



Agence de Promotion
de l'Industrie et de l'Innovation

Les problématiques de création et de pérennisation des entreprises en Tunisie

Note de synthèse

Juin 2017

Groupement



Résidence Helan°A2
Ain Zaghouan 2046 Tunis
Tél/Fax : (+216) 70 939 127
E-mail : majed.azzabi@topnet.tn



Résidence Yasmine N°2G2
Ain Zaghouan 2046 Tunis
Tél/Fax : (+216) 70 690 274
E-mail : mbm@mbmconsulting.tn

SOMMAIRE

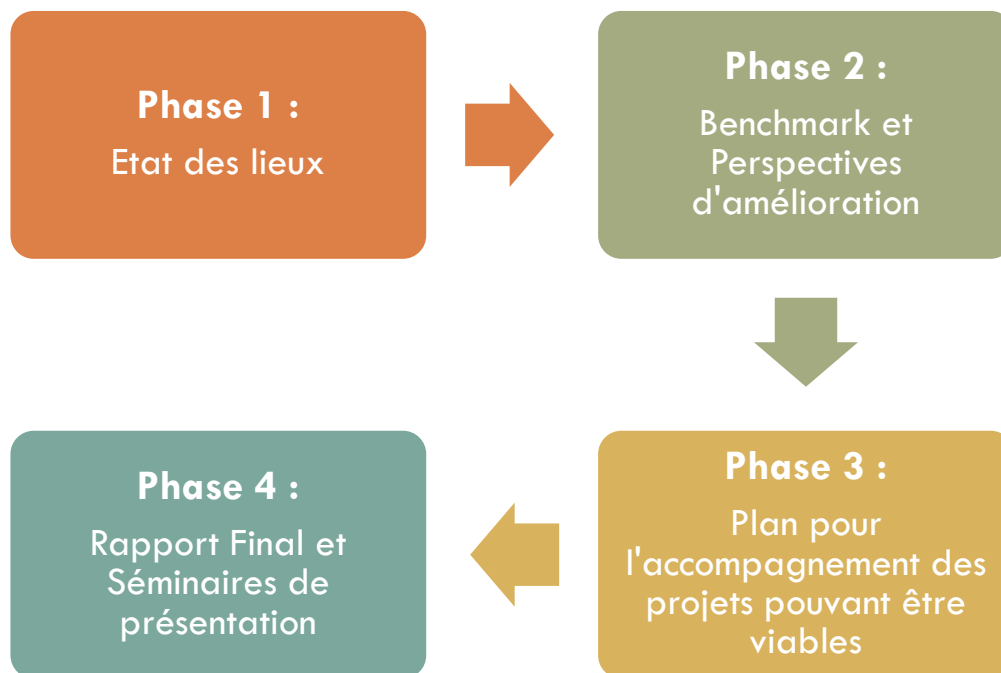
I. INTRODUCTION.....	3
II. ETAT DES LIEUX.....	4
III. BENCHMARKING.....	13
IV. PERSPECTIVES D'AMELIORATION ET PLAN D'ACTION.....	17

I. INTRODUCTION

L'**objectif global** de l'étude est de proposer un plan d'action visant à améliorer le taux de réalisation des déclarations de projets et la durée de vie moyenne des entreprises tunisiennes. Le champ de l'étude couvre les entreprises industrielles de plus de 10 emplois et les déclarations de projets industrielles de plus de 100 mDT d'investissement. Les objectifs spécifiques sont comme suit :

- Identifier les motifs et raisons de la non-réalisation des déclarations de projets industriels
- Evaluer la pérennité des entreprises industrielles et déterminer leur durée de vie moyenne ainsi que l'identification des principaux motifs de fermeture.
- Réaliser un Benchmark avec des pays de référence (Maroc, Turquie, Roumanie, France) permettant de positionner la Tunisie et de dégager des enseignements pour améliorer le dispositif d'appui tunisien.
- Formuler des recommandations permettant de concrétiser l'objectif global de l'étude avec une feuille de route précisant leur mise en œuvre (action, responsable, timing, budget, ...)
- Proposer un plan d'accompagnement pour des projets jugés viables intégrant une assistance spécifique leurs permettant de dépasser leurs difficultés.

L'étude a comporté les quatre phases suivantes :



Ce document présente la synthèse des différentes phases de l'étude ainsi qu'un extrait du plan d'action intégrant les mesures spécifiques. En effet, le plan d'action global a comporté d'autres mesures qui sont en train d'être déployées dans le cadre d'autres initiatives et programmes.

II. ETAT DES LIEUX

Analyse des déclarations de projets non réalisés

L'analyse de la base de données des projets industriels déclarés au niveau de l'APII au cours de la période 2005 et 2015, dont le montant d'investissement est supérieur à 100 mDT, montre que 7.548 projets industriels ont été déclarés entre 2005 et 2015 et n'ont pas été réalisés par la suite. Le nombre des Projets Non Réalisés (PNR) a connu une augmentation significative en passant d'une moyenne de l'ordre de 600 PNR/an au cours de 2005-2009 à plus de 900 PNR/an en 2010-2012. Le nombre des PNR de 2014 et de 2015 est considéré comme provisoire puisque le sort de plusieurs projets déclarés en 2014 / 2015 n'est pas encore identifié à la date de juin 2016 (date du traitement des données).

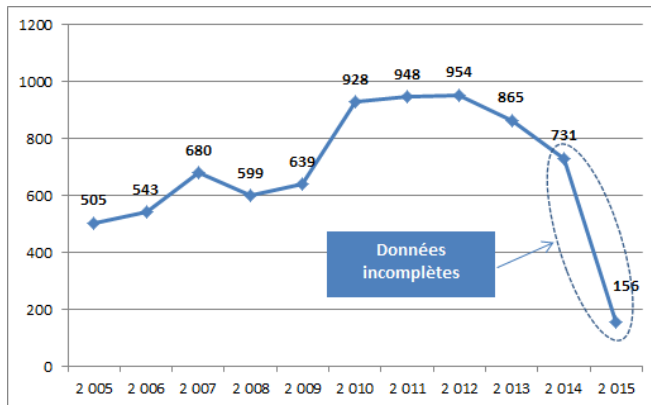


Fig n°1 : Nombre de PNR au cours de 2005-2015

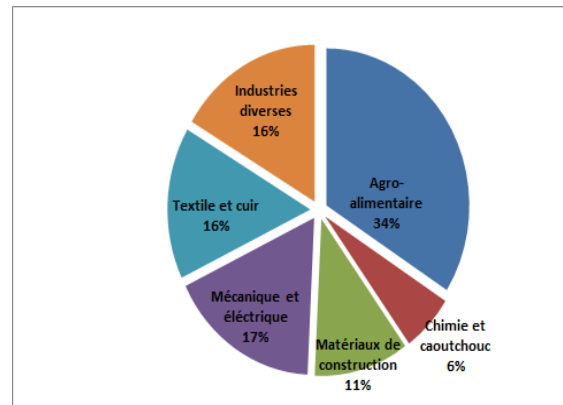


Fig n°2 : Répartition des PNR (2005-2015) par secteur d'activité

La répartition des PNR au cours de 2005-2015 **par secteur d'activité** montre qu'elle est **globalement similaire à celle du total des projets déclarés.**

La répartition des PNR par région montre que les 7 gouvernorats du Nord-Est totalisent près de la moitié des PNR et que les 4 gouvernorats du Centre-Est hébergent près du 1/4 des PNR. Cette concentration des PNR sur le littoral reflète la dynamique de création de projets dans ces régions.

