



**Centre Tunisien d'Etudes Economiques**

**ENTREPRENEURIAT, DEVELOPPEMENT REGIONAL  
ET EMPLOI**

**MONCEF BEN SLAMA**

Juin 2011

**La dynamisation des régions défavorisées, confrontées à un problème lancinant de sous-emploi du facteur travail, s'agissant notamment des diplômés de l'enseignement supérieur, est justiciable, à certains égards, d'une dynamisation des structures et des comportements d'entrepreneuriat dans ces territoires. L'entrepreneuriat participe en effet à la construction d'une région en renouvelant le système productif, dans le cadre d'une gouvernance partenariale entre acteurs publics et privés.**

Au regard de la crise de système qui s'est déclarée en Tunisie, on se propose dans ce qui suit d'envisager dans un premier temps les aspects relatifs aux déficiences régionales, et le déficit d'entrepreneuriat qui s'y attache (section I), avant d'esquisser à grands traits les contours d'une stratégie de rattrapage régional (section II). A partir de là, on pourrait proposer, comme leviers d'action, des préconisations en termes d'entrepreneuriat régional (section III).

## **I- DEFICIENCES REGIONALES ET DEFICIT D'ENTREPRENEURIAT**

(i) **L'acuité du problème de l'emploi est devenue la principale préoccupation dans les régions défavorisées.** Il faut relever à cet égard que, pour les jeunes de 15 à 29 ans, le taux de chômage atteint 40% au gouvernorat du Kef et dépasse sensiblement ce seuil au gouvernorat de Gafsa, contre 30% à l'échelle nationale. A noter que, **sur l'ensemble des chômeurs de ces régions défavorisées, près des deux tiers d'entre eux sont des jeunes de 15 à 29 ans, et, si on ajoute à ceux là les jeunes inactifs de la tranche d'âge 30 - 35 ans, on atteint les trois quarts des chômeurs.** Plus spécifiquement, selon les données disponibles ce jour (mai, 2011), le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur atteint 48% dans le gouvernorat de Sidi Bou Zid, 46% dans le gouvernorat de Gafsa, 44% dans le gouvernorat de Jendouba, 44% dans le gouvernorat de Tataouine, 41% dans le gouvernorat de Kasserine et 40% dans le gouvernorat du Kef, alors que le taux de chômage national est de 29%. Pour les filles, il faut relever, à titre d'exemple, que ces taux dépassent 50% à Gafsa, et bien au-delà de 40% au Kef .

On doit noter, en outre, que :

- **Le taux d'urbanisation de ces régions est assez faible** : 40% pour le gouvernorat de Kasserine, 32% pour le gouvernorat de Kairouan et 25% pour le gouvernorat de Sidi Bou Zid. Il s'agit donc de régions à dominante rurale, et d'habitat dispersé.
- **Le chômage des jeunes augmente certes avec le niveau d'éducation, mais il reste assez élevé pour les jeunes des régions défavorisées qui ont quitté le système scolaire en cours de cycle, sachant, par ailleurs, que ceux, parmi ces derniers, qui échappent au chômage, sont souvent employés dans le secteur informel, où leurs conditions de travail sont bien déplorable.**
- **Sur l'ensemble des chômeurs de tout âge, les diplômés du supérieur ne constituent qu'une petite minorité. Aussi est-il nécessaire de se préoccuper, par ailleurs, de la situation inquiétante des chômeurs « faiblement éduqués », dont l'état de précarité, et de détresse, constitue un stimulant irrésistible pour l'émigration clandestine.**
- Les femmes actives, quelque soit leur âge, ont généralement moins de chance d'être employées que les hommes. De plus, on doit signaler, en particulier, que l'accroissement de la part relative des Femmes de plus de 30 ans dans l'Agriculture - de 50% en 1980 à près des 2/3 aujourd'hui- traduit une évolution dans le sens de l'accroissement de l'âge moyen de ces femmes actives et rend compte d'un phénomène de "vieillessement"/ précarité du facteur travail féminin dans ce secteur stratégique. De fait, **la tendance à la prorogation de la vie active des Femmes dans le secteur agricole pour les plus de 60 ans, dont le poids relatif est passé de 5% en 1980 à près de 15% actuellement, confinées le plus souvent dans des travaux difficiles et faiblement valorisants pour les femmes rurales, est de nature à réduire leurs aptitudes physiques au travail, et donc à altérer leurs normes de productivité.**

(ii) Dans ce contexte, il faut observer que **les conditions économiques de ces régions défavorisées contribuent à perpétuer cet état de déficit de croissance et d'emploi.** Ces régions justifient certes de quelques « atouts », inégalement répartis entre les gouvernorats. L'agriculture occupe une large place dans l'économie de ces régions, notamment à Sidi Bou Zid où l'extension de l'irrigation a permis de développer divers produits, principalement les cultures maraîchères (tomates), les viandes rouges et le lait. De même, le gouvernorat de Kasserine, dont 31% de la population active est occupée dans le secteur agricole, se caractérise par une superficie importante de sols riches et s'adaptant à différentes cultures, ainsi que des ressources

hydrauliques appréciables (3 barrages, 77 lacs collinaires, 19 barrages collinaires,...). L'arboriculture (pommes) et les cultures maraîchères constituent les principales spécialisations de ce gouvernorat.

