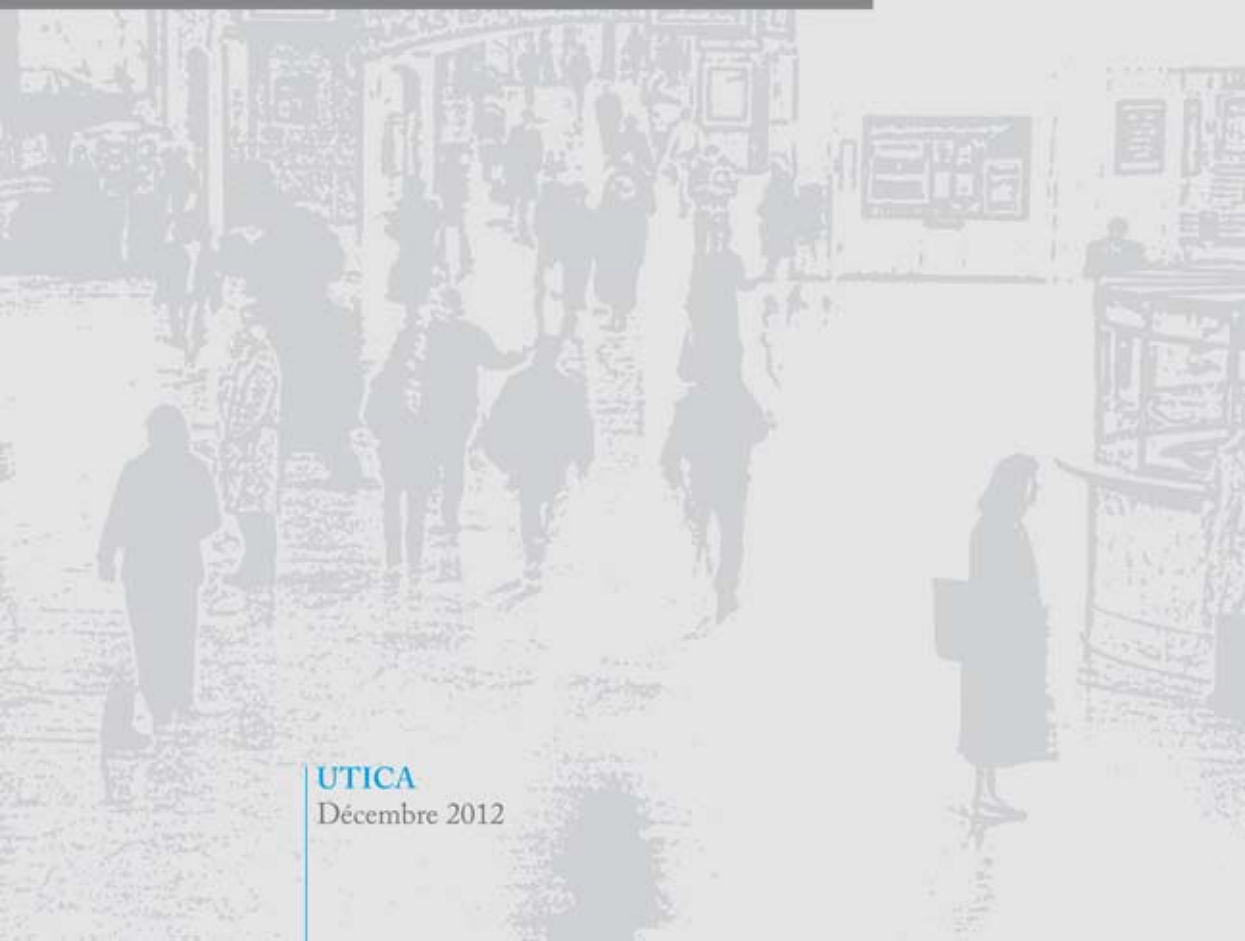




UTICA

# VISION TUNISIE 2020

**Des entreprises  
compétitives** pour plus de  
croissance et plus d'emploi





UTICA

# VISION TUNISIE 2020

**Des entreprises  
compétitives** pour plus de  
croissance et plus d'emploi



UTICA

Décembre 2012



# Sommaire

<b>LA TUNISIE EN 2020</b>	<b>4</b>
<b>Synthèse du document</b>	<b>5</b>
<b>Ambition 1</b>	<b>9</b>
<b>Une société qui valorise le travail et favorise l'initiative</b>	
Chantier 1 : Communiquer pour valoriser le travail et l'entreprise	10
<b>Ambition 2</b>	<b>11</b>
<b>Un pays mobilisé pour la croissance</b>	
Chantier 2 : Relancer l'investissement et l'expansion des entreprises	12
Chantier 3 : Une fiscalité, moteur de croissance	16
Chantier 4 : Un financement adapté à la création et à l'expansion des entreprises	20
Chantier 5 : Favoriser l'exportation des entreprises on shore et le développement international des entreprises tunisiennes	23
Chantier 6 : Des services publics gérés selon les règles de l'efficience	26
<b>Ambition 3</b>	<b>28</b>
<b>Un Climat social serein</b>	
Chantier 7 : Pour un nouveau modèle de relations de travail	29
Chantier 8 : Une politique de protection sociale efficiente et pérenne	30
Chantier 9 : Une nouvelle politique salariale	32
Chantier 10 : Des instruments d'emploi souples, favorisant l'insertion et la réinsertion professionnelle, et mis en œuvre par des services efficients	34
<b>Ambition 4</b>	<b>35</b>
<b>Une économie tirée par l'innovation et la création de la valeur</b>	
Chantier 11 : Un système d'innovation à fort impact économique	36
Chantier 12 : Un système de formation professionnelle et d'enseignement supérieur proactif par rapport aux entreprises et au marché de l'emploi	38
Chantier 13 : Les compétences clefs maîtrisées par le plus grand nombre de citoyens	40
Chantier 14 : Une Tunisie numérisée et utilisant les ressources de la numérisation comme levier de création de valeur dans tous les secteurs de l'économie	42
<b>Ambition 5</b>	<b>44</b>
<b>Une convergence régionale et plus de cohésion sociale</b>	
Chantier 15 : Pour une nouvelle approche du développement régional	46
<b>Un préalable et une urgence</b>	<b>48</b>
<b>Relancer l'économie au plus tôt</b>	



# La Tunisie en 2020

## L'UTICA a une ambition pour la Tunisie

En 2020, la Tunisie est un pays prospère et solidaire, doté de fortes valeurs morales et possédant une économie compétitive, dynamique et résiliente.

- Une Tunisie où le travail, l'effort, la libre entreprise et la réussite professionnelle sont reconnus comme valeurs sociétales
- Une Tunisie performante par ses entreprises, son climat d'affaires et son environnement social,
- Une Tunisie où l'égalité des chances permet à toutes les activités économiques, toutes les catégories sociales, toutes les régions et toutes les générations une participation à la création des richesses.
- Une Tunisie qui aura concilié son université, son école et sa jeunesse avec son économie;
- Une Tunisie qui respecte la propriété privée et la propriété collective et qui garantit le droit du citoyen à la sécurité de sa personne et de ses biens.
- Une Tunisie dont les citoyens sont solidaires et confiants en leur avenir.

La présente stratégie Tunisie 2020 est la contribution de l'UTICA pour la concrétisation de cette ambition.

# Synthèse du document

**Tunisie 2020** est la stratégie de l'UTICA pour la création d'emploi et pour la croissance dans toutes les régions.

Cette croissance et cette création d'emploi ne sont évidemment obtenues de manière durable que dans des entreprises compétitives, travaillant dans un environnement social serein et un environnement économique et réglementaire favorable et disposant d'un capital humain de qualité.

Cette stratégie s'articule autour de cinq objectifs spécifiques et une urgence :

## **1. Agir pour que la société tunisienne valorise le travail et favorise l'initiative :**

Il s'agit de réhabiliter la valeur du travail dans la société tunisienne, d'y valoriser l'esprit entrepreneurial, de rendre positive l'image que se fait la société de l'entreprise et du chef d'entreprise et d'y ancrer le principe économique que seule l'entreprise compétitive crée de l'emploi pérenne.

Les principes de la liberté du travail et celle d'entreprendre doivent être inscrits dans la Constitution et les organisations professionnelles doivent avoir le droit de saisir la cour constitutionnelle en cas de constat de manquement à ces principes.

Il s'agit aussi d'engager un travail de communication, continu et structuré, sous diverses formes et ciblant diverses populations (société civile, partis politiques, enseignants, jeunes écoliers, étudiants, syndicats, employés, etc.) afin que tous les acteurs s'approprient ces valeurs et militent en faveur de leur ancrage dans la société tunisienne.

## **2. Mobiliser le pays tout entier pour la croissance :**

il s'agit d'établir une réglementation économique, une fiscalité, un système incitatif et un système de financement qui favorisent la création de nouvelles entreprises, la croissance des entreprises existantes, la création d'emploi, qui pénalisent la rente et l'économie informelle et de créer un cadre indépendant du pouvoir exécutif qui suit et évalue la mise en œuvre des réformes et veille à la qualité des services publics.

Pour l'atteinte de cet objectif, l'UTICA propose l'établissement d'un cadre partenarial « Ministère des finances-UTICA » pour piloter l'élaboration du nouveau système fiscal, à mettre en application le 1er Janvier 2014, qui :

- simplifie et stabilise la norme fiscale,
- détend et sécurise les relations entre l'administration fiscale et les contribuables,
- incite à la bonne gouvernance et la transparence des entreprises,
- favorise la croissance des entreprises et la création d'emploi,
- incite à l'investissement et à la création de nouvelles entreprises,



- est adapté à la réalité économique de l'entreprise y compris les micro-entreprises, ne grève pas leur trésorerie par des retenues à la source exagérées et garantit le principe de neutralité de la TVA,
- introduit des mesures simples pour dissuader les faux forfaitaires.

Il s'agit aussi d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie volontariste et efficace de diversification des marchés et de promotion du site Tunisie et d'agir pour que l'entreprise trouve dans toutes les régions du pays une infrastructure industrielle, de transport, logistique et de télécommunication au standard international.

Il s'agit également de transformer l'Administration en un facteur de compétitivité pour l'économie tunisienne grâce à un renouveau du Service Public, au développement de la pratique du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre des réformes et à un Partenariat Public Privé autorisant plus d'efficacité. Cette fonction de suivi, d'évaluation de la mise en œuvre des réformes et de veille sur la qualité des services publics, historiquement talon d'Achille de la Tunisie, devrait être confiée à un nouveau Conseil Economique et Social que nous proposons de recréer avec une nouvelle composition et pour de nouvelles missions.

### **3. Conférer plus de sérénité à l'environnement social :**

Il s'agit de développer un nouveau modèle de relations de travail qui allie l'amélioration continue de la compétitivité des entreprises, le travail décent et la création d'emplois et de dégager un consensus national pour la refonte de la politique salariale.

Ceci est possible en organisant les relations de travail autour de 4 axes intimement liés et complémentaires:

- a. Le renforcement de l'assouplissement du contrat de travail, la mise en œuvre effective de la modulation du temps de travail et l'allègement des procédures de licenciement pour causes économiques ou organisationnelles.
- b. La mise en place d'un système « d'assurance perte d'emploi et de réinsertion », à financement et gestion tripartites, destiné aux salariés licenciés pour des raisons économiques ou organisationnelles.
- c. La mise en œuvre d'une politique de maintien et d'amélioration des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie active.
- d. La mise en place d'un réseau national d'intermédiation sur le marché de l'emploi, dynamique et réactif, le développement de l'externalisation des services et l'institution d'un cadre légal pour l'intérim.

La structure du nouveau modèle de relations de travail, la définition d'une nouvelle politique salariale et la mise en place d'un système de protection sociale efficient et pérenne sont des éléments du Contrat Social Tripartite, cadre contractuel en cours de négociation entre l'UTICA, l'UGTT et le Gouvernement.

#### **4. Promouvoir une économie tirée par la création de la valeur et par l'innovation :**

Il s'agit de :

- favoriser la création de la valeur par les entreprises, et par conséquent la création d'emplois qualifiés, grâce à un cadre règlementaire économique, qui favorise la valeur ajoutée nationale,
- développer un système d'innovation et de recherche à fort impact économique,
- d'utiliser les ressources de la numérisation comme levier de création de valeur dans tous les secteurs de l'économie,
- de renforcer la pro-activité des systèmes de formation professionnelle et d'enseignement supérieur avec l'environnement économique et de garantir la maîtrise des compétences clefs par le plus grand nombre de citoyens grâce à un système éducatif évalué et piloté par les résultats.

