



**Institut Arabe des Chefs d'Entreprises**  
**EMERGENCE DU SECTEUR PRIVE**

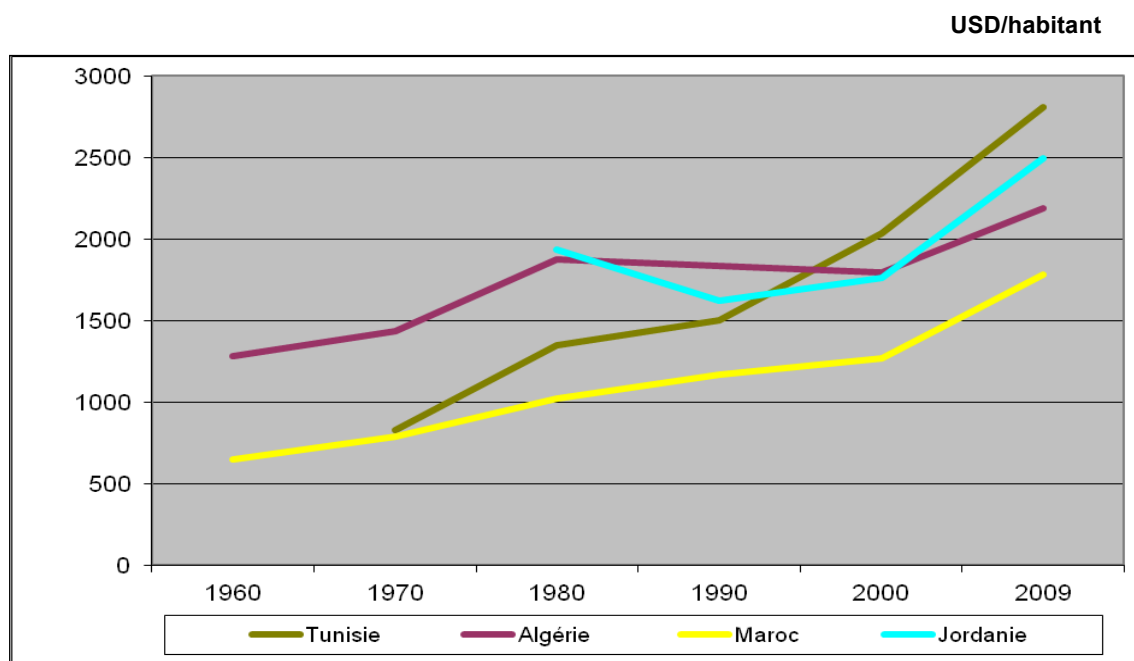
**Chekib BEN MUSTAPHA**

# I- DIAGNOSTIC

## 1- Des performances acceptables mais insuffisantes

### 1-1 A l'échelle régionale

La Tunisie constitue une référence à l'échelle internationale. Son revenu par habitant est supérieur à plusieurs pays ayant une économie similaire.



Sa compétitivité n'a cessé de s'améliorer au cours des dernières années jusqu'à atteindre, dans le classement 2010-2011, une très enviable 32<sup>ème</sup> position leader en Afrique et devant de nombreux pays membres de l'Union Européenne (Espagne 42<sup>e</sup>, le Portugal 46<sup>e</sup>, l'Italie 48<sup>e</sup>, la Pologne, la Tchèque, Malte, Chypre...), d'Asie et d'Amérique Latine. En Afrique, le premier pays classé après la Tunisie occupait la 54<sup>e</sup> position (Afrique du Sud) et dans le monde arabe, la Tunisie venait en quatrième place après le Qatar, l'Arabie Saoudite, et les Emirats Arabes Unis.

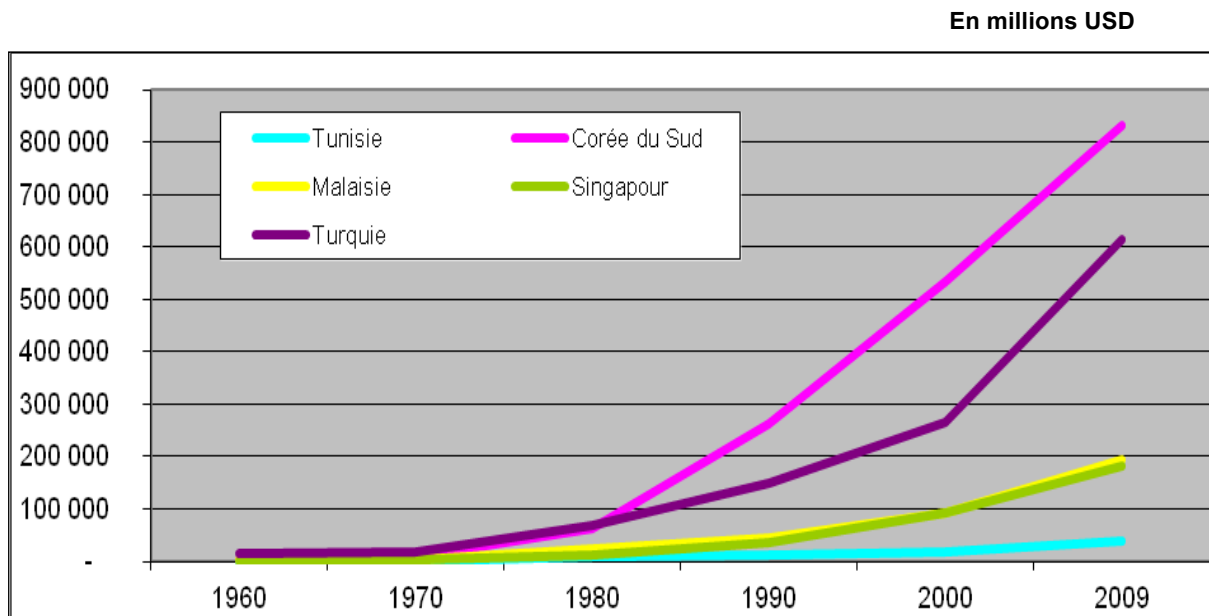
Certes, elle est passée à la 40<sup>ème</sup> place cette année mais elle demeure 7<sup>ème</sup> à l'échelle arabe (elle a été dépassée par Oman, le Koweït et Bahreïn) et première à l'échelle africaine (l'Afrique du Sud est 50<sup>ème</sup>). Elle demeure mieux classée que la Pologne, l'Italie, le Portugal et la Hongrie. Même le décrochage doit être relativisé. Si la Tunisie a perdu 8 places, l'Egypte en a perdu 13.

Telle que présentée la situation est donc loin d'être catastrophique.