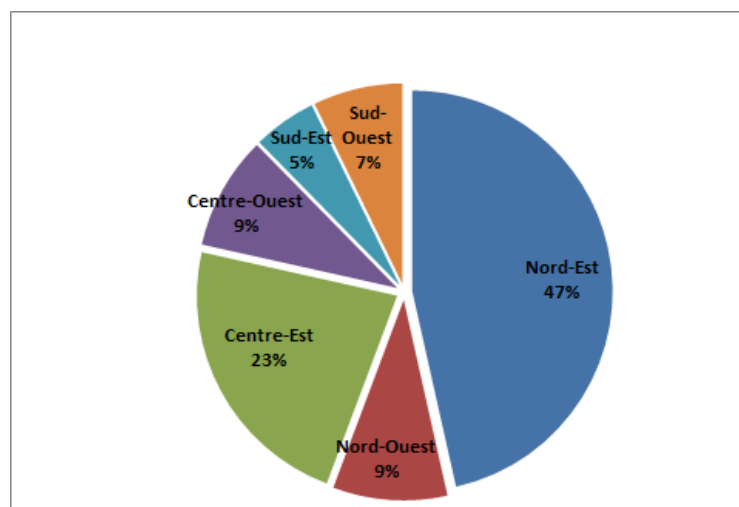


Fig n°3 : Répartition des PNR (2005-2015) par région

Il y a lieu de noter, toutefois, que le taux de PNR (rapporté au nombre total des déclarations de projets) tel qu'il ressort du rapport de suivi des réalisations de l'APII sur la période 2011-14, se situe à son niveau le plus élevé dans les régions du Nord-Ouest (64%) et du Centre Ouest (57%), et à son niveau le plus bas dans la région du Centre-Est (39%).

Les PNR durant 2005-2015 ont cumulé un investissement non réalisé de 12,5 Milliards de dinars. Parmi ces projets, 400 (5% des PNR) sont de taille importante (investissement ≥ 5 MDT) et représentent 57% du total des investissements prévus.¹⁰ d'entre eux sont de très gros projets avec des investissements unitaires dépassant les 100 MDT et cumulent, à eux seuls, environ 21% du total des investissements. Toutefois, il est important de noter que ces déclarations ne correspondent pas forcément à des projets viables. En effet, les enquêtes qualitatives ont montré que les causes de non réalisation de ces projets correspondent dans plusieurs cas de figure à des éléments intrinsèques au promoteur lui-même et/ou à des facteurs remettant en cause la viabilité et la pertinence même du projet.

Analyse des entreprises fermées

L'analyse s'est appuyée sur la base de données des entreprises industrielles fermées de l'APII au cours de la période 2005 à 2015 qui traite des sociétés de plus de 10 emplois. Cette base comporte 4 319 entreprises dont la fermeture a causé la perte de près de 250 000 emplois. Néanmoins, ces données restent à affiner dont la mesure où les enquêtes ont montré que certaines fermetures ne sont pas effectives et correspondent plutôt à des changements de raisons de sociales et/ou à des arrêts provisoires.

Le nombre de fermetures annuelles a été globalement stable oscillant entre 350 et 400 entreprises par an et n'a pas connu une forte tendance haussière après la révolution à l'exception d'un léger pic en 2011.

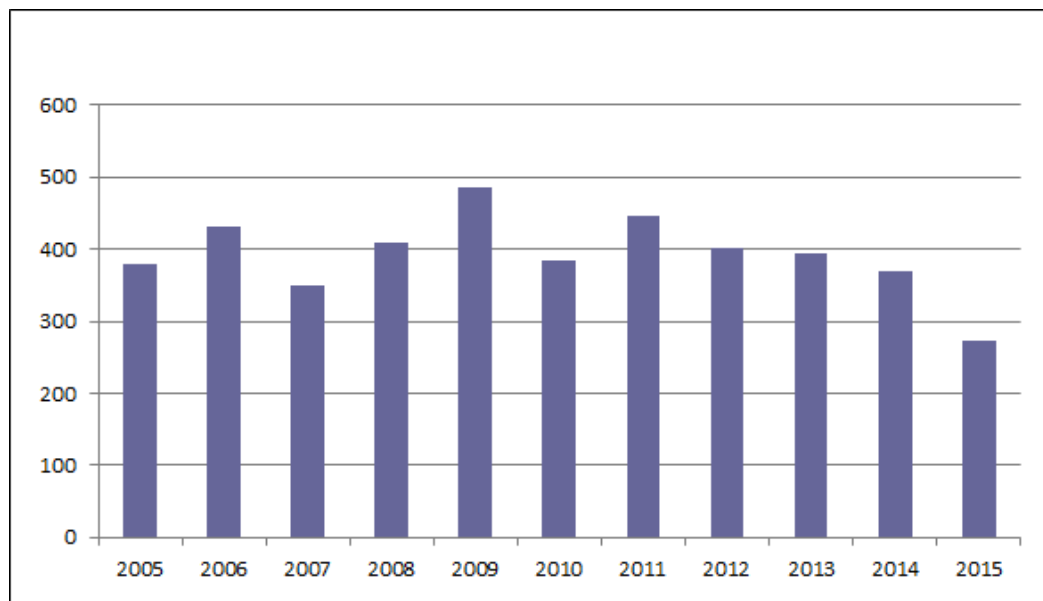


Fig n°4 : Nombre de fermetures d'entreprises entre 2005 et 2015

L'impact de la révolution a été ressenti surtout au niveau de la création de nouvelles entreprises. En effet, comme le montre le tableau suivant, le nombre moyen d'entreprises

manufacturières créées par an est passé de 470 sur la période 2005-2011 à 292 sur la période 2012-2015 soit une baisse d'environ 40%.

	Moyenne 2005-2011	Moyenne 2012-2015
Nombre d'entreprises entrées en production par an	470	292
Nombre d'emplois générés par les entrées en production par an	33 000	16 000

La répartition montre la prépondérance du secteur Textile&Cuir qui représente 59% des fermetures soit près de 2600 entreprises fermées sur la période 2005-2016 suivi par l'IME (13%) et l'IAA (11%). En rapportant le nombre de fermetures à la taille du secteur (Total des entreprises en activité entre 2005 et 2015), les résultats confirment un taux de mortalité particulièrement élevé dans l'ITCH qui atteint 56% illustrant la fragilité structurelle de ce secteur. Pour les autres secteurs, ce taux de mortalité varie entre 29% et 38%.

L'analyse régionale montre un taux de mortalité particulièrement élevé dans le Centre Est (47%) et le Nord Est (45%) contre des niveaux entre 27% et 34% pour les autres zones. Cet écart reflète les spécificités sectorielles des régions avec notamment la prédominance du secteur Textile&Cuir dans la zone Est.

Le taux de mortalité des entreprises étrangères est de 53% contre seulement 40% pour les entreprises tunisiennes. Cette différence reste valable même en excluant le secteur ITHC (43% contre 31%). Cela montre une sensibilité plus accentuée des entreprises étrangères, notamment celles de petite taille, face aux événements qui peuvent marquer le contexte local (révolution) ou international (accords, crises économiques,...)

Nationalité	Nombre d'entreprises fermées 2005-2016	Nombre d'entreprise en activité entre 2005 et 2016	Nombre d'entreprises en activité en 2016	Entreprises fermées / entreprises en activité entre 2005-2016
Etrangère ¹	1 569	2 964	1 395	53%
Tunisienne	2 851	7 147	4 296	40%
Total	4 420	10 111	5 691	44%

¹ Entreprise étrangère correspondant à une part de capital étranger supérieure à 66%

Le taux de mortalité des entreprises de moins de 50 emplois atteint les 47% alors qu'il n'est que de 30% pour celles de plus de 200 emplois. Cela confirme le fait que les entreprises de grande taille sont les plus pérennes.

