées par les GMG.

C. Les parcs d'activités économiques (PAE, ex-zones franches économiques), aménagées, commercialisées et gérées par des sociétés à capital mixte (les exploitants) placées sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises (MIEPME) ;

D. Les Technopoles aménagées, commercialisées (sous forme de location) ;

E. Les zones industrielles aménagées par les collectivités locales, gérées par des GMG, et actuellement en cours de réhabilitation par l'AFI.

En 1973, l'aménagement des zones industrielles a été structuré par la création de l'Agence foncière industrielle (AFI), établissement public à caractère industriel et commercial, elle est placée sous la tutelle du MIPME, sa mission principale est la conception, l'aménagement et la commercialisation de zones industrielles dans l'ensemble du pays.

Depuis 2001, l'AFI a fortement accéléré son rythme de production, aménageant une moyenne de 120 ha par an, dont 80% au Grand Tunis et au littoral et 20% de zones de développement régional (ZDR) dans les axes médian et intérieur. Entre 2001 et 2009, l'AFI a aménagé un total de 563 hectares au Grand Tunis et au Littoral et 149 hectares en ZDR.

Entre 2010-2015 l'AFI a aménagé 88 hectares au Grand Tunis et au littoral et 345 hectares en ZDR et ce en application du plan quinquennal de développement économique et social post révolution dans le cadre d'une discrimination positive au profit des régions.



## Aménagement des zones industrielles

### 1. Cadre juridique

**Loi n° 91-37** de la 08/06/1991 portant création de l'Agence Foncière Industrielle modifiée par la loi n° 97-31 du 20/05/1997.

**Loi n° 94-16** du 31 janvier 1994 relative à l'aménagement et à la maintenance des zones industrielles.

**Décret n° 94-1935** du 19 septembre 1994 portant approbation du cahier des charges relatif à l'aménagement des zones et des bâtiments industriels.

**Décret n° 94-1635** du 01 août 1994 portant organisation des groupements de maintenance et de gestion dans les zones industrielles et mode de leur constitution et leur gestion.

**Décret n° 94-2000** du 26 septembre 1994 portant statut-type des groupements de maintenance et de gestion des zones industrielles.

**Décret n° 94-2001** du 26 septembre 1994, relatif à la fixation des conditions et des modalités de participation des occupants, des exploitants et des propriétaires d'immeubles dans les zones industrielles pour le financement des opérations de maintenance et de gestion dans lesdites zones tel que modifié et complété par le Décret N°73-2009 du 13 Janvier 2009.

### 2. Etat des lieux

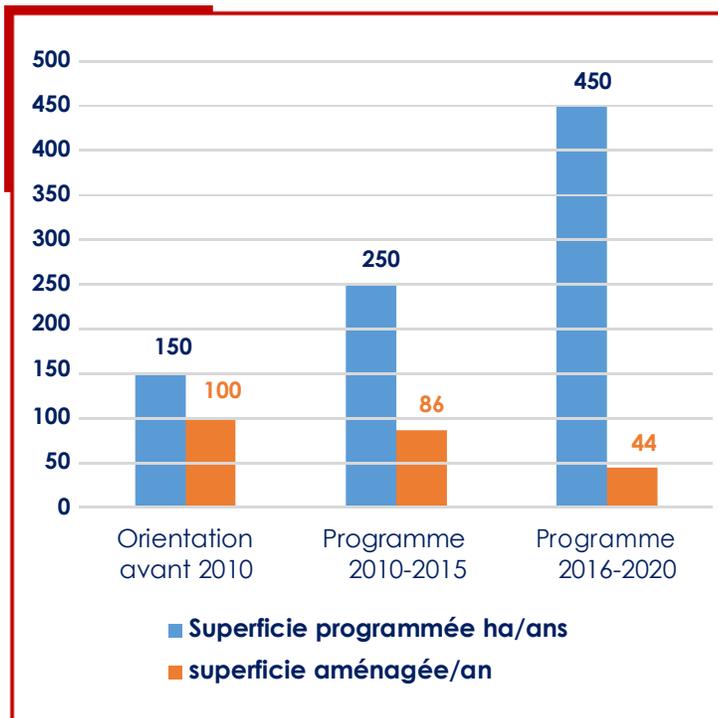
Il existe en Tunisie 188 zones industrielles couvrant une superficie de 5889 ha,

Les zones sont réparties selon les intervenants comme suit :

**AFI** : 113 zones industrielles réalisées couvrant une superficie de 3032 ha, (60 % du Nombre /51% de la Superficie).

**Conseils régionaux et Municipalités** : 7 zones industrielles réalisées couvrant une superficie de 1500ha, (32% du Nombre, 37% de la Superficie).

**Technopoles et les privés** : 11 zones réalisées par les technopoles et 3 zones réalisées par le privé.



### Problématiques

Des procédures administratives très lentes et complexes ; surtout l'approbation du plan de lotissement. Pluralité des intervenants (les concessionnaires, les bureaux de contrôle, les entrepreneurs...) qui explique le retard de l'achèvement de nombreux projets.

La réticence des entrepreneurs à participer aux appels d'offres des travaux d'aménagement des zones industrielles dans les régions d'intérieurs.

## L'AGENCE FONCIERE INDUSTRIELLE

La création de l'Agence Foncière Industrielle (AFI) en 1973 vient par la loi N° 73-21 du 14 Avril 1973.

Etablissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et l'autonomie financière. Elle est sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et des petites et moyennes entreprises.



### **Ses principales missions**

- Création et aménagement de ZI équipées des commodités nécessaires à l'implantation des projets industriels.
- Création des réserves foncières industrielles.
- Réhabilitation des zones industrielles qui ne possèdent pas encore des groupements de maintenance et de gestion GMG.
- Assistance technique des GMG pour la réalisation des programmes de réaménagement des zones industrielles.

### **Ses principaux objectifs**

- Aménager les espaces industriels qui répondent aux différentes exigences d'une activité industrielle.
- Attirer et encourager l'implantation des investisseurs.
- Renforcer les efforts de l'état dans le développement régional en prenant en charge le risque d'investissement à travers la création des zones industrielles de développement régional.
- Participer à la création de nouveaux postes d'emploi afin d'atténuer le taux du chômage.
- Répondre à la demande croissante en terrain industriel.
- Garantir une infrastructure de qualité répondant aux exigences internationales.
- Protéger l'environnement.
- Développer le tissu industriel.

### **Ses principales activités**

- Choisir et préparer les études des sites à aménager.
- Suivre les démarches foncières nécessaires à l'acquisition et le déclassement des terrains à aménager.
- Elaborer les appels d'offres d'étude et exécuter des projets d'aménagement et de réhabilitation des zones industrielles.
- Suivre les projets.
- Commercialiser les zones industrielles aménagées.
- Exécuter le programme quinquennal de développement économique en ce qui concerne les zones industrielles (aménagement et réhabilitation des ZI).

### 3. Plan de développement 2016-2020

#### Les orientations stratégiques du plan

Aménagement des zones industrielles de nouvelles génération et ce par le passage du système classique de zones industrielles à un système renouvelé basé sur la création d'une nouvelle génération de zones industrielles pour des considérations économiques et urbanistiques. L'accent sera également mis sur la création de zones industrielles spécialisées en tenant compte des spécificités et des besoins régionaux.

Amélioration de l'état des infrastructures industrielles dans les régions intérieures, en appliquant le principe de discrimination positive.

Renforcement du partenariat public-privé dans la procédure de l'aménagement des zones industrielles.

#### La répartition géographique attendue des zones industrielles à l'horizon 2020

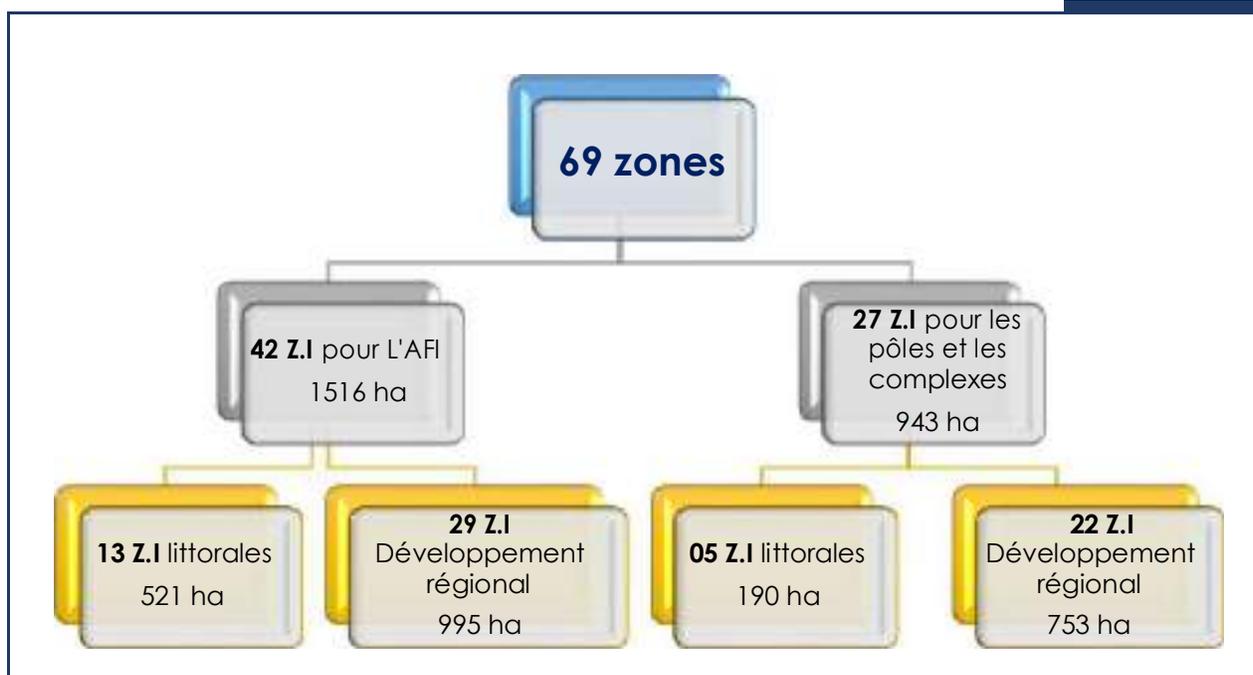
Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, on peut distinguer que les ratios les plus faibles sont ceux des gouvernorats de **Sidi Bouzid** et de **Médenine** en revanche le ratio le plus élevé est de **Ben Arous** ce qui justifie le choix et les orientations du Programme National d'Aménagement des zones industrielles vers la diminution de l'écart entre les régions et la création d'un équilibre entre elles.