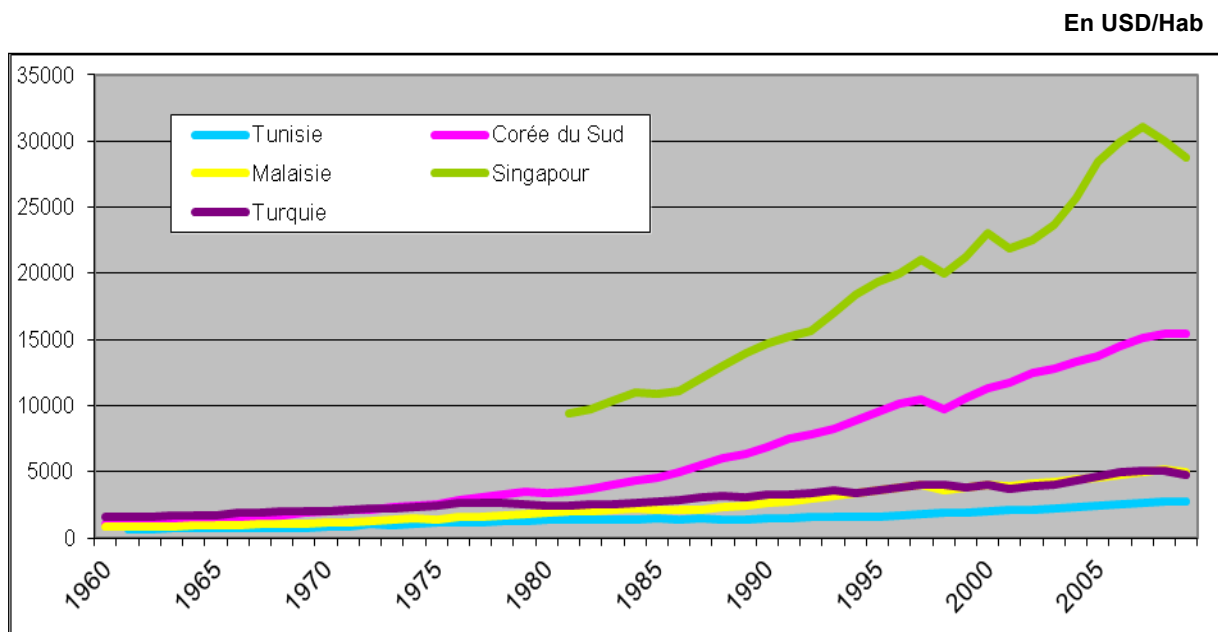
### 1-2 A l'échelle internationale

Mais si on change de référentiels, la situation est complètement différente.

Dans les années 60' et même 70', le PIB tunisien était équivalent à celui de plusieurs pays émergents. La situation a toutefois fortement évolué depuis.



La Tunisie a décroché même en matière de revenu par habitant :



En fait les performances de la Tunisie doivent être relativisées à l'échelle internationale et plus particulièrement vis-à-vis du cercle des pays émergents.

## **2- Un tissu économique assez fragile**

Son industrie demeure dominée par des créneaux à faible valeur ajoutée (confection, faisceaux de câbles, conditionnement de produits agricoles...).

Un rapide examen du tissu industriel fait également apparaître la faible intégration locale. C'est une industrie de bout de chaîne avec une valeur ajoutée réduite et une concurrence exacerbée à l'échelle internationale. Certes, de grands efforts ont été fournis que ce soit au sein des entreprises qui ont réalisé leur mise à niveau ou à l'échelle macroéconomique ou institutionnelle pour encourager la montée en gamme et l'intégration en amont. Mais les résultats demeurent bien en deçà des attentes.

En fait, il n'y a aucune stratégie de filière. Nous n'avons pas de « champions nationaux » à même de hisser une filière vers le haut. Les grands groupes sont des holdings diversifiées avec une multitude de grosses PME essentiellement tournées vers le marché local. Les grandes sociétés sont soit des entreprises publiques, soit des entreprises de distribution et de l'agro-alimentaire soit enfin des entreprises étrangères totalement exportatrices. A l'exception des entreprises de distribution, la plupart d'entre elles sont faiblement intégrées dans le réseau local.

De même, il n'y a pas de traditions en matière de partenariats entre PME (SPL, clusters, pôles...). L'ONUDI a lancé, en coopération avec le BMN, un programme de promotion des consortia d'entreprises. Le projet a permis de conduire une vaste campagne de sensibilisation sur les alliances de type consortiums d'exportation au niveau national et régional et plusieurs actions de formation et d'assistance destinées aux promoteurs de consortiums (consultants et conseillers export, cadres institutionnels publics et privés, chefs d'entreprises). En plus du Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des PME (Bureau de Mise à Niveau) d'autres partenaires ont été impliqués : Centre de Promotion des Exportations (CEPEX), Chambres de Commerce et d'industrie; Centres Techniques Sectoriels, UTICA, Associations professionnelles, Jeunes Chambres (JCE) etc. Le projet a mobilisé d'autres ressources techniques et financières pour les consortiums d'exportation fournis par d'autres programmes et bailleurs de fonds : Banque Mondiale (à travers le FAMEX), GTZ, UE, FOPRODEX, FODEC etc. A fin 2007, une dizaine de consortia étaient enregistrés et actifs :

- C8 (8 entreprises de Composants autos, des régions de Tunis et Monastir, forme SA); consortium de promotion
- TEC (12 Ingénieurs Conseil et Consultants- de la région de Tunis ; SA) : consortium de promotion et de vente
- ACT International (4 entreprises en Agroalimentaire de la région de Sfax, Sarl) : consortium de promotion
- GMC (8 entreprises en Habillement des régions de Tunis et Cap Bon ; siège : Tunis; consortium de promotion
- Global Consulting (5 entreprises d'Ingénieurs Conseil de la région de Tunis ; GIE) : siège : Tunis; consortium de promotion et de vente
- GET- IT (8 entreprises de Technologies de l'information de la région de Tunis ; GIE) : site [www.getit-tunisia.com](http://www.getit-tunisia.com); consortium de promotion et de vente
- CIC (3 entreprises d'Ingénieurs Conseil de la région de Tunis ; Sarl) ; siège: Tunis ; consortium de promotion et de vente
- CAJAD (5 entreprises d'Ameublement et Artisanat de la région de Nabeul ; GIE), consortium de promotion
- ZAYATINE SFAX (20 entreprises personnelles de culture et de trituration d'huile d'olive, certifiées biologique et bio-dynamique, région de Sfax, SA), siège Sfax ; consortium de promotion et de vente
- CMC (3 entreprises de fabrication de chaussures Tunis, Grombalia et Bizerte), objectif : mise en place d'une cellule commune de design et de préparation de collections avec marque du consortium, consortium de promotion et de vente

Le programme a en outre encouragé d'autres groupes d'entreprises qui étaient en gestation à cette date (Electronique, Composants auto, Huile d'olive Conditionnée, Habillement, Electrique, Agroalimentaire, Artisanat).