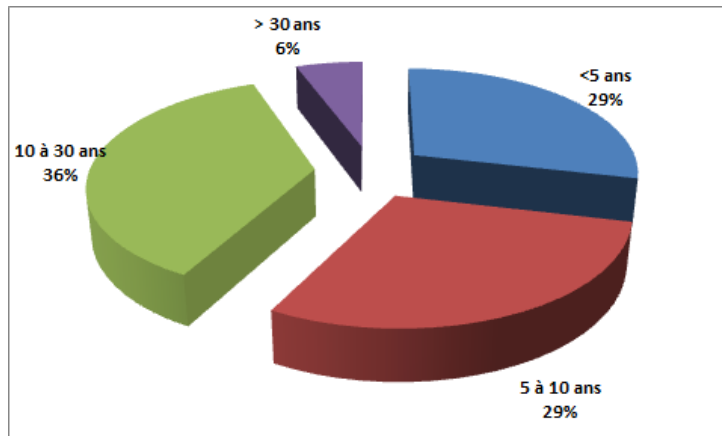


Fig N°5 : Répartition des entreprises fermées sur la période 2005-2016 par tranche d'âge

Les entreprises qui disparaissent avant d'atteindre l'âge de 10 ans représentent près de 60% du total de fermetures. Cela montre que dans la majorité des cas la disparition n'est pas due à l'atteinte d'une phase de déclin « naturelle » dans le cycle de vie de l'entreprise mais, plutôt, à d'autres difficultés internes et externes.

La pérennité des entreprises

En vue de calculer les taux de pérennité des entreprises industrielles tunisiennes, nous avons suivi deux cohortes d'entreprises : celles créées en 2005 et celles créées en 2010. Les taux de pérennité d'une année à l'autre sont très proches pour les deux générations d'entreprises, et ce malgré le choc de la révolution et l'instabilité politique, économique et sociale qu'elle a générée. En effet, la révolution a eu plus d'effets sur les créations de nouvelles entreprises en les limitant que sur les fermetures des entreprises déjà existantes.

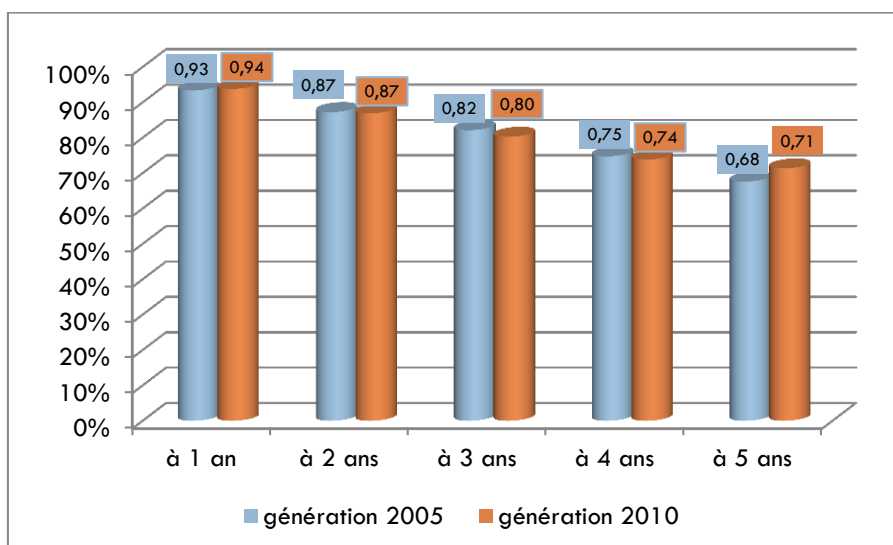


Fig N°6 : Taux de pérennité des entreprises industrielles créées en 2005 et en 2010 d'une année à une autre

Une analyse multivariée moyennant une régression logistique a été menée et a confirmé l'effet positif de la taille de l'entreprise sur sa pérennité ainsi que le taux de pérennité faible des entreprises du secteur textile qui fait qu'on observe des taux de pérennité faibles dans les régions où le secteur textile est très présent.

Toutes choses étant égales par ailleurs, l'effet district n'est pas significatif. Les résultats confirment aussi, mais dans une moindre mesure le fait que les entreprises étrangères et exportatrices sont moins pérennes que les entreprises nationales et orientées vers le marché local.

A partir des bases de données analysées, des modèles de durées plus particulièrement pour l'estimation de la courbe de survie des entreprises ont été élaborés. L'objectif est de déterminer la courbe qui nous renseigne sur la probabilité de survie (de non fermeture) d'une entreprise. Le modèle relatif à la taille permet de confirmer l'hypothèse « trop grand pour faire faillite » (too big to fail). En effet, tel que représenté sur la figure suivante, la probabilité de survie croît avec la taille de l'entreprise. A titre d'exemple, la probabilité de survie à 10 ans est de 67% pour les entreprises de moins de 100 salariés, de 70% pour les entreprises de taille entre 100 et 200 salariés et de 75% pour les entreprises de 200 salariés et plus.

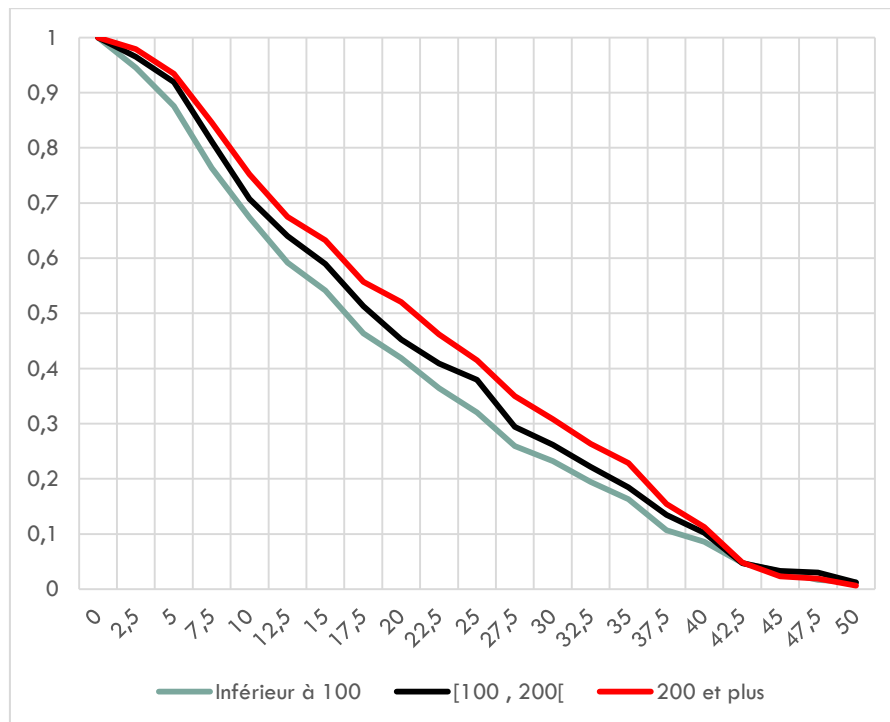


Fig N°7 : Courbe de survie selon la taille de l'entreprise

Résultats de l'enquête auprès des PNR

L'enquête auprès des PNR a touché 421 promoteurs ayant présenté des déclarations d'investissement sans passer à la réalisation au cours des 10 dernières années. L'enquête a montré que plus des deux-tiers des PNR (68%) ne présentent aucune innovation et consistent en une simple imitation ou répétition de projets existants confirmant ainsi les constats relevés par la majorité des organismes d'appui et de financement qui déplorent un déficit aigu au niveau des idées de projets innovantes.

Comme l'illustre le graphique suivant, près des deux-tiers des PNR (65%) ont été initiés par des diplômés du supérieur, dont la moitié est de formation technique et scientifique. La majorité des promoteurs de projets non réalisés ont une expérience professionnelle. En effet, 91% des promoteurs de projets étaient soit des chefs d'entreprises (54%) soit des salariés (37%).