#### **5. Œuvrer pour une convergence régionale et pour plus de cohésion sociale :**

Le développement économique et social est le résultat de la contribution à la croissance et non pas celui de la redistribution d'une partie de la croissance que d'autres ont réalisée. Agir pour un meilleur développement de toutes les régions, c'est concrétiser une approche de développement économique et social qui pousse chaque région et lui permet de créer des grappes d'activités complémentaires, ayant accès à des marchés durables et bénéficiant d'une mobilisation d'investissement.

Lutter efficacement contre les disparités régionales, c'est responsabiliser chaque région dans la mise en valeur de ses potentialités, qu'elles soient agricoles, agro-alimentaires, touristiques, industrielles ou de services, et surtout la responsabiliser dans la réunion des facteurs qui favorisent la création d'entreprises pour cette mise en valeur.

Lutter contre les disparités régionales, c'est aussi remédier au fléau de l'économie informelle, frein au développement et au travail décent dans plusieurs régions et responsable, entre autres, de la déliquescence des services de l'Etat.

#### **6. Une urgence, relancer l'économie au plus tôt :**

Il s'agit de déclarer «L'état d'urgence économique » et charger un comité de haut niveau de sa gestion, de tranquilliser les clients de la Tunisie et les investisseurs et de permettre aux entreprises de se relancer grâce à des mécanismes rapides décidés par le « Comité de l'Etat d'Urgence Economique ».





## DES ENTREPRISES COMPÉTITIVES, POUR PLUS DE CROISSANCE ET PLUS D'EMPLOI

**Une société qui valorise le travail et favorise l'initiative**

Inscrire dans la constitution le principe de la liberté d'entreprendre

Promouvoir l'image de l'entreprise seule créatrice d'emploi et de richesse

Développer la culture du travail dans la société tunisienne

Développer la citoyenneté de l'entreprise

**Un pays mobilisé pour la croissance**

Relancer l'investissement et l'expansion des entreprises

Une fiscalité moteur de croissance

Un financement adapté à la création et à l'expansion des entreprises

Favoriser l'exportation des entreprises on shore et le développement international des entreprises tunisiennes

Des services publics performants gérés selon les règles de l'efficacité

**Un climat social serein**

Vers un nouveau modèle de relations de travail

Pour une protection sociale effective et efficiente

Pour une nouvelle politique salariale

Des instruments d'emploi souples favorisant l'insertion et la réinsertion professionnelle

**Une économie tirée par la création de la valeur et l'innovation**

Un système d'innovation à fort impact économique

Un système d'Enseignement supérieur et de formation professionnelle proactif

Une Ecole garantissant la maîtrise des compétences clés pour le plus grand nombre de citoyens

Une Tunisie numérisée au service de la création de valeur dans tous les secteurs

**Une convergence régionale et plus de cohésion sociale**

Une nouvelle approche du développement économique et social

Création dans chaque région d'une structure régionale non administrative chargée du développement

L'UTICA développe la capacité de ses structures régionales

Une stratégie pour remédier à l'économie informelle

# Ambition 1

## Une société qui valorise le travail et favorise l'initiative

### *Problématique*

Au cours des trois dernières décennies, la société tunisienne a commencé à ne plus associer le gain à l'effort. Le profit est souvent présenté comme provenant de la rente, de la fraude et d'activités illégitimes. Au niveau du citoyen, il y a déconnexion entre travail, valeur produite et salaire perçu. Au niveau de l'école, la fraude et « l'achat » des résultats scolaires se sont banalisés.

L'image du chef d'entreprise véhiculée par les mass media est devenue globalement négative. L'entreprise est perçue comme extérieure à la société et l'Administration se comporte vis-à-vis d'elle davantage comme contrôleur que comme soutien et structure d'appui.

Les jeunes perçoivent de leur environnement et à travers les mass media des signaux forts et récurrents suggérant que leur avenir professionnel ne peut pas se concevoir dans une entreprise et qu'il n'est au contraire garanti que dans l'Administration publique. Ces jeunes se considèrent de ce fait le plus souvent comme chômeurs jusqu'à ce qu'ils trouvent un emploi dans l'Administration.

### *Objectifs de l'UTICA*

- Réhabiliter la valeur du travail dans la société tunisienne
- Rendre positive l'image que se fait la société tunisienne de l'entreprise et du chef d'entreprise
- Diffuser dans la société et y ancrer le principe économique que seule l'entreprise compétitive crée de l'emploi pérenne et que le gain est le résultat de l'effort
- Valoriser l'esprit entrepreneurial dans la société tunisienne
- Développer la valeur de la citoyenneté dans le milieu entrepreneurial



## Chantier 1 : Communiquer pour valoriser le travail et l'entreprise

### *Les actions à engager*

1. L'UTICA agit auprès de tous les partis politiques et des élus de la constituante pour inscrire dans la constitution les principes de la liberté du travail et de la liberté d'entreprendre et de permettre aux organisations professionnelles de saisir directement la cour constitutionnelle en cas de constat de manquement à ces principes. Il s'agit d'assurer des fondements constitutionnels à la compétitivité de la Tunisie
2. Pour consolider le travail en tant que valeur de la société tunisienne, l'UTICA entreprend une série d'actions de communication de diverses formes et pour diverses populations cibles (société civile, partis politiques, jeunes écoliers, étudiants, syndicats, employés, etc.) afin que tous les acteurs s'approprient le concept et militent en sa faveur. Un partenariat « UTICA-Ministère de l'Education » pour réhabiliter la culture du travail chez les jeunes sera au centre de cette action.
3. Mettre en place « Une guillotine réglementaire » pour lutter contre la culture du « gain facile » et développer le lien entre effort et gain, à tous les niveaux de la société.
4. L'UTICA crée un indicateur de perception par la société tunisienne du travail, de l'entreprise et du chef d'entreprise et procède régulièrement à sa mesure.
5. L'UTICA œuvre pour la diffusion de la culture sociétale dans les entreprises et organise à cet effet régulièrement des manifestations, au niveau national et régional, pour faire connaître l'apport sociétal de l'entreprise et pour mobiliser les chefs d'entreprise autour de leur rôle sociétal et développe la capacité de ses structures pour diffuser cette culture. Un partenariat « UTICA-Université-Médias » pour vulgariser la culture économique et pour enraciner une perception positive de l'entreprise et de l'entrepreneur, sera au centre de cette action.
6. L'UTICA fait la promotion, auprès de ses adhérents, des outils les plus actuels de gestion et de bonne gouvernance conduisant à la transparence comptable, sociale et fiscale de l'entreprise.

## Ambition 2

### Un pays mobilisé pour la croissance

#### *Problématique générale*

Comparée aux pays émergents, la croissance de l'économie tunisienne est restée modeste. En 1960, le même revenu par tête d'habitant de la Tunisie était au même niveau que celui de la Malaisie et légèrement en dessous de celui la Corée du Sud. Aujourd'hui, il ne représente que la moitié de celui de la Malaisie et le cinquième de celui de la Corée du sud.

Plusieurs facteurs se sont conjugués pour brider l'expansion des entreprises et par conséquent la croissance.

La réglementation économique et fiscale complexe et sans vision globale n'a pas favorisé la croissance et a plutôt favorisé la rente de situation et développé l'économie informelle.

Le code des investissements bloque les initiatives, privilégie les investissements matériels par rapport aux investissements immatériels et ne promeut pas les investissements générateurs d'emplois à forte valeur ajoutée et/ou à haute qualification. Consacrant la dichotomie entre secteur offshore et secteur on-shore, il a empêché le développement d'un tissu économique (industriel et commercial) intégré, où il y a transfert et maîtrise de savoir faire.

Les procédures d'accès au crédit sont compliquées et incohérentes entre les différentes institutions bancaires ce qui entraîne des délais d'accès au financement souvent longs. L'importance des garanties demandées, faute d'une meilleure évaluation des risques, se traduit par la préférence des banques à prêter aux grandes entreprises. Le taux d'intérêt à la création d'entreprise est très élevé et avoisine les 9% par an contre 4% en Europe<sup>1</sup>. L'accès aux financements de création et d'exploitation, les aléas et les délais pour cet accès ainsi que leurs coûts constituent une barrière à la croissance.

<sup>1</sup> L'Entreprise Tunisienne Face à la Conduite de la Politique Monétaire : Réflexions et Pistes de réformes, Sami Mouley, Centre Tunisien des Etudes Economiques, Institut Arabe des Chefs d'Entreprises, (Juin2011).



## Chantier 2 : Relancer l'investissement et l'expansion des entreprises.

### *Problématiques spécifiques*

#### **L'investissement, aussi bien national qu'étranger, est insuffisant**

L'image de la Tunisie en tant que site de production de biens et de services et d'approvisionnement est en deçà de ses potentialités. Malgré les efforts faits pour attirer les IDE, leur part dans le PIB est resté faible. Les IDE ont atteint en 2011 près de 3 milliards de \$ au Maroc et près de 15 milliards de \$ en Turquie alors qu'ils n'ont jamais dépassé 2 milliards de \$ en Tunisie<sup>2</sup>, y compris les investissements en portefeuille et dans l'énergie.

**Une promotion restée basique.** Plusieurs études ont montré que les points faibles de la Tunisie se situent essentiellement dans la promotion du « site Tunisie ». L'action des agences en charge de la promotion (FIPA, ONTT, ATCE, OTE) n'a pas été suffisante pour renforcer l'attrait de la Tunisie, les réseaux de compétences tunisiennes expatriées ne sont pas suffisamment mobilisés, le personnel diplomatique tunisien accuse un déficit de culture marketing-pays et les médias locaux, relayés par les sites Internet pour l'écrit et les satellites pour l'audiovisuel, n'ont pas adopté une stratégie visant l'augmentation de la notoriété du pays et de son potentiel, d'une manière structurée et continue.

**Une diversification des marchés insuffisante.** La promotion des investissements est en plus déconnectée de l'action de développement des marchés, alors que les investissements ne sont réellement motivés que par l'accès aux marchés.

En effet, l'économie tunisienne a une diversification insuffisante en termes de produits et de marchés qui fait que son ouverture sur l'économie mondiale n'est pas mise à profit pour en faire une source de croissance et d'emploi plus consistante. Les exportations de la Tunisie se concentrent sur des produits en déclin sur le marché mondial et sans que l'industrie n'ait la capacité de suivre de manière dynamique les évolutions du marché mondial. La moitié des exportations est assurée seulement par sept types de produits dont les hydrocarbures et environ 71 pour cent des exportations de la Tunisie sont expédiés seulement vers quatre pays en Europe. Aujourd'hui, la Tunisie est dans la situation d'une mauvaise spécialisation en termes de produits et de marchés. Le pays se doit de diversifier sa production et ses exportations. Les IDE devraient être mobilisés pour assurer cette diversification.

**Un Code d'incitations complexe et illisible, devenu un frein à l'investissement.** A l'instar de l'ensemble de la réglementation économique, le Code d'incitations aux investissements est complexe, illisible et implique une multiplicité d'intervenants. Ce code donne l'impression, à tort, que l'entreprise bénéficie de beaucoup d'avantages et contribue à donner une image négative des entrepreneurs, non citoyens, chasseurs de primes, « voleurs » d'avantages. De plus, ce code souffre d'insuffisances dans sa conception qui sont devenus graduellement des freins à l'économie et à l'investissement. Le principe des listes positives a fait que « tout est interdit, sauf ce qui est autorisé » et a souvent freiné l'initiative innovante. Les avantages donnés a priori génèrent automatiquement des procédures complexes, longues, floues et qui peuvent être source de corruption. Il a consacré la dichotomie « offshore- on shore » empêchant le développement d'un tissu économique (industriel et commercial) intégré, et n'a pas incité à des investissements à forte valeur ajoutée et/ou à haute qualification générateurs d'emplois.

**Une infrastructure en deçà des standards.** L'infrastructure industrielle et logistique est peu performante et handicape la compétitivité de l'entreprise tunisienne et freine le développement régional.

L'infrastructure des zones industrielles est au mieux basique et sa maintenance est de plus en plus problématique.

Du fait des monopôles ou quasi-monopole, les services portuaires, le transport international, le courrier rapide et les services de télécommunication, ont un coût élevé et une qualité incertaine et instable. Ces services handicapent de plus en plus la compétitivité du pays d'autant plus que la niche la plus intéressante pour l'industrie exportatrice tunisienne est celle de la moyenne série, fabriquée selon des spécifications particulières et livrée juste à temps. De ce fait, la performance et la continuité des services de télécommunication et de logistique devient un facteur aussi important que les moyens de production.