**Tableau de répartition des zones industrielles par région**

Gouvernorat	Superficie aménagée (ha)	Nombre d'habitants	Indice actuel	Superficie programme 2010-2020	Progrès des indices	Indices accumulés
Ben Arous	1186	631842	18,77	80	1,27	20,04
Sfax	682	955421	7,56	115	1,20	8,76
Sousse	349	674971	6,42	248	3,67	10,09
Gabes	333	374300	9,16	127	3,39	12,55
Bizerte	285	568219	5,02	30	0,53	5,55
Tunis	320	1056247	3,03	0	0,00	3,03
Ariana	209	576088	3,63	82	1,42	5,05
Nabeul	197	787920	2,5	85	1,08	3,58
Mannouba	192	379518	5,06	102	2,69	7,75
Zaghuan	169	176945	9,55	90	5,09	14,64
Kairouan	134	570559	2,35	115	2,01	4,36
Beja	124	303032	4,09	224	7,39	11,48
Mahdia	125	410812	3,04	85	2,07	5,11
Monastir	133	548828	2,42	100	1,82	4,24
Siliana	87	223087	3,9	85	3,81	7,71
Jendouba	69	401477	1,72	70	1,74	3,46
Gafsa	57	337331	1,69	169	5,01	6,70
Kef	50	243156	2,06	111	4,56	6,62
Kasserine	36	439243	1,27	80	1,82	3,09
Sidi Bouzid	29	429912	0,67	105	2,44	3,11
Medenine	30	479520	0,63	159	3,03	3,65
kbeli	22	156961	1,4	65	4,14	5,54
Tozeur	20	107912	1,85	80	7,41	9,26
Tataouin	16	149453	1,07	60	4,01	5,08

## Répartition par aménageur

Le programme national de l'aménagement des zones industrielles pour la période 2016-2020 prévoit la réalisation de **69 zones industrielles** couvrant une superficie de 2459 hectares pour un coût total d'environ **655.2 MD**. 51 zones de développement régional ont été prévues 29 seront aménagées par l'AFI et 22 par d'autres aménageurs.



En ce qui concerne le programme de l'**AFI**, il est prévu l'aménagement de 42 zones industrielles sur une superficie de 1516 ha répartie comme suit :

### ZONES AMÉNAGÉES PAR L'AFI



En ce qui concerne le programme des technopoles et complexes, il est prévu d'aménager 27 ZI, 5 littorales et 22 ZDR comme suit :

### ZONES AMÉNAGÉES PAR AUTRES AMENAGEURS



**Tableau récapitulatif de la Répartition de l'aménagement des Zones Industrielles du programme AFI (2016-2020)**

	NUMERO	GOUNERNORAT	PROJET DE LA ZONE INDUSTRIELLE	SUPERFICIE DRESSEES PAR LE PROGRAMME
<b>ZONES LITTORALES</b>	1	BEN AROUS	MGHIRA 4	50
	2		MGHIRA 5	23
	3	MANNOUBA	SIDI ACHOUR	20
	4		TOUBORBA	83
	5	SOUSSE	ENNFIDHA 3	50
	6		BOUFICHA EXTENSION	10
	7		KONDAR 2	50
	8	BIZERT	MATEUR	30
	9	GABES	GABES 3	50
	10	NABEUL	BNI KHALLED	20
	11	MONASTIR	RAS EL MARJ	50
	12	ARIANA	JAAFER RAOUED	50
	13	MAHDIA	CHEBBA	35
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL 1</b>	<b>13</b>		<b>521</b>
<b>ZONES DE DEVELOPPEMENT REGIONAL</b>	1	SFAX	DOKHAN	74
	2	MAHDIA	EL MESLEN	50
	3	ZAGHOUAN	ZRIBA 4	40
	4		EL FAHS	50
	5	KAIROUAN	SBIKHA 2	100
	6		WESLATIA	15
	7	BEJA	BOUTEFEHA 2	24
	8		DOGGA	50
	9	SELIANA	BARGOU	20
	10		SILIANA 3	15
	11		LAAROUSA	32
	12	JENDOUBA	EL IRTIYEH 2	20
	13		ERROUMENI	50
	14	KEF	SERS	55
	15		KEF EXTENSION	10
	16	KASSERINE	KASSERINE 3	20
	17		KASSERINE 4	50
	18	SIDI BOUZID	LESSOUDA 2	10
	19		OM LAADHAM	50
	20		BIR LAHFEY	20
	21		BEN OUN	10
	22		JELMA	15
	23	KEBILLI	ESTAFTIMI	50
	24		EL GOLAA 2	15
	25	MEDENINE	TEJRA 2	20
	26		BEN GERDEN	20
	27	GABES	EL FJIJ EL HAMMA	50
	28	TATAOUINE	BOUNEMCHA	50
	29		KHABTA 2	10
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL 2</b>	<b>29</b>		<b>995</b>
<b>Total1+2</b>		<b>42</b>		<b>1516</b>

**Tableau récapitulatif de la Répartition de l'aménagement des Zones Industrielles du programme autres aménageurs (2016-2020)**

Gouvernat	Zones	Superficie	Aménageurs
Bizerte	Outik	50	Technopole Bizerte
Nabeul	Bou argoub	65	Technopole Borj Essedria
Gabes	Bouchama	35	Technopole gabes
	Manzel hbib	9	
	Matmata	25	
Sfax	Sakiet ezit	40	Technopole Sfax
Gafsa	Espace complexe	50	complexe Gafsa
	Bel khir	7	
	Snad	15	
	Rhiba	17	
	Rdayef	6	
	Mdhilla	7	
	Agila	10	
Kasserine	Sbitla	10	Complexe Kasserine
	Tela	20	
Medenine	Bengerden	15	Complexe Medenine
	Chahbenia	50	
	Sidi makhlouf	16	
	Ksar jdid	25	
	Bni khdech	13	
Tozeur	Nafta	60	Complexe Tozeur
	Tozeur ville	20	
	Hezwa	20	
El Kef	Gare mhamid	45	Complexe El kef
Ariana	Sidi thabet	35	Technopole sidi Thabet
Kairouan	Dhrea tammar	50	Privé
Béja	Mjez el bab	85	Privé

## Bilan 2016-2019

	<b>AFI</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
<b>Zones achevées</b>	7	6	13
<b>Zones en cours d'aménagement</b>	6	5	11
<b>Zones en phase d'étude de travaux</b>	10	3	13
<b>Zones en phase d'étude technique</b>	16	15	31



Phase de choix du site



Phase d'études et préparation de plan de lotissement



Lancement des travaux d'aménagement



Réception de la zone

## Réhabilitation des zones industrielles

Les zones industrielles constituent un réel enjeu en termes d'offre territoriale. L'attention doit être non seulement portée sur la programmation ou l'extension des ZI, mais également sur la requalification des zones dégradées ou en friche.

A la fin de 2004, le programme de réhabilitation des anciennes zones industrielles prévoyait la réhabilitation de 75 zones industrielles pour une superficie globale de 2.750 ha et un investissement estimé à 84MDT. Les zones industrielles objet du programme de réhabilitation se répartissent comme suit :

- 1.360 ha sur 38 zones industrielles aménagées par l'AFI ;
- 1.390 ha sur 37 zones industrielles aménagées par les collectivités locales.

**Jusqu'à 2015, 33 zones ont été réhabilitées d'une superficie totale de 1605 hectares répartis sur 16 gouvernorats**

Gouvernorat	Superficies (hectare)
Ben Arous	623.5
Gabès	287
Sousse	145
Sfax	140
Ariana	91
Nabeul	84
Manouba	61
Mahdia	40
Bizerte	32
Jendouba	22
Siliana	21
Beja	16
Tunis	13.5
Kairouan	12
Zaghouan	10
Kébili	7
<b>Total</b>	<b>1605</b>

D'après un diagnostic réalisé par les services de l'AFI pour les zones industrielles existantes, on déduit l'existence de **60 zones** industrielles qui nécessitent une réhabilitation d'urgence :

Gouvernorat	Superficie (hectare)	Nombres de zones
Sfax	350	8
Ben Arous	206	5
Monastir	171	8
Tunis	150	1
Nabeul	110	5
Bizerte	102	4
Sousse	93	3
Zaghouan	88	3
Medenine	60	4
Kairouan	44	2
Beja	44	2
Mannouba	34	5
Kef	30	1
Tozeur	24	1
Mahdia	17	1
Ariana	14	1
Gabes	13	2
Siliana	10	1
Tataouine	8	2
Gafsa	8	1
<b>Total</b>	<b>1576</b>	<b>60</b>

On remarque que 80% de ces zones sont de petites tailles (inférieure ou égale à 40 hectares) soit 50% de la superficie globale (738 hectares).

Au cours de la période 2016 -2019 l'AFI a réalisé :

l'achèvement de la réhabilitation de 6 zones industrielles (ZI Kairouan 1 et 2, ZI Jbeniana, Djbalouste, Agereb et Zaghouan).

l'achèvement de 3 études de réhabilitations (Sidi bouzid, Gbollat et bouhajja), la programmation des travaux liés à la mise à disposition des fonds nécessaires par les GMG et au suivi des crédits par l'État.

les études de réhabilitation des zones de Graba et celles Skhira sont en cours.

La problématique principale de la réhabilitation est de nature financière. En dehors des ZDR pour lesquels le coût des travaux de réhabilitation est pris en charge par l'Etat, la réhabilitation des autres zones industrielles, en particulier celles aménagées par les collectivités locales, est fortement entravée par les retards pris par les GMG pour la collecte des cotisations auprès des industriels (quote-part représentant 50% du coût des travaux).



**Réhabilitation des voiries**



**Traçage des voiries**



**Réhabilitation des réseaux**

## Gestion et maintenance des zones industrielles

La demande d'implantation des entreprises dans les zones industrielles ne se limite pas à la satisfaction de critères tels que le prix du m<sup>2</sup> de terrain ou le volume des aides et subventions ou même la disponibilité des infrastructures de communication, la zone industrielle doit être attractive par ses infrastructures, ses équipements et son environnement et aussi par les services collectifs qu'elle offre.

Dans une zone industrielle, la gestion collective des services pour les entreprises est en effet une nécessité pour la réduction des coûts communs, l'amélioration de l'environnement et de la qualité de vie.

**Jusqu'à 1993**, la maintenance et la gestion des ZI était la charge des communes qui ont des ressources financières limitées et ne pouvaient plus remplir convenablement cette mission.

**Cette situation associée à d'autres facteurs liés à l'aménagement et à l'exploitation des ZI, a provoqué la dégradation des infrastructures et des équipements collectifs à l'intérieur de ces zones.**

Ainsi pour combler l'absence de l'intervention des communes à l'intérieur des ZI, la loi n°94-16 du 31 janvier 1994 relative à l'aménagement et à la maintenance des ZI a institué les Groupements de Maintenances et de Gestion (GMG) des ZI.

Un décret d'application en date du 01 août 1994, arrêtant l'objet de l'organisation et le mode de construction et de gestion des GMG.

Suite à la publication dudit décret, une vague importante de création des GMG a été constatée, et ce à l'initiative des gouverneurs qui ont joué un rôle primordial de catalyseurs dans la sensibilisation des industriels à créer des GMG.

Le premier GMG créé fut celui de la ZI de Gabès et ce en vertu de l'arrêté du 19 novembre 1994.

Les GMG ont pour principales missions :

La maintenance des infrastructures (voirie, éclairage public ...).