Le problème est que la plupart de ces consortia sont aujourd'hui gelés et inactifs.

Par ailleurs, les capitaux privés sont limités en Tunisie. Jalloul Ayed, le Ministre des Finance du Gouvernement de transition a estimé, en juillet 2011, les capacités d'investissement des grands groupes tunisiens à 100 à 150 millions de DT. Le modèle tunisien a, jusque-là, privilégié l'endettement. Or, compte tenu des règles prudentielles du secteur bancaire, ce modèle a atteint ses limites. Il ne permettra pas de passer à un palier supérieur. De même, l'expérience des sociétés de capital-risque a également montré ses limites avec la généralisation des pratiques du portage. Les encouragements prévus pour encourager l'entrée

en bourse ont également eu des résultats très faibles. Il faut penser à une solution réellement innovante à l'instar du FOPRODI qui a été lancé dans les années 70 et qui a permis l'éclosion de toute une nouvelle génération de promoteurs.

Le dispositif d'aides aux entreprises existant est très riche et couvre la plupart des domaines d'intervention de l'entreprise :

- le programme de mise à niveau qui encourage les investissements matériels (modernisation, laboratoires, informatique...) et immatériels (assistance technique, logiciels, actions qualité...) qui permettent une amélioration de la compétitivité des entreprises ;
- la promotion des exportations avec le FOPRODEX (supports promotionnels, site web, collections de mode et collections diverses, participation aux appels d'offres internationaux, prospection de marchés extérieurs...)
- les aides au développement régional avec les primes à l'investissement (8 à 30%), Prime au titre de la participation de l'Etat aux dépenses d'infrastructure (25 à 85% des montants engagés par l'entreprise), Prise en charge de la cotisation patronale au régime légal de la sécurité sociale (CNSS), La déduction des revenus ou bénéfices provenant de ces investissements de l'assiette de l'impôt sur le revenu des personnes physiques et de l'impôt sur les sociétés, L'exonération de la contribution au fonds de promotion du logement pour les salariés...
- la promotion de l'innovation avec le PIRD (50% du coût des études et 25% du coût des réalisations)
- le recrutement de cadres : le renforcement du taux d'encadrement dans le cadre du PMN (70% du coût avec un plafond de 7.000 DT pendant 2 ans), SIVP, Recrutement des diplômés du supérieur (exonération des charges patronales au régime légal de la sécurité sociale et possibilité de prise en charge par l'Etat pendant une année de 50 % du salaire),
- la formation continue : TFP, FIAP...
- ...

Mais ses modalités de fonctionnement doivent obéir aux exigences de gestion des deniers publics et sont donc très lourdes.

Les institutions dédiées à l'appui aux PME (API, CTI, BMN, CEPEX, CNFCPP...) bénéficient de plusieurs atouts (notoriété, connaissance de la population visée, capitalisation d'expérience, partenariats avec les institutions homologues à l'échelle internationale...). Mais elles souffrent des contraintes inhérentes aux entreprises publiques (moyens financiers, contraintes salariales, prise de décision relativement complexe...).

La R&D est peu développée malgré les différents programmes d'encouragement lancés et les liens entre la recherche publique et le secteur privé sont quasi nuls. En fait ce n'est pas si surprenant si on garde à l'esprit qu'il s'agit essentiellement d'une industrie de bout de chaîne. Par ailleurs, les mécanismes existants sont peu connus.

## **II- OBJECTIFS**

### **1- Objectif général**

L'objectif général du projet est d'améliorer la valeur ajoutée du tissu économique.

### **2- Objectifs spécifiques**

Afin d'atteindre cet objectif général, deux objectifs spécifiques sont prévus :

- Structurer les filières avec des champions nationaux orientés vers l'export
- Créer un réseau de PME innovantes tournées vers l'export.

## **III- PROPOSITION D' ACTIONS**

Le plan proposé comprend 4 actions complémentaires :

- Poursuivre et accélérer le Programme de Mise à Niveau
- Lancer un programme d'assistance technique pour l'appui à la structuration de filières et la promotion de l'innovation
- Créer la Caisse de Dépôts et de Consignation
- Créer une Banque pour l'Internationalisation des Entreprises

### **1- Programme de Mise à Niveau**

La Tunisie dispose déjà d'un grand atout dans la démarche visant à faire émerger un nouvel outil économique. Il s'agit du Programme National de Mise à Niveau. Celui-ci est aujourd'hui souvent décrié et remis en cause pour ne pas avoir permis un véritable saut qualitatif à notre industrie.

Et pourtant ses réalisations sont nombreuses avec un outil industriel modernisé, des méthodes de gestion plus adaptées, des ressources humaines renforcées... 83 % des entreprises ayant réalisé leur programme ont réalisé des innovations (procédé, organisation, marketing, produits). Une entreprise copilée sur quatre est certifiée ISO 9001 et 70% d'entre elles ont été certifiées dans le cadre du PMN. 60% des entreprises de l'échantillon de l'enquête ont exporté pour la première fois après adhésion au PMN, les produits XAO ont été intégrés par la majorité d'entre elles (1300 GPAO, 1000 DAO, 980 CAO, 540 GMAO...)...

Tous ces résultats paraissent aller de soi aujourd'hui. Cela n'aurait certainement pas été le cas sans PMN.

Par ailleurs, beaucoup pensent que le PMN n'existe plus ou est sur le point d'être arrêté. En fait, il n'a jamais fait de meilleurs résultats que ces dernières années. L'année 2010 constitue d'ailleurs l'année de tous les records avec 305 dossiers approuvés pour un investissement global de près de 600 MD. Mais il doit se poursuivre et passer à un nouveau palier en matière de volume.

Selon l'enquête de qualité réalisée par l'ITCEQ, la principale lacune du programme réside dans ses procédures qui sont perçues comme relativement lourdes et les délais qui sont trop longs. Mais le plus important dans ces résultats est que ni les compétences des cadres ni les modalités de calcul des primes ni l'approche du programme n'ont été mis en cause. Là encore cela peut paraître évident mais cela indique une conception initiale avant-gardiste pour l'époque : pas de plafonds, modulation de primes selon le schéma de financement, éligibilité des entreprises étrangères...

La recommandation relative à ce volet est donc de relancer le programme, à l'instar des réalisations de 2010, avec une campagne de communication réadaptée et des procédures simplifiées.