Par ailleurs, outre l'industrie traditionnelle de ces régions qui repose sur l'exploitation et la transformation de matières premières telles que l'alfa (pâte à papier), le marbre et le calcaire blanc, il faut mentionner la présence de certaines unités industrielles de sous-traitance (textiles) orientées vers l'exportation, établies dans différentes zones industrielles. Notons enfin que de nouveaux projets de services TIC commencent à se profiler (centres d'appel).

Toutefois, les opportunités potentielles des régions dites défavorisées sont faiblement exploitées en raison des difficultés structurelles communes auxquelles sont confrontées ces régions.

Dans le secteur agricole, le vieillissement de la population active qui y est employé, l'émiettement de la propriété, et la persistance de certaines techniques traditionnelles, voire désuètes, entretiennent une tendance à l'essoufflement. De plus, certains facteurs limitatifs exercent un effet de freinage perceptible :

- **Faiblesse de l'encadrement et pénurie relative d'ouvriers spécialisés** pour des travaux sensibles comme la taille des arbres fruitiers, les labours ou les diverses opérations mécanisées.
- **Conditions de travail et de rémunération de la main d'œuvre « peu attractives », pour ne pas dire répulsives.**
- **Sous investissement patent en moyens d'équipement.**
- **Défauts d'organisation des circuits de commercialisation des produits et d'approvisionnement en intrants.**

**Pour sa part, le tissu industriel est encore modeste, à faible densité technologique, et donc à faible voire très faible taux de valeur ajoutée.** On relève, en outre, la présence de projets répétitifs, localisés dans des branches saturées. Par ailleurs, il a été constaté qu'une bonne partie des jeunes promoteurs ne parviennent pas à assurer la pérennité de leur projet à cause de l'insuffisance des moyens financiers (voir étude PNUD, 2010). **Le taux de survie des projets BTS déjà lancés serait encore faible** (PNUD, op.cit.).

On peut ainsi considérer que les déficiences d'entrepreneuriat se trouvent à la base de la faible mobilisation du potentiel de croissance et d'emploi dans ces régions.

(iii) De ce point de vue, et en se référant à une enquête récente de l'IACE, on peut faire ressortir les principaux facteurs explicatifs du déficit d'entrepreneuriat régional :

- L'altération du climat de confiance du fait de l'absence/déficit de gouvernance, de la corruption et du risque sécuritaire.
- Les diverses incitations n'ont pratiquement pas eu d'effet sur les régions et n'ont pas répondu aux objectifs de création d'emploi et de décentralisation. Pour certains chefs d'entreprise, l'insuffisance des incitations à l'investissement dans les régions défavorisées est la principale cause, alors que d'autres entrepreneurs évoquent le défaut d'adaptation régulière des incitations par rapport aux exigences régionales et aux disponibilités de chaque région, et plaident pour des mises à jour récurrentes des incitations.
- L'environnement n'est pas « encourageant » du fait de la « médiocrité » des infrastructures. Plusieurs opérateurs considèrent qu'on ne peut investir dans ces régions que s'il y a un minimum d'infrastructures (routières, réseau électrique, réseau de gaz,..) et un minimum de qualité de vie (espaces commerciaux, culturels, ..).
- Les coûts de recrutement et de formation des ressources humaines de qualité sont pénalisants. L'absence de cadres et de main d'œuvre hautement qualifiée aurait freiné plusieurs investisseurs à prendre le risque de s'implanter dans les régions défavorisées.
- Les banques sont perçues par certains chefs d'entreprises comme « un obstacle de premier ordre », surtout pour les PME. Il serait nécessaire, selon certains opérateurs, d'impliquer davantage les institutions financières et de les amener à mieux soutenir les investisseurs, voire les « pénaliser » en cas de refus d'octroi des crédits, acomptes et facilités de caisse.

Par ailleurs, les entreprises sondées sur un nouveau cadre plus incitatif à l'entrepreneuriat privé dans les régions estiment :

- Pour près des 2/3 absolument prioritaire de faciliter les conditions de création d'une entreprise et rendre plus flexible le code du travail.
- Pour près de la moitié assez prioritaire de faciliter l'obtention de permis et d'autorisation de construction, d'assurer l'exécution des contrats selon des délais raisonnables et d'améliorer les conditions d'enregistrement de la propriété.

Signalons, en outre, que l'étude du PNUD (op. cit, 2010) corrobore les résultats du sondage IACE ; elle fait ressortir notamment que la faiblesse des investissements dans les activités non

agricoles des régions du Kef et de Gafsa s'explique par des facteurs spécifiques: faiblesse des fonds propres, absence de garanties hypothécaires, réticence des banques à accorder des crédits à cause du risque de non recouvrement, rareté des terrains industriels et difficultés de conversion des terres agricoles en terres industrielles, environnement des affaires défavorable par comparaison avec les régions côtières et climat social défavorable.