### **Objectifs de l'UTICA**

- Promouvoir un cadre réglementaire qui incite à l'investissement et qui favorise la croissance, et la création d'emploi
- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie volontariste et efficace pour la promotion du site Tunisie et impliquer le secteur privé dans la conception et la mise en œuvre de cette stratégie.
- L'entreprise tunisienne trouve dans toutes les régions une infrastructure industrielle, de transport, logistique et de télécommunication au standard international.



## Les actions à engager

### A. Agir pour l'élaboration d'un nouveau « code d'investissement »

Ce nouveau code doit :

**1. Affirmer la liberté d'investissement**, y compris aux IDE, et autoriser toutes les activités à l'exception d'une liste négative,

**2. Donner la garantie** aux investisseurs de leurs biens, la garantie de la propriété intellectuelle et contre la concurrence déloyale, la garantie de la stabilité des avantages et la garantie aux non résidents du transfert de leur capital et de ses rémunérations.

**3. Accorder des incitations et les lier, de manière simple et automatique, aux résultats** atteints par l'entreprise sur les champs objets des incitations (valeur ajoutée, développement régional, emploi, export, etc.) et ce durant tout le cycle de vie de l'entreprise et pas seulement à sa création ou à son extension.

**4. Favoriser l'intégration de la totalité du tissu économique** (Régime totalement exportateur et régime non totalement exportateur) et favoriser les synergies entre toutes les entreprises indépendamment de leur régime douanier (en accordant par exemple aux entreprises industrielles et de supply chain des régimes douaniers économiques qui permettent à ces entreprises d'échanger des produits en acquittant les droits et taxes de manière différée, au moment de leur mise à la consommation, et de ne pas payer ces droits et taxes douanières sur les marchandises tunisiennes incorporées dans les produits achetés, avec des procédures simples.

**5. Aider à la réduction des coûts d'installation :**

- en soumettant les équipements de production à une TVA au taux de 0%
- en prenant en charge la formation d'adaptation aux postes de travail.
- si les zones aménagées ne sont pas disponibles, par la mise à disposition de terrains non aménagés sous forme de concession au dinar symbolique avec le bénéficiaire d'une procédure très rapide de changement de vocation et la prise en charge totale par l'Etat du coût de l'infrastructure extramuros (route, énergie, eau, télécommunication, assainissement).

**6. Favoriser les schémas de financement qui réservent une part importante aux investissements immatériels et au fonds de roulement** et faciliter l'accès au financement en accordant une exonération fiscale totale du capital investi ou réinvesti, en simplifiant l'accès au capital risque et en mettant en place un système mutuel de garantie pour faciliter l'accès des entreprises aux financements MT et CT.

### B. Agir pour le développement d'une nouvelle stratégie de promotion de l'image de la Tunisie.

1. Elaborer une stratégie de communication globale qui positionne la contribution des acteurs concernés par la promotion de l'image de la Tunisie et qui crée une synergie entre leurs actions.
2. Transformer la FIPA en une agence de promotion de la « politique

industrielle et de service» à même d'identifier les opportunités sur le marché international en termes d'activités à forte valeur ajoutée, d'élaborer des stratégies d'insertion et d'attirer les investissements nécessaires à cet effet.

**3.** Associer le secteur privé dans l'attraction de grands groupes internationaux en vue de réaliser des projets structurants (Construction Automobile, Construction Maritime, Industrie Pharmaceutique, Aéronautique, Agroalimentaire, Industrie Chimique, TIC, Coulée Continue de Cuivre et d'aluminium, Studio de Cinéma, etc.).

**5.** Appuyer la création d'associations ou entreprises de tunisiens à l'étranger œuvrant à la promotion des exportations tunisiennes de produits et de services et les financer par contrat objectif et sur les résultats.

**6.** Installation de consuls honoraires dans toutes les capitales et grandes villes d'Afrique, d'Amérique du Sud et d'Asie Centrale chargés de la facilitation des relations entre hommes d'affaires tunisiens et leurs homologues des pays concernés. Ces consuls sont rémunérés selon un système qui intègre les objectifs et les résultats.

**7.** Utiliser l'axe de la « Digitalisation de la Tunisie » comme levier pour attirer des IDE high-tech.

### **C. Œuvrer pour que l'infrastructure industrielle et logistique soit au niveau des standards internationaux**

**1.** Lancer des PPP avec des opérateurs tunisiens et/ou étrangers d'envergure pour la création et la gestion de zones industrielles et logistiques selon les standards internationaux. Ces structures doivent être à même d'offrir des terrains parfaitement aménagés, des locaux industriels et de service de haute qualité, disponibles à la location de longue durée ainsi qu'à la vente immédiate ou à terme. Elles doivent gérer ces zones pour maintenir leur infrastructure en excellent état et en assurer la promotion en permanence.

**2.** Associer impérativement le secteur privé dans la gestion des installations portuaires et aéroportuaires pour les moderniser, les aligner aux standards internationaux et hisser leurs performances au plus haut niveau en termes de rapidité, fiabilité, fluidité et coûts.

**3.** Poursuivre les réformes douanières en partenariat avec les professionnels pour faciliter d'avantage les formalités et réduire les délais d'attente affectant les opérations de commerce extérieur. L'objectif est d'atteindre le standard international qui est de 3 heures au maximum pour toute opération de dédouanement.

**4.** Autoriser les acteurs internationaux dans le domaine de la messagerie (Fedex, DHL, TNT...etc.) à opérer directement vers la Tunisie et à partir de la Tunisie.

**5.** Poursuivre le développement des autoroutes, des grands axes routiers, des voies ferrées et de l'infrastructure de transmission de données à haut débit.

**6.** Réactiver le projet de port en eaux profondes en vue de faire de la Tunisie un hub d'éclatement intercontinental (Afrique, Europe et Asie).





## Chantier 3 : Une fiscalité, moteur de croissance

### *Problématiques spécifiques*

Quoique le système fiscal tunisien actuel ait été configuré selon les concepts d'une fiscalité moderne, il reste entaché par des insuffisances de fond et de forme :

- **Une fiscalité complexe, ambiguë et instable** : une multitude de lois et décrets lois auxquels s'ajoutent un ensemble de dispositions instaurant des régimes spécifiques. La complexité de certaines règles et leur instabilité constitue une source d'insécurité pour les contribuables et une motivation pour le développement de l'économie informelle.
- **Une fiscalité inéquitable** : Elle a généré un grand nombre de faux forfaitaires faisant supporter la charge fiscale par moins de 20% des entreprises tout en pénalisant les salariés à revenus faibles.
- **Une fiscalité pénalisante pour l'entreprise**. La généralisation à outrance de la retenue à la source affecte considérablement les ressources financières des entreprises et augmente les risques fiscaux inhérents au non respect des dispositions fiscales. Les complications des régimes de restitution et la limitation du champ d'application de la TVA et la multitude des exonérations affectent le principe de la neutralité de la TVA.
- **Une relation tendue entre le contribuable et l'Administration et un contentieux fiscal très lourd**. le manque d'objectivité dans les vérifications et l'objectif du redressement par tous les moyens, ajouté aux délais très longs du traitement du contentieux fiscal ont contribué à la détérioration des relations entre les contribuables et l'Administration fiscale.

### *Objectifs de l'UTICA*

- Promouvoir un système fiscal transparent et incitatif qui favorise la croissance, l'investissement et la création d'emploi
- Apaiser et sécuriser juridiquement les relations entre l'administration fiscale et les contribuables
- Assurer une répartition équitable de la charge fiscale

### *Les actions à engager*

#### **A. Mettre en place un nouveau cadre de concertation pour l'élaboration d'un nouveau système fiscal**

Ce nouveau système doit simplifier et stabiliser la norme fiscale par l'adoption de principes simples pour le calcul de l'imposition, la refonte et le regroupement des textes fiscaux dans un code unique et qui donne une signification précise des termes utilisés, « civiliser » le contrôle fiscal en développant chez les vérificateurs l'esprit de neutralité, d'équité et d'impartialité et de border la procédure, par des formalités claires, et qui ne bloque pas les activités économiques et instaurer une commission

supérieure indépendante de la sécurité fiscale chargée de l'évaluation régulière des sources de litiges entre l'administration fiscale et les contribuables et du perfectionnement de la législation fiscale.

Le nouveau système fiscal doit favoriser la bonne gouvernance et la transparence des entreprises, leur croissance et leur création d'emploi ainsi que l'investissement et la création de nouvelles entreprises. Il doit être en cohérence totale avec la réglementation régissant la promotion des investissements.

Le nouveau système fiscal doit être adapté à la réalité économique de l'entreprise y compris les micro-entreprises, ne pas grever leur trésorerie par des retenues à la source exagérées, garantir le principe de neutralité de la TVA et introduire des mesures simples pour dissuader les faux forfaitaires.

**A cet effet, l'UTICA propose la création d'un cadre partenarial « Ministère des finances-UTICA » pour piloter l'élaboration du nouveau système fiscal en vue de sa mise en application le 1er Janvier 2014.**

## **B. Améliorer la sécurité juridique des relations entre l'administration fiscale et les contribuables.**

### ***Simplification et stabilisation de la norme fiscale :***

- Lancement d'une refonte des textes fiscaux actuels dans le but de simplifier et d'harmoniser les textes en vigueur et de les regrouper dans un code unique (code général des impôts) en vue de faciliter leur exploitation ;
- Clarification de la signification des termes utilisés ;
- Renforcement de la sécurité juridique en inscrivant ce principe dans le préambule de la Constitution ;
- Amélioration du fonctionnement du Conseil National de la fiscalité ;
- Instauration d'une commission supérieure indépendante de la sécurité fiscale qui devra être saisie et donner un avis public sur toutes propositions de modification de la réglementation fiscale et ainsi que sur les litiges entre l'administration fiscale et les contribuables.

***Promotion de la pratique du rescrit qui*** permet de clarifier et stabiliser la norme fiscale et à rendre mieux prévisible pour les contribuables l'interprétation future des textes par l'administration ; Cette pratique peut être renforcée en :

- Instituant la possibilité pour le contribuable d'introduire un recours administratif contre les rescrits devant un comité indépendant ;
- Instaurant un dispositif législatif de protection du contribuable face aux changements de la doctrine administrative.



### **Perfectionnement du déroulement du contrôle fiscal :**

- Instaurer l'obligation pour l'administration de répondre aux observations du contribuable dans un délai raisonnable et en l'absence de réponse, permettre à ce dernier de poursuivre la procédure.
- Amender l'article 38 du CDPF en réservant le recours aux techniques extracomptables de reconstitution des bases imposables aux seuls cas où il y aurait inexistance, défaut de présentation ou rejet de la comptabilité.
- Clarifier les cas pouvant donner lieu au rejet de la comptabilité ;
- Renforcer le contrôle qualité des notifications de redressement et des réponses de l'administration : L'objectif de cette mesure est d'éviter qu'un redressement ayant un impact majeur ne résulte que de l'initiative des vérificateurs sans avoir fait l'objet d'un examen préalable approfondi par la hiérarchie ;
- Améliorer et renforcer les procédures d'arbitrage et de conciliation et les rendre effectifs ;
- Améliorer les procédures contentieuses par : la réduction des délais de traitement des dossiers par les juridictions compétentes ; le renforcement des moyens de ces juridictions ; le développement de la formation permanente des magistrats en matière fiscale et comptable ;
- Remettre en cause les critères de sélection de la mise en vérification des dossiers fiscaux ;
- Renforcer le droit à la représentation au long de la procédure de vérification en supprimant les interdictions frappant la profession comptable ;
- Réserver la taxation d'office aux seules vérifications approfondies ;
- Réviser le caractère exécutoire de la taxation d'office et le différer à l'aboutissement du recours contentieux de première instance.
- Apurer le contentieux fiscal en cours.
- Renforcer les garanties et droits des entreprises qui adhèrent volontairement dans une stratégie de transparence fiscale

## **C. Promouvoir un système fiscal orienté vers l'investissement et le développement**

### ***Promouvoir un climat d'investissement favorable au développement des entreprises :***

- Promouvoir la transparence et la bonne gouvernance : Mettre en place des mécanismes de lutte contre l'évasion et la fraude fiscale ; Promotion de la bonne gouvernance et encouragement des bons contribuables ;
- Réformer le régime d'imposition forfaitaire : i ) Soumission du chiffre d'affaires rendu par les forfaitaires à la TVA ; ii) Soumission des contribuables forfaitaires à l'obligation de retenue à la source ; iii) Instaurer des sanctions dissuasives contre les faux forfaitaires.