## **2- Programme d'assistance technique**

Il est par ailleurs proposé de lancer un programme d'assistance technique spécifique pour la structuration des filières et le développement de l'innovation.

Les principales activités identifiées sont succinctement reprises ci-après.

### **2-1 Mettre en place un think tank sur le modèle de développement économique tunisien**

Ce groupe de réflexion associera les chercheurs en économie, en innovation et en sciences humaines et sociales, des professionnels de l'industrie, des services de la finance, des représentants d'organisations syndicales, des représentants de fédérations pour concevoir un nouveau modèle de développement permettant l'émergence de l'économie tunisienne. Chaque année, ce think tank pourrait animer une conférence nationale du développement économique.



Des expériences analogues ont déjà été lancées par le passé (Commission Supérieure des Investissements, Commission Supérieure des exportations...) sans donner de résultats tangibles. La question de sa pertinence se pose donc.

En fait, la grande différence avec les expériences analogues précédentes est que la conjoncture a fortement changé. En effet, dans le passé, les solutions étaient souvent identifiées, développées et validées par l'Administration et reprises par les différentes commissions créées. Les autres partenaires étaient peu actifs. Dans ce nouveau contexte, les partenaires sont plus nombreux et mieux informés face à une Administration certes mieux renseignée mais elle-même à la recherche de nouvelles formules. Par ailleurs, le secteur privé devient, dans cette configuration, partie prenante à la réalisation et doit donc s'impliquer davantage dans les solutions préconisées.

Le Programme pourra fournir une assistance pour la préparation et la structuration de la réflexion.

## **2-2 Inciter les acteurs industriels à s'organiser en filières**

L'Etat devrait inciter toutes les grandes branches ou secteurs économiques à repenser leur gouvernance en leur proposant une approche par filière marché (huile d'olive, tourisme, automobile, santé, TIC...) croisée avec des filières orientées technologie (plasturgie, électronique, mécanique...) et services (ingénierie, informatique, logistique...). Les pouvoirs publics offriront une assistance pour le traitement des différents sujets qui seront abordés (attentes et exigences des clients finaux, normalisation, réglementation, enjeux technologiques, formation et compétences...).

Le Programme pourra fournir une assistance pour la préparation et la structuration de la réflexion.

## **2-3 Créer des instances de concertation par filière**

Ces instances viseront à faire respecter les engagements réciproques (dispositions contractuelles et législatives existantes, chartes de bonne conduite...) et travailler ensemble à des plans de progrès et à une vision stratégique partagée sur les enjeux de la filière (visibilité stratégique, mutations technologiques, mutation des structures de coûts...). Elles regrouperont, par filières, les fournisseurs, les donneurs d'ordres, les services associés, et les

représentants d'organisations patronales. Chaque instance aura des objectifs définis, des outils partagés et des livrables. Elle comportera également une instance de médiation, mobilisable par les entreprises en cas de litige. Elles seront fondées sur des chartes de bonne conduite (type pacte de PME, charte PME...) par filière entre donneurs d'ordres et sous-traitants visant à instaurer un équilibre dans le cadre des relations commerciales entre acteurs et à faire prendre en considération dans les pratiques des services achats des donneurs d'ordres des critères qualitatifs autres que le seul prix (aspect investissement, innovation...). Elles seront débattues et négociées avec l'ensemble de la filière.

Là encore le Programme pourra fournir une assistance pour la préparation et la structuration de la réflexion.

#### ***2-4 Mise en place de fonds financiers par filière avec participation financière des donneurs d'ordres***

Ces fonds aideront à recapitaliser les sous-traitants (Ex ; Fonds de Modernisation des Equipements Automobiles – FMEA, AeroFund pour la filière aéronautique...). Ces fonds favoriseront l'émergence de PME compétitives et capables d'offrir à leurs clients une capacité de R&D et un ancrage international renforcé.

Le programme pourra présenter des expériences similaires à l'échelle internationale, en étudiant la faisabilité en Tunisie et, éventuellement, assister les parties prenantes pour sa mise en place.

#### ***2-5 Aider les PME à s'organiser et à croître à une taille suffisante pour structurer leur offre***

La réalisation de cette action a été répartie en deux volets :

- La création de consortia d'entreprises
- L'innovation organisationnelle.

##### ***2-5-1 Encourager la création de consortia d'entreprises***

A cet effet, les pouvoirs publics doivent prévoir un accompagnement stratégique et de recherche d'alliance des PME par un coaching approprié (action type cluster ou SPL) et l'organisation d'un système d'intelligence économique et de veille concurrentielle au profit

des patrons de PME en mettant en réseau par filière les CTI, SPL, pôles de compétitivité et fédérations régionales.

Une première expérience a été réalisée dans le cadre de la coopération avec l'ONUDI. Il y a lieu d'en évaluer les résultats et la pérennité. Puis, après une éventuelle adaptation de l'approche, reprendre la diffusion en se basant notamment sur les travaux des instances de concertation par filière.

### ***2-5-2 Diffuser l'innovation organisationnelle vers les PME***

Les pouvoirs publics peuvent les aider dans l'optimisation de leur organisation et l'amélioration de leur compétitivité via l'investissement en innovation organisationnelle (lean management...).

Plusieurs programmes peuvent prendre en charge ces actions (PMN, PCAM). Mais le Programme peut les compléter d'actions de sensibilisation et de formation de cadres, voire de consultants, en sus des actions d'assistance technique normalement prévues.

### **2-6 Renforcer l'accompagnement à l'international**

Il peut s'agir de portage stratégique, portage-abri (hébergement collectif, hébergement sur stands et salons, mise à disposition de locaux...); portage-conseil (fourniture d'adresses, informations juridiques et réglementaires, analyses de marché) en relation avec les acteurs institutionnels (organisations professionnelles, CEPEX...). Ce portage des PME à l'international pourra être réalisé par les grands donneurs d'ordres mais aussi par des structures de coopération entre PME.

Le Programme pourra assister le CEPEX dans la mise en place de telles solutions : définition des produits, préparation de fiches actions, formation des cadres du CEPEX et des consultants export à ces nouveaux produits, information et sensibilisation des entreprises à ces nouveaux produits.

### **2-7 Favoriser l'intégration et la structuration de la supply chain comme levier majeur de compétitivité**

Il s'agit d'un des points cruciaux de l'approche. Il peut être scindé en 3 volets distincts :

- La définition des standards
- La formation des cadres sur ces nouveaux standards
- Sensibiliser les entreprises sur les avantages logistiques de la proximité.