**A ce stade, il ressort clairement que la dynamique des régions est tributaire, à titre principal, des dynamiques entrepreneuriales.** Des normes d'actions devraient être dégagées pour articuler les deux dynamiques. Auparavant, il importe de préciser les contours d'une stratégie de développement régional.

## **II- STRATEGIE DE REGULATION REGIONALE**

(i) Face à la multiplicité, et à la disparité, des réalités régionales, l'exigence d'actions spécifiques devient pressante d'autant que le problème de l'utilisation optimale du territoire national se pose avec acuité. Il faut relever, à cet égard, qu'il risque d'y avoir incompatibilité entre la poursuite de la plus grande croissance globale possible, qui se localiserait dans les régions déjà mises en valeur ou en expansion, et l'exigence d'une politique régionale « plus équilibrée », soucieuse du relèvement des régions pauvres. **S'il est vrai qu'à court et moyen terme, une politique de régionalisation équilibrée impose la contrainte d'une « moindre croissance globale » au profit d'une meilleure répartition spatiale de la croissance, à long terme cette politique aboutira- au moyen notamment d'une répartition «équitable» des investissements d'infrastructure- à réduire progressivement les écarts « d'aptitude à la croissance » entre les régions, préparant le terrain pour une croissance économique soutenue, car plus diffuse et entretenue.**

Sur cette base, l'action régionale doit répondre au souci d'éliminer les obstacles spécifiques à la région pour l'exploitation optimale des potentialités et des avantages propres. Dans cette perspective, la stratégie de régulation régionale devrait être organisée selon trois impératifs :

- 1- L'amélioration des instruments de connaissance des données régionales,** et notamment des flux interrégionaux (démographiques, échanges intersectoriels, balances commerciales régionales,..).

- 2- **Remédier au « déficit de gouvernance locale »**, le défaut de décentralisation significative/réelle étant générateur de déficiences de coordination, de lourdeur administrative, de retards d'exécution et de coûts de transactions prohibitifs. Les nouvelles orientations du Gouvernement en matière de démocratie locale devraient contribuer à résorber ces lacunes.
- 3- **Une priorité aux actions de structuration** qui recouvrent des investissements d'infrastructure économique et sociale (Education, Santé, Logement, Transports et TIC), d'aménagement urbain et de sauvegarde des ressources naturelles. Ces investissements structurants sont en eux-mêmes créateurs d'emplois de différentes qualifications ; ils contribuent, par ailleurs, de façon décisive à «égaliser les chances» à long terme des différentes régions, et permettraient, en particulier, de donner un soutien plus sensible à l'Agriculture, et de préparer le terrain à un processus d'industrialisation crédible.
- 4- **Une focalisation particulière, en ce qui concerne les secteurs productifs, sur certaines activités motrices** -assez limitées- dans chaque région, justifiant d'effets d'entraînement, en amont et en aval, bien sensibles. **Car ce qui importe, au total, ce n'est pas de créer « artificiellement » et à grands coûts, des conditions de croissance régionale fragile et instable, mais d'engager un processus de croissance soutenue et durable.** Cette stratégie répond à l'opportunité de mobilisation des avantages liés à la taille, i.e. la mobilisation d'économies d'échelles et d'économies de juxtaposition spatiale (« économies » d'administration, économies de coûts de production directs et indirects,..). Dans ce contexte, il appartiendra aux opérateurs privés de **focaliser sur le renforcement de la capacité d'identification de projets, qui est la ressource rare dans les régions défavorisées, bien plus que la disponibilité des facteurs, capital ou travail qualifié. En fait, si on admet que cette capacité d'identification est le principal facteur limitatif de nouvelles décisions d'investissement, on est enclin à rechercher les conditions de maximisation des possibilités d'investissement induit. Aussi est-il judicieux d'investir de façon prioritaire dans les industries fortement intégrées, à titre intermédiaire, aux autres secteurs, et qui sont à même, de ce fait, d'intensifier les investissements induits dans des activités situées en amont et en aval de celles –ci.**

(ii) De ce point de vue, il y a lieu de conforter les processus d'identification collective des opportunités d'affaires. Différents acteurs pourraient, en effet, joindre leurs forces –vigilance entrepreneuriale- pour identifier collectivement des occasions d'affaires, sachant en particulier