### ***Adapter le système fiscal à la réalité économique de l'entreprise :***

- Concevoir un système fiscal adapté pour les petites et micro-entreprises ;
- Revoir les règles de déductibilité des charges et du report du déficit fiscal ;

- Généraliser la TVA et supprimer le système des exonérations en matière de TVA et son remplacement par un régime d'imposition à des taux d'équilibre (voire un taux zéro).
- Lever la confusion qui existe entre régime des exonérations et des suspensions en remplaçant les attestations d'exonération par des attestations d'achat en suspension de la TVA.
- Réformer le système de retenue à la source par : i) la révision du champ d'application de la retenue à la source au titre de l'IRPP, de l'IS et de la TVA ; ii) La réduction des taux selon les secteurs d'activité et la taille de l'entreprise ; iii) La mise en place d'un régime d'exonération de la retenue à la source ;
- Réviser les conditions de bénéfice du régime d'intégration des résultats des groupes de sociétés.
- Supprimer le délai butoir de 3 ans de restitution fixé par l'article 28 du CDPF
- Instaurer un système de compensation avec les crédits d'impôts et de taxes afin d'améliorer la trésorerie des entreprises

#### **Réaménager les taux d'imposition :**

- Elargir la base imposable avec abaissement des taux chaque fois que possible.

#### **Instaurer un régime fiscal de plus values à long terme :**

- Instaurer un régime d'imposition spécifique pour les plus values à long terme provenant de la cession de biens immeubles pour distinguer entre les opérations spéculatives et les opérations stables ;
- Aligner le régime d'imposition des plus values sur cession d'immobilisations par les entreprises soumises à l'IS au régime d'imposition de la plus value immobilière réalisée par les personnes physiques.

#### **Simplifier les procédures de restitution des crédits d'impôts :**

- Remboursement immédiat par l'Etat des trop-perçus de toutes sortes (TVA, IS...) après audit spécifique certifié par un commissaire aux comptes coresponsable de l'opération ;

#### **Revue de la fiscalité locale :**

- Réaménagement de la fiscalité locale en allouant des ressources à chaque région de développement économique afin de lui assurer des moyens financiers nécessaires à son développement.

#### **Autres mesures :**

- Aligner le régime d'exonération de l'impôt sur les sociétés des entreprises créées en vue de reprendre une entreprise en difficulté sur le régime d'exonération applicable aux entreprises nouvelles ;
- Instituer une réserve spéciale d'autofinancement en franchise d'impôt déductible fiscalement pour les entreprises individuelles et les TPE afin de les aider à renforcer leurs fonds propres ;
- Instituer un dispositif fiscal incitatif permettant à l'entreprise de déduire une partie de l'aide à l'amorçage qu'elle aurait apportée à une PME par une souscription directe au capital de celle-ci.



## Chantier 4 : Un financement adapté à la création et à l'expansion des entreprises.

### *Problématiques spécifiques*

Le financement bancaire demeure le moyen de financement prépondérant des PME aussi bien dans la phase d'investissement (création, extension, renouvellement) qu'au cours de la phase d'exploitation (cycle de production, restructuration).

Les outils de financement non bancaire (factoring, leasing, marché boursier, capital-risque) ne jouent qu'un rôle mineur. Néanmoins, les concours bancaires aux secteurs productifs demeurent faibles comparativement aux pays émergents mais aussi à ceux des économies avancées de l'OCDE et il y a unanimité sur le fait que l'entreprise tunisienne rencontre dans toutes les phases de sa vie des difficultés à trouver rapidement le financement qui correspond à son besoin.

En fait, les difficultés d'accès des PME aux sources de financement bancaire sont dues aux exigences contraignantes des garanties hypothécaires et aux coûts élevés des emprunts.

Les taux de garanties hypothécaires exigées en contrepartie des emprunts bancaires sont beaucoup plus élevés que dans d'autres pays et atteignent globalement 169% de la valeur des prêts accordés, contre, par exemple, 88,5% en Chine. Il en est de même pour le coût du crédit bancaire en Tunisie qui a tourné autour de 5% au cours de la décennie passée contre moins de 3% au Maroc, auquel s'ajoute une marge d'intermédiation bancaire de l'ordre de 3% contre moins de 2% dans des pays comparables. En conséquence, les PME ne reçoivent que 13% du financement accordé par les institutions financières.

C'est ainsi qu'en 2012, la Tunisie n'a été classée qu'au 98ème rang par le Doing Business de la Banque Mondiale en matière de facilité d'accès des entreprises au financement.

Cette situation dure depuis plusieurs années et serait imputable à une série d'handicaps qu'il faudrait lever si on veut impulser la croissance des entreprises et celle de leur dynamique de création.

### **Les principaux handicaps seraient dus :**

1. A la fragilité du secteur bancaire affecté par des problèmes structurels liés à un niveau élevé des créances douteuses
2. A la faiblesse de la capacité des banques à évaluer les projets en termes de risques et de rentabilité.
3. Aux insuffisances du Système d'information sur le crédit et sur l'histoire financière des emprunteurs potentiels.
4. Aux faiblesses des lois sur le nantissement et les faillites, donc la faible protection des créanciers en cas ou non de faillite.
5. Au peu d'engagement de la part des SICAR
6. A l'Insuffisance de transparence en matière de gestion au niveau des entreprises.

### *Objectifs de l'UTICA*

- Faciliter l'accès au financement des entreprises existantes à fort potentiel de croissance
- Faciliter l'accès au financement des nouveaux promoteurs, porteurs d'opportunités
- Dynamiser le marché financier

### *Les actions à engager*

---

#### **A. Pour le financement bancaire de l'entreprise**

---

1. Faire émerger des acteurs bancaires nationaux de taille suffisamment importante pour accompagner l'expansion régionale et internationale de l'entreprise tunisienne. Le rapprochement entre les banques et le relèvement du niveau minimal du capital social pourraient faciliter cela.
2. Mettre en place obligatoirement au sein des banques :
  - un département dédié aux opérations de haut de bilan avec des équipes professionnelles dédiées à ces métiers
  - un département « Développement » consistant, ayant pour rôle l'identification de nouvelles idées et de nouveaux projets d'investissement, ainsi que le coaching et l'accompagnement des jeunes promoteurs et des investisseurs
  - un département « Restructuration » chargé du redressement et de la relance des affaires en difficulté
3. Favoriser l'émergence « à nouveau » d'une vraie banque d'investissement et de développement d'envergure
4. Améliorer la qualité des prestations et services bancaires et diversifier l'offre de produits pour les aligner sur les standards internationaux
5. Réviser les lois sur le nantissement et les faillites pour sécuriser les relations entre les entreprises et les Banques
6. Permettre aux banques de financer et de cautionner les investisseurs tunisiens à l'étranger
7. Favoriser la création de cabinets privés d'évaluation de projets et mettre en place un système d'accréditation de ces cabinets
8. Favoriser, par une réglementation idoine, la création de bureaux privés d'information, en plus de la Centrale des Risques, pour soutenir les transactions de crédit.
9. Solutionner par un Fonds de Promotion de l'Investissement, spécifique à chaque région, l'autofinancement des promoteurs de PME sans capital.



---

## B. Pour le financement de l'entreprise par le marché financier

---

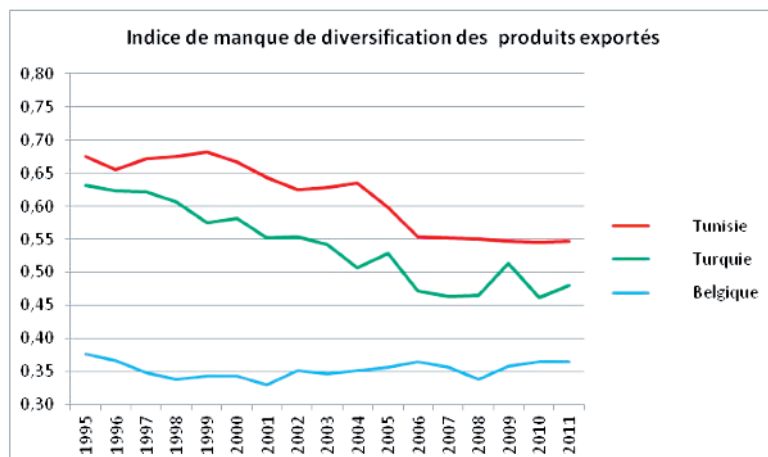
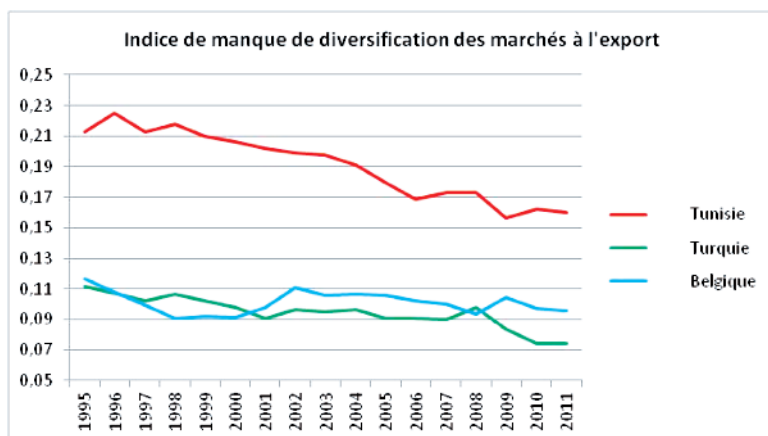
1. Encourager l'investissement à long terme à travers des incitations fiscales
2. Privatiser partiellement les entreprises publiques par la mise sur le marché d'un bloc de 20% de leur capital au profit du grand public
3. Encourager les entreprises publiques à recourir au marché obligataire pour alléger le financement public et permettre la notation de leurs dettes
4. Inciter les entreprises qui dépassent un certain niveau d'endettement à faire appel au marché financier
5. Lever progressivement les plafonds à l'investissement étranger dans les sociétés cotées et supprimer les restrictions sectorielles
6. Développer l'épargne salariale à travers la création de fonds communs de placement d'entreprises (FCPE) dédiés aux investissements en bourse
7. Développer la demande institutionnelle en encourageant les plans d'épargne retraite complémentaire, les plans d'épargne salariale, les produits d'assurance vie...

## Chantier 5 : Favoriser l'exportation des entreprises on shore et le développement international des entreprises tunisiennes.

### Problématiques spécifiques

L'économie tunisienne a une diversification insuffisante en termes de produits et de marchés qui fait que son ouverture sur l'économie mondiale n'est pas mise à profit pour en faire une source de croissance et d'emploi plus consistante.

Les exportations de la Tunisie se concentrent sur des produits en déclin sur le marché mondial et sans que l'industrie n'ait la capacité de suivre de manière dynamique les évolutions du marché mondial. La moitié des exportations est assurée seulement par 7 types de produits dont les hydrocarbures et environ 71 pour cent des exportations de la Tunisie sont expédiées seulement vers quatre pays en Europe.







Au niveau du marché africain de biens et de services, la Tunisie a un avantage compétitif certain sur le marché régional (notamment algérien et libyen) et sur celui de l'Afrique subsaharienne. Mais les opportunités de ces marchés ne sont pas bien exploitées.

Les règles d'accès à ces marchés sont très différentes de celles du marché européen auxquelles les entreprises et le système bancaire tunisiens sont habitués et pour lequel la réglementation du change est rôdée. L'absence d'un système de financement adapté à cette demande, à la fois en termes de réglementation (change, cautions à l'étranger, accès au financement de succursales à l'étranger, etc.), de circuit bancaire et de garantie de paiement constitue un obstacle important à la conquête de ces marchés.

De plus, pour le marché africain, notre présence diplomatique est limitée et non orientée vers l'exploitation de ce marché, les visites officielles des Ministres en charge de départements en relation avec l'économie sont quasi inexistantes et les facilités consulaires que nous offrons sont très lointaines par rapport aux bénéficiaires potentiels. Pour un homme d'affaires africain, obtenir un visa d'entrée en Tunisie relève du parcours du combattant.

L'exportation des services via des entreprises spécialisées opérant à partir de la Tunisie ou à partir de succursales implantées à l'étranger et utilisant les outils du télétravail est une forme intéressante pour transformer en emplois les opportunités du marché mondial. Cette formule peut couvrir des services aussi diversifiés que l'ingénierie, le conseil, la maintenance industrielle que les services aux personnes. L'identification de ces opportunités n'est pas intensive et les facilités d'accès à leurs marchés ne sont pas encore systématiquement intégrées dans les accords bilatéraux conclus par la Tunisie.