### ***2-7-1 Mettre au point des standards de processus par filière***

Une telle mise au point permettra de formaliser, au sein des filières, un fonctionnement réactif et efficace (normalisation, dématérialisation des échanges...) en impliquant les donneurs d'ordres dans leur rôle d'intégrateurs de supply chain.

Le programme pourra assister les parties prenantes pour une telle mise au point pour quelques filières pilotes.

### ***2-7-2 Fournir des formations en supply chain management, en achats et en économie industrielle***

Cette formation est dispensée dans certaines écoles de managers ou d'ingénieurs mais demeure insuffisante en nombre de cadre formés d'une part et reste assez virtuelles. Les compétences tunisiennes dans ce domaine se sont essentiellement formées dans les entreprises étrangères implantées en Tunisie ou grâce aux donneurs d'ordre étrangers qui accompagnent leurs fournisseurs.

Il y'a lieu d'en généraliser la diffusion par des actions de formation à articuler en fonction des filières pilote sélectionnées tout en veillant à associer une institution d'appui ou de formation pour en pérenniser le contenu.

### ***2-7-3 Valoriser les avantages logistiques de la proximité et inciter les entreprises à les prendre en compte dans leurs décisions***

Au-delà de l'impact direct en termes de BFR et coûts logistiques, une telle action permettrait de valoriser les avantages stratégiques de flexibilité au marché, rigueur associée au Juste à Temps, fins de séries, absence d'inertie qualité...

Le Programme pourra prévoir des journées de sensibilisation régionales ou, de préférence, sectorielles.

## **2-8 Redonner de la compétitivité aux filières industrielles existantes par un investissement important**

C'est le principal levier d'action. C'est également dans ce domaine que la Tunisie a été le plus active au cours des 15 dernières années. Mais cela ne suffit pas. Il faut en plus structurer le tissu industriel et promouvoir l'innovation.

### ***2-8-1 Favoriser la mise à niveau de l'outil de production***

C'est le domaine dans laquelle la politique de promotion des investissements s'est le plus focalisée dans le passé avec, d'une part, le PMN et, d'autre part, les avantages régionaux.

### ***2-8-2 Valoriser l'enseignement technique et favoriser l'apprentissage***

Un grand effort a été fait pour relancer la formation technique avec les centres de formation professionnelle. Il y a lieu de poursuivre l'effort et de le renforcer au cours des prochaines années.

## **2-9 Structurer des filières capables de répondre aux défis industriels de demain et encourager les projets stratégiques transversaux**

C'est le cœur du Programme. Celui ou sa valeur ajoutée par rapport à tous les programmes existants apparaît réellement et celle sur laquelle il sera réellement jugé à sa fin. La réflexion doit émaner des instances de concertation par filières (cf. 3.2.3.). Cette partie du programme consistera à les concrétiser.

Il comprend 4 volets distincts :

- Les projets stratégiques
- Les projets inter pôles
- Les plans filières régionaux
- La coordination avec l'enseignement et la formation professionnelle

### ***2-9-1 Les projets stratégiques***

Lancement de projets stratégiques sur les nouvelles technologies en orientant la recherche publique et en impliquant les industriels dans la gouvernance de ces projets.

On citera, à simple titre d'exemple, le Programme NanoINNOV en France. Ce plan vise à doter l'industrie française des moyens pour réussir le virage des nanotechnologies. Il repose notamment sur la création de centres d'intégration des nanotechnologies à Grenoble, Saclay et Toulouse, où la recherche fondamentale travaillera avec les entreprises pour mettre au point des technologies, déposer des brevets, créer des produits.

Le comité de pilotage du plan "Nanotechs" Nano-INNOV est composé de trois collèges d'égale représentation (nanosciences, nanotechnologies et industriels). Il est chargé :

- de la rédaction des appels à projets de l'Agence nationale de la recherche financés par le plan de relance dans le domaine des nanotechnologies. L'Agence est pour sa part chargée de la mise en œuvre de ces appels à projets ;
- de la répartition des financements d'équipements de recherche en nanosciences et nanotechnologies prévus dans le plan
- de la coordination des travaux de recherche technologique en nanotechnologies et de l'interface avec la communauté scientifique des nanosciences, notamment dans le cadre des centres d'intégration technologique, comme celui de Saclay.

Il aura également un rôle actif de proposition, notamment de toute initiative nationale ou européenne permettant :

- d'assurer une coordination de l'effort national de recherche dans ce domaine (travaux des laboratoires, investissements, appels à projets...) dans la durée, prenant en compte les autres initiatives nationales, européennes et internationales aussi bien en nanotechnologies qu'en nanosciences ;
- de renforcer le transfert de technologies entre la recherche publique et l'industrie française et assurer une politique cohérente de la propriété intellectuelle des entités publiques en la matière ;
- d'améliorer la connaissance du grand public sur les nanotechnologies, leurs utilisations et leur gouvernance, en particulier dans le cadre des travaux de la commission nationale du débat public (CNDP) qui a été saisie le 24 février dernier par le Gouvernement ;
- de développer les formations nécessaires à l'émergence d'une véritable filière industrielle française dans ce domaine ;
- et enfin, de créer une coordination européenne plus forte sur les nanotechnologies notamment dans le cadre d'un projet de communauté de la connaissance qui pourrait être présenté au comité directeur de l'Institut européen de technologies (IET).

Les moyens financiers réservés à cet effet sont, il est vrai, considérables avec plus de 120 millions d'euros :

- 46 M€ pour la construction d'un centre d'intégration;
- 19 M€ pour les équipements de recherche ;
- 52 M€ pour des appels à projets technologiques
- ...

Le programme interviendra de manière forte dans le cadre de ce volet pour la concrétisation des projets.

### ***2-9-2 Les projets interpoles***

Lancement de projets interpoles ou le soutien de plateformes d'échange entre pôles sur des enjeux nécessitant de rassembler des moyens importants ou des expertises variées (ex : les TIC dans la mécanique).

Cette action devra être réexaminée en fonction de l'état d'avancement du programme de création des technopoles en Tunisie.

### ***2-9-3 Mise en place de plans filières régionaux***

Cela peut, à priori, sembler compliqué, abstrait et trop ambitieux à l'échelle de la Tunisie. C'est pourquoi il est nécessaire de présenter un exemple concret de ce qui peut être fait avec une approche structurée à une échelle locale. Le cas du réseau RAVY est assez explicite. C'est pourquoi il est présenté, ci-après, d'une manière détaillée.

La Chambre de commerce et d'industrie de Versailles a encouragé la création, en 2005, du réseau RAVY avec des objectifs simples :

- Traiter collectivement des problématiques communes
- Donner une image homogène de la filière automobile et la promouvoir
- Défendre les intérêts de la filière automobile auprès des acteurs locaux

Les entreprises réunies au sein de ce réseau ont ainsi décidé de mailler leurs actions afin d'optimiser l'utilisation de leurs ressources humaines et de dynamiser la filière automobile.