La fourniture des services d'utilités communes (enlèvement des ordures et déchets industriels, équipement d'animation).

La réhabilitation des zones industrielles.

le tableau suivant résume le rythme de création des GMG entre 1994 et 2010 :

Année	Nbrs GMG créés
1994	04
1995	30
1996	10
1997	03
1998	01
1999	02
2000	02
2001	03
2002	03
2003	02
2004	01
2005	00
2006	00
2007	05
2008	03
2009	02
2010	05
<b>Total</b>	<b>76</b>

Aujourd'hui on a seulement **59** ZI qui sont dotées de GMG parmi lesquels une trentaine uniquement sont réellement actifs.

Les différentes études (établies par la GIZ, La Banque Mondiale ...) montrent que l'amélioration des conditions de fonctionnement des GMG passent obligatoirement par :

La mise à niveau des GMG (leur organisation, leur management et leurs procédures de travail) pour qu'ils puissent remplir leur rôle de gestion et de maintenance des zones industrielles.

La mise en place d'un mécanisme de financement stable et régulier : Plusieurs idées seraient envisageables telles qu'une surcharge sur la TCL de 0,05% du chiffre d'affaires annuel qui serait reversée aux GMG, création des centres de vie et ce en plus du recouvrement automatique des contributions des occupants, exploitants et propriétaires par les biais des factures STEG transférées ultérieurement au profit des GMG et ce en appliquant le décret n°2009-73 du 13 janvier 2009.

La collaboration et la concertation entre les GMG et les collectivités locales pour clarifier et partager les tâches entre eux pour le bien des occupants et de la zone.

Amélioration de la gestion et des activités du GMG en renforçant son organisation interne et en mettant en place une charte de qualité.

Il est aussi désirable que les zones industrielles soient clôturées pour réduire la dégradation de la voirie et des espaces communs, améliorer la sécurité des entreprises, et délimiter la zone comme espace semi privé.

Il serait aussi important qu'au futur, l'AFI rétrocède les voiries et les espaces communs aux GMG et non aux collectivités locales.

**Jusqu'à 2015 : 7 centres de vie ont été créés.**



## Les réserves foncières

La création des zones industrielles est une opération très complexe, elle nécessite de 3 à 4 ans et ce, à cause de la pluralité des intervenants et des procédures administratives très lentes (*exemple : le changement de vocation d'un terrain agricole prend plus que 12 mois.*) ce qui entraîne une réticence des investisseurs.

Afin de contourner cette problématique, l'Etat s'est orienté vers la création des réserves foncières industrielles notamment dans les sites à forte demande.

D'où une commission nationale des réserves foncières a été créée par arrêté du premier ministre le 22 octobre 2008.

**Ladite commission** s'est fixée des objectifs comme suit :

- 3000 ha à court terme.
- 6000 ha au moyen terme.
- 10000 ha à long terme.

### **Procédure de validation des réserves foncières**

- Réception des demandes émanant du gouverneur, AFI ou privé.
- Examen du dossier.
- Programmation de visites du site.
- Réalisation des visites.
- Réunion de prise de décision (validation ou refus).
- Validation des travaux de la commission par une commission interministérielle.

N.B : la commission nationale des réserves foncières est créée par un arrêté du premier ministre (2008) par contre la commission interministérielle qui valide les travaux de la commission sus indiquée est créée par la coutume.

### **Rôle de la commission**

Planification des zones industrielles via la mesure d'approbation des sites qui peuvent être aménagés en tant que ZI, proposés par la Région,

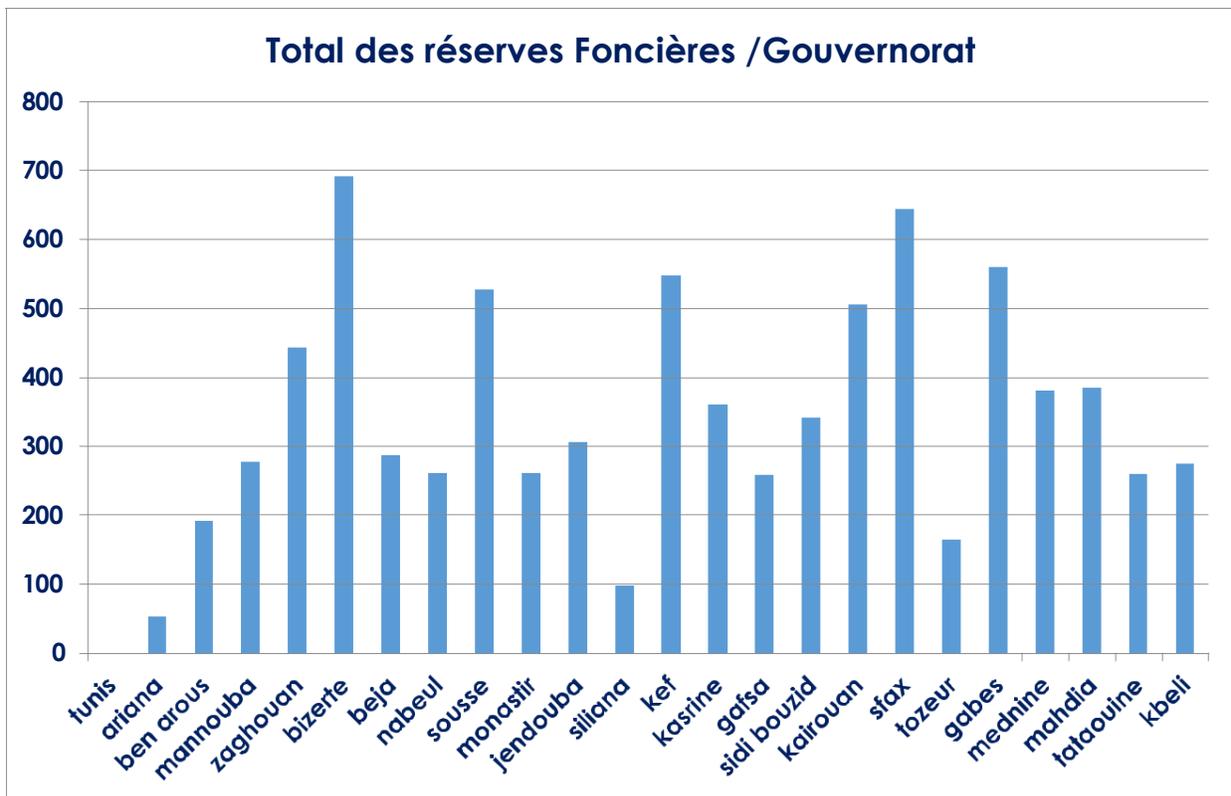
Ladite proposition devrait faire l'objet d'une consultation avec les différentes structures régionales, ensuite sera présentée devant la commission.

### **Composition de la commission**

Ministère chargé de l'Industrie (présidée par le DG de la DGII),  
Ministère chargé de l'Equipement,  
Ministère chargé de l'environnement,  
Ministère chargé du Domaine de l'Etat,  
Ministère chargé de l'Agriculture,  
Ministère chargé du Développement Régional,  
Agence Foncière Industrielle,  
Agence Nationale de Protection de l'Environnement.

## Répartition des réserves foncières par gouvernorat jusqu'à 2019

Gouvernorat	Réserves foncières (ha)
Tunis	0
Ariana	53
Ben arous	190
Mannouba	276
Zagouan	443
Bizerte	691
Beja	286
Nabeul	260
Sousse	527
Monastir	260
Jendouba	305
Silana	97
Kef	547
Kassrine	359
Gafsa	257
Sidi bouzid	340
Kairouan	504,5
Sfax	644
Tozeur	163
Gabes	559
Mednine	381
Mahdia	384
Tataouine	258
Kebeli	273
<b>Total</b>	<b>1057,5</b>





## DEVELOPPER L'ENTREPRENEURIAT ET LA CROISSANCE DES ENTREPRISES

L'**entrepreneuriat** est considéré, en Tunisie, comme étant un levier primordial de croissance économique et un moteur d'accomplissement personnel grâce à son fort impact sur la création de richesse et des opportunités d'emploi ainsi que la promotion de l'innovation et de la créativité.

D'où l'inscription du Ministère de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises dans une approche stratégique visant à mettre en place des activités économiques entrepreneuriales à forte valeur ajoutée et ce à travers ses structures de tutelle et ses institution d'appui.

C'est dans ce cadre que la DGIIIT s'est engagée depuis ces dernières années dans des programmes et des actions visant

développer les activités de ses institutions d'appui (APII, AFI, CA, LCAE, INNORPI,...).

S'agissant des 8 Centres Techniques Sectoriels, créés à partir d'un partenariat entre l'administration et la profession, ces structures constituent la locomotive pour la mise en œuvre et la réussite des programmes de coopération internationaux visant à développer la compétitivité de l'industrie tunisienne, son intégration dans les chaînes de valeur mondiales ainsi que son engagement dans un processus d'innovation durable.

Pour tout ce qui suit nous présentons les CTS, leur cadre juridique, etc.

## Les Centres Techniques Sectoriels

### Contexte de création des Centres Techniques Sectoriels -CTS

Pour favoriser le développement du secteur industriel et améliorer sa compétitivité, l'Etat a procédé, à l'initiative des organisations professionnelles, à la création de huit Centres Techniques Sectoriels (CTS).

Ces centres sont des structures d'appui régies par les dispositions de la loi n°94-123 du 28 novembre 1994 et celles du décret 95-439 du 13 mars 1995 portant statuts type des centres techniques dans le domaine industriel.

Les missions de ces organisations sont qualifiées d'intérêt général et portent principalement sur la promotion des progrès techniques, la participation à l'amélioration du rendement, la garantie de la qualité et la promotion dans l'industrie. Ces structures constituent des personnes morales d'intérêt économique public, dotées de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

**Le statut type définit la composition et les attributions du conseil d'administration composé de**

**12** membres dont  
**09** membres représentent la profession,  
**03** membres représentent l'administration.

Les quatre premiers CTS ont été créés avant 1994 (CTS de première génération), leur statut a été intégré ultérieurement dans le cadre réglementaire de la loi de 1994. Les quatre suivants (CTS de deuxième génération) ont été mis en place à partir de 1996.