### **Objectifs de l'UTICA**

1. Diversifier nos marchés à l'export et élargir la gamme de produits exportés
2. Favoriser l'internationalisation des entreprises tunisiennes

### **Les actions à engager**

#### **A. Pour un nouvel élan des exportations**

1. Accélérer la construction de l'espace économique maghrébin de manière à permettre aux entreprises tunisiennes d'opérer librement sur un marché de 90 millions d'habitants
2. Etablir des accords de libre échange avec les grands pays et les groupements régionaux (USA, Afrique, Turquie, etc.)

**3.** Doper et pérenniser les exportations des entreprises on-shore en prévoyant :

- Un accompagnement de l'entreprise tunisienne pour une meilleure pénétration des marchés extérieurs
- La création de cellules d'information et d'assistance à la douane et au CEPEX pour fluidifier les opérations d'export
- La mise en ligne d'un portail d'intelligence économique pour booster les exportations et mieux gérer les risques
- L'incitation des établissements financiers à mieux épauler les exportations et à améliorer les ressources financières des PME pour renforcer leurs capacités exportatrices

**4.** Identifier et désigner des Consuls Honoraires pour développer des relations économiques avec les pays à fort potentiel d'importation et les rémunérer sur les résultats.

**5.** Activer et développer les Conseils d'Affaires de l'UTICA avec ses homologues de pays à fort potentiel d'affaires.

## **B. Pour une nouvelle dimension internationale des entreprises tunisiennes**

**1.** Faire de l'internationalisation un choix stratégique pour la Tunisie

**2.** Mettre en place un système incitatif pour l'internationalisation des entreprises tunisiennes :

- Accorder des avantages financiers et fiscaux dans le cadre du nouveau code
- Inclure dans le programme de mise à niveau des incitations pour l'internationalisation

**3.** Libéraliser l'internationalisation des entreprises en supprimant les plafonds imposés par la Banque Centrale de Tunisie.

**4.** Créer des synergies entre les activités de promotion (API, FIPA et CEPEX) pour lier la promotion des exportations et celle de l'investissement étranger en Tunisie et tunisien à l'étranger (Exemple AICEP Portugal). Cette synergie permettra, entre autres, de :

- Organiser des missions d'opérateurs tunisiens à l'étranger en vue de promouvoir l'exportation et encourager l'investissement,
- Lancer un programme pilote d'internationalisation au profit de 20 entreprises avec un soutien et un encadrement efficace,
- Tenir un forum sur l'internationalisation des entreprises tunisiennes et des hommes d'affaires tunisiens à l'étranger,

**5.** Inciter les banques tunisiennes à s'internationaliser dans les marchés ciblés. Ceci représentera un soutien significatif pour le développement international des entreprises tunisiennes.



## Chantier 6 : Des services publics gérés selon les règles de l'efficience

### *Problématiques spécifiques*

Historiquement, l'Etat a joué en Tunisie, simultanément ou successivement, plusieurs rôles dans la sphère économique: stratège, initiateur d'activité, coach, investisseur, entrepreneur, opérateur monopolistique, compétiteur, organisateur et régulateur. Toutefois, le passage de l'économie étatisée des années 60, à l'économie administrée des années 70 puis à l'économie de marché des années 90, n'a pas été accompagné d'une clarification du rôle de l'Etat et d'une recherche de consensus sur ce rôle. La prééminence de vieilles et fortes traditions administratives n'a probablement pas aidé à la clarification du rôle de l'Etat.

C'est ainsi que, dans les services publics, prévaut encore la non séparation entre les missions et leur exécution: un service public est forcément assuré par une Administration ou une Entreprise Publique, organisée elle-même sur un modèle bureaucratique. Dans ce mode de gestion, le respect des procédures est plus important que l'efficacité économique.

Aujourd'hui, l'interférence entre le rôle de l'Etat puissance publique, de l'Etat actionnaire et de l'Etat prestataire de services crée des obstacles à la croissance économique et au développement. La qualité des prestations rendues aux entreprises par l'Administration et les monopoles publics, leurs coûts et leurs délais constituent un handicap à la compétitivité des entreprises. De plus, faute de vision claire et opérationnelle de leurs fonctions, faute de mode de gestion approprié à ces fonctions, les services publics régionaux n'ont ni les ressources humaines compétentes, ni la délégation de pouvoir suffisante, ni les moyens matériels adéquats pour assurer des services publics de proximité efficaces.

En matière de politiques publiques, plusieurs pays aussi différents que le Royaume-Uni, les Pays-Bas, l'Italie ou le Danemark ont séparé :

- la conception, la coordination, le contrôle et l'évaluation, d'un côté et les ont confié à des ministères à effectif réduit,
- l'exécution et la mise en œuvre des politiques publiques, de l'autre côté et les ont confié à des agences indépendantes. Chaque agence n'ayant qu'une seule mission pour éviter les confusions et les conflits de responsabilités. Les agences reçoivent un budget de l'Etat sur la base des résultats obtenus. Elles sont totalement autonomes et décentralisées, ce qui permet une grande souplesse dans la production des services publics et l'adoption rapide de modes d'organisation interne adaptée aux techniques modernes de management.

Des pays de même tradition administrative que la Tunisie, tels que la France et le Maroc, ont depuis longtemps, engagé des réformes de fonds qui ont changé le mode de financement des services publics et associé le secteur privé dans la prestation de services publics.

La France a promulgué en 2001 une loi d'orientation de la loi des finances, la LOLF. Cette loi consacre le passage de la culture de procédures à la culture de résultats et a institué le concept de la performance d'un service public basé sur son efficacité, sa qualité et son impact sur la société. Ainsi, la nouvelle culture budgétaire est centrée sur les résultats plutôt que sur l'ancienne logique de moyens et des procédures. L'Union Européenne s'est dotée d'un cadre réglementaire pour le Partenariat Public-Privé (PPP) pour un large éventail de formes de collaboration pour rendre un service public de qualité.

Jusqu'à maintenant, la Tunisie n'a fait qu'en parler (Budget par Objectif) ou ne s'y est engagée que de manière extrêmement timide et hésitante (externalisation de travaux).

Par ailleurs, la mise en œuvre des réformes rencontre en Tunisie des problèmes récurrents. Sans remonter au 19<sup>ème</sup> siècle et la suspension de la constitution en 1864 avant sa mise en application effective, de multiples réformes engagées depuis l'indépendance n'ont pas pu être mises en œuvre complètement ou correctement (Agriculture, Education, Formation Professionnelle, Enseignement Supérieur, Administration, Emploi, etc.). La mise en œuvre des réformes a toujours souffert de manque d'appropriation par les acteurs et surtout d'insuffisance dans le suivi et l'évaluation.

### *Objectifs de l'UTICA*

- Faire de l'Administration un facteur de compétitivité pour l'économie tunisienne,
- Créer un cadre réglementaire pour le Partenariat Public Privé et sortir de l'alternative appropriation publique/privatisation,
- Créer de l'emploi dans des entreprises rendant des services publics de manière efficiente et promouvoir l'exportation du savoir-faire administratif tunisien en matière de service public par le biais de ces entreprises,
- Développer la pratique du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre des réformes.

### *Les actions à engager*

1. Recréer le Conseil Economique et Social sur une nouvelle base et avec de nouvelles missions dont les principales seraient :
  - a. la proposition de nouvelles réformes,
  - b. le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des réformes engagées
  - c. la veille sur la qualité des services publics.
2. Promouvoir un cadre adéquat de création d'entreprises privées de services publics, et faire bénéficier l'Administration centrale, l'Administration régionale et toutes les entreprises rendant un service public d'une « étude externalisation » pour identifier les voies et moyens d'augmenter l'efficacité des services rendus.
3. Créer un cadre juridique qui favorise le développement d'un Partenariat Public Privé dans les services publics et l'infrastructure.



## Ambition 3

### Un Climat social serein

#### *Problématiques*

Depuis quelques années, la Tunisie connaît un environnement social tendu. Simultanément, les syndicats se plaignent de la précarité du travail et affirment que les employés se sentent de moins en moins en sécurité, les entreprises se plaignent de la rigidité des relations de travail et affirment que cette rigidité les dissuade dans certains cas de recruter, et les jeunes éprouvent beaucoup de difficultés à trouver un premier emploi.

La contradiction entre ces positions n'est qu'apparente. Les expériences internationales prouvent qu'un environnement social serein permet l'assouplissement des relations de travail, renforce la sécurité des employés et favorise l'insertion des jeunes. La souplesse perçue par l'employeur ne s'oppose nullement à la sécurité réelle des employés et qu'au contraire, l'une renforce l'autre. Par contre, les rigidités, au lieu de protéger réellement l'employé, induisent des difficultés pour les nouveaux demandeurs d'emploi et peuvent conduire à la disparition des entreprises et donc à la mise au chômage des employés.

L'ambition de l'UTICA est de rendre l'environnement social de l'entreprise serein de manière durable en agissant sur 3 axes :

- L'établissement d'un nouveau modèle de relations de travail
- La mise en œuvre d'une politique de protection sociale effective et efficiente
- L'élaboration d'une nouvelle politique salariale

## Chantier 7 : Pour un nouveau modèle de relations de travail

### *Problématiques spécifiques*

En Tunisie, l'environnement social hérité est caractérisé par le fait que la protection des travailleurs est assurée par des rigidités réglementaires au lieu et place d'une protection par la pérennité de l'entreprise et par une prise en charge mutuelle des aléas économiques. Les cultures administratives et syndicales dominantes intègrent de manière insuffisante le fait que seule une entreprise compétitive au niveau mondial est garante de l'avenir professionnel de ses employés et créatrice de nouveaux emplois. Sur un autre plan, beaucoup d'entreprises n'ont pas encore suffisamment intégré le fait que leur compétitivité sur les segments porteurs du marché mondial va passer de plus en plus par le développement du travail décent.

Par ailleurs, les partenaires sociaux n'ont pas développé une capacité suffisante à prendre en charge des problèmes complexes en relation avec la compétitivité de l'entreprise, la modernisation de l'organisation du travail et le travail décent et à assumer les implications des réformes à engager.

### *Objectifs de l'UTICA*

Développer un nouveau modèle de relations de travail qui allie l'amélioration continue de la compétitivité des entreprises, la sécurité réelle des employés, la création d'emplois et qui protège contre l'exclusion sociale.

Ce modèle s'organise en un système cohérent et dynamique, basé sur 4 axes intimement liés et complémentaires:

1. Le renforcement de l'assouplissement du contrat de travail dans le sens de l'encouragement à la création d'emploi, la mise en œuvre effective de la modulation du temps de travail et l'allègement des procédures de licenciement pour causes économiques ou organisationnelles.
2. La mise en œuvre d'une politique de maintien et d'amélioration des compétences des ressources humaines tout au long de la vie active. Ceci permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise et l'employabilité des salariés.
3. La mise en place d'un régime « d'assurance perte d'emploi », à financement et gestion tripartites, destiné aux salariés licenciés pour des raisons économiques ou organisationnelles.
4. La mise en place d'un réseau national d'intermédiation sur le marché de l'emploi, dynamique et réactif, le développement de l'externalisation des services et l'institution d'un cadre légal pour l'intérim.

### *Les actions à engager*

1. Intégrer l'établissement du nouveau modèle de relations de travail dans un cadre contractuel avec l'UGTT et le Gouvernement
2. Lancer un programme de renforcement de la capacité des partenaires sociaux au niveau national, sectoriel et régional pour leur permettre ainsi



qu'à leurs adhérents de s'approprier les implications des réformes économiques et de développer une culture partagée. La taxe à la formation professionnelle devra être mobilisée pour financer ce développement de capacité.

**3.** Mettre en œuvre un système de diffusion et de promotion des bonnes pratiques, nationales et internationales, qui concilient compétitivité de l'entreprise et travail décent et ce pour favoriser leur appropriation.

**4.** Réformer l'intermédiation sur le marché de l'emploi en donnant une existence juridique aux opérateurs privés d'intermédiation sur le marché du travail, aux entreprises d'intérim et aux opérateurs de facilitation de l'insertion en définissant leur rôle de manière précise :

- L'opérateur privé d'intermédiation sur le marché du travail assiste les entreprises dans les opérations de recrutement en réalisant les activités suivantes : définition et validation des besoins en termes de compétences requises, recherche de candidats ayant les profils adaptés et sélection des meilleurs candidats.