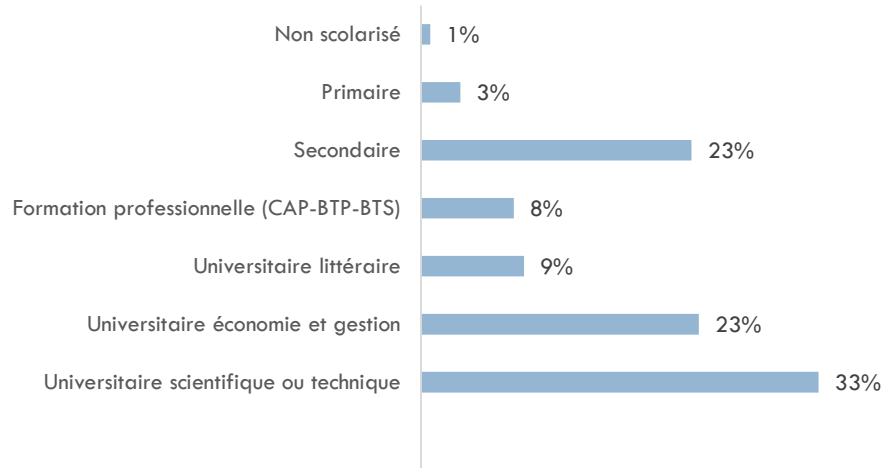


Fig N°8 : Niveau d'instruction des promoteurs

Près de la moitié des promoteurs de PNR (47%) déclarent qu'ils étaient peu ou pas du tout informés sur les structures d'appui et les dispositifs de financement disponibles au moment de la préparation de leurs projets.

L'accès au financement et les procédures administratives constituent les principales difficultés que rencontrent les promoteurs de PNR dans la phase de préparation du projet. Ainsi, le délai de réponse pour l'obtention de l'accord de financement est jugé très long et constitue une difficulté (modérée à grande) pour 76% des promoteurs de PNR. La deuxième difficulté la plus importante (jugée comme grande difficulté par 44% des promoteurs et comme difficulté modérée par 28% des promoteurs) est celle de la garantie externe exigée par les banques commerciales. Les procédures administratives et autorisations constituent une grande difficulté pour 39% des promoteurs de projet et une difficulté modérée pour 36% d'entre eux.

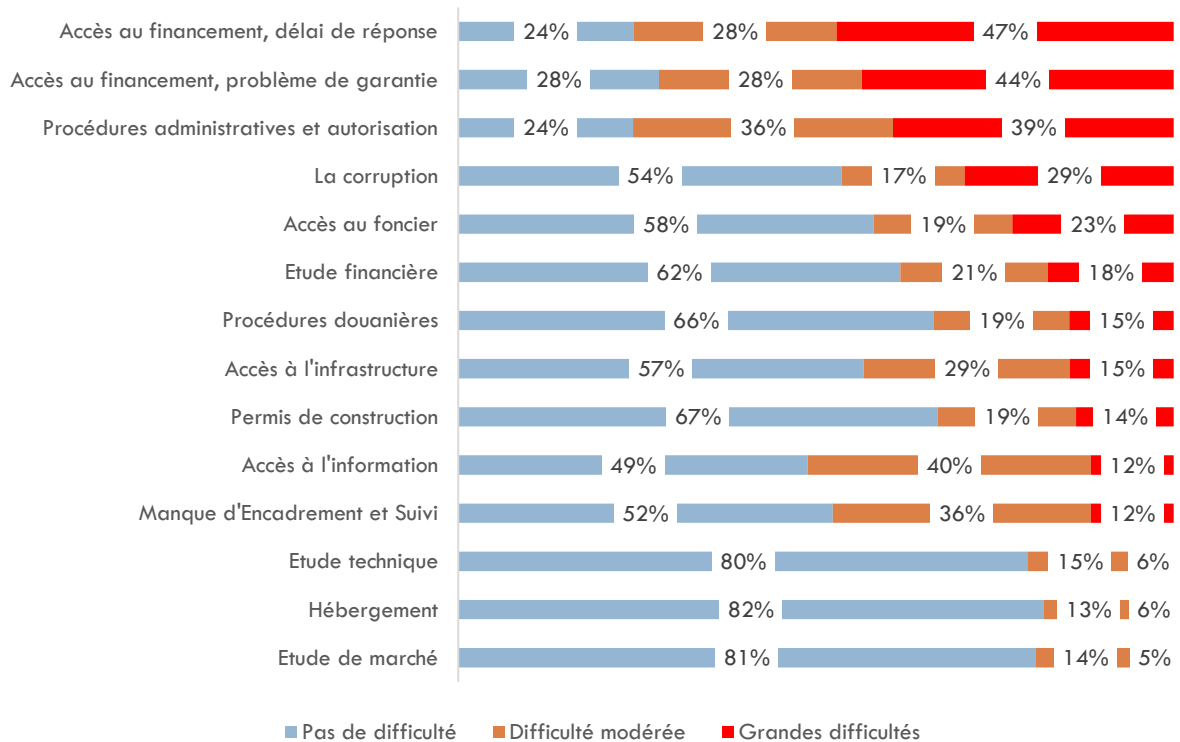


Fig N°9 : Principales difficultés rencontrées dans la phase de préparation

Les recommandations proposées par les promoteurs des PNR sont en relation avec les difficultés rencontrées et les motifs de non réalisation de leurs projets. Ces recommandations portent prioritairement sur la simplification des procédures administratives, le renforcement du dispositif de garantie des crédits, l'accès à des instruments de financement diversifiés et adaptés aux besoins des promoteurs, et la nécessité d'avoir un accompagnement personnalisé et touchant à l'ensemble des étapes de création du projet.

Résultats de l'enquête auprès des entreprises fermées

L'enquête auprès des entreprises fermées a touché 249 unités fermées au cours de la période 2005-2015. Plus de 94% correspondent à des nouvelles créations et les reprises d'anciennes sociétés ne représentent que 6%.

Près de 56% des promoteurs sont des diplômés du supérieur et 30% ont un niveau secondaire. Les femmes ne représentent que 10%. Les diplômés de la formation professionnelle ne représentent que 12%.

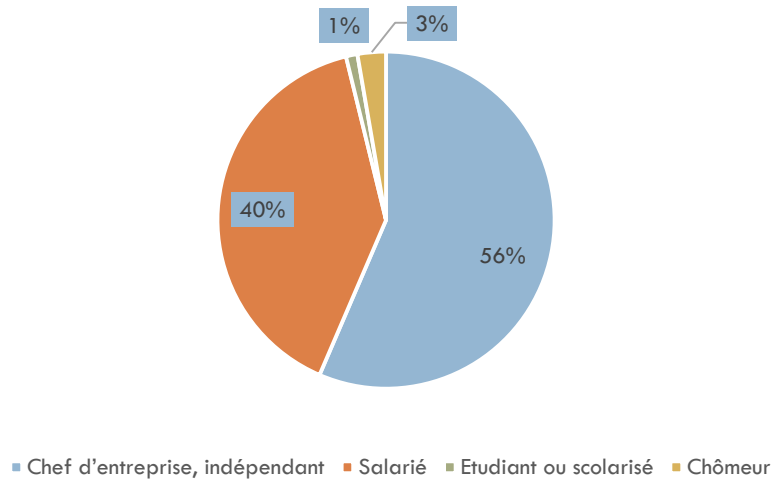


Fig N°10 : Situation du promoteur avant le lancement du projet.

96% des promoteurs ont une expérience professionnelle préalable soit en tant que chef d'entreprise soit en tant que salarié. Cependant, la moitié des promoteurs est issue d'un secteur qui est loin du domaine du projet ce qui pourrait expliquer en partie les raisons d'échec.