que l'information préalable à l'identification d'un projet relève de trois dimensions : les marchés, les produits et les orientations/propensions des consommateurs. Lorsque que plusieurs opérateurs sont en interaction dans ce processus, par exemple dans le cadre de **cellules permettant le passage des idées entre les porteurs de projets dans les régions, les hommes d'affaires et les organismes de financement**, les sources d'information sont diverses et plus variées, et les synergies qui se développent sont souvent complémentaires, ce qui ouvre plus de perspectives d'affaires et de développement de PME. Cette démarche collective en matière d'identification de projets, qu'il importe d'impulser dans les instances patronales comme l'IACE, est génératrice d'idées porteuses et de « créativité organisationnelle », qui seraient « mieux acceptées » si le « capital social » que représentent les consommateurs était sondé sur ses préférences. Dans ce cadre, **il convient de favoriser le développement des réseaux d'entrepreneuriat (clubs d'exportateurs, jeunes créateurs d'entreprises, cellules d'investigation sur les ressources et opportunités par région, partenariats entreprises/enseignement supérieur...) qui procurent des avantages multiples: tutorat, amélioration des flux d'information, transfert de connaissances et de savoir, renforcement de compétences, amélioration continue de la gestion, partage des coûts ou de risques, recherche d'économies d'échelle,....**

S'agissant, par ailleurs, de l'entrepreneuriat féminin, il faut considérer que la régulation du processus spatial de localisation des investissements et de création d'emplois par sexe, est tributaire de la participation active des femmes au processus de décision en la matière dans le cadre des sphères entrepreneuriales. De ce point de vue, il convient de faire référence au concept d'empowerment, fondé sur le diptyque habilitation/responsabilisation, le développement régional n'étant plus axé sur la « lutte contre la pauvreté » /poverty alleviation mais sur le développement des capacités/self sufficiency. A cet égard, on doit relever que **l'insertion des femmes dans les circuits d'activités économiques compétitives, requiert une initiative privée dynamique des créations d'emplois «économiquement justifiés», selon une logique qui exclut celle des «emplois budgétaires».**

(iii) Par ailleurs, la stratégie de régulation régionale devrait être attentive à l'intensification des effets multiplicateurs d'emploi à contenu éducatif élevé. **L'analyse en termes de multiplicateurs d'emploi, menée dans le cadre d'une étude sur « Relations intersectorielles et contenu éducatif de l'emploi »** (M.Ben Slama et J. Boumediène, 2003), **confirme le statut de secteurs moteurs, en matière de création d'emplois directs et indirects, des activités manufacturières d'exportation, et fait ressortir, en outre, que l'amélioration de l'intensité**



**éducative pour le secteur exportateur dans son ensemble, soutient le mouvement de la croissance extravertie. Ce qui rend compte des exigences de formation de capital humain requises pour entretenir l'accès aux marchés extérieurs.**

On doit remarquer, de ce point de vue, que dans le contexte de sous emploi flagrant des diplômés de l'enseignement supérieur prévalant dans les régions défavorisées, les employeurs peuvent facilement embaucher, sur des emplois « hiérarchiquement mal classés », des travailleurs qui sont plus qualifiés que ne l'exige l'emploi offert, ce qui leur permet de disposer à moindre coût d'une réserve de main-d'œuvre potentiellement qualifiée. A terme, ces choix sont bénéfiques pour les entreprises dans la mesure où ces dernières pourraient opérer, plus facilement, les restructurations techniques et organisationnelles requises grâce à la capacité de ces travailleurs à s'adapter aux mutations technologiques.

Sur la base de ce qui précède, il convient de focaliser sur l'élaboration des normes d'action pour créer **une région entrepreneuriale**, i.e. une région dont la population dispose ou acquiert une culture entrepreneuriale, et dont les pouvoirs publics mettent en place des stratégies novatrices en ce qui concerne le soutien aux entreprises. Avec l'avènement de l'économie de la connaissance, de nouveaux facteurs de dynamisme apparaissent, liés à la formation ainsi qu'aux interactions entre les acteurs économiques. Le dynamisme d'une région se mesure désormais par la propension de sa population à créer de nouvelles entreprises et à innover.

### **III- NORMES D'ENTREPRENEURIAT REGIONAL**

Face aux soubresauts actuels, un Programme Economique et Social à court terme a été décidé. Il se décline en une série de 17 mesures se rapportant aux cinq priorités suivantes : sécurité, emploi, appui de l'économie et son financement (incitations fiscales et sociales diverses), développement régional (révision du budget de l'Etat et de la loi des finances 2011 avec une réallocation significative des dépenses en faveur des zones et régions prioritaires) et actions sociales.

Toutefois, par delà ces mesures de court terme, l'activation de l'entrepreneuriat régional reste l'instrument décisif du développement régional auto-entretenu. Pour ce faire, il importe de déployer des leviers d'action.