- Les entreprises définissent de manière concertée les actions à mettre en œuvre pour répondre à leurs problématiques territoriales.

- Une animatrice réseau, entièrement dédiée, assure la coordination entre les différents membres, anime les rencontres et apporte un soutien logistique pour la mise en œuvre des actions. Elle gère également la promotion du réseau auprès de l'ensemble des établissements de la filière automobile du Val-d'Oise et des Yvelines, visite les entreprises et présente le réseau aux acteurs territoriaux. Elle développe des liens entre les différents acteurs institutionnels et partenaires sociaux du territoire et les entreprises de la filière. Elle travaille en collaboration avec une assistante administrative.
- Des assemblées plénières trimestrielles avec l'ensemble des membres permettent d'assurer la connaissance mutuelle des entreprises et de faire le point sur l'état d'avancement des actions. Des séances en commissions permettent aux entreprises de travailler ensemble sur des thèmes ou des problématiques particulières.

Des comités de pilotage permettent de faire un état d'avancement avec les partenaires du RAVY et éventuellement d'ajuster le plan d'actions.

En 5 années d'activité, ils ont pu mener des :

- Actions de promotion de la filière : Création d'une revue de presse et constitution d'une photothèque sur le monde de l'automobile, édition d'une lettre d'information semestrielle (impression et diffusion 2 000 exemplaires), édition d'un Livre Blanc (présenté en conférence de presse) développant les enjeux de la filière automobile sur le territoire ouest francilien, rencontres avec des acteurs institutionnels territoriaux afin d'informer et de débattre ensemble sur l'évolution économique et technique de la filière automobile sur le territoire du Val d'Oise et des Yvelines, des actions de valorisation des métiers de la filière, animation d'une commission infrastructures routières, flux routiers et dessertes ferroviaires
- Actions dédiées aux ressources humaines : édition d'une cartographie des besoins et des ressources de la filière automobile du Val-d'Oise et des Yvelines qui a permis d'identifier les besoins de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la filière, spécifiquement pour les PME, mise en place d'une action collective visant à accompagner des PME de la filière automobile dans la mise en œuvre de leur stratégie, mise en place d'une plate-forme de collaboration (extranet) hébergeant notamment une base de données emploi, un «Passport RAVY» pour l'insertion et l'employabilité - plus de 1000 bénéficiaires à ce jour (parcours de professionnalisation à destination des personnes travaillant sur les chaînes de montage et les chaînes logistiques des entreprises de la filière)
- Actions de synergie :



- Mov'n GO : Action visant à contribuer à un accroissement significatif de l'activité internationale des PME de la filière automobile en Ile de France, par une approche collective, une mise en réseau et une mutualisation des moyens et des démarches.
  - A partir des besoins exprimés par ses membres : des actions internationales sur les marchés ciblés par les entreprises, une préparation en amont des actions ainsi qu'un suivi post-mission, des ateliers thématiques pays / compétences, l'intervention d'experts en matière commerciale, juridique, business culture, technologique, RH pour faciliter l'accès aux marchés ;
  - Des outils de rapprochement entre membres : partage de réseaux commerciaux, partage de structures ou de locaux à l'étranger, réponse collective à des appels d'offres ou appels à projets internationaux, une plateforme électronique pour animer la vie du réseau et susciter des échanges et des partenariats entre membres ;
  - Premiers besoins exprimés par les 30 premières entreprises impliquées dans Mov'n GO : un ciblage pays (Allemagne, Inde, Maroc, Canada, Chine), des actions identifiées (export, implantation, joint-venture locale, partenariat, sourcing) et un intérêt pour poursuivre l'expérience (préparation et suivi-post mission, mutualisation salons, VIE, études marché, partage locaux, partage réseaux commerciaux, ...).
  
- MOOVECO, un programme au service de la mobilité urbaine. Depuis l'automne 2008, six entreprises, tous membres du RAVY, travaillent sur le développement d'un concept innovant de véhicule urbain. Ce projet concerne des acteurs très différents : le secteur automobile, les opérateurs télécoms, les fournisseurs d'énergie électrique, les fournisseurs d'infrastructure informatique, les sociétés de transports et ou fournisseurs de services de transport (LLD, GPS, ...). Ce nouveau concept de mobilité urbaine emporte l'adhésion de nombreux organismes publics et le rend éligible à plusieurs appels à projet : DGCIS, ADEME,... Ainsi le RAVY a permis aux six chefs d'entreprise de se connaître au sein d'une commission de travail, de structurer leur projet et de l'amener à maturité pour qu'il puisse être labellisé par le pôle de compétitivité Mov'eo et être lauréat d'un appel à projet lancé par le Conseil général des Yvelines. Aujourd'hui les six entreprises se sont réunies au sein d'une SAS et finalisent le prototype d'une première plate-forme grâce à des financements publics et privés.
  
- Un groupe de travail sur les véhicules propres : A partir de mai 2010, le RAVY, à la demande de ses membres a lancé un nouveau groupe de travail dédié au véhicule propre dont les premiers objectifs sont de :

- Développer une veille économique (étude et prospective du marché, concurrence), technologique (motorisation, batterie, ...) et réglementaire (code de la route, réglementation européenne, classification et réception véhicule) autour de la thématique du «véhicule propre» par la mise en réseau des acteurs de ce marché
- Créer un annuaire nominatif actif des acteurs de ce domaine.
- Favoriser l'émergence, le développement et la coordination de projets collaboratifs franciliens autour de cette thématique.
- Accompagner les PME/PMI jusqu'à la labellisation de leurs projets par des pôles de compétitivité et particulièrement dans la compréhension des enjeux et du fonctionnement des pôles.
- Faciliter la mise en relation entre les acteurs publics et privés dans les domaines liés au «véhicule propre»...

***2-9-4 Mise en place d'une commission entreprises/enseignement pour définir les formations qui seront nécessaires***

C'est une phase indispensable. La préparation d'une carte des métiers aidera considérablement la structuration des discussions et constituera la base de la concertation.

Cette discussion pourra se faire sur une base nationale, ou, quand c'est possible et c'est préférable, sur une base régionale au cas où les institutions de l'enseignement supérieur ou de la formation professionnelle de la région sont assez spécialisées et le permettent.

Une telle approche permettra de mettre en évidence les besoins à l'échelle régionale et contribuera à la création d'un cercle vertueux avec la mise à disposition de ressources et de compétences spécialisées qui attireront des entreprises de ce même domaine qui demanderont plus de compétences dans ce domaine et créeront ainsi des pôles régionaux selon une approche « bottom-up », la seule à même de pérenniser et enraciner les résultats.