48% des entreprises fermées n'ont pas réalisé d'innovations particulières pendant toute leur durée de vie. Pour le reste, le degré d'innovation est très variable et des améliorations mineures peuvent être considérées comme des innovations par certains promoteurs. 6% seulement affirment qu'ils ont réalisé des gros investissements en cours d'exploitation et près de 85% ont un usage limité des TIC. Il s'agit de facteurs qui peuvent être déterminants pour la pérennité des entreprises dans la mesure où ils reflètent l'effort de mise à niveau et le degré d'intégration d'outils qui sont devenus indispensables pour le développement tels que les TIC. 96% des entreprises fermées déplorent un accompagnement faible ou inexistant lors de la phase post-crédation. Près de 95% des entreprises ont fermé pour des motifs liés à l'exploitation.

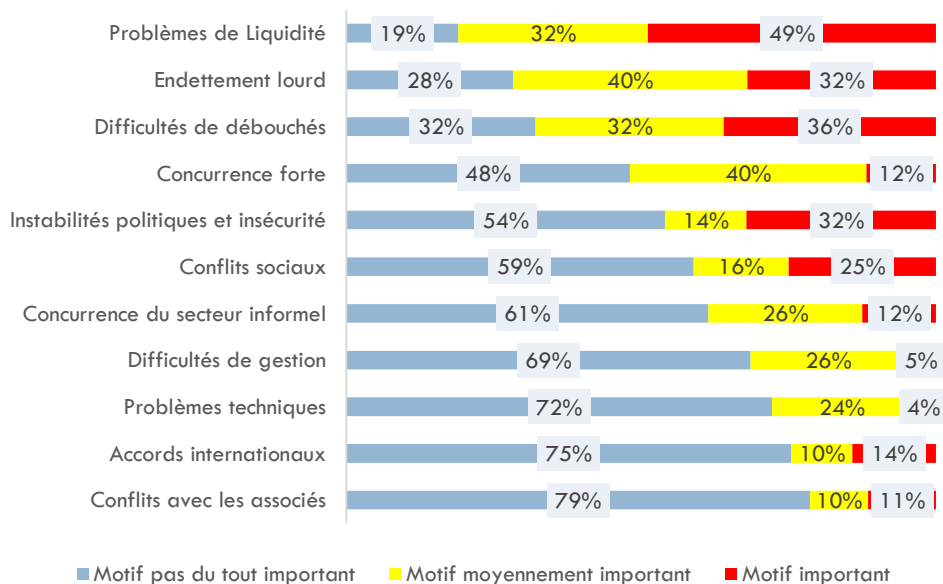


Fig N°11 : Principales raisons et motifs de fermeture

Les problèmes financiers viennent en première position en termes de raisons principales de fermeture avec le manque de liquidité (81%) et d'endettement (72%). Les difficultés liées aux marchés viennent en seconde position avec des problèmes de débouchés aggravés par une concurrence formelle et informelle. Les aspects liés à l'environnement externe (hors marché) sont cités en troisième position avec des problèmes d'instabilité politique (visibilité) et d'insécurité.

La comparaison avec un échantillon témoin d'environ 60 entreprises en activité montre qu'une expérience managériale antérieure et un milieu proche du monde des affaires sont deux atouts déterminants pour la réussite du projet et la pérennité de l'entreprise. Les entreprises en activité se distinguent également par rapport à celles qui sont fermées par un effort plus important en matière d'innovation et d'investissement et une intégration plus marquée des TIC. D'après les promoteurs des entreprises en activité, les qualités managériales sont le premier facteur clef de succès d'un projet suivi par une tendance favorable du marché et l'existence d'un personnel compétent et qualifié.

III. BENCHMARKING

En termes de perception globale de l'entrepreneuriat par la population active, la Tunisie se positionne dans les premiers rangs, comparée aux pays du benchmark. Cela dénote d'un potentiel intrinsèque pour promouvoir l'initiative et la création d'entreprises.

Malgré la situation particulière d'après la révolution, la Tunisie conserve globalement un score comparable à celui du Maroc et de la Turquie selon le Doing business 2017. Comparé aux autres pays, le commerce transfrontalier, l'obtention des crédits, la protection des investisseurs minoritaires et l'exécution des contrats sont les aspects les plus critiques en Tunisie qui doivent être développés pour améliorer l'environnement des affaires (voir figure suivante).

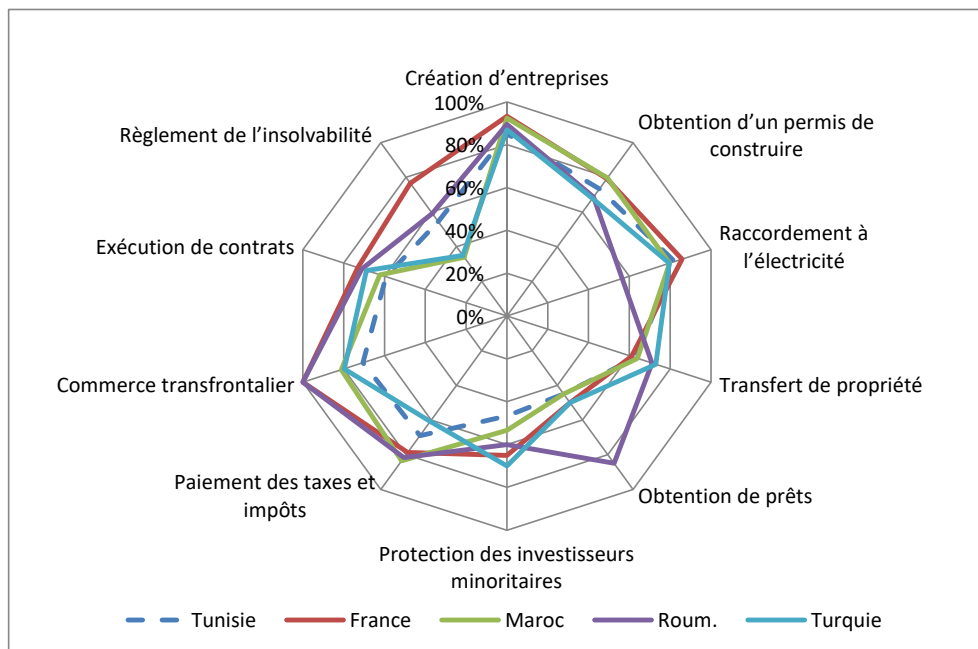


Fig N°12 : Synthèse comparative Doing Business 2017 pour les pays du Benchmark

En termes de dynamique d'entreprises, il est difficile d'établir un classement global de la Tunisie compte tenu de l'absence d'un système standardisé d'évaluation entre les pays. Néanmoins, d'après les données collectées, la Tunisie et le Maroc ont présenté quasiment les mêmes taux de natalité (8%) et de mortalité (7%) pour la période avant 2011 pour les entreprises manufacturières de plus de 10 emplois. Pour les autres pays, les indicateurs se rapportent aux entreprises de plus de 1 emploi et montrent surtout une forte dynamique en Turquie avec 15% de taux de natalité et 12% de mortalité. Les données de la France et de la Roumanie sont très comparables se situant aux alentours de 7% pour les deux taux.

Le tableau suivant présente une comparaison des principaux indicateurs caractéristiques du secteur industriel et de la dynamique des entreprises en Tunisie et dans les pays du Benchmark.