## **1- Instauration d'un environnement des affaires propice à l'esprit d'entreprise**

Pour donner une impulsion significative à l'investissement privé, il est recommandé d'instaurer un environnement des affaires équitable, ce qui requiert la résorption de toutes les situations de rentes, et l'instauration de normes de participation des opérateurs privés, y compris les bénéficiaires potentiels, à l'application et à l'évaluation récurrente de toutes les actions de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles telles que les ententes et les abus de position dominante. Pour ce faire, **Il est requis de renforcer les mécanismes de détection et de sanction des entraves à la concurrence, et d'élargir, à cet effet, les prérogatives du Conseil de la Concurrence, s'agissant notamment de ses compétences juridictionnelles.** Les garanties de transparence et de libre concurrence, dans un contexte soucieux de la bonne gouvernance, constituent en effet un catalyseur d'activité et le principal levier d'attractivité des IDE pour des segments productifs à haute valeur ajoutée, impliquant des créations d'emplois mobilisatrices de profils qualifiés issus des formations universitaires et techniques. A cet égard, il faudrait observer que :

- Des projets de réformes concernant la liberté d'association, l'accès à l'information et la transparence des marchés publics sont initiés par des organismes internationaux, à l'instar du prêt de 500 millions de dollars, récemment accordé par la Banque Mondiale à la Tunisie, qui sera consacré aux actions pré-citées. **Il est recommandé, à cet égard, d'associer les entreprises impliquées dans ce processus de gouvernance à l'élaboration/affinement des projets de transparence requis.**
  
- **L'orientation dans le sens de la réalisation de prospections régionalisées périodiques sur le climat des affaires est rendue nécessaire dans une optique de « rééquilibrage » interrégional.**
  
- **La simplification effective des contraintes administratives et réglementaires concernant la création d'entreprise, notamment les PME, est une condition sine qua non de dynamisme économique. La suppression des autorisations préalables dans le monde des affaires est aujourd'hui une exigence première.**
  
- **Outre l'allègement des charges liées aux obligations fiscales et de sécurité sociale, il est recommandé d'instaurer pour les PME et les nouvelles entreprises des mécanismes simplifiés de respect des dispositions obligatoires dans ces deux matières. De plus, il**

**importe de consolider la transparence au niveau des démarches administratives fiscales et d'œuvrer à enrayer tous les abus dans le domaine fiscal.**

## **2- Assouplissement des procédures en matière d'appels d'offres publics.**

La lourdeur des procédures de passation des marchés publics en vigueur, en raison de la prolifération des contrôles a priori et du bureaucratisme, a été souvent décriée par les opérateurs tunisiens et les bailleurs de fonds étrangers. Le problème de la compression de la durée du processus de décision en la matière se pose avec acuité. **Dans l'attente d'une réforme structurelle du système des marchés publics, il est recommandé d'adopter, à fin 2012, des dispositions réglementaires transitoires d'assouplissement de ces procédures, pour accompagner/conforter les mesures de relance qui viennent d'être adoptées et leur conférer la célérité requise sans quoi leur portée serait affaiblie.**

**Par ailleurs, il convient d'allouer une part «valorisante» de l'exécution des projets publics aux entreprises privées opérant dans les régions défavorisées, souvent handicapées/pénalisées par l'effet de taille et de surface. Pour maximiser l'effet multiplicateur d'activité et d'emploi inhérents à ces projets, il importe d'éliminer les barrières limitant l'accès des PME aux marchés publics, et pour ce faire il convient d'adopter, lors de l'aménagement des appels d'offre, une approche qui s'inspire du Small Business Act.**

## **3- Esprit d'entreprise et capacité d'innovation**

**La dynamique d'une région se mesure au taux net de création d'entreprises à potentiel significatif de croissance et d'innovation.** Par innovation on doit comprendre la capacité qu'ont les entreprises à introduire sur le marché de nouveaux produits, services ou procédés, sans nécessairement opérer dans le secteur de la haute technologie. Les régions disposent d'un tissu d'entreprises qui ont des besoins d'innovation d'inégale intensité ; toutefois, **la compétitivité des entreprises de taille moyenne ne sera renforcée que si celles-ci sont capables d'innover de façon récurrente, pour prévenir les risques d'obsolescence.** A cet égard, il faut observer que, pour certains créneaux particuliers, la question de la taille des entreprises est le principal facteur limitatif pour faire face aux obligations de mise en place de systèmes probants de veille et d'adaptation, notamment technologique, dès lors que les PME et TPE ne sont pas en mesure de se doter de l'encadrement et des moyens nécessaires en la matière, d'où **l'opportunité de**

**privilégier les entités justifiant « d'un potentiel d'agrandissement » ou présentant une propension sensible aux fusions-acquisitions. Cette dynamique est requise pour introduire des changements significatifs dans les systèmes d'information, et par suite dans les modes de production et d'approvisionnement (supply chain).**

De ce point de vue, des services adaptés aux créateurs potentiels d'entreprise devront être proposés, comportant notamment des formations à la gestion, le tutorat, et l'intermédiation avec les détenteurs d'expériences ou d'expertises. Ces services seront complétés par une offre satisfaisante et variée de capitaux d'amorçage, de garanties et de crédits à des conditions acceptables pour de nouvelles PME (voir infra) ainsi que d'espaces dans des pépinières ou des incubateurs. Les pouvoirs publics devront mettre en place des dispositifs d'accompagnement tels que les services de transfert de connaissances et d'intelligence économique ou de veille technologique.