Le programme pourra assister, dans une première étape, les opérateurs dans la préparation de la carte des métiers et dans la quantification des besoins. Il pourra, dans une seconde étape, suivre les discussions et aider les institutions de formation dans l'adaptation de leurs cursus de formation.

## **2-10 Coopération entre recherche publique et secteur privé**

Créer une base de données permettant aux PME d'avoir une meilleure visibilité sur les projets de recherche collaborative au sein de l'université et des instituts de l'enseignement supérieur et pouvoir les orienter par rapport aux priorités des branches et de filières.

## **2-11 Crédits d'impôt pour les dépenses d'innovation**

Pour que les entreprises réussissent la phase cruciale de préparation de la mise sur le marché de leurs innovations, il conviendrait que les dépenses de prototypage, de préséries, de design et de pré-commercialisation bénéficient d'un crédit d'impôt. Cela permettrait d'alléger le coût de ces opérations et de concrétiser un plus grand nombre de projets.

Le Programme peut en étudier la faisabilité dans le contexte tunisien.

## **2-12 Diffuser les innovations, les bonnes pratiques et les technologies clés**

Pour que les entreprises restent à la pointe du progrès, il faut qu'elles soient au courant de ce qui se fait dans le monde et des dernières innovations dans leur domaine ou dans les domaines connexes. Le partage des savoirs et le brassage des idées favorise l'éclosion de nouveaux concepts. Les CTI remplissent ce rôle dans leurs domaines. L'INORPI doit mettre à disposition des entreprises des analyses sectorielles des dernières évolutions en matière de normes et de brevets. Des études sur les technologies clés doivent être réalisées à intervalles réguliers pour aider les entreprises à faire des choix technologiques éclairés et tirer parti des marchés en expansion.

Le Programme peut aider l'INORPI dans ce domaine.

## **2-13 Encourager les entreprises dans la mise en œuvre d'une stratégie de propriété industrielle**

Les PME tunisiennes se sentent rarement concernées par les procédures de protection de la propriété industrielle. Or c'est un passage obligé en matière de valorisation de l'innovation. Certes, l'INORPI a mis en place des outils allégés et organisé plusieurs tournées de sensibilisation dans ce domaine.

Il est proposé une assistance spécifique en deux phases :

- Un dispositif de pré-diagnostic
- Un «bon propriété industrielle » pour des prestations de conseil.

Le pré-diagnostic, qui serait proposé par les CTI et/ou l'INORPI (pour les secteurs non couverts), consisterait en une évaluation des besoins de l'entreprise en matière de propriété industrielle. Grâce à lui, cette dernière pourra optimiser son potentiel d'innovation. Il reposera, à cet effet, sur une analyse objective et qualifiée et prendra en compte l'ensemble des outils de propriété industrielle (brevets, marques, dessins et modèles) mobilisables au sein de l'entreprise, et inclura également les contrats, les licences, les recherches documentaires, les achats et les ventes de technologies. Il donnera en retour à l'entreprise une vision prospective de ses atouts compétitifs, tant sur la protection que procure la propriété industrielle que sur ses autres utilisations possibles : veille technologique et juridique, licences et partenariats, valorisation des actifs, etc. Il permettra de dégager des pistes d'action et identifiera les compétences internes à l'entreprise pour la mise en œuvre d'une politique de propriété industrielle.

Encore faut-il que les PME mettent en œuvre les préconisations identifiées. A cet effet, il est proposé de créer un dispositif de type « bon propriété industrielle », qui permettrait aux PME ayant bénéficié d'un pré-diagnostic d'avoir recours à des prestations de conseils. Ce dispositif permettrait de faire prendre en charge par l'INORPI une partie du coût d'un accompagnement personnalisé par un conseil en propriété industrielle.

L'INORPI pourrait également mettre en place un dispositif de suivi des entreprises ayant bénéficié d'un pré diagnostic afin d'évaluer le niveau de mise en œuvre des recommandations six mois à un an après la réalisation de celui-ci. Ce contact serait l'occasion d'orienter à nouveau les entreprises vers les ressources, les experts et les réseaux susceptibles de les aider à la mise en œuvre d'une politique de propriété industrielle.

Par ailleurs, le coût des extensions internationales des titres de propriété industrielle constitue un frein au développement international des PME. Celles-ci doivent être encouragées à se lancer dans une démarche d'extension internationale de leurs droits, sous réserve qu'elles aient la capacité à les défendre. Dans cet objectif, un dispositif permettant une prise en charge par l'Etat ou ses opérateurs d'une partie de ce financement pourrait être examiné.

Le programme pourrait étudier l'opportunité et la faisabilité de ces mécanismes en fonction, notamment, des moyens financiers et humains de l'INORPI et, en cas de validation de ces projets, assister cette dernière à les mettre en place.

## **2-14 Prêt innovation**

Il est proposé d'étudier la faisabilité de la création d'un prêt innovation à l'instar du prêt d'accès au marché (PAM) d'OSEO par le biais de la BFPME.

Ces prêts permettront le financement des phases de développement et de mise sur le marché par les PME des résultats des projets de R&D.

Les aides PAM pourraient être accordées sous forme de prêt à taux nul.

Les projets de R&D financés par des subventions publiques sont concentrés sur les phases amont de la R&D&I. Mais il reste encore un pas important à franchir avant de voir les produits de ces travaux sur les marchés :

- Etude marketing,
- études de coût et de positionnement,
- financement des AMM pour les produits de santé,
- recherche de partenaires,
- recherche et fidélisation des premiers clients,
- mise au point de matériels et d'outillages nécessaires à la production
- ...

Les PME tunisiennes qui ont participé activement à ces projets doivent pouvoir être accompagnées dans cette ultime phase de développement.

Cet outil vise le financement de cette phase d'accès au marché par un système de prêt à taux « maîtrisé ». Les prêts du programme PAM, seraient accordés en priorité aux PME. Ils devraient permettre de porter sur le marché les meilleurs produits de R&D qui en sont issus. Les conditions de leur remboursement devront être étudiées pour prendre en compte les risques inhérents à ce type d'activité et optimiser l'effet de levier.

La BDPME serait chargée de l'instruction, de la mise en place et du suivi du prêt. La décision serait prise en lien avec les partenaires régionaux et nationaux.

Ce prêt intervient à une phase plus proche du marché que les subventions ou avances remboursables pour financer des étapes moins risquées mais où l'argent est encore rare. En cohérence avec les autres instruments de financement de l'innovation

Le Programme peut assister la BDPME dans la conception et la mise en place de cet outil. Il peut également assister la BDPME dans le lancement du produit et l'évaluation des premiers dossiers.