Indicateur	Tunisie	Maroc	France	Roumanie	Turquie
Nombre d'entreprises industrielles	82 300	154 000	262 300	46 760	333 100
Nombre	5 690	7 600	31 800	13 700	27 500 (>= 20)

d'entreprises industrielles => 10 emplois					<i>emplois</i>
Nombre d'emplois industriels	500 000	1 200 000	3 000 000	1 600 000	3 600 000
Principaux secteurs industriels en % d'entreprises	ITH (31%) IAA (19%) IME (18%)	IAA (27%) IME(24%) ITHC(18%)	IAA (26%) Bois/Pap(19%) IME (15%)	IME(36%) IAA(20%) ITHC (15%)	IME(33%) ITH (21%) IAA(13%)
Taux de natalité	5,4% ²	8%	7,1%	7,2%	
Taux de mortalité	6,3% ³	7%	7,6%	7,6%	
Turnover des entreprises	11,7%	15%	14,7%	14,8%	
Solde d'évolution de l'effectif des entreprises	-0,9%	+1%	-0,5%	-0,4%	-0,1% ⁴
Pérennité	80% à 3 ans (cohortes 2010 sup à 10 emplois)	85% à 3 ans (cohorte 1988 supérieur à 10 emplois)	80% à 3 ans (cohorte 2010, toutes tailles confondues)	43% à 5 ans (cohorte 2008, toutes tailles confondues)	-

En termes de bonnes pratiques, on peut particulièrement retenir de **l'expérience française** l'efficacité de quelques dispositifs et structures publiques de financement des entreprises. L'expérience de la **BPI (Banque Publique d'Investissement)** est une « success story » de l'avis de la majorité des structures d'appui françaises. Elle est présente dans toutes les régions sous forme de guichets uniques, elle constitue un pôle financier, un vis-à-vis unique en matière de financement. **Le service de médiation du crédit assuré** par la Banque de France créée en 2008 est une autre bonne pratique de laquelle la Tunisie peut s'inspirer. En moyenne le service de la médiation reçoit 249 dossiers par mois en 2015 (600 en 2010) et débloque la situation dans 2 /3 des cas. Grâce à ce service de médiation, beaucoup d'entreprises ont pu dépasser les difficultés et éviter la fermeture. L'expérience française **en matière d'accompagnement** et de suivi des entreprises est très riche et variée. Les prestations offertes par les structures publiques telles que les CCI ou par les structures associatives ou privées telles que les boutiques de gestion d'entreprises (les BGE) sont d'une grande qualité et lourdes en expériences. Ces différentes structures affichent un grand savoir-faire et des modèles de formation, de coaching et de réseautage très développés les plaçant au diapason des innovations dans ce domaine.

L'expérience marocaine est aussi riche en enseignements pour la Tunisie. Ce pays a mis en place une vision claire en matière de développement industriel qui est actuellement dans sa 2^{ème} phase (plan d'accélération industrielle). En vue d'améliorer l'environnement des affaires, le pays a entamé **un processus de décentralisation et de délégation de pouvoirs aux régions**. L'objectif étant de rapprocher le centre de décision des régions et des investisseurs

² Ce taux correspond à la période 2011-2015. Celui de la période 2005-2010 était de 8,2%

³ Ce taux correspond à la période 2011-2015. Celui de la période 2005-2010 était de 7%

⁴ Calculé sur la base de l'évolution de l'effectif des entreprises industrielles sur la période 2011-2014

pour accélérer le processus. A cet effet, **les gouverneurs ont été dotés de pouvoirs exceptionnels en matière d'investissement dans le cadre d'une délégation par les structures centrales**. Une dynamique continue d'amélioration de l'environnement des affaires a été aussi mise en place à travers l'instauration de comités nationaux et régionaux de facilitation dont la mission principale est d'identifier et de palier aux entraves en matière d'investissement. Un dispositif efficace de pilotage a été mis en place pour garantir un déploiement rapide des différentes réformes. Les **Centres Régionaux d'Investissement CRI** est la structure centrale en matière de facilitation du processus d'investissement qui intègre surtout un guichet unique pour la création d'entreprises et un service d'assistance dans les différentes démarches d'autorisation. En termes de **foncier industriel**, le Maroc a développé une infrastructure très performante avec des pôles industriels dotés des services requis par les investisseurs avec une offre locative en bâtiments industriels. Cela sans oublier les avancés importants en matière d'infrastructures portuaire, ferroviaire, routière et aérienne qui ont fait du Maroc une plateforme très attractive pour les investissements étrangers.

L'expérience de la Roumanie montre que les problèmes et contraintes rencontrés par les entreprises à la création et à l'exploitation ressemblent à celles de la Tunisie (lourdeurs administratives, corruption, difficultés d'accès au financement...). Les programmes de soutien, d'accompagnement et de suivi des entreprises ne sont pas développés et la dynamique constatée est essentiellement le fruit d'un soutien européen qui a accompagné l'adhésion de la Roumanie à l'Union Européenne. Néanmoins, la Roumanie a fait un effort particulier au niveau du **traitement des investisseurs étrangers** à travers des facilités et une prise en charge totale par le département de la promotion de l'investissement étranger du ministère de l'Economie « InvestRomania ». Par ailleurs, des procédures douanières très souples et des gros investissements dans l'infrastructure portuaire et aéroportuaire ont permis à la Roumanie de se classer 1^{ère} sur 189 pays dans le rapport Doing Business de 2016 en matière de **commerce transfrontalier**. Cela a permis d'attirer de gros investisseurs étrangers dont des mastodontes du secteur de l'automobile et de l'aéronautique comme Renault, Ford, Airbus... De l'expérience Roumaine, il y a lieu de retenir aussi l'effort déployé par le gouvernement Roumain pour **faire baisser ses délais de paiement dus aux entreprises d'une manière considérable** passant de 21 jours en 2014 à 0 jour en 2015 en vue de préserver les entreprises des problèmes de liquidité et des risques de disparitions.

En Turquie, l'environnement des affaires n'est pas particulièrement attractif puisqu'elle se classe à la 69^{ème} place sur un total de 190 pays selon le rapport Doing Business de 2017. Néanmoins, la Turquie a réussi, depuis une dizaine d'années, à attirer un flux d'IDE très important avec un cumul d'IDE de 165,6 Milliards USD sur la période 2003-2015, contre un flux total d'IDE de 15,1 Milliards USD sur toute la période 1975-2002. Le nombre des entreprises à participation étrangère, a connu également une croissance très significative en passant de moins de 5.000 en 2002 à 51.870 entreprises en 2016. Le développement du secteur industriel et des IDE est le fruit des réformes et programmes d'appui qui ont été mis en place par le gouvernement depuis le début des années 2000. La première mesure a été la création en 2001 d'un **conseil de coordination pour l'amélioration de l'environnement des affaires (YOIKK)**, ayant pour objectif de conduire des réformes relatives au climat d'investissement, à travers, notamment, la rationalisation et la simplification des procédures administratives. Cette plateforme regroupe les acteurs du secteur public impliqués dans l'investissement et les représentants du secteur privé, et s'appuie sur une dizaine de comités techniques thématiques chargés de proposer des plans d'action annuels. La création, en 2006,