### Secteur Industriel

Cuir et chaussure :  
**CNCC**



Mécanique, électrique :  
**CETIME**



Matériaux de Construction, Céramique et Verre :  
**CTMCCV**



Textile et habillement :  
**CETTEX**



Bois et ameublement :  
**CETIBA**



Agroalimentaire : **CTAA**



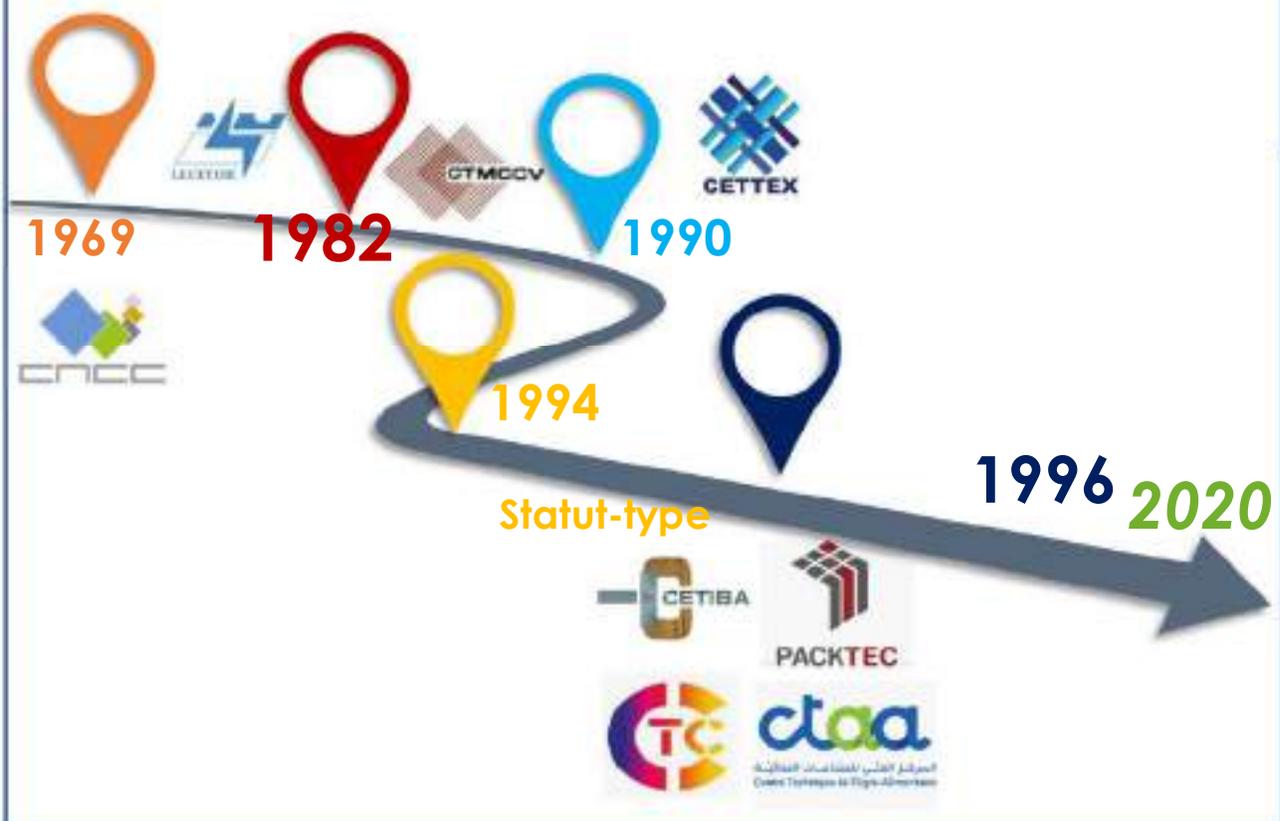
Chimie : **CTC**



Emballage : **PACKTEC**



## Chronologie de création des CTS



**Le décret type** instaure un contrôle à priori exercé par le ministère de l'Industrie et du Commerce. Il sera montré plus tard que cette dernière disposition ainsi que l'absence d'un statut du personnel dans les textes réglementaires, sont la source de dysfonctionnements structurels.

**En 2018**, l'ensemble du dispositif est formé de près de 560 collaborateurs et d'un budget (revenus commerciaux et subventions) de 20 MDT complété par des investissements d'un niveau annuel moyen de 12 MDT. Les établissements principaux des 8 CTS sont tous situés dans le grand Tunis, ceux de la **1<sup>ère</sup> génération** disposent d'antennes régionales.

### Activités des CTS

Les ressources financières des CTS sont ventilées suivant les trois types d'activités :

- Secteur A** : Prestations facturées, dénommée dans le rapport : Ressources commerciales,
- Secteur B** : Programme d'activité sur demande de la Profession,
- Secteur C** : Programme d'activité sur demande de la Tutelle.

Les **activités B** et **C** sont financées par des subventions d'équilibre versées par le ministère de tutelle à partir du FODEC.

Les CTS sont des instruments de politique publique avec une responsabilité partagée entre les organisations professionnelles (la Profession) et l'Etat. Leur mission clé est de mettre à disposition des entreprises, des compétences et des équipements dont les entreprises ne pourraient disposer individuellement. Les modes d'intervention se déclinent sous deux formes complémentaires collectives et individuelles, notamment auprès des TPE et des PME.

**5400** entreprises dont  
l'**effectif ≥ 10 personnes** sont  
couvertes par les services  
des CTS

Au fil des politiques publiques en faveur des entreprises, les CTS ont développé à la demande de leur tutelle ministérielle, une **troisième activité de promotion et de déploiement des programmes publics de soutien aux entreprises. Citons par exemple le programme de mise à niveau (PMAN) et le Programme d'appui à la Compétitivité des entreprises et à la Facilitation de l'Accès au Marché (PCAM).**

Enfin, cette même tutelle a chargé les CTS d'une **mission de contrôle technique des importations et de certaines obligations techniques de mise sur le marché de produits.** Bon nombre de CTS ont bénéficié d'investissements en équipements de laboratoires et de plateformes d'évaluation pour ces missions de contrôle et dans la **perspective d'accompagner les entreprises aux accords d'évaluation de la conformité (ACAA) avec l'Union européenne.**

Pour cela :

Les CTS sont appelés aujourd'hui à être performants en matière d'appui aux entreprises, notamment en ce qui concerne la montée en gamme, l'amélioration de la valeur ajoutée et de la productivité et ce en plus de leur accompagnement en matière d'innovation et de développement technologique.

L'état des lieux actuel au niveau des CTS est en discordance réelle avec ces objectifs ; des problèmes persistent encore ralentissant l'essor de ces institutions et menaçant même pour certains cas leur existence.

**Leur dépendance des subventions de l'Etat est permanente et elle s'amplifie d'une année à l'autre.**

On décèle aujourd'hui un ensemble de **défaillances qui touchent aussi bien la capacité technique de ces structures d'accomplir les missions qui leur sont attribuées que leur mode de gestion et de gouvernance qui a montré ces dernières années ses limites.**

Ainsi, eu égard à l'importance des défis imposés à l'industrie tunisienne et le rôle assigné à ces structures d'appui pour soutenir les efforts déployés en matière de modernisation du tissu industriel, il est **donc aujourd'hui nécessaire de revoir leur fonctionnement et multiplier les efforts pour dynamiser leurs interventions.**

## Etudes engagées par le MIPME

Dans ce contexte, le Ministère de l'Industrie et des petites et moyennes entreprises, à travers la DGIIIT, a sollicité le P3AT pour un appui visant l'élaboration d'un plan stratégique de développement des centres techniques, acteurs majeurs dans le dispositif d'appui aux secteurs industriels et services liés.

La mission d'expertise a dégagé les forces, les faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces à ces structures, afin de formuler une stratégie de restructuration et un plan d'action pour l'accompagnement de la mise en œuvre de ladite stratégie.

### Objectifs de l'étude de l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action pour la réforme des CTS



### Objectifs généraux

Développer les performances et l'efficience des CTS en les rendant à même d'assumer convenablement leur rôle de soutien et de développement du secteur industriel et d'en améliorer ainsi la compétitivité.

### Objectif particulier

Assister le Ministère de l'industrie et des petites et moyennes entreprises dans l'élaboration d'une vision réaliste concernant l'avenir des CTS, une stratégie de réforme à moyen et à long terme ainsi qu'un plan d'action permettant d'atteindre les objectifs stratégiques.

## Les Axes d'Amélioration proposés par l'étude

### Gouvernance institutionnelle et statut de personnel,

Révision des textes juridiques régissant les CTS,  
Adaptation des compétences et des organismes,

Des organismes avec une orientation marché,

### Formalisation des objectifs et de leur programme,

Acteurs reconnus de R&D technologique en partenariat avec le monde de la recherche,  
Renforcement du rôle de l'association des centres techniques,

Professionnalismes des processus avec un organisme tourné client : comptabilité analytique, certification ISO 9001, processus de remonté des besoins clients.

Pour ce faire, et mettre en place ledit plan d'action, la DGIIIT a commencé la Mission suivante : **Assistance pour instaurer des contrats d'objectifs et des systèmes d'intéressement au profit des CTS.**

Cette mission qui a fait l'objet d'une étude spécifique, durant l'année 2019 dans le cadre du programme P3A, réalisée par le Bureau d'études **DT GLOBAL (ancien AECOM)** avec un budget de **150.000 euros** va permettre aux CTS de se doter d'un outil de planification et management de valeur.

Les travaux de ce projet/action se sont déroulés sur cinq missions séparées :

**1<sup>ère</sup> mission : Etat des lieux**, elle portait sur la Revue de la documentation disponible et préparation de la note méthodologique compte tenu des recommandations des intervenants.

**2<sup>ème</sup> mission :** Elle portait sur deux actions distinctes :

**Actions 1 - Ateliers, formations**, Organisation à Tunis des ateliers d'études et de formation succincte par les experts sur la planification stratégique appliquée aux activités des CTS.

**Actions 2 - Visite d'étude en Belgique**, avec les Bénéficiaires suivants : hauts cadres impliqués dans le pilotage des CTS (Ministère de l'Industrie, Ministère des Finances, UTICA), afin de leur permettre de se familiariser / benchmarking avec les expériences récentes de ce pays dans la gestion et le fonctionnement des CTS.

**3<sup>ème</sup> mission :** Présentation du Guide méthodologique et autres supports. Il s'agit de rédiger un guide méthodologique sur l'élaboration des Contrats d'Objectifs (CO) (démarche de contractualisation, schéma du processus d'élaboration et d'évaluation des CO indiquant les phases et les acteurs concernés, modèle de contrat, modalités de suivi et d'évaluation,).

**4<sup>ème</sup> mission :** Processus de planification des besoins, en personnel, matériel et plan d'intéressement et estimation du coût de la réforme.

**5<sup>ème</sup> mission :** Coaching des CTS dans l'élaboration de leurs CO, incluant les modalités de suivi et d'évaluation des résultats pour chaque centre. \*

## Objectifs de l'Etude de Mission d'assistance pour instaurer des contrats d'objectifs et des systèmes d'intéressement au profit des CTS



 Budget : 150.000 Euros



Année 2019



Réalisée par :



### Objectif général

Contribuer au développement des performances des centres techniques sectoriels en les rendant à même d'assumer convenablement leur rôle de soutien et de développement du secteur industriel et d'être des contributeurs efficaces et reconnus au renforcement de l'industrie tunisienne.

### Objectif particulier

Assister le MIPME à Instaurer un système d'élaboration, d'évaluation et d'ajustement des contrats d'objectifs au sein des CTS leur permettant de disposer de CO sur la base d'une vision partagée sur un horizon de temps de 3 ans entre les 3 parties au cœur du fonctionnement d'un CTS (la profession qui dispose des attributions de pilotage via le Conseil d'Administration, les tutelles ministérielles et les entreprises) et Faire une estimation budgétaire sur la base des besoins arrêtés nécessaires à la mise en œuvre des différents CO.