## **2-15 « Bon innovation »**

Les Pays-Bas et le Royaume-Uni ont développé des « vouchers » ou « bons innovation » afin de faciliter l'accès des PME à la R&D, les inciter à utiliser les ressources publiques en matière de conseil ou les engager dans une démarche d'innovation.

Ce dispositif consiste à accorder aux PME des bons d'une valeur faciale allant jusqu'à 40 000 DT pour financer l'achat :

- de prestations de R&D : recherche fondamentale, recherche appliquée, design/conception,
- de conseil-diagnostic en innovation : diagnostic du potentiel innovant, conseil en management de l'innovation ou de la propriété industrielle, études de marché, expertise sur l'état de l'art.

Ce bon est valorisable auprès des organismes de recherche ou de conseil aussi bien publics que privés et vise à permettre à la PME de répondre à une question technologique clé pour son développement. Il permet en outre de simplifier vis-à-vis du fisc et des organismes sociaux le paiement des cotisations sociales pour les entreprises qui recourent à des prestations de conseil auprès de consultants dont ce n'est pas l'activité principale, tels que des chercheurs, des enseignants-chercheurs ou des ingénieurs de la recherche publique.

Le programme pourrait étudier la faisabilité d'un tel projet dans le contexte tunisien et, en cas de réponse positive et de validation par les autorités publiques, assister la BDPME à le mettre en place et à évaluer les premiers dossiers.

### **3- La Caisse de Dépôts et des Consignations**

L'un des grands défis qu'ont eu à relever les derniers plans de développement économique et social est celui de la contribution du secteur privé à l'investissement global qui doit passer à un nouveau cap. Le passage de l'économie tunisienne passe nécessairement par une augmentation significative des investissements privés.

Le secteur privé doit jouer un rôle beaucoup plus important que par le passé. Mais, face aux besoins, ses moyens financiers sont très limités en termes de capital. Le problème est double. Pour les PME, il concerne l'amorçage et le capital initial dont les entrepreneurs ont besoin pour lancer leurs propres projets. Pour les autres entreprises, c'est la faiblesse des capitaux. Les grands groupes sont souvent un ensemble de PME avec un actionnariat quasi-identique et la bourse de Tunis compte essentiellement des entreprises financières et de services. Pour de multiples raisons longuement analysées par le passé (législation, fiscalité, culture...) les multiples tentatives pour relancer le renforcement des capitaux par le biais de la BVMT ont donné des résultats mitigés.

C'est pourquoi les projets de Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC) et le Fonds stratégique d'Investissements «Fonds générationnel» lancés par le gouvernement de transition constituent une réponse opportune. Ils apportent une réponse novatrice et probablement adaptée à l'investissement à long terme et au développement économique du pays.

Par le biais de ces deux outils, il est possible de créer une multitude de fonds (sectoriels, transversaux technologiques, ...). La participation de la CDC pourra être par la suite démultipliée par l'effet de levier financier et atteindre des tailles critiques à même d'orienter la décision économique. Ils peuvent, justement, constituer la clé de voute de l'approche par filières ci-dessus préconisée : financement des grands projets nationaux, participation à la création des champions nationaux, participation aux sociétés opérationnelles qui seraient éventuellement créées dans le cadre de la structuration de filières... Il peut y avoir des fonds dans plusieurs filières (tourisme, immobilier, TIC, huile d'olive...) qui auront les moyens de les structurer en profitant des retombées par le biais de leurs participations à la création de champions nationaux.

Par ailleurs, la création de la CDC permettra de créer de nouvelles institutions d'appui avec une casquette public/privé qui pourront échapper aux contraintes des agences publiques (recrutements, procédures de fonctionnement...) tout en préservant la fonction publique.

Cela peut notamment être le cas avec la création d'une banque pour l'internationalisation des entreprises (cf. ci-dessous).

#### **4- Création d'une banque pour l'internationalisation des entreprises**

Cette institution serait en fait une société financière dont l'objectif vise à développer et promouvoir les activités des entreprises tunisiennes implantées à l'étranger.

Elle serait contrôlée par la CDC et ouvrira son tour de table à d'autres institutions financières tunisiennes ou internationales. Elle servira d'interlocuteurs pour toutes les entreprises tunisiennes qui effectueront des interventions sur les marchés internationaux.

Elle pourra, notamment :

- acquérir des participations dans des entreprises implantées à l'étranger,
- accorder des facilités de paiement pour financer la participation d'entreprises tunisiennes auprès d'entreprises étrangères
- financer les études de pré-faisabilité, de faisabilité et les programmes d'assistance technique pour les investissements à l'étranger,
- financer les programmes de pénétration commerciale (bureaux de représentation, bureaux ou filiales de vente et centres d'assistance, entrepôts, dépôts et salles d'exposition...
- financer les frais de participation aux appels d'offres internationaux.

Elle pourra également proposer des services d'assistance technique et de consulting professionnels :

- scouting : recherche d'opportunités à l'étranger
- match making : recherche d'associés
- études de pré-faisabilité, études de faisabilité, assistance financière, juridique relatives à des projets d'investissement à l'étranger.

La banque pourra également accorder des facilités de crédit à l'exportation afin de permettre aux entreprises exportatrices tunisiennes de proposer aux acquéreurs/clients étrangers des délais de paiement sur le moyen/long terme à des conditions et taux d'intérêt compétitifs, alignés sur ceux proposés par leurs concurrents internationaux.



Elle pourra intégrer les réseaux internationaux de sociétés financières internationales (EDFI...) et bénéficier ainsi de relations et d'informations à l'échelle internationale qu'elle pourra mettre à la disposition des entreprises tunisiennes pour leurs activités à l'étranger.

La CDC pourra, éventuellement, prévoir, en sus et dans une deuxième étape, la création de fonds de capital-risque qui peuvent s'ajouter à la participation de la banque à créer dans la société étrangère en les limitant, éventuellement à des régions déterminées.

#### **5- Autres recommandations :**

Il s'agit de recommandations accessoires à la présente réflexion mais ayant un impact direct sur la concrétisation des recommandations. Ils nécessitent toutefois une réflexion approfondie compte tenu de leurs différentes implications, d'une part, et certains effets collatéraux délicats dépassant le cadre de la présente étude.

- Revoir le code des investissements en élargissant les avantages aux opérations d'internationalisation
- Assouplir la réglementation de changes relative aux investissements à l'étranger
- Assouplir les modalités de gestion des agences d'appui aux PME et étudier la possibilité de confier certaines de ces prestations au secteur privé selon des modalités à définir.