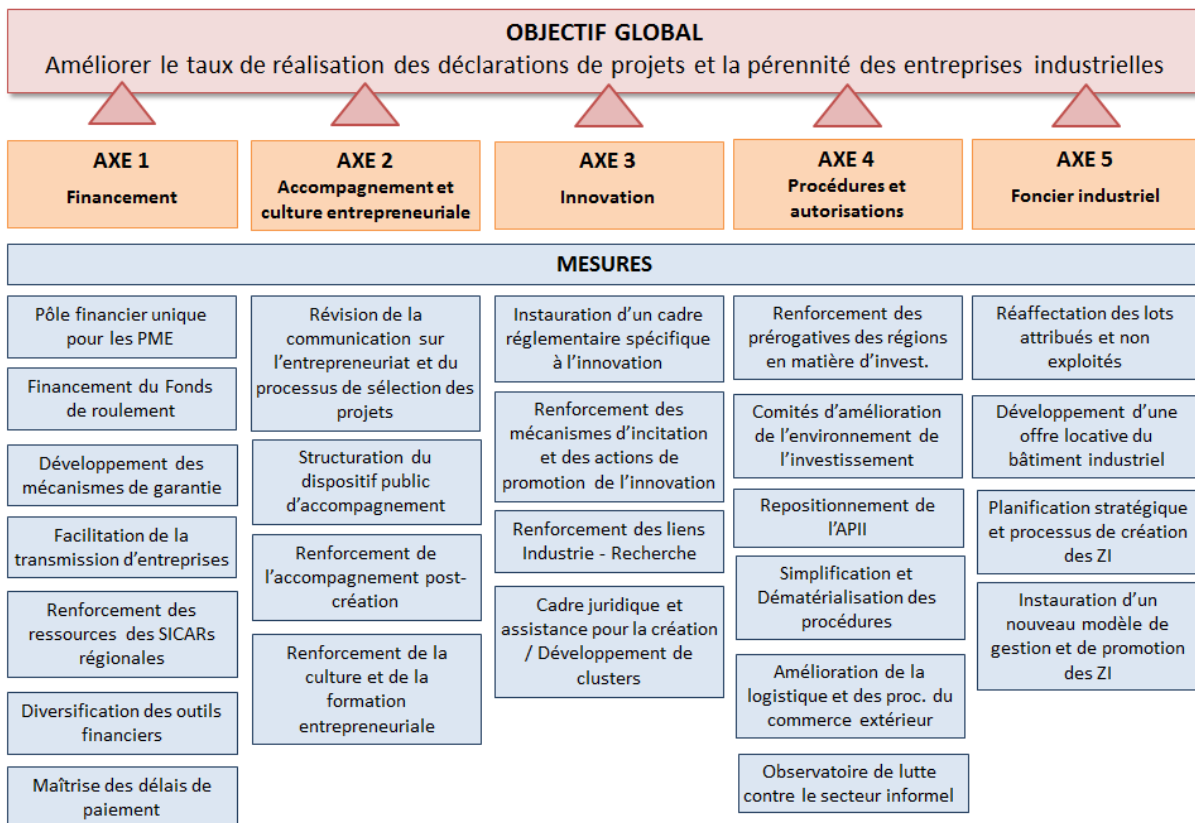
de **l'ISPAT (Investment support and promotion agency of Turkey) a permis de dynamiser les IDEs et de promouvoir le site Turque.** Cette agence, placée sous tutelle du premier ministre, dispose d'un statut spécifique plus avantageux que celui de la fonction publique, et compte 150 employés dont une quarantaine d'experts sectoriels de très haut niveau avec un réseau d'une vingtaine de conseillers (advisors) implantés dans une douzaine de pays étrangers constituant une cible prioritaire pour les IDE. Le KOSGEB (Organisation de développement des PME) a mis en place aussi **plusieurs programmes d'appui à l'entrepreneuriat et au développement des PME.** Le budget de ces programmes a atteint en 2015 près de 120 millions USD dont 90% des subventions octroyés aux PME et aux entrepreneurs. L'activité d'aménagement des zones industrielles a connu aussi une réforme avec des mécanismes d'appui et de financement spécifiques.

IV. PERSPECTIVES D'AMÉLIORATION ET PLAN D'ACTION

L'objectif global de l'étude est d'améliorer le taux de réalisation des déclarations de projets et la durée de vie de des entreprises. Cet objectif a été déployé en 5 axes constituant les grandes orientations de l'étude et du plan d'action, à savoir :

- Axe 1 : Faciliter l'accès au financement des entreprises et développer une offre financière adaptée aux différents cycles de vie du projet
- Axe 2 : Mise en place d'un dispositif d'accompagnement et de formation performant et coordonné offrant une assistance dans les différentes phases du cycle de vie d'un projet et permettant une diffusion de la culture entrepreneuriale
- Axe 3 : Stimuler l'innovation au sein des entreprises et assurer un accompagnement adéquat des projets innovants
- Axe 4 : Simplification des procédures et des démarches de réalisation de l'investissement
- Axe 5 : Amélioration de la disponibilité et de la qualité du foncier industriel

Chaque axe a été décliné en plusieurs mesures comme l'illustre le graphique suivant :



Les principales actions proposées sont indiquées de manière synthétique dans le plan suivant.

Axe N°1 : Financement

Mesure	Actions	Pilote	Délai
Création d'un pôle financier unique pour les PME	Création d'une structure unique regroupant BFPME et SICARs publiques doté d'un mécanisme de garantie	Min. Finances	1 ^{er} Tr 2019
	Création d'un service de médiation du crédit		
Financement du Fonds de Roulement	Révision des dispositions et des règles régissant le financement du FdR	Min. Finances	1 ^{er} Tr 2018
	Etendre l'intervention de la BFPME au financement du cycle d'exploitation pour les PME pendant les 2 premières années.	Min. Finances	1 ^{er} Tr 2018
Développement et simplification des mécanismes de Garantie	Promouvoir la création d'autres organismes de garantie (fonds de garantie géré par le BFPME par exemple)	Min. Finances	1 ^{er} Tr 2019
	Délégation aux banques de la gestion des garanties pour les investissements au-dessous d'un certain seuil	Min. Finances	2 ^{ème} Tr 2018
	Révision des modalités de couverture et d'indemnisation de la SOTUGAR (taux, délais et tranches,...)	Min. Finances	2 ^{ème} Tr 2018
Facilitation et promotion de la transmission d'entreprises	Création d'une plateforme dédiée à la transmission d'entreprises et le développement des mécanismes incitatifs (communication, prise en charge des frais de transmission, ...)	APII / structures d'appui	2 ^{ème} Tr 2018
Renforcement des ressources des SICARs régionales	Renforcement des ressources financières des SICARs régionales (capital, fonds CDC,...)	Min. Finances / CDC	1 ^{er} Tr 2018
Promotion et diversification des outils financiers	Mettre en place un cadre réglementaire propice au développement de la finance alternative (Crowdfunding, Business Angels, Fonds d'amorçage et de préamorçage,...)	Min. Finances	1 ^{er} Tr 2018
Maîtrise des délais de paiement	Adoption d'une charte des grands acheteurs (publics et privés) stipulant des engagements en matière des délais de paiement	Présidence du Gouvernement	1 ^{er} Tr 2018
	Révision des dispositions juridiques régissant les transactions commerciales et les délais de paiement y afférant (fixer des délais max à ne pas dépasser, des mécanismes de contrôle, instauration d'un système de pénalités, ...).	/ Min. de commerce et de l'industrie	4 ^{ème} Tr 2018

Axe N°2 : Accompagnement et culture entrepreneuriale

Mesure	Actions	Pilote	Délai
Communication sur l'entrepreneuriat et sélection des projets	Ré-orientation de la communication sur l'entrepreneuriat pour cibler davantage les gens expérimentés et instauration d'un mécanisme de sélection en amont pour les projets à accompagner	Présidence du Gouvernement	1 ^{er} Tr 2018
Structuration et renforcement du dispositif d'accompagnement public en amont	Création d'un comité régional de coordination entre les acteurs d'appui à l'entrepreneuriat impliquant le secteur privé	APII	4 ^{ème} Tr 2017
	Elaboration d'un processus régional d'accompagnement fixant le champ d'intervention de chaque acteur d'appui	Structures d'appui	4 ^{ème} Tr 2017
	Envisager la fusion des pépinières et des centres d'affaire	Min. Industrie	1 ^{er} Tr 2019
	Conception et mise en œuvre d'un programme d'accompagnement des promoteurs dans la phase de préparation et de réalisation (à financer éventuellement par des bailleurs de fonds)	APII	1 ^{er} Tr 2019
	Mise en place d'un dispositif de prise en charge des grands projets au niveau de l'APII (par exemple entre 10 MDT et 15 MDT : au-delà c'est l'instance qui s'en charge)	APII	1 ^{er} Tr 2019
Renforcement de l'accompagnement Post-crédation	Mise en place d'un mécanisme d'appui dans le cadre du programme de mise à niveau pour faire bénéficier les entreprises de moins de 2 ans d'un accompagnement spécifique (diagnostic + assistance)	BMN	2 ^{ème} Tr 2018
	Promotion des centres de gestion agréés (communication, orientation des nouveaux promoteurs vers les centres, révision du cadre légale (éligibilité, instauration d'une mission de prévention,...),...)	Min. Finances	2 ^{ème} Tr 2018
Renforcement de la culture et de la formation entrepreneuriale	Lancement d'un programme pilote d'initiation à l'entrepreneuriat dans les écoles primaires et secondaires	APII Min. Enseignement	1 ^{er} Tr 2019
	Ajustement et développement des modules entrepreneuriat dans la formation professionnelle et l'enseignement supérieur avec augmentation des postes d'enseignement dans cette discipline	Min. Formation / Min Enseignement	1 ^{er} Tr 2019
	Création d'un réseau national d'incubateurs au sein des écoles d'ingénieurs	Sup	1 ^{er} Tr 2019