## Séminaire de restitution des résultats de l'étude portant sur l' « élaboration des contrats objectifs et d'un système d'intéressement au profit des Centres Techniques Sectoriels »

Le Ministère de l'Industrie et des PME (DGIT) a organisé avec le concours de la Délégation de l'Union Européenne en Tunisie et de l'UTICA, un **séminaire de restitution** pour présenter les résultats de l'étude stratégique sur les centres techniques industriels, portant sur : « **Les Centres Techniques : état des lieux et stratégie de développement** », et ce le **Vendredi 19 Mai 2017**, au siège de l'UTICA à Tunis.

Cette manifestation a eu pour objectif principal de débattre et d'enrichir la réflexion autour du plan d'actions proposé dans le cadre de ladite étude. C'était aussi une occasion pour présenter les expériences étrangères en la matière, et notamment celles des pays européens.

Lors de cette manifestation le MIPME, a mis l'accent sur le rôle important que jouent les centres techniques qui ont contribué depuis leur création au développement du tissu industriel tunisien. Cette étude : les résultats auxquels elle a abouti, les recommandations qu'elle a présentées permettront de développer et de renforcer le rôle de ces centres techniques. Il est important, a ajouté le ministre, de renforcer les ressources humaines de ces centres qui offrent aux entreprises un nombre important d'analyses et d'essais, des prestations et une assistance technique considérables.

La DGIT a organisé, le **24 septembre 2019**, un séminaire de restitution de l'étude portant sur: "**Assistance technique pour la mise en œuvre de la réforme des centres techniques Sectoriels en Tunisie**" au siège de l'UTICA.

**Cet évènement a été tenu en présence de M. Slim FERIANI, Ministre de l'Industrie et des PME, Hichem ELLOUMI vice-président de l'UTICA, les représentants de la délégation de l'Union Européenne les Directeurs Généraux des Centres Techniques Sectoriels, les médias et les experts internationaux, durant lequel chaque Centre technique Sectoriel a présenté son projet de contrat d'objectifs dont le but est de partager sa vision de développement et sa planification stratégique pour la période 2020-2022.**



## Les CTS en chiffres

### Secteur Cuir et Chaussure

75% Totalemment exportatrices



33% dans l'artisanat



1500 millions de dinars de revenus

### Secteur mécanique et électrique

40% Totalemment exportatrices



3500 millions de dinars de revenus



### Centre National du Cuir et de la chaussure

60% cadres techniques



170  
entreprises

clientes

08

Analyses et essais accrédités



0,9 MD de chiffre d'affaires en 2011

### Centre Technique des Industries Mécaniques et électriques

47% cadres techniques



750  
entreprises clientes

13

Analyses et essais accrédités



3,9 MD de chiffre d'affaires en 2011

### Secteur de matériaux de construction, de la céramique et du verre

53% Totalemment exportatrices



300 millions de dinars de revenus



### Centre Technique des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre

33% cadres techniques



320  
entreprises clientes

06

Analyses et essais accrédités



1,3 MD de chiffre d'affaires en 2011

### Secteur textile et habillement

82% Totalemment exportatrices



6281 millions de dinars de revenus



### Centre Technique du Textile

66% cadres techniques



340  
entreprises clientes

03

Analyses et essais accrédités



1,26 MD de chiffre d'affaires en 2011

## Les CTS en chiffres

### Secteur Bois et Ameublement



374 millions de dinars de revenus



Centre Technique de l'industrie du bois et de l'ameublement



1,28 MD de chiffre d'affaires en 2011

### Secteur Agroalimentaire



8444 millions de dinars de valeur de production



Centre Technique Agroalimentaire Tunisien



1,26 MD de chiffre d'affaires en 2011

### Secteur Chimie



5610 millions de dinars de revenus



Centre Technique de la Chimie



0,72 MD de chiffre d'affaires en 2011

### Secteur Emballage



500 millions de dinars de revenus



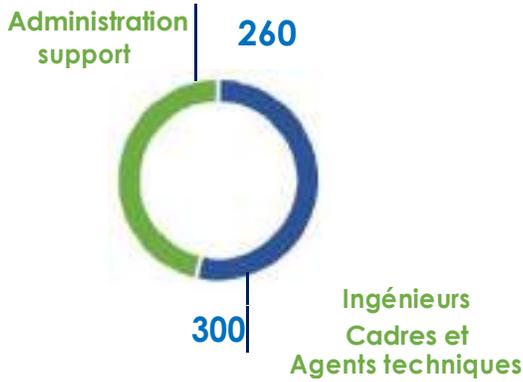
Centre Technique de l'emballage et du conditionnement



0,873 MD de chiffre d'affaires en 2011

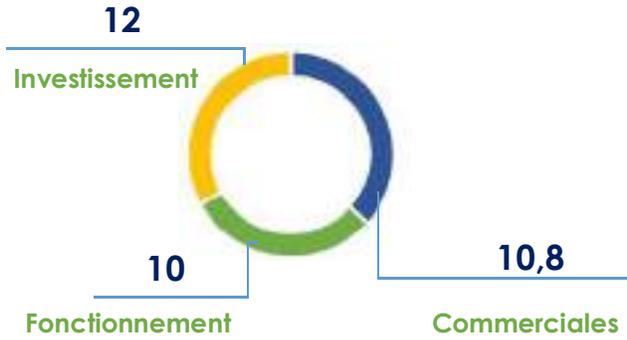
## Chiffres clés année 2018

**54 % de taux  
de technicité**

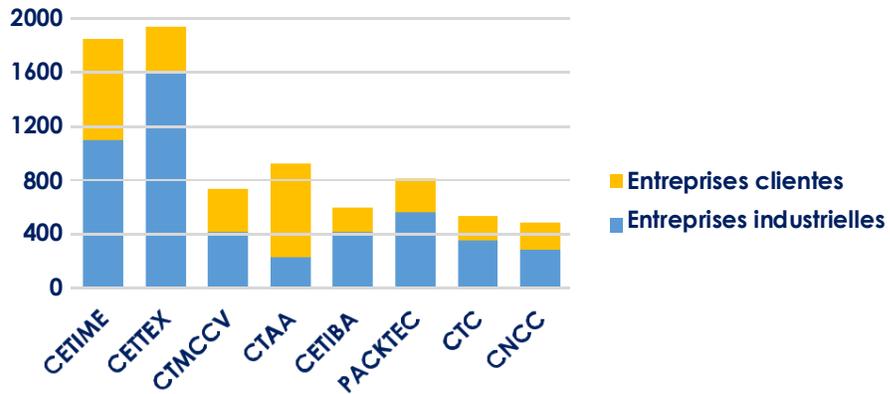


**L'ETAT contribue au  
développement des CTS**

[Millions DUT]



**2720 entreprises  
ont recours aux services des CTS**



# Plan d'Actions relatif aux CTS pour l'année 2020

2020



## Réforme 1

Création de commissions techniques et économiques au sein de chaque centre



Echéance

Janvier 2020



## Réforme 2

Signature des Contrats d'Objectifs pour la période (2019-2022)



Echéance

Janvier 2020



## Réforme 3

Révision du décret n°439, portant sur le statut type des CTS



Echéance

Février 2020



## Réforme 4

Mise en place de la certification ISO 9001



Echéance

2020



## Réforme 5

Contractualisation annuelle des activités B



Echéance

2020



## Réforme 6

Développement des compétences scientifiques et des experts métiers au sein des CTS



Echéance

2020

## Réforme 7

Mise en place de la Comptabilité Analytique



Echéance

2020

# PROJET

## Projet de construction du local de CETIBA & RÉHABILITATION du CTMCCV

Le ministère de l'industrie et des PME se lance dans une approche performantielle pour toutes les entités sous sa tutelle. Les centres techniques, étant un acteur principal pour l'évolution de nos industries, il serait primordial de procéder à des actions d'amélioration des conditions de travail et de perfectionnement de ses laboratoires de recherches et d'essais.

Dans ce cadre, le MIPME compte regrouper les centres techniques (CTMCCV, CETIBA) dans le site actuel du CTMCCV à l'entrée sud de la ville de Tunis (El Wardia). Cette action consiste à :

- Intégrer les locaux du CETIBA dans le nouveau site.

- Mettre à niveau les locaux du CTMCCV.

- Prévoir une zone d'extension du bâtiment du LATEB.

- Prévoir l'implantation de nouvelles activités et utilités communes pour les centres techniques.

**Coût estimatif du projet : 10 Millions de Dinars.**

**Surface du projet : 4000 m2. Etat**

**d'avancement du projet :**

- Régularisation de la situation foncière du terrain qui sera destiné à la réalisation du projet.

- Approbation des programmes fonctionnels des deux centres techniques : CETIBA et CTMCCV.

- Réalisation d'une expertise sur la structure des locaux existants du CTMCCV.

**Phase de réalisation pour 2020 :**

**Début 2020** : Lancement d'un appel d'offre pour choisir un bureau pour la réalisation des études architecturales et techniques du projet.

**Fin 2020** : Lancement des travaux de construction du projet.

## FICHE PROJET

# CITE TECHNOLOGIQUE EL AGBA

### Présentation du projet

Le Ministère de l'Industrie a entamé la construction du projet de la Cité Technologique de Tunis, sise à la zone industrielle d'EL AGBA.

Ce projet se compose d'un regroupement de trois institutions, à savoir, le Laboratoire Central d'Analyse et Essais LCAE le centre technique de l'agroalimentaire CTAA et le centre technique de la chimie CTC, implantés, sur trois parcelles limitrophes.

### Composition

**41** laboratoires  
CTAA (3 laboratoires)  
CTC (4 laboratoires),  
LCAE (34 laboratoires).

Surfaces : 2.94 hectare

### Délais et coût

Le projet a démarré en juin 2014 avec le groupement IDET-ECM pour un montant de 25 millions de dinars.

### Etat d'avancement

Le contrat avec le groupement IDET-ECM a été résilié au cours de l'année 2017 pour non-respect des obligations contractuelles relatives aux clauses d'achèvement du projet.

En 2020, il est prévu de lancer un deuxième appel d'offres pour sélectionner une nouvelle entreprise pour poursuivre les travaux de construction avec l'appui du ministère de l'équipement (maître d'ouvrage délégué) en 2020.

Date prévue d'achèvement des travaux : 2023.

Coût actualisé du projet : 40 millions de dinars.

# Initiative pour la stabilisation économique et l'emploi des jeunes : Projet ISECO 1.0

Le Ministère de l'Industrie et des PME (DGIIT) a lancé depuis 2014 un projet de coopération Tuniso-Allemande intitulé ISECO.

L'objectif principal de cette initiative est d'améliorer les conditions d'emplois et des revenus des jeunes, des femmes et des jeunes diplômés de l'enseignements supérieurs dans 14 régions défavorisées et ce dans le cadre d'une discrimination positive.

Le budget réservé au projet était au départ de **4 million d'euros**, et a été augmenté par la suite pour atteindre **1 million d'euros**.