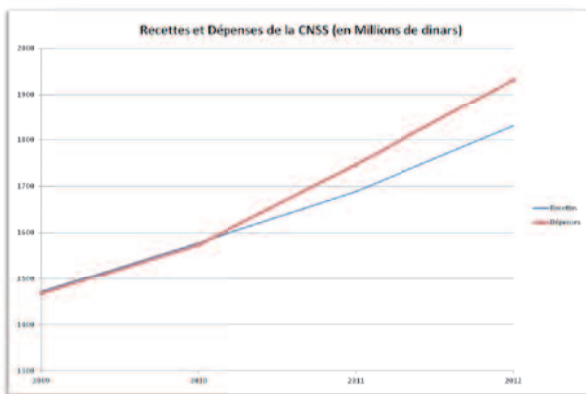
- L'entreprise d'intérim met à la disposition des entreprises un personnel pour un temps limité dans le respect des normes nationales et internationales du travail.

- Les opérateurs de facilitation de l'insertion accompagnent les demandeurs d'emploi en difficulté dans le processus de l'insertion professionnelle, en collaboration avec les services publics de l'emploi.

**5.** Lancer un Programme National « Développement de la fonction GRH » dans les entreprises, à l'instar du programme national de la Qualité, pour mettre à niveau la gestion des ressources humaines sur la base de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

## Chantier 8 : Une politique de protection sociale efficiente et pérenne

### Problématiques spécifiques



La CNSS souffre depuis quelques années de la précarité de ses équilibres financiers qui empêchait la mise en place d'une protection sociale efficiente et pérenne. Une augmentation brutale des dépenses depuis la révolution a compliqué davantage la situation en creusant son déficit courant qui atteint aujourd'hui plus de 5% de ses recettes annuelles.

Ceci met en évidence trois problématiques différentes.

La première est structurelle et concerne la philosophie à la base de notre système de retraite qui est construit principalement sur l'idée que les employés et leurs employeurs prennent en charge ceux qui partent à la retraite. Ce principe était soutenable tant que le nombre de retraités était inférieur à celui des nouveaux entrants en emploi, la charge d'un retraité étant assurée par un grand nombre d'affiliés. Ainsi et dans les années 80, la charge d'un retraité était répartie sur 12 actifs. Actuellement, elle n'est plus supportée que par 3,5 actifs. Ce phénomène va s'aggraver avec l'arrivée prochaine à l'âge de la retraite de la génération du baby boom, l'allongement de l'espérance de vie, le cumul du tassement de la création d'emplois de ces dernières années et l'accès de plus en plus tardif à la vie professionnelle. La seconde concerne le déséquilibre de certains régimes (agricoles, notamment) et le recours systématique à la solidarité entre les régimes de retraite. La troisième concerne le mode de gestion de la CNSS qui se caractérise actuellement par une mainmise politique sur l'institution.

### *Objectifs de l'UTICA*

1. Redéfinir la politique de sécurité sociale du secteur privé et mettre en place une organisation et des modes de gestion qui garantissent l'efficacité et la pérennité des prestations fournies aux employés et aux retraités du secteur privé.
2. Redéfinir la dimension logement dans la politique de protection sociale
3. Distinguer la politique de solidarité de celle de la protection sociale des travailleurs.

### *Les actions à engager*

1. Engager une action de réingénierie du système de la protection sociale des travailleurs du secteur privé en partenariat avec les parties concernées qui touche notamment :
  - a. les régimes de retraite et leur équilibre,
  - b. la mise en place de mécanismes souples et incitatifs pour le recouvrement,
  - c. le recouvrement des créances relatives à la prise en charge par l'Etat de certaines contributions,
  - d. l'efficacité du régime de l'assurance maladie, la maîtrise des coûts et l'optimisation des prestations et de l'utilisation des ressources du système sanitaire national.

Cette réingénierie doit traiter aussi les modes de financement de manière à garantir l'équilibre financier du système, sans porter atteinte à la compétitivité de l'entreprise et au pouvoir d'achat des affiliés, en s'inspirant des bonnes pratiques internationales.

Le nouveau système doit contribuer à la promotion de l'emploi, qui reste la solution la plus efficace au déséquilibre financier, et tenir compte des nouvelles formes du travail.

2. Doter le nouveau système d'une organisation et de modes de gestion efficaces et transparents.
3. Mettre en place une politique de logement au profit des salariés avec une gestion paritaire des fonds correspondants.





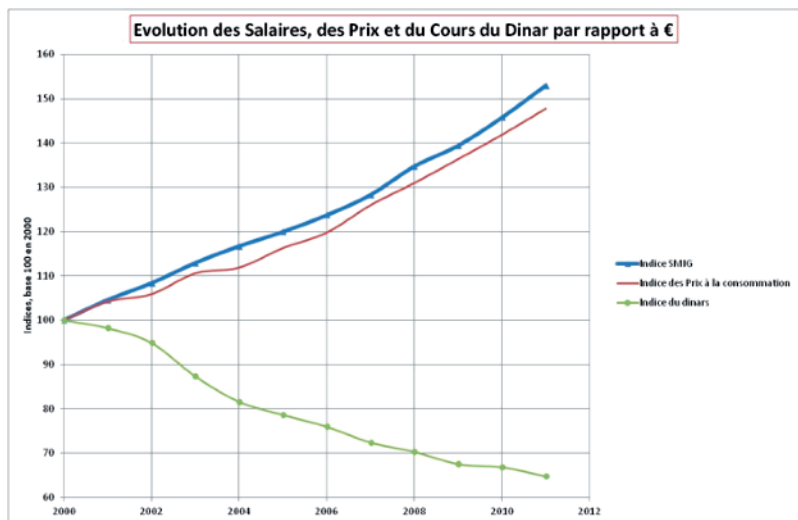
## Chantier 9 : Une nouvelle politique salariale

### *Problématiques spécifiques*

Depuis plus de deux décennies, la Tunisie a mené une politique salariale basée sur une indexation du SMIG sur l'Indice des Prix à la Consommation, croyant ainsi sauvegarder le pouvoir d'achat des salariés. L'analyse économique démontre que c'est une politique inflationniste qui pénalise à la fois les entreprises et les salariés.

En effet, le niveau de la production des biens et services ne suit pas celui des augmentations salariales du fait de la faible évolution de la productivité, beaucoup de secteurs économiques ne tirant leur compétitivité que par les bas salaires.

Ce sont en fait les augmentations salariales qui tirent l'indice des prix des produits nationaux vers le haut d'une part et provoquent la dépréciation du Dinar d'autre part. Le pouvoir d'achat des salariés se trouve ainsi doublement affaibli.



En parallèle, la charge fiscale s'est accrue sur les bas salaires du fait de la non actualisation des tranches du barème des impôts sur le revenu des salaires uniques avec enfants à charge. Une mise à jour du barème conduirait à titre d'exemple et pour un ménage mono-actif, ayant deux enfants et un revenu annuel brut de 5000 D, à une réduction d'impôt de près de 500 D soit l'équivalent d'une augmentation salariale de 10% !

### *Objectifs de l'UTICA*

Dégager un consensus national pour la refonte de la politique salariale et l'adoption d'un ensemble cohérent de politiques économiques, fiscales et sociales qui augmentent le pouvoir d'achat de tous les citoyens et améliorent la compétitivité des entreprises tunisiennes .

### *Les actions à engager*

- 1.** Inscrire l'objectif de la refonte de la politique salariale dans un cadre contractuel avec l'UGTT et le Gouvernement.
- 2.** Mobiliser les entreprises pour engager une politique de réduction continue des coûts de production autres que salariaux et l'accroissement de la valeur ajoutée nationale de leurs activités mettant à profit une politique d'incitation idoine.
- 3.** Intégrer les éléments de la nouvelle politique salariale dans le nouveau système fiscal.



## Chantier 10 : Des instruments d'emploi souples, favorisant l'insertion et la réinsertion professionnelle, et mis en œuvre par des services efficaces.

### *Problématiques spécifiques*

Les programmes d'emploi sont souvent accusés d'avoir une efficacité faible. En fait, faute d'évaluation pertinente, il est difficile d'en mesurer les impacts surtout indirects.

En fait les objectifs des programmes d'emploi ne sont pas formulés de manière suffisamment précise pour autoriser leurs déclinaisons en termes de procédures pertinentes et surtout leur mise en œuvre de manière rigoureuse.

Souvent, on ne sait pas très bien si l'objectif est de baisser le coût salarial des nouveaux recrutés et d'inciter les entreprises à créer ainsi de l'emploi ou bien de permettre à des diplômés qui n'ont pas reçu une formation adéquate d'avoir une occasion de rattraper leur handicap par un apprentissage d'un métier dans une entreprise. Les deux objectifs sont totalement différents et nécessitent des procédures fondamentalement différentes et leur évaluation ne peut pas se faire avec le même indicateur. De plus, l'intermédiation sur le marché de l'emploi, ou rapprochement de l'offre et de la demande, est aujourd'hui très peu efficace.

Les services publics de l'emploi ont un fonctionnement bureaucratique et le gros du personnel est absorbé par des tâches administratives liées à la gestion des contrats d'aide à l'insertion et à celle des subventions.

Les offres d'emploi sont exprimées et saisies dans un langage approximatif et les demandes d'emploi reproduisent des intitulés de diplômes et de spécialités souffrant eux-mêmes, et de plus en plus, d'un déficit de clarté. De plus les données introduites ne subissent aucune vérification, contrôle de vraisemblance ou validation.

### *Objectifs de l'UTICA*

1. Recentrer les programmes d'emploi sur des objectifs clairs qui renforcent la dynamique de création d'emploi et évitent l'exclusion.
2. Conférer une fonction économique aux services de l'emploi.

### *Les actions à engager*

1. Mettre en place un partenariat entre les services de l'emploi et les organisations professionnelles sectorielles et régionales autour d'objectifs économiques et d'insertion.
2. Redéfinir, dans un cadre partenarial, les instruments d'insertion et de réinsertion sur la base d'objectifs précis et de recherche d'intérêts partagés entre les demandeurs d'emploi et les entreprises.
3. Autoriser les services publics de l'emploi à externaliser certaines opérations pour augmenter leur efficacité globale et les évaluer selon leurs résultats.

## Ambition 4

### Une économie tirée par l'innovation et la création de la valeur

#### *Problématique générale*

Les fondements de la politique économique tunisienne sont restés pratiquement inchangés depuis le début des années 70 et n'ont été que légèrement modifiés par la libéralisation de l'économie dans les années 90. Les incitations utilisées sont construites sur une logique de moyens et non de résultats. Le concept d'économie fondée sur la connaissance a été davantage un slogan qu'une réalité vécue par les entreprises, et le dispositif de la recherche scientifique est resté en dehors de la sphère économique.

Les achats publics ne sont considérés que comme un moyen pour fournir à l'administration des produits et services au moindre prix. La capacité de ces achats à orienter les entreprises vers l'innovation est ignorée.

Au niveau de l'école, et malgré la multitude de réformes engagées au niveau de l'enseignement de base, de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur, les ressources humaines continuent à avoir de grandes lacunes aussi bien en termes de compétences clefs de base qu'en termes de compétences professionnelles.

L'ambition de l'UTICA pour contribuer au développement d'une économie tirée par l'innovation et la création de la valeur, est explicitée sur 4 axes :

- Le développement d'un système d'innovation et de recherche à fort impact économique
- Un système de formation professionnelle et d'enseignement supérieur proactif
- Un système éducatif garantissant la maîtrise des compétences clefs par le plus grand nombre de citoyens
- Une Tunisie numérisée et utilisant les ressources de la numérisation comme levier de création de valeur dans tous les secteurs de l'économie



## Chantier 11 : un système d'innovation à fort impact économique.

### *Problématiques spécifiques*

Le changement de positionnement des activités économiques sur la chaîne des valeurs, est accéléré par la recherche et l'innovation.

Or, le système tunisien de recherche est resté en dehors de la sphère économique et il est dominé par une vision linéaire de transformation éventuelle des connaissances scientifiques générées par la recherche scientifique en nouveaux biens et services.

En plus, cette vision a été abandonnée dans tous les pays de l'OCDE en faveur d'une nouvelle approche qui considère le phénomène d'innovation comme la résultante d'interactions multiples entre institutions économiques, scientifiques et sociales. En même temps, la recherche est tirée par l'économie et les nouvelles connaissances sont valorisées par l'économie. Au niveau du système économique, le code des investissements bloque l'innovation au niveau de la création d'entreprise par l'effet des listes préétablies (toutes les activités sont interdites sauf celles qui sont explicitement autorisées), or par définition l'innovation ne peut pas être prévue dans une liste.