**Dans le cadre d'une politique régionale adaptée à l'économie de la connaissance, les investissements publics devraient être de plus en plus orientés vers les services communs à un groupe d'entreprises, qui peuvent être de nature généraliste - accès aux capitaux à risque, à l'innovation, à la formation professionnelle, aux technologies de l'information, aux infrastructures de proximité- ou de nature sectorielle, tel que l'accès à des centres techniques ou technologiques spécialisés, à des systèmes de veille, à des centres de contrôle de qualité, de labellisation et de design.**

#### **4- Renforcer les compétences entrepreneuriales**

Pour développer et diffuser la formation à un entrepreneuriat tourné vers la croissance, il est requis, d'une part, de **mettre l'accent davantage sur les compétences stratégiques, outre les compétences de gestion des entreprises stricto sensu**, et d'instaurer des méthodes interactives d'enseignement intégrant des expériences pratiques (mobilité des facteurs entre l'université et l'industrie), d'autre part. L'investissement dans les ressources humaines, assumé à titre principal par les pouvoirs publics régionaux, devrait donc rechercher des solutions afin de garantir des formations en phase avec les besoins futurs des secteurs économiques dont le développement est jugé souhaitable ou prioritaire.

A cette fin, il est préconisé en particulier de :

- **Faciliter l'essaimage universitaire**, i.e. proposer des financements d'amorçage, un appui et des conseils, ainsi que des formations à la création d'entreprises par des universitaires.
- **Intégrer aux cursus scolaires secondaires l'enseignement de l'esprit d'entreprise**, ce qui exige une formation appropriée/spécifique des enseignants et des supports pédagogiques sur l'entrepreneuriat.
- **Stimuler les activités menées en commun par les universités, les organismes de recherche et les entreprises, y compris les PME dynamiques**. Pour ce faire, il s'agira de renforcer les infrastructures de transfert de connaissances telles que les parcs scientifiques, les programmes de recherche en commun, les institutions de transmission technologique et les pépinières d'entreprises. Avec comme objectif stratégique de renforcer les capacités régionales d'absorption des innovations par les PME.

Dans ce cadre, on relève avec grand intérêt la **création récente d'un bureau de transfert technologique (25/4/11) qui vise à faciliter la création d'entreprises innovantes à portée technologique** et à permettre aux chercheurs, aux jeunes promoteurs et aux entreprises industrielles innovantes d'accéder, facilement, aux informations nécessaires sur les brevets d'invention pour la création et le développement de leurs projets. Cette instance pourrait jouer un rôle de soutien déterminant pour la dynamisation, à long terme, des régions défavorisées.

D'un autre point de vue, **il faudrait améliorer la gestion des actifs intellectuels des entreprises, ce qui requiert des actions de sensibilisation de ces dernières à la palette des possibilités de protection de la propriété intellectuelle : brevets, marques, dessins ou modèles industriels, secrets de fabrique, droits d'auteur, variétés végétales et bases de données**. A cet effet, un programme spécifique de formation des équipes de direction des entreprises aux atouts et aux mécanismes de la gestion des actifs intellectuels devrait être envisagé.

## **5- La disponibilité de capitaux**

L'accès des PME et des entrepreneurs aux financements reste toujours « problématique », même lorsque la reprise/confiance sera solidement établie/rétablie. **L'enjeu majeur est de proposer des formes d'appui afin d'équilibrer le partage des risques, particulièrement pour les entreprises innovantes et à forte croissance.**

De fait, il est nécessaire de promouvoir, dans les contextes régionaux défavorisés, toutes formes de capitaux à risque et toutes formes de garanties permettant aux entrepreneurs d'avoir un accès effectif et fluide aux capitaux dont ils ont besoin pour développer leurs activités et/ou innover. Il y aura lieu, au niveau régional, de se montrer attentif à la disponibilité de capitaux d'amorçage et de garanties pour les jeunes entreprises. En outre, **le problème de la garantie bancaire demeure assez sensible**, étant considéré par les entreprises, notamment les PME, comme le principal obstacle devant l'accès au crédit bancaire, par delà la lenteur et la complexité des procédures. De plus, l'offre de financement devra s'accompagner d'un service adéquat de conseils et de suivi des objectifs de croissance du chiffre d'affaires et des principaux paramètres de performance. **Pour consolider cette démarche, on pourrait recourir au mécanisme de médiation du crédit, qui prévoit que les PME dont le dossier a été rejeté par les banques peuvent faire appel de cette décision auprès d'un comité de médiation qui représente l'État, les associations professionnelles et les banques.**

D'un autre côté, **il importe, à ce stade, de procéder à une évaluation poussée de l'efficacité des Organismes de micro- crédits** (en particulier la BTS). Plus particulièrement, le suivi des micro- entreprises bénéficiaires est souhaitable afin de pouvoir établir le taux de survie des activités entreprises, et d'apprécier leurs performances, selon une approche sexospécifique.