## L'objectif principal est décliné en sous objectifs comme suit :

Appuyer des groupes de population pour la création et le développement de très petites entreprises pour créer de nouveaux emplois et augmenter les revenus dans 14 régions de l'intérieur du pays. 12 CAR (Comité d'Appui Régional) sont créés.

Organiser des manifestations pour booster les jeunes à l'entrepreneuriat.

Accompagner les promoteurs/promotrices de l'intérieur du pays pour réaliser leurs projets.

Offrir le conseil post-crédation pour aider les jeunes entrepreneurs à consolider leurs entreprises au cours des premières années critiques et exploiter pleinement les potentiels de croissance.

Appuyer les créateurs/créatrices d'entreprises dans les secteurs d'avenir à fort potentiel de croissance.

## Rôle du CAR ISECO 1.0

Proposition de projets éligibles de la région ;

Mise à disposition de salles équipées pour les réunions de travail experts/promoteurs ;

Validation de la réception des éventuelles acquisitions ;

Déblocage des éventuelles difficultés rencontrées avec les fournisseurs de la région, déblocages administratifs...

## CAR

Béja,  
Jendouba,  
Zaghouan,  
El kef,  
Siliana,  
Kasserine,  
Kairouan,  
Sidi Bouzid,  
Gafsa,  
Tozeur,  
Gabes,  
Kebili,  
Médenine,  
Tataouine.



## Les 3 axes d'intervention de l'ISECO



p. 187

## Projet ISECO 2.0

### La nouvelle approche du Comité d'Appui Régional CAR+

Vu les résultats positifs de la première phase du projet (ISECO1.0) ; il a été décidé d'augmenter les fonds affectés au projet « ISECO » pour atteindre un montant total de **10 millions EUROS**, soit 2 millions d'EUROS supplémentaires et de proroger la durée de son exécution jusqu'à 2022.

Le dispositif CAR dépend du projet ISECO.

Absence de perspectives de développement et d'assurance quant à sa pérennisation.

Les attributions du CAR sont très limitées et son efficacité dépend du niveau d'implication des membres, et particulièrement de l'engagement du chef de file.

### Dysfonctionnements et limites de l'ancienne approche

Sauf exceptions, la composition des CAR est exclusivement réservée aux acteurs publics.

Les activités des CAR se sont limitées à la mobilisation des promoteurs et la coordination des interventions des consultants.

Absence de moyens propres dédiés au CAR, le fonctionnement dépend des Moyens mobilisés par le chef de file.

Le cadre juridique se limite à un arrêté du MIPME, réduisant la reconnaissance, l'adhésion effective et l'engagement des acteurs publics et privés.

Absence d'un modèle « économique » clair, d'une organisation formalisée et d'un système de gouvernance approprié et approuvé par l'ensemble des acteurs impliqués.

Manque de visibilité du CAR et faible notoriété dans la plupart des cas.

Une nouvelle approche Iséco 2.0  
pour la période (2019 – 2022)

Le périmètre du projet

**06 CAR+** : KEF, Zaghouan,  
Kairouan, Kasserine, Médenine-  
Tataouine, Tozeur-Kebili.

**08 RÉGIONS**

**03 BASSINS**



## Le mode de fonctionnement du CAR+

- Composition plus élargie des CAR
- Fonctions additionnelles
- Cadre institutionnel et juridique
- Organisation et procédures
- Partenariats et reconnaissance

## Configuration régionale / nationale

COMITÉ D'APPUI NATIONAL- CAN :

Présidé par le Secrétaire d'Etat chargé des PME  
Membres proposés : MFPE, MDCI, MEDD, MARHP, MTA,...

## Appui au CAR+ sur cinq axes stratégiques

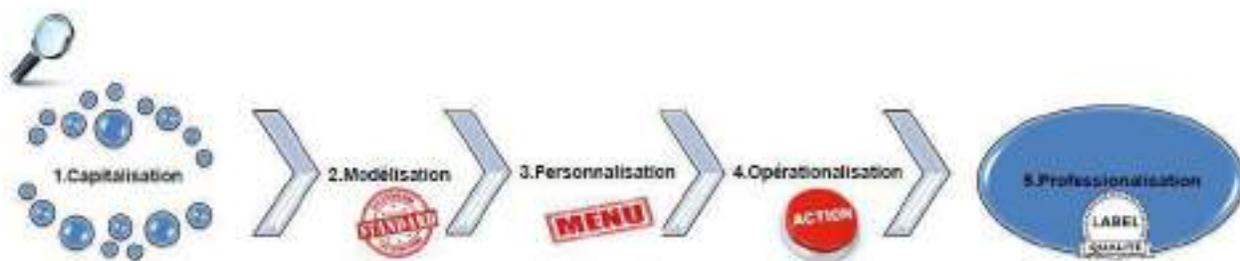
- Renforcement du CAR+ par de nouveaux membres et renforcement de capacité (formation).
- Introduction du volet « accès au financement » dans les activités du CAR+.
- Mise en place d'une stratégie de communication des activités du CAR+.
- Dynamisation de la région par l'organisation des événements (forums, salons,...).
- Networking et réseautage national et international.



## Missions des CAR+

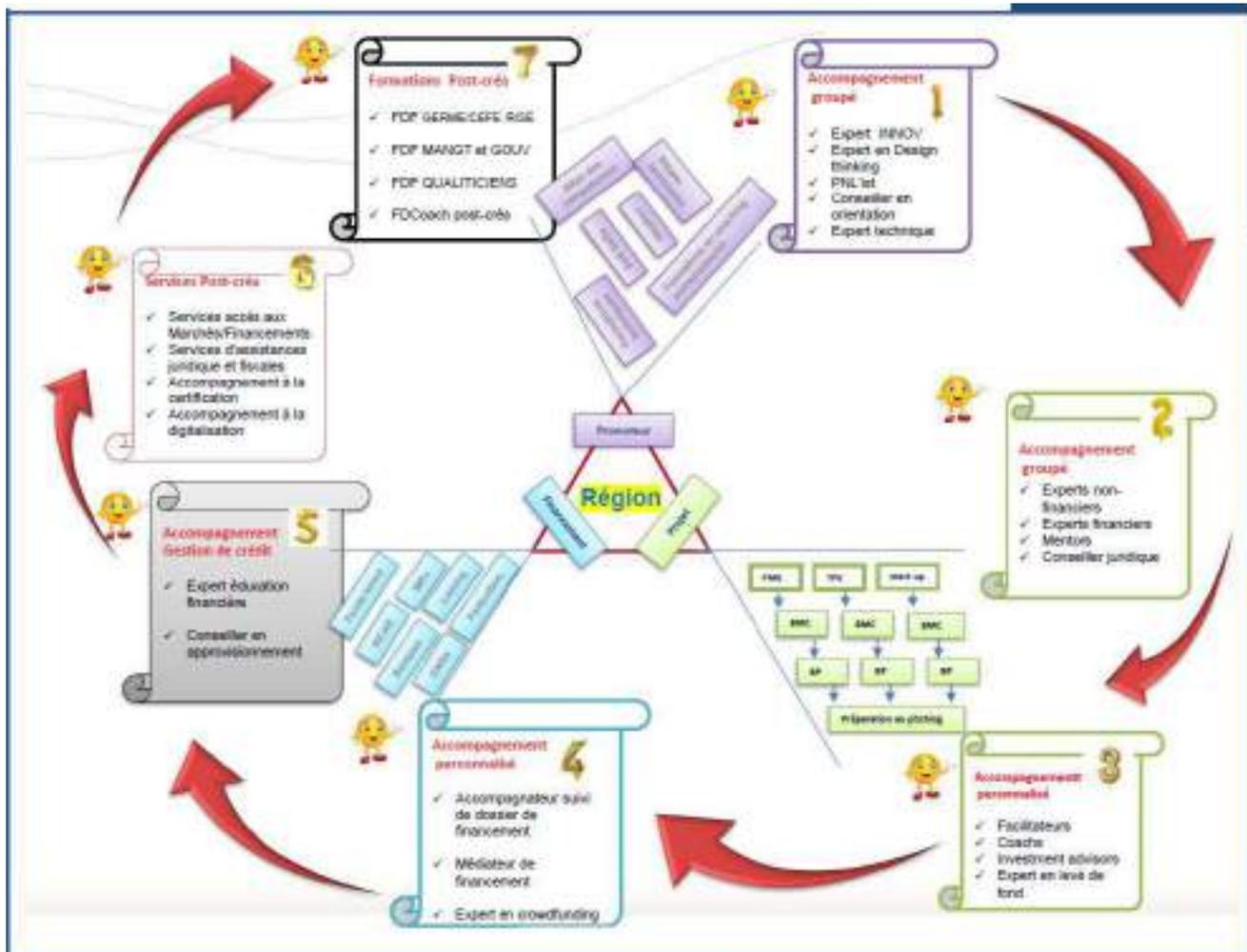
- Être un vis-à-vis de référence dans la région pour toutes initiatives et programmes d'appui à l'entrepreneuriat. Animation de l'écosystème entrepreneurial régional.
- Déblocage des situations complexes et enlèvement des entraves à l'entrepreneuriat en complément, et non en chevauchement avec les acteurs existants.
- Mobilisation des acteurs de la finance classique et de la finance alternative pour faciliter l'accès au financement et la concrétisation des projets d'investissement.
- Etablissement de réseaux d'affaires au niveau régional et inter-régions (CAR+).

## Les 5 Phases Stratégiques d'intervention de l'ISECO2.0



La nouvelle approche Iséco 2.0  
 compte appuyer l'écosystème  
 régional en proposant

11 catalogues de métiers et de  
 services au niveau :  
 micro, méso, macro



Des réunions de travail ont été tenues avec Monsieur le secrétaire d'état durant le 2<sup>ème</sup> semestre de l'année 2019 au cours desquelles M. le Directeur Général ainsi que le chef du projet M. Tobias, ont exposé les différents points qui se rapportent à la nouvelle approche d'ISECO 2.0.

Dans ce cadre, il a été précisé que l'objectif principal de la nouvelle approche est d'assurer la **pérennité du concept d'appui régional en renforçant notamment les compétences en la matière.**

Il a été signalé aussi que cette approche va permettre de renforcer le partage de responsabilités entre toutes les parties prenantes dans ce projet et d'accorder des incitations supplémentaires pour les CAR+, à savoir l'instauration d'un système de labellisation (label CAR+) permettant un accès facile au financement, ainsi que le recours à l'élargissement des CAR+ à d'autres structures notamment les structures de financement qui ont des conventions avec la KfW.

Le MIPME a apprécié le schéma d'accès au financement à adopter dans la nouvelle approche toute en proposant d'ajouter le financement participatif « *Crowdfunding* », d'autant plus que le Ministère travaille sur un projet de loi y relatif. Ce qui constitue une innovation financière permettant aux porteurs de projets (particuliers, entreprises, associations) de lever des fonds directement auprès de particuliers via des plateformes sur internet, ce qui permettra de diversifier les sources de financement de l'économie nationale principalement financée par les banques.