La méthode classique d'achats publics de produits et de services récurrents consiste à minimiser les risques et à optimiser les bénéfices pour l'acheteur. Mais cette méthode n'est pas opérationnelle quand il s'agit de produits et services innovants qui ne sont pas encore commercialisés. L'acheteur public doit être encouragé pour supporter une part des risques afin de tirer profit de l'innovation.

### *Objectifs de l'UTICA*

1. Créer un système d'innovation efficace, en termes d'impact économique, qui englobe les entreprises, les centres de recherche, les universités et les organisations professionnelles. Il s'agit de construire un système où coopèrent les acteurs économiques, les universités, les établissements de recherche et les institutions d'appui à l'industrie autour d'un objectif de marché, un objectif économique, un objectif qu'on peut traduire en termes d'impacts financiers et sociaux. Il s'agit ensuite d'organiser l'accès des entreprises au financement public de la recherche scientifique.
2. Définir un nouveau cadre institutionnel pour inciter les entreprises, de tous les secteurs, à créer plus de valeur grâce à l'exploitation et la création de la connaissance (Code de promotion de l'entreprise innovante) et utiliser notamment les achats publics comme levier d'innovation.

### *Les actions à engager*

1. Intégrer dans le Nouveau Code des Investissements, dans le Code de la TVA et dans la réglementation des marchés publics des mesures spécifiques pour les entreprises innovantes à forte valeur ajoutée.

2. Réviser les mécanismes de financement de la recherche pour en faire bénéficier directement les entreprises innovantes et pour piloter la recherche appliquée par les opportunités de marché.
3. Adapter la fiscalité pour que la fonction recherche et développement devienne une fonction normale de l'entreprise.
4. Lancer une initiative « Achats publics pour l'innovation et l'exportation » pour encourager les donneurs d'ordres publics à acheter des produits avant leur commercialisation à l'instar de l'initiative européenne « Lead Market Initiative ».
5. Favoriser l'activité de veille sur les technologies et sur les marchés par la prise en charge de leur financement par le FODEC.
6. Agir pour la mise en place d'un nouveau cadre réglementaire des marchés publics qui favorise la création de valeur et de la croissance. La réglementation des marchés publics ne doit plus viser seulement à minimiser le coût de transaction pour l'acheteur public, mais aussi à sauvegarder les intérêts de l'entreprise tunisienne.

Le nouveau cadre doit aussi faire passer les achats publics, de la logique de « l'obligation de moyens » (bordereau de prix préétabli) à celle de « l'obligation de résultats » (détails des fonctionnalités recherchées) donnant ainsi la possibilité aux fournisseurs d'effectuer des études préalables avant soumission, de chercher les alternatives possibles et d'offrir ainsi des prix intéressants pour l'acheteur public tout en créant de la valeur grâce à l'organisation, aux études préalables et à l'innovation.

Ce cadre doit donner la priorité à l'efficacité des achats publics sur les aspects procéduraux et accorder la prééminence à la fonction gestion par rapport à la fonction contrôle. A cet effet, la fonction maîtrise d'ouvrage doit être renforcée et les gestionnaires des marchés publics doivent disposer du pouvoir réel de mettre en œuvre les dispositions prévues par la loi.



## Chantier 12 : Un système de formation professionnelle et d'enseignement supérieur proactif par rapport aux entreprises et au marché de l'emploi

### *Problématiques spécifiques*

La Tunisie souffre d'un décalage qualitatif profond entre offre et demande d'emploi imputé essentiellement au processus de formation et à la représentation sociale qui consacrent la séparation entre la formation et le travail. La majorité des diplômés ignore le fonctionnement du marché du travail. Ils découvrent après l'obtention du diplôme, souvent au prix d'une longue période de chômage, que leur profil de formation et leur ambition professionnelle ne sont pas adaptés aux conditions de recrutement des employeurs.

Les bonnes pratiques internationales montrent que la formation qui insère, est une formation qui se fait en relation directe avec l'entreprise. Elle nécessite, de la part des établissements de formation, une réactivité et une souplesse qui ne peuvent être obtenues que grâce à une autonomie de gestion effective au niveau de la pédagogie, du financement et de l'administration. En accompagnement de la politique de mise à niveau de son économie et de son ouverture sur le monde, la Tunisie a engagé des réformes audacieuses de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur. Mais les acquis de ces réformes sont restés fragiles et leur impact sur l'emploi modeste, car ces réformes n'ont touché que le volet pédagogique à l'exclusion du mode de gouvernance et de financement des établissements de formation. De plus, la mise en œuvre de ces réformes a été confiée à des acteurs insuffisamment coordonnés, qui ne sont pas responsabilisés sur les résultats, et qui peuvent, même, ne pas adhérer aux objectifs.

Ainsi, la formation professionnelle ne s'est toujours pas érigée en une filière valorisée et attrayante qui offre de manière simultanée un accès facile à l'emploi et une perspective de promotion professionnelle jusqu'aux niveaux les plus élevés de la qualification. Les jeunes continuent à s'entasser, par défaut, dans l'enseignement secondaire qui les transfère naturellement vers un enseignement supérieur, mis ainsi dans l'obligation d'une gestion par la démographie des bacheliers. Au lieu d'être piloté par l'économie, l'enseignement supérieur se retrouve piloté par les flux de l'enseignement secondaire.

Sur un autre plan, la société tunisienne dans son ensemble, familles, classe politique, acteurs du système éducatif et acteurs économiques, ne s'est pas encore appropriée le fait que l'employabilité se décide très tôt et s'affine de manière progressive et que la question de l'emploi ne peut plus se poser en aval d'un diplôme mais très tôt en amont de celui-ci.

L'information sur les métiers et les perspectives du marché de l'emploi, fournie aux élèves et aux étudiants, est restée rudimentaire et se donne souvent dans des conditions qui ne permettent pas d'aider les jeunes à choisir objectivement une filière de formation. Les formations supérieures restent

essentiellement pilotées par les flux de bacheliers malgré la volonté déclarée de créer des liens entre les formations universitaires et le monde économique et d'améliorer l'employabilité des diplômés.

### **Objectifs de l'UTICA**

Garantir que les systèmes de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur facilitent l'insertion rapide des jeunes, répondent aux besoins évolutifs des entreprises, améliorent les compétences des employés et favorisent la promotion professionnelle.

### **Les actions à engager**

- 1.** Généraliser à tous les secteurs d'activité le système d'organisation des métiers sur la base des compétences professionnelles exigées. Ce système est de nature à orienter le dispositif de formation et à fluidifier le marché de l'emploi grâce à un langage unifié entre l'offre et la demande d'emploi spécifiques pour les entreprises innovantes à forte valeur ajoutée.
- 2.** Mettre en place un système de certification de la maîtrise des compétences. Ce système est de nature à faciliter l'insertion des nouveaux demandeurs d'emploi grâce à la tranquillisation des entreprises et à mieux organiser la promotion professionnelle et la mobilité des employés. Les ressources financières de la formation continue devraient cibler en priorité le fonctionnement de ce système et la préparation des candidats à la certification.
- 3.** Agir, dans le cadre du partenariat « UTICA-Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi », pour mettre en place des filières de formation professionnelle cohérentes, ouvertes et complètes qui permettent l'accès à tous les niveaux de qualification, y compris le niveau supérieur, dans le cadre d'une formation tout au long de la vie.
- 4.** Agir pour que la réactivité du système de formation professionnelle et de l'enseignement supérieur aux besoins du marché du travail soit garantie par des modes de gouvernance et de financement ad hoc et de rendre effectif et obligatoire la gestion et le financement de ces établissements par les résultats (exprimés en termes d'insertion). A cet effet, le système de financement de la formation professionnelle initiale et continue et celui de l'enseignement supérieur doivent être redéfinis et gérés dans un cadre partenarial impliquant les partenaires sociaux.
- 5.** Développer la capacité des structures sectorielles et régionales de l'UTICA à s'impliquer de manière efficace dans le pilotage des systèmes de formation professionnelle et d'enseignement supérieur dans le but de garantir la pertinence des formations par rapport aux besoins des entreprises.
- 6.** Agir pour que les jeunes en formation dans des centres de formation ou dans des universités du secteur privé, assurant des formations à forte employabilité prouvée, soient pris en charge financièrement par l'Etat dans des conditions équivalentes de leur prise en charge dans des établissements publics.
- 7.** Agir pour que chaque filière de formation universitaire comporte au moins un module obligatoire dispensé en langue anglaise et que chaque diplômé obtienne au moins une certification dans une langue étrangère.





## Chantier 13 : Les compétences clefs maîtrisées par le plus grand nombre de citoyens.

### *Problématiques spécifiques*

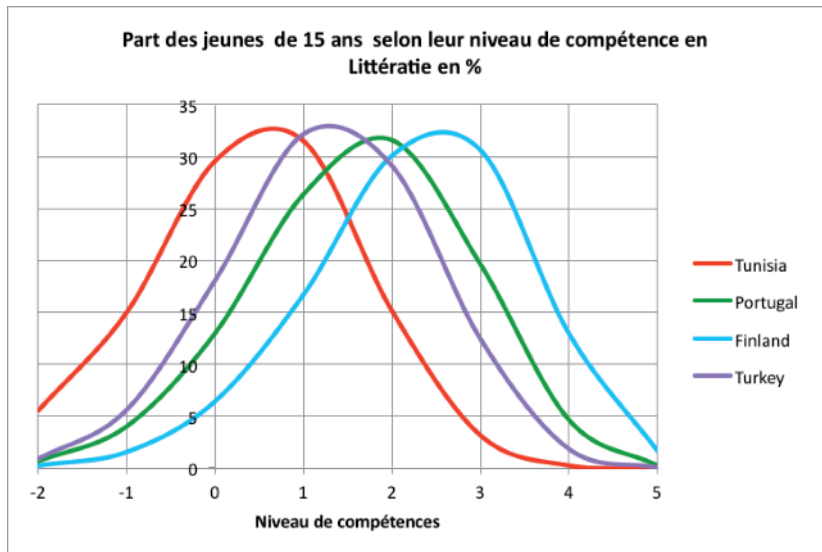
Malgré la multitude de réformes engagées au niveau de l'enseignement de base, les jeunes continuent à avoir de grandes lacunes en termes de compétences clefs de base.

On le constate au quotidien à travers les difficultés d'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur à qui on reproche, en premier lieu, le manque de maîtrise des « soft skills » qui se construisent pour l'essentiel avant la fin de la scolarité de base.

On le constate aussi à travers les évaluations internationales auxquelles participent la Tunisie, principalement le Test PISA organisé par l'OCDE et auquel la Tunisie a participé en 2003, 2006 et 2009.

Ces évaluations ont touché la « littératie » (Literacy), la culture mathématique, la culture scientifique, le raisonnement logique et la résolution des problèmes. Ces comparaisons situent les jeunes tunisiens très loin derrière ceux des pays similaires et concurrents, sans parler de ceux qui occupent les premières places.

Pour toutes les compétences clefs, la majorité des jeunes tunisiens de 15 ans, encore scolarisés, sont en dessous ou arrivent au maximum au niveau 1 (sur une échelle de 1 à 5 ou 6 selon le type de compétences), sans parler évidemment de ceux qui ne sont plus scolarisés à cet âge et qui représentent près de 30% de la tranche d'âge. Ainsi, près des 2/3 des jeunes tunisiens sont plus près de l'illettrisme que des requis d'un emploi dans une économie basée sur le savoir.



Par ailleurs, des publications du Ministère de l'Education de 2007 signalent que « plus de 90% des candidats au baccalauréat en section « Lettres » n'arrivent pas à obtenir la moyenne en langue aussi bien arabe, française qu'anglaise. La tendance sur les trois dernières années est par ailleurs à l'aggravation ».

### *Objectifs de l'UTICA*

Garantir que la grande majorité des jeunes tunisiens maîtrisent les compétences clefs qui leur ouvrent le marché du travail en Tunisie et à l'international.

### *Les actions à engager*

- 1.** Pour donner un signal objectif aux institutions éducatives quant à la proximité de leurs élèves par rapport aux exigences futures du marché de l'emploi, l'UTICA se propose de créer une « Certification Compétences Clefs », indépendante des évaluations scolaires, pour s'assurer que tous les jeunes tunisiens possèdent les compétences clefs qui leur permettent de vivre dans une société démocratique et accéder facilement à l'emploi. Cette certification, ouverte aux jeunes de 16-20 ans, couvre la maîtrise de la langue arabe, la langue française, la langue anglaise, du raisonnement logique et l'utilisation de l'outil informatique. Par ailleurs, cette certification permet aussi de tranquilliser les entreprises quant à la maîtrise réelle des compétences clefs et facilitera l'insertion des personnes certifiées.
- 2.** En matière d'information sur les métiers, l'UTICA se propose d'appuyer tous les collèges et lycées pour la mise en place d'une fonction permanente d'information sur les métiers et l'état du marché du travail et de collaborer à cet effet avec les services publics de l'emploi.
- 3.** l'UTICA se propose aussi d'appuyer les universités à mettre en place une fonction marketing des formations et à créer des laboratoires de recherche scientifique sur le fonctionnement du marché de l'emploi.