S'agissant des actions d'impulsion de projets individuels, une évaluation, affinée par catégories de bénéficiaires, par branche et par région, est aujourd'hui requise; elle devrait focaliser sur :

- l'aptitude à la poursuite/pérennité de ces projets.
- leur aptitude à générer des emplois additionnels indirects sur le moyen terme.
- leur aptitude à s'insérer ultérieurement dans des réseaux formels de taille significative.

## **6- Accumulation technologique**

Les nouvelles politiques de croissance économique mettent l'accent sur l'apport des intrants technologiques «au détriment» de la contribution des facteurs de production «traditionnels». Le rôle du capital et du travail standardisé diminue au profit des compétences -intrants humains - qui conditionnent l'efficacité productive de ces deux facteurs traditionnels. En effet, l'acte de production est conditionné par la mise en œuvre de ressources productives telles que le capital matériel (bâtiments, machines, matières premières, pièces de rechange, etc...), le capital financier, les titres de propriété intellectuelle (licences, brevets,..) et le travail selon les différentes qualifications requises. Mais cela ne suffit pas ; **il faudrait, de plus, disposer de l'aptitude**

**technologique à combiner ces ressources productives, c'est-à-dire de l'aptitude à mobiliser, mettre en place, utiliser et entretenir les facteurs.** Eu égard aux contraintes du système productif tunisien, l'orientation dans le sens d'une économie du savoir implique le développement d'interactions entre de multiples opérateurs - Etat, Entreprises, Université - au sein de réseaux qui justifient d'une plus grande capacité d'adaptation aux mutations technologiques. **La compétitivité à l'exportation étant structurellement dépendante de la capacité de maîtrise technologique, les contraintes limitatives à cet égard résident certes dans les difficultés «commerciales» du transfert de technologie, mais plus sensiblement dans la faible capacité d'assimilation et d'adaptation technologiques,** par suite de la faible dotation en capital humain, tant il est vrai que la composante qualifications tend à se substituer de plus en plus aux formes traditionnelles d'avantages comparatifs (main d'œuvre, ressources naturelles). En fait, les capacités technologiques requises au niveau des firmes peuvent être différenciées selon deux phases:

- lors de la phase d'investissement, il est requis des aptitudes pour identifier et mobiliser les technologies relatives à la construction, au design des équipements, aux services auxiliaires, et aux programmes de formation des qualifications,

- lors de la phase de fonctionnement (production), il importe de justifier d'aptitudes allant du «simple», comme le contrôle de qualité ou l'entretien, jusqu'au «complexe », i.e. les fonctions de coordination, d'adaptation, de contrôle de productivité, d'innovation,.....

Dans ces deux phases, les capacités d'échange d'informations -émission et réception- portant sur les qualifications et la technologie avec les différents opérateurs -fournisseurs, sous-contractants, consultants, entreprises de services, institutions technologiques- affectent, en dynamique, les performances de productivité.

## **7- Faciliter l'internationalisation des entreprises**

Les soutiens à l'internalisation ont pour finalité d'élargir le champ des opportunités de croissance et d'emploi qualifié. Pour ce faire, il convient de :

- **Segmenter les soutiens existants en fonction du type d'entreprise visé, par exemple en matière de garanties des crédits à l'exportation,** cela en faisant la distinction entre les

entreprises novices à l'international, les entreprises internationales plus expérimentées, et celles qui cherchent à développer des activités internationales déjà florissantes.

- **Soutenir la participation des entreprises aux chaînes de valeur mondiales d'innovation et de promotion des exportations**, par exemple en surmontant les difficultés d'information et de coordination et en facilitant l'établissement entre les opérateurs étrangers et les fournisseurs locaux de liens permettant à ces derniers de moderniser leurs entreprises.

- **Traiter le problème de l'identification des débouchés commerciaux à l'extérieur, en fournissant des services de courtage et d'information pour aider les entreprises à localiser et analyser les débouchés, et à prendre contact avec des clients et des partenaires potentiels à l'étranger.**

## **8- Orientations de choix sectoriels**

Les normes d'impulsion de l'entrepreneuriat régional ne sauraient être confinées aux activités industrielles; elles s'étendent, par nature, à d'autres créneaux, s'agissant en particulier de l'agriculture bio ou des nouvelles opportunités de services. Par suite, **il est requis d'entreprendre une refonte du code des investissements** en conséquence. De ce point de vue, il faut considérer que :

**-De grandes opportunités sont disponibles dans le secteur agricole**, au regard des ressources potentielles en eau et en sol dans certaines régions, comme le Kef, ce qui autorise une extension importante des superficies irriguées, jumelée avec l'amélioration du taux d'irrigation et d'intensification dans les périmètres irrigués déjà aménagés (cf PNUD, op.cit.), au moyen d'une modernisation accélérée du secteur et d'une mobilisation sensible du facteur travail très qualifié, notamment dans le cadre de l'agriculture bio. Il faut aussi considérer que le potentiel d'emploi dans l'agriculture irriguée serait accru s'il était couplé avec un élevage intensif, ce qui favoriserait une répartition du travail sur l'ensemble de l'année.