**De plus, le MIPME a mis en valeur l'action de création d'une centrale d'expertise nationale CAN qui accompagnera les porteurs de projets dans toutes les régions.**

Le MIPME insiste sur l'importance de continuer le processus d'accompagnement au niveau régional des autre CAR, tout en veillant à augmenter le nombre d'emplois dans toutes les régions d'intérieur ayant bénéficié des interventions du projet (eg. fixer des objectifs à atteindre en terme d'emplois / région,...).



**Kick-off régional au Kef**

De même, il a été convenu que la GIZ prépare un livret d'analyse et de synthèse du projet (cadre, objectifs, financement, partenaire,..) qui résume les résultats de l'intervention du projet en se basant sur les éléments suivants : la répartition géographique- la nature du projet- la nature de l'accompagnement- l'innovation-...

Des Kick-off régionaux ont été réalisés avec la participation de M. le secrétaire d'Etat pour présenter et donner la nouvelle approche :

**22/11/2019** à **Tataouine** (CAR+ de Médenine et Tataouine) ;

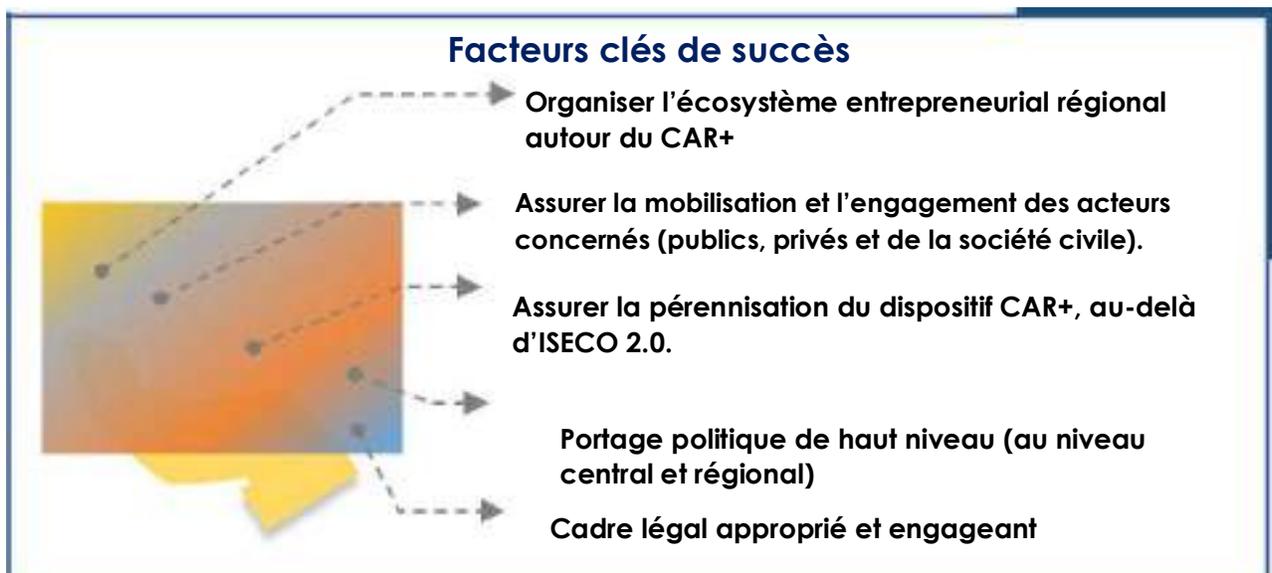
**23/11/2019** à **Tozeur** (CAR+ de Tozeur et Kebili) ;

**28/11/2019** au **Kef** ;

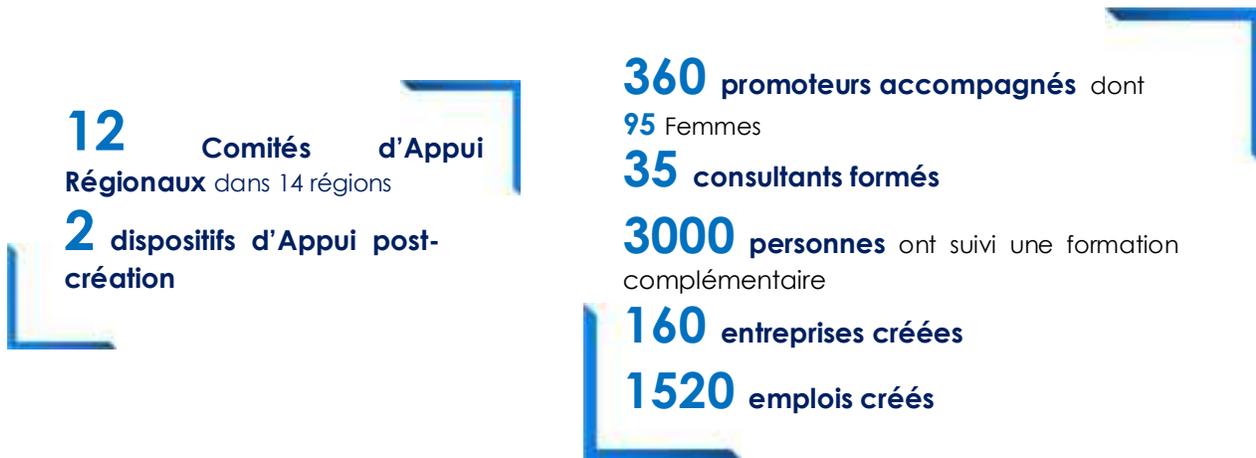
**05/12/2019** à **Zaghouan**.



**Kick-off régional de Zaghouan**



## ISECO 1.0 bilan (2015 – 2018)



### ISECO 2.0

La coopération entre les **acteurs publics, privés et ONG améliorée.**

Un écosystème entrepreneurial régional **valorisé** et des promoteurs qui le sollicitent.

Un système d'accès au financement **pérenne.**

### Activités en cours de lancement pour les CAR+

Formation en « Management de projet »

Formation en « Programmation neuro linguistique PNL »

Formation en « Techniques de modération et d'animation de groupes de travail »

Appui à la finalisation et la mise en œuvre du plan d'action personnalisé

Stratégie de Communication personnalisée

## Prochaines étapes



Renforcement des CAR+ par de nouveaux membres.

Accompagnement à la mise en place d'un modèle économique au CAR+.

Accompagnement à la mise en place d'un système de gouvernance CAR+.

Accompagnement à l'élaboration d'un programme de transformation.

Participation du CAR+ au Salon Riyeda National qui aura lieu les **12 et 13 Février 2020** à la Cité de la culture à Tunis.



## 9. APPUYER LA COOPERATION INTERNATIONALE

Comme déjà présenté, le Ministère de l'Industrie et des PME, à travers la DGIIIT, s'est lancé dans la réalisation de plusieurs projets de coopération internationale en vue d'impacter positivement l'écosystème industriel Tunisien. De ce fait, le MIPME se trouve comme partie prenante et acteur majeur au niveau du programme d'Appui à la Compétitivité et aux Exportations (PACE). Ce programme vise à soutenir le développement durable de l'économie tunisienne et la création d'emplois de qualité par la relance du secteur industriel et agricole, l'adéquation des normes et de l'organisation en matière de qualité, de sécurité des produits et de surveillance de marché, la valorisation des produits agricoles et de la mer, d'amélioration de l'environnement des affaires et des capacités d'exportation des entreprises tunisiennes.

Ce programme de coopération s'inscrit dans le plan quinquennal 2016-2020 dont il appuiera les axes de réforme suivants :

« Bonne gouvernance, réforme de l'administration et lutte contre la corruption », concernant le volet de la réforme de l'administration publique orientée à améliorer les procédures et les services rendus aux entreprises.

« D'une économie à faible coût à un hub économique », notamment au niveau des actions du pilier 1 (tissu économique diversifié, à fort potentiel d'exportation et créateur d'emplois).

### Contexte mondial du programme PACE



Il s'inscrit dans l'Agenda 2030 et contribue principalement à atteindre progressivement les objectifs de développement durable :

**ODD8** : Promouvoir une croissance économique soutenue et un travail décent pour tous.

**ODD9** : Développer l'Industrie, l'innovation et l'infrastructure.

**ODD14**: Conserver la vie aquatique.

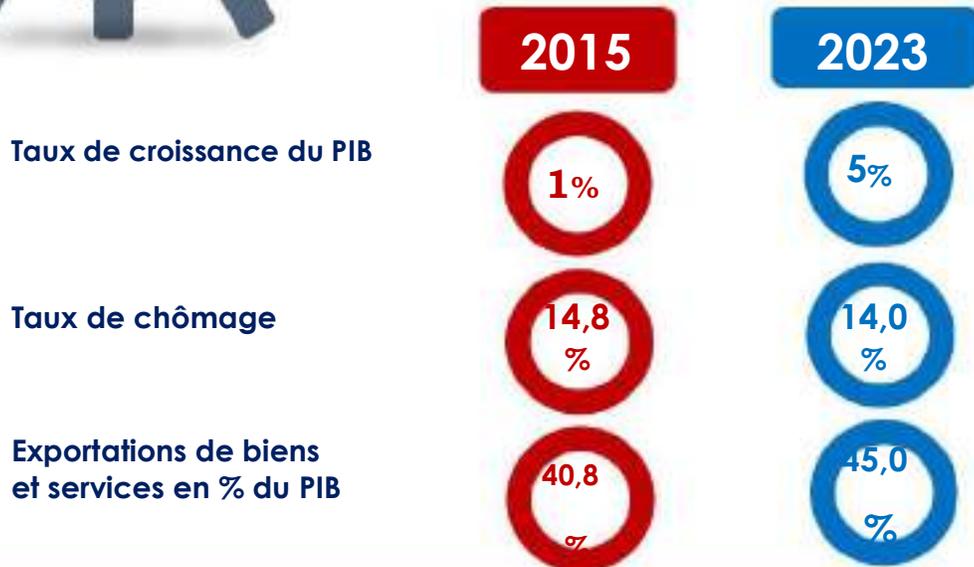
« L'économie verte, pilier du développement durable » notamment au niveau des actions du pilier 2 relatif à la modernisation de l'agriculture et l'augmentation des produits agro-alimentaires dans les exportations.

## Objectif général du programme



**OG.** « *Soutenir la croissance économique et l'emploi de qualité à travers une intégration accrue de l'économie tunisienne dans l'espace économique européen et mondial* ».

Cet objectif visé permettra d'impacter positivement l'économie tunisienne et cet effet positif sera vérifié en l'amélioration des indicateurs macro-économiques suivants :



Et plus particulièrement, le programme PACE vise à atteindre 4 objectifs plus spécifiques qui sont :

-  **OS1.** Améliorer la compétitivité de l'industrie et de l'agriculture tunisiennes.
-  **OS2.** Renforcer la capacité des entreprises tunisiennes à pénétrer les marchés européens et internationaux.
-  **OS3.** Moderniser les secteurs agricole et de la pêche et s'assurer que cette modernisation soit fondée sur des principes d'exploitation durable des ressources naturelles.
-  **OS4.** Consolider et accélérer le processus de rapprochement législatif/réglementaire de la Tunisie avec l'acquis de l'UE.