Axe N°3 : Innovation			
Mesure	Actions	Pilote	Délai
Promotion et renforcement de l'appui à l'innovation	Instauration d'un cadre réglementaire propice à l'innovation (définition de l'innovation, éligibilité, organismes d'appui,...)	Min. Industrie et du Commerce/ APII/Min. de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique/ ANPR	1 ^{er} Tr 2019
	Révision et renforcement des mécanismes d'incitation à l'innovation : - Assouplir le mécanisme d'incitation au recrutement d'un cadre R&D (dans le cadre de la mise à niveau) pour encourager les entreprises à la mise en place d'une cellule innovation ; - Revoir / Renforcer les mécanismes d'incitation des entreprises à la mobilisation / Recrutement de docteurs (Projet MOBIDOC, crédit d'impôt au titre de la R&D,...) - Elargir le champ des actions éligibles aux incitations de l'innovation pour couvrir les investissements et les frais liés à l'industrialisation de l'innovation et à l'entrée en production à grande échelle (avec augmentation du plafond des primes à 500.000 DT par exemple)		2 ^{ème} Tr 2018
	Renforcement du concours innovation : - Renforcer la communication sur le concours « Innovation » - Allouer plus de moyens (augmentation du nombre de lauréats / montant des prix) - Prévoir un plan d'accompagnement rapproché pour les lauréats pour les appuyer dans leur démarche d'industrialisation		1 ^{er} Tr 2018
	Développement des liens Industrie - Recherche : - Mettre en place une plateforme "Bourse de l'innovation" (en cours) - Encourager le recours au PPP		4 ^{ème} Tr 2017
	Renforcement des efforts d'organisation des manifestations sur le transfert de technologie et sur l'industrie du futur (en prévoyant un budget conséquent)		2 ^{ème} Tr 2019
	Elaboration d'une étude stratégique pour accélérer et réussir la transition de l'industrie vers le modèle de l'usine connectée (SMART Industry).		2 ^{ème} Tr 2018
	Mise en place d'un cadre juridique favorisant la création et le financement des Clusters		2 ^{ème} Tr 2019
Mise en réseau des entreprises	Planification d'une assistance technique internationale pour la création et/ou le développement de Clusters et des Chaines de Valeurs	1 ^{er} Tr 2019	
	Création d'une plateforme B2C "AFRICA for ALL" facilitant l'accès au marché africain le partenariat entre les PME tunisiennes et leurs homologues africains (à la lumière du réseau EEN)	1 ^{er} Tr 2019	

Axe N°4 : Procédures et autorisations			
Mesure	Actions	Pilote	Délai
Renforcement des prérogatives des régions en matière d'investissement	Délégation aux gouverneurs de certaines prérogatives en matière de facilitation de l'investissement (autorisations, vocation et déclasséement de terrains, exploitation du domaine public et forestier,...)	Présidence du Gouvernement	1 ^{er} Tr 2018
	Structuration et renforcement des prérogatives des comités régionaux d'investissement		
	Renforcement du rôle et des attributions des unités d'encadrement des investisseurs		
Structuration et renforcement des comités en charge de l'amélioration de l'environnement des affaires	Renforcement du comité d'amélioration de l'environnement des affaires rattaché à la présidence du Gouvernement : implication plus importante du secteur privé, constitution de comités techniques, élaboration de plan d'action annuels ciblés, communication et suivi des mesures en cours, Site web dédiée,... (voir modèles marocain et turc)	Présidence du Gouvernement	1 ^{er} Tr 2018
	Intégration dans les missions des comités régionaux d'investissement de la promotion des opportunités régionales et de l'amélioration de l'environnement des affaires		2 ^{ème} Tr 2018
Repositionnement de l'APII et perfectionnement de son rôle	Création d'une plateforme web exhaustive dédiée à l'investissement couvrant toutes les phases du processus et décrivant les procédures à suivre et les délais associés	APII Structures d'appui	3 ^{ème} Tr 2018
	Examiner dans le cadre de l'étude de repositionnement de l'APII (en cours) l'opportunité de développer de nouveaux métiers (création d'un centre de développement des compétences et de la productivité, structuration d'un service d'assistance aux entrepreneurs,...)	APII	2 ^{ème} Tr 2018
Simplification et dématérialisation des procédures administratives	Accélération des programmes en cours en matière de dématérialisation des procédures et implication d'autres administrations dans ces projets (Dans le cadre de SMART Gov 2020)	Présidence du Gouvernement	2 ^{ème} Tr 2019 1 ^{er} Tr 2019
	Désignation d'un interlocuteur douanier des investissements dans chaque direction régionale	DG. Douanes	3 ^{ème} Tr 2018
Amélioration de la logistique et des procédures du commerce extérieur	Accélération de la mise en œuvre du plan d'amélioration de la logistique portuaire élaboré au niveau du ministère du transport	Min. Transport	2 ^{ème} Tr 2019
Lutte contre le secteur informel	Création d'un observatoire national de lutte contre le secteur informel	Présidence du Gouvernement	3 ^{ème} Tr 2018

Axe N°5 : Foncier Industriel

Mesure	Actions	Pilote	Délai
Réaffectation des lots attribués et non exploités	Réalisation d'un inventaire exhaustif de l'occupation des zones industrielles et de l'exploitation effective des lots	AFI	1 ^{er} Tr 2018
	Révision et formalisation des procédures de cession des terrains par catégorie de zone		2 ^{ème} Tr 2018
	Mise en place d'une procédure de réaffectation des bâtiments fermés		2 ^{ème} Tr 2018
	Révision des dispositions légales régissant la récupération et la réaffectation des lots non exploités		1 ^{er} Tr 2019
Développement d'une offre locative du bâtiment industriel	Création d'une société de promotion foncière industrielle privée dans le cadre de la loi PPP (associant l'AFI avec des banques et d'autres acteurs privés) dotée d'un fonds dédié et chargée de la construction et de la proposition en vente ou en location de bâtiments industriels	Min. Industrie / AFI / Banques	1 ^{er} Tr 2018
Planification stratégique et processus de création des zones	Elaboration d'un schéma directeur des ZI sur la base des conclusions de la stratégie industrielle 2030 (en cours)	Min. Industrie / AFI/	4 ^{ème} Tr 2018
	Instauration d'un processus de choix et de validation préalable des ZI impliquant les industriels et facilitant l'émergence de Clusters	Min. Industrie / AFI/ UTICA	4 ^{ème} Tr 2018
Instauration d'un nouveau modèle de gestion et de promotion des zones industrielles	Promotion de sociétés privées d'aménagement dans le cadre de PPP et instauration d'une ligne de crédit spécifique	Min. Industrie	2 ^{ème} Tr 2019
	Création d'une plateforme web moderne regroupant toute l'offre foncière industrielle en Tunisie dotée d'outils performant (mapping par zone, interactivité, localisation,...)	AFI	3 ^{ème} Tr 2018