L'intensification des systèmes de production agricole devrait par ailleurs avoir des effets d'entraînement, du produit et de l'emploi, à l'amont et à l'aval du secteur, et notamment dans les services connexes aux activités agricoles- commercialisation, entretien du matériel, conseil, entreprises de CES.- et dans les activités manufacturières, telles que la transformation des produits agricoles, l'emballage agro-alimentaire et le conditionnement.



- **Une focalisation marquée sur le secteur des BTP**, qui justifie de liaisons intersectorielles très fortes, devrait être entreprise, au moyen d'un allègement du poids des charges financières liées aux engagements par signature (retenue par garantie, caution définitive), qui limitent la capacité des « moyens » entrepreneurs à participer aux appels d'offres.

- **Il est opportun d'allouer des subventions significatives pour l'incitation à la délocalisation régionale de certaines activités tertiaires**, telles que conseils, études et informatique, gestion, ingénierie, audit et transport, **qui conditionnent de façon décisive la compétitivité des exportations manufacturières**, et qui jouent le rôle de catalyseurs pour les autres activités productives, contribuant ainsi de façon essentielle au renforcement de la capacité d'identification de projets, qui est la ressource rare, bien plus que la disponibilité des facteurs, capital ou travail qualifié (voir supra).

- **La diversification sectorielle recherchée, sur la base de la promotion des secteurs à contenu de savoir élevé, est tributaire, dans une large mesure du relèvement de la compétitivité des télécommunications, s'agissant en particulier des services exportables.**

### ***9- Promouvoir une « croissance verte »***

(i) Les perspectives de croissance verte ouvrent de nouvelles possibilités de projets régionaux porteurs de croissance durable et d'emploi. L'économie verte, qui évite l'émission de gaz à effet de serre et s'attache à utiliser au mieux les ressources non renouvelables, recouvre en effet un large spectre d'activités - Eco-construction(BTP), Eco-agriculture, Recyclage des matières premières, Dépollution,...- qui exigent une gestion des compétences et qualifications variées et mobilisent des emplois directs et indirects intensifs.

La transition vers une économie plus verte, sobre en carbone, est désormais « inéluctable ». Aussi est-il nécessaire, pour exploiter les opportunités de marché que cette transition offrira, de développer les réseaux de savoir et de formation qui faciliteront l'adaptation des entreprises, au niveau des fonctions de production à ces nouvelles exigences. **Pour tirer un maximum d'avantages du potentiel d'éco-innovation et contribuer à transformer les qualifications et à la formation des nouvelles générations aux compétences requises par une demande changeante, il importe d'encourager de nouveaux partenariats parmi les entreprises**

dynamiques, les collectivités locales, les universités, les organisations de recherche et les opérateurs extérieurs. Dans ce cadre, il est recommandé de :

- Fournir des informations et des connaissances sur les besoins futurs, ce qui revient à sensibiliser les entrepreneurs – fabricants, usagers, intégrateurs de compétences et de technologies, innovateurs ou formateurs – et les relier aux réseaux de savoir pour favoriser l'adaptation aux changements induits.

- Favoriser l'accès à des modalités/possibilités de financements adéquats si l'on veut autoriser les entrepreneurs à assumer les besoins d'investissement entraînés par le passage à une économie verte et à exploiter les débouchés de l'innovation. Le renforcement des marchés du capital-risque est essentiel pour l'entrée de nouvelles entreprises, notamment à forte croissance, sur les marchés verts émergents.

- Conforter les mutations écologiques des systèmes locaux de production et d'innovation en fournissant des services d'audit et de résolution de problèmes, et en favorisant la constitution de pôles/réseaux autour d'activités à vocation écologique.

-Améliorer l'accès aux marchés, au moyen de réformes portant sur la réglementation et la conformité des normes par rapport aux standards internationaux. A quoi s'ajoutent les mesures visant la demande, s'agissant des campagnes d'information et de l'éco-labellisation.

(ii) Par ailleurs, et considérant l'exigence d'identification de projets de coopération porteurs de croissance, d'emploi et de développement régional, et eu égard aux besoins pressants, devenus contraignants, en matière de dépollution, notamment pour certaines régions défavorisées (dépollution du golfe de Gabès, rejets polluants de l'usine de cellulose de Kasserine, de l'usine sidérurgique El Fouledh, des cimenteries, des huileries, des tanneries,...), la mobilisation de toutes formes de synergie euro-méditerranéenne pour résorber ces goulots de croissance durable est vivement recommandée. Il s'agira en particulier de relancer, avec un suivi serré, les offres d'actions conjointes en la matière formulées par plusieurs partenaires, dont la France en particulier. **De tels projets écologiques conjoints, qui bénéficient, par ailleurs, de disponibilités de financements extérieurs, multilatérales et bilatérales, très larges et «favorables», permettraient d'accélérer l'offre d'emplois dans des activités utilisatrices de facteur travail qualifié sous peine d'un accès facilité aux technologies liées à ces secteurs.**