Il est bien clair que les objectifs recherchés dans ce programme vont appuyer les réformes du secteur industriel déjà entamées par la Tunisie.

De ce fait, des résultats se rapportant à certains des objectifs spécifiques (notamment **OS1 & OS4**) viennent en harmonie avec les réformes en cours de réalisation et aux efforts entrepris dans l'optique du rapprochement avec l'UE au niveau du secteur industriel. On trouve notamment trois résultats qu'on peut relier à notre secteur industriel :

**R1.** La stratégie industrielle est mise à jour et déclinée de manière opérationnelle pour chaque exercice budgétaire selon la Programmation budgétaire par Objectifs adoptée par le gouvernement.

**R2.** L'infrastructure technologique et de la qualité s'est développée et rapprochée à l'acquis communautaire.

**R3.** La partie tunisienne dispose de l'organisation, des informations et de la visibilité nécessaires pour pouvoir négocier l'ALECA.



## Objectif spécifique 1

**OS1. « Améliorer la compétitivité de l'industrie et de l'agriculture tunisiennes. ».**

Cet objectif visé permettra d'impacter positivement le secteur industriel tunisien et cet effet positif sera vérifié en l'amélioration de l'indicateur macro-économique suivant :

© Taux de contribution de l'industrie au PIB

2016

2023

17%

18%

### Structure budgétaire relative au PACE

Le montant total alloué au programme PACE est de **90 000 000 €**, on a donc accordé **47 750 000 €**, sous forme d'appui budgétaire et **42 250 000 €**, sous forme d'appui complémentaire.

Les **47 750 000 €** au titre de l'appui budgétaire non ciblé seront versés directement à la trésorerie de la République Tunisienne et ceci dans le cadre d'un **Contrat de Performance et de Réforme Sectorielle**. La Tunisie va donc bénéficier de cet appui par tranches reliées au respect de différentes conditions générales (d'ordre macro-économique et politique) et également à l'atteinte d'indicateurs mesurables et spécifiques afin de bien vérifier l'accomplissement de certaines réformes.

On a donc convenu d'attribuer au secteur industriel des indicateurs au nombre de neuf, par tranche, et ce au long des années 2019, 2020 et 2021.

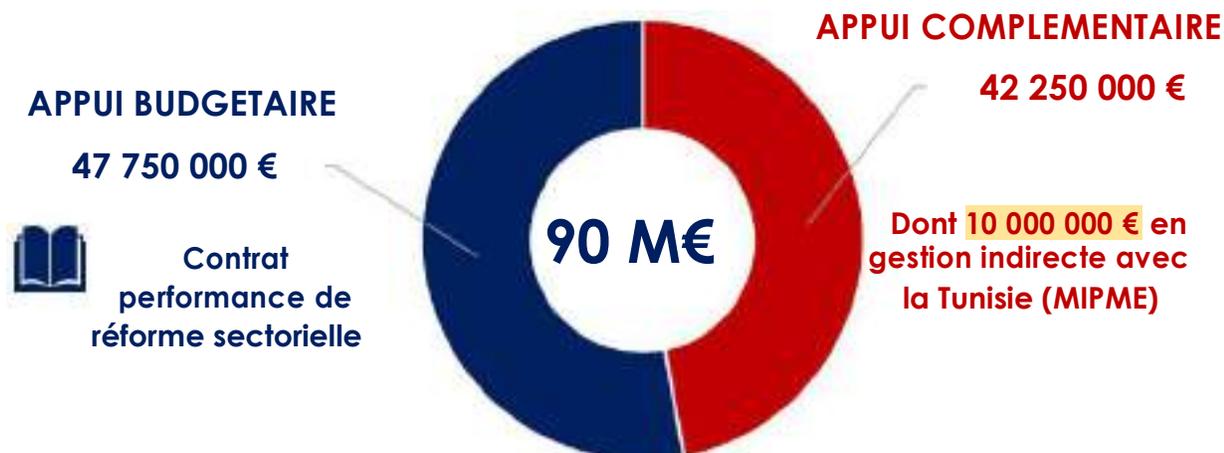
**1 Indicateur** relatif à l'adoption formelle par le MIPME de la nouvelle stratégie industrielle et d'innovation dotée d'un plan d'action et de mécanismes de suivi/évaluation.

**3 indicateurs** relatifs à la mise en place de certifications ISO 9001 dans sa nouvelle version 2015 pour chacun des Centres Techniques Sectoriels et le maintien de ces certifications.

**1 Indicateur** relatif à l'adoption par chaque Centre Technique Sectoriel d'un Contrat d'Objectifs pour une période de 4 ans.

**1 Indicateur** relatif à l'adoption formelle par le MIPME d'un nouveau décret portant fixation du statut-type des Centres Techniques Sectoriels en s'inspirant des principales recommandations de la stratégie de réforme des CTS adoptée en 2017.

## Budget total alloué au PACE



**2 Indicateurs** relatifs à l'adoption de textes réglementaires fixant l'organisation administrative et financière, les modalités de fonctionnement et l'opérationnalisation d'une nouvelle Agence Nationale qui sera chargée de la coordination et du contrôle de la sécurité de produits industriels.

**1 Indicateur** relatif à la digitalisation effective de la délivrance par l'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle-INNORPI des « Certificats de Conformité Export ».

Les 42 250 000 € au titre de l'appui complémentaire sont composés de plusieurs parties visant à assister la Tunisie vers l'atteinte des objectifs et des résultats fixés au niveau du programme. On distingue, en effet :

Une partie pour la passation de marché (en gestion directe par l'UE),

Des parties liées au secteur agricole (en gestion indirecte entre l'UE avec une agence d'un Etat membre (BERD, FAO, AFD),

Une partie appuyant directement l'industrie tunisienne (en gestion indirecte entre l'UE et le Ministère de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises).

Cette partie, dont le montant alloué est de **10 000 000 €**, consiste à mettre en œuvre un programme d'assistance technique et d'études pour garantir l'atteinte des résultats déjà mentionnés, à savoir, **R1 & R2**.

### Unité de Gestion du Programme d'Appui de la Stratégie Industrielle et d'Innovation (UGP-PASII)

Une unité dédiée à la gestion de la composante accordée au MIPME est en cours de création.

Cette unité va assurer la mise en œuvre, le pilotage et le monitoring du projet.



Cette unité sera dédiée à la gestion de la composante accordée au MIPME et assurera la mise en œuvre, le pilotage et le monitoring du programme d'assistance techniques et d'études pour la partie du budget appuyant directement l'industrie tunisienne en gestion indirecte entre l'UE et le MIPME.

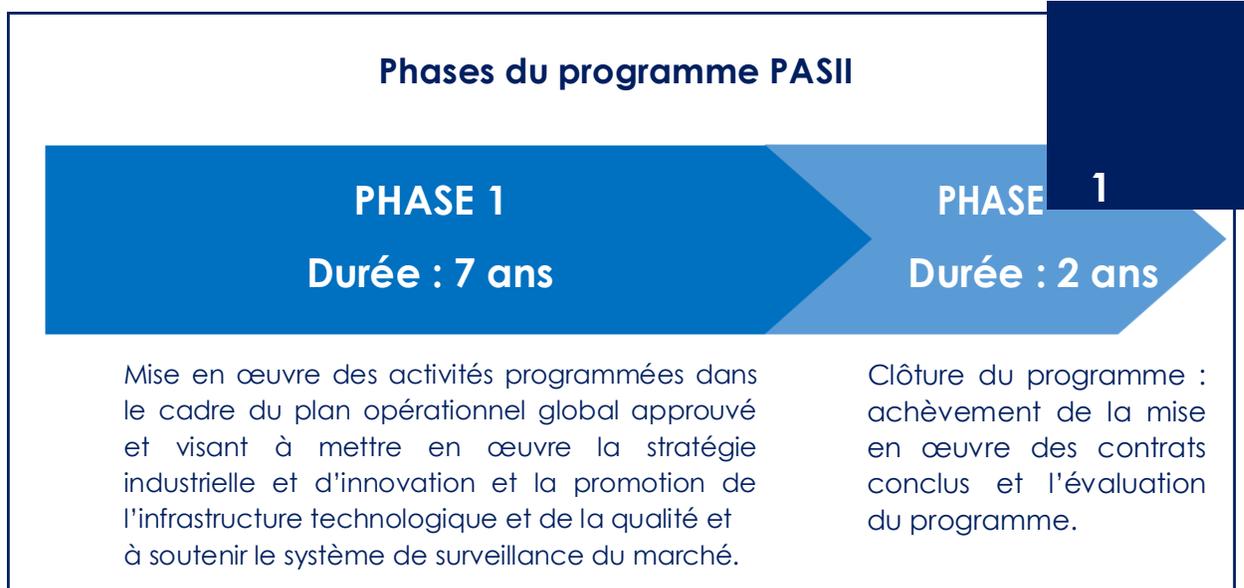
Les missions qui seront attribuées à cette unité de gestion sont les suivantes :

Elaboration du plan opérationnel global et des plans d'actions annuels du programme ;  
Réalisation des activités du programme conformément aux plans approuvés et ce en coordination avec les structures impliquées dans sa mise en œuvre et la commission de l'UE ;

Mise en œuvre de la stratégie industrielle et de l'innovation et suivi de réalisation de ses activités et ses indicateurs ;

Suivi de la mise en œuvre des indicateurs liés à l'amélioration de la compétitivité du secteur industriel inscrits dans la convention du financement du programme de coopération ;  
Suivi périodique du programme et proposition de mesures adéquates et efficaces pour introduire les actions correctives ;

Préparation des rapports périodiques et communication des informations pertinentes sur le programme et sa promotion auprès des parties cibles.



# Plan d'Actions relatif au programme PACE pour l'année 2020



Au niveau du Programme PACE la DGIT va travailler principalement sur deux axes :

## Préparation du démarrage du programme PASII

Suivi des activités relatives au : Diagnostic et état des lieux de l'infrastructure qualité et technologique, surveillance du marché, Stratégie Industrielle et d'innovation qui seront assurées par les experts de l'UE et du PTB.

Préparation des cahiers des charges, des appels d'offres pour la contractualisation d'une centrale d'expertise et de la centrale de formation.

Préparation du plan opérationnel global du programme.

## Suivi des indicateurs de l'appui budgétaire dont le MIPME est tenu d'atteindre



### 1 Indicateur

**Désignation**, par arrêté publié par le ministère du commerce, de laboratoires de références pour les grandeurs : température, dimensionnelle, et masse et grandeurs apparentées.



### 1 Indicateur

**Obtention de la** certification ISO 9001 dans sa nouvelle version 2015 pour 5 Centres Techniques sectoriels, à savoir, le **CETIME**, le **CETEX**, le **CTC**, le **CTAA** et le **CTMCCV**.



### 1 Indicateur

**Adoption** d'un nouveau décret portant fixation du **statut-type** des **Centres Techniques Sectoriels**.



### 1 Indicateur

**Adoption**, pour chaque **Centre Technique Sectoriel**, d'un **Contrat d'Objectifs** pour des périodes de 4 ans.