## Chantier 14 : Une Tunisie numérisée et utilisant les ressources de la numérisation comme levier de création de valeur dans tous les secteurs de l'économie

### *Problématiques spécifiques*

Les technologies numériques constituent aujourd'hui les nouveaux moteurs clés de la croissance, de la productivité, de l'innovation et de la diffusion des connaissances à une échelle mondiale. La mise en application des technologies numériques accéléreront le rythme de la transformation économique et sociale. Les pays qui adoptent les technologies numériques comme puissance de transformation principale connaîtront la prospérité. Ceux qui ne les intégreront pas seront à la traîne.

Pour ne pas rater la révolution numérique, la Tunisie est dans l'obligation de disposer d'une vision claire et d'une Stratégie Nationale impliquant le secteur public et le secteur privé et ciblant à la fois, l'Administration, l'Industrie, les Services, l'Enseignement et tous les secteurs consommateurs ou producteurs de technologie.

### *Objectifs de l'UTICA*

La Tunisie doit devenir le leader du Printemps Digital Arabe et se doter d'une économie « full » Numérique.

### *Les actions à engager*

#### **A- Administration et Economie numérique :**

---

1. Mettre en place, au niveau de l'Administration et de tous les secteurs publics ou privés, des Systèmes d'informations numériques orientés Citoyen, Client, Touriste, Industriel, Consommateur, Consommateur de service, Etat (pour les relations extérieures)...
2. Lancer des projets Sectoriels Mobilisateurs (e-Santé, e-Tourisme, e-Justice, e-Transport, e-« Ministère de l'intérieur », e-Industrie, e-Agriculture, e-Education, e-Patrimoine, e-Administration, e-Data, etc.) en procédant par étapes donnant des résultats rapides (quickwin) et favorisant les apprentissages
3. Mettre en place, dans le cadre d'un PPP, une Plateforme « Cloud National Tunisien » constituant un support pour toute nouvelle application de l'administration, exploitable par le secteur public, le secteur privé, les organisations nationales et internationales, la société civile et les citoyens. Cette plateforme va contribuer à positionner la Tunisie comme Leader régional dans des industries comme l'industrie du contenu, les services TIC pour l'Afrique, l'Opengov, etc. et à créer de l'emploi dans ces industries.
4. L'UTICA incite les entreprises à développer l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour améliorer leur organisation, la gestion de leurs processus de production et l'augmentation de leur productivité.

---

## B- Offshoring – International

---

1. Affirmer l'off-shoring comme une priorité nationale, créatrice de valeur ajoutée et d'emploi. La Tunisie bénéficie aujourd'hui de très nombreux atouts pour le développement de ces activités. L'existence d'un pool de compétences disponible et d'une proximité géographique et culturelle avec l'Europe constituent des avantages compétitifs déterminants. L'Etat, en partenariat avec le secteur privé, doit accompagner l'effort de reconversion des compétences et faciliter la mise en œuvre de programmes de formations pré-emploi.
2. Faire le Rebranding de la marque « Tunisie » et promouvoir la "Tunisie Digitale" comme destination des investissements high tech
3. Grâce à son positionnement géographique, à son ouverture et à son historique multiculturel, agir pour transformer la Tunisie en un vrai Pont ou Hub pour toute la zone EMEA (Europe, Middle-East, Africa), assurant des liaisons de marchés en vertical Europe-Afrique et en horizontal pour tous les pays du Maghreb et du Monde arabe.

---

## C- Infrastruture : comme support pour les services de l'économie numérique

---

1. Mettre en place le Très Haut débit (4G, Fibres optiques) comme support partout
2. Le « cloud computing » devient l'orientation technologique des solutions TIC, la Tunisie doit saisir l'opportunité de s'y positionner en développant des Datacenters selon les normes internationales : Datacenters pour l'utilisation des institutions nationales et internationales, publiques ou privés, mais aussi des Datacenters régionaux à l'instar du Datacenter Européen du « Digital Agenda ». Plusieurs métiers et ressources « exportables » peuvent par ailleurs en découler.
3. Développer la sécurisation des transactions électroniques (à travers le renforcement de l'authentification des transactions).

---

## D- Gouvernance

---

1. Créer une instance nationale « Comité Stratégique TIC » pour orienter et suivre la stratégie nationale des TIC en Tunisie, composée des représentants de haut niveau du secteur public, du secteur privé, de l'Université et de la société civile, et sous la tutelle directe du Chef de gouvernement.
2. Refonte totale de nos législations en matière de réglementation des marchés publics et réglementation PPP pour les TIC, afin de permettre réellement la réalisation des objectifs stratégiques et de la vision. Concevoir, le cas échéant, un Cadre général spécifique aux projets liés à l'économie numérique.



## Ambition 5

### Une convergence régionale et plus de cohésion sociale

#### *Problématiques*

Au cours de la décennie passée, les fondements de la cohésion sociale ont été mis à mal. Des régions entières éprouvent le sentiment d'avoir été exclues volontairement du processus de développement, un grand nombre de jeunes, approchent la quarantaine, sans avoir eu la possibilité de construire un avenir professionnel et le célibat prolongé est devenu une caractéristique de la jeunesse tunisienne.

1. On présente souvent les disparités dans le développement comme étant les conséquences d'une mauvaise redistribution des résultats à la croissance. Cette approche est contreproductive car elle favorise les attitudes passives et les programmes d'assistance qui risquent d'aggraver ces disparités.

Le développement est, en fait, le résultat de la contribution à la croissance et non pas le bénéfice de la redistribution d'une partie de la croissance que d'autres ont réalisée.

**Lutter efficacement contre les disparités régionales, c'est responsabiliser chaque région dans la mise en valeur de ses potentialités**, qu'elles soient agricoles, agro-alimentaires, touristiques, industrielles ou de services, **et surtout la responsabiliser dans la réunion des facteurs qui favorisent la création d'entreprises pour cette mise en valeur.**

2. L'économie informelle est aussi une des causes du non développement régional. L'expérience mondiale montre que ce type d'économie est un frein au développement pour plusieurs raisons:

- Gérée par des réseaux mafieux, sa plus-value est réinvestie dans divers trafics, dont les stupéfiants et les armes ou blanchie dans des investissements spéculatifs et dans des régions lointaines.
- Elle ne crée que de l'emploi informel.
- Elle génère de l'argent facile qui détourne de l'investissement productif et du travail formel.
- Détruit les structures locales de l'Etat

**Lutter contre les disparités régionales, c'est remédier à l'économie informelle.**

3. Les disparités régionales sont aussi dues à des défaillances du pilotage centralisé, dépourvu en plus de données pertinentes sur les régions.

**Lutter efficacement contre les disparités régionales, c'est disposer, au niveau de chaque région, d'un outil de pilotage et d'aide à la décision basé sur des données fiables et pertinentes.**

### *Objectifs de l'UTICA*

L'UTICA est convaincue que la priorité de la société tunisienne est aujourd'hui le rétablissement de sa cohésion sociale. Ceci passe par une croissance économique inclusive qui implique toutes les régions, toutes les classes sociales et toutes les générations et une croissance qui ait pour premier objectif le développement humain.

En même temps, le rétablissement de la cohésion sociale est une condition nécessaire au développement économique et à une croissance économique durable qui profite à toutes les régions.





## Chantier 15 : Pour une nouvelle approche du développement régional

### *Les actions à engager*

#### **1. Concrétiser une nouvelle approche économique et sociale du développement régional**

L'UTICA se propose de participer, dans un cadre partenarial, à la mise au point de stratégies économiques spécifiques pour chaque région sur la base de grappes d'activités complémentaires, ayant accès à des marchés durables et bénéficiant d'une mobilisation d'investisseurs nationaux ou étrangers.

Elle se propose également de participer, dans le même cadre partenarial, à la mise au point de stratégies sociales spécifiques qui intègrent l'existence d'une protection sociale effective au niveau de la région, des services sociaux efficaces, une dimension emploi et une dimension logement dans ces stratégies.

Ceci nécessite que les acteurs régionaux soient responsabilisés et rendent compte sur les résultats de développement atteints.

#### **2. Procurer à chaque région des recettes fiscales dédiées à l'amélioration de son attractivité aux investissements et de sa dynamique économique.**

#### **3. Créer des structures régionales non administratives chargées du développement,**

Il s'agit de créer, au niveau de chaque région, une structure autonome **non administrative** chargée de la promotion économique et de la facilitation de la création d'entreprise. Cette structure devra être dotée des ressources de démarrage nécessaires sur les Fonds de développement régional, puis rémunérée par le Conseil Régional de Développement sur une base contractuelle et selon les résultats.

Cette structure prospecte, attire, accompagne personnellement et fournit, si nécessaire, des facilitations aux promoteurs. Elle devra se doter d'outils de veille, d'identification d'opportunités économiques, de promotion et d'établissement de schémas de développement de ressources humaines et d'infrastructure et faire appel pour cela à des sociétés de services performantes.

Cela suppose que le concept de la région ait été clarifié au préalable et les régions définies de manière cohérente.

**4. Agir à tous les niveaux, dans le cadre de la stratégie de développement régional, pour remédier à l'économie informelle.**

L'UTICA mettra en œuvre sa capacité de lobbying, d'actions sur le terrain et de partenariat avec l'Administration pour obtenir un engagement politique de lutte contre l'exclusion par la suppression des goulots d'étranglement administratifs et juridiques, à la base de l'informalité et puis éradiquer les activités prohibées qui exploitent le tissu de l'économie informelle.

**5. Former les acteurs régionaux pour développer leur capacité de conception et de gestion des projets (élus, partenaires sociaux, responsables administratifs, société civile, etc.)**

Ces acteurs seront ainsi à même de contribuer à la mise en place d'une approche régionale économique et sociale efficace et l'élaboration de tableaux de bord régionaux pertinents.

**6. Doter chaque région d'un tableau de bord de pilotage et d'aide à la décision, alimenté par des données fiables et pertinentes.**





# Un préalable et une urgence

## Relancer l'économie au plus tôt

### *Problématique*

Les phénomènes d'insécurité, de perturbation de la logistique, de tensions sociales dues à des revendications excessives et soudaines qui sont apparus après la révolution ont graduellement grippé la machine économique. Entamée vers le mois de juillet 2011, la baisse de l'indice de production industrielle ne s'est pas encore arrêtée.

Le freinage de l'appareil de production a été aggravé par la dégradation du niveau de confiance qu'avaient les clients, intermédiaires et finaux, dans la Tunisie en tant que site de production, par le ralentissement de la commande publique et par la réticence des banques à financer les entreprises.

Et plus cette période de récession durera, plus difficile sera la reprise, l'accès à certains marchés risque d'être perdu, des entreprises vont disparaître, les nouveaux investisseurs plus difficiles à attirer. Une spirale négative guette l'économie tunisienne.

Cette situation ne peut pas être traitée par continuité et avec des outils traditionnels.

### *Les actions à engager*

#### **1. Déclarer «L'état d'urgence économique » et charger un comité ad hoc de sa gestion**

Le « Comité d'état d'urgence économique » doit être composé de premiers responsables des partenaires sociaux et des ministres en charge du travail, de l'emploi, de l'intérieur, de l'industrie, du transport, de la défense et des finances. Ce comité doit pouvoir décider, quand la situation l'impose, d'actions dérogatoires telles que moratoire sur les grèves, réquisitions de fonctionnaires, etc.

#### **2. Tranquilliser les clients de la Tunisie**

La communication extérieure de la Tunisie est restée une communication traditionnelle qui cible des investisseurs potentiels. Il est devenu urgent d'engager un autre type de communication associant les partenaires sociaux et le gouvernement pour tranquilliser à la fois les clients finaux et les investisseurs.

#### **3. Accorder aux entreprises un financement de relance**

Utiliser le FODEC pour garantir des financements bancaires aux entreprises viables qui ont besoin d'un financement de relance. Le COPIL peut gérer cet instrument.



UTICA

Ce document est offert par

**SIMPACT**  
IMPRIMERIE & ÉDITIONS