

Table des matières

Liste des abréviations.....	5
Préambule.....	7
Remerciements.....	8
Synthèse.....	9
1. Contexte général de SII.....	11
2.Enjeux, objectifs et résultats attendus.....	12
3. Processus de mise en œuvre de SII.....	15
3.1 Initialisation du projet.....	15
3.2 Conduite du diagnostic.....	16
3.3 Organisation d’ateliers participatifs.....	17
3.4 Organisation de Tables rondes.....	19
3.5 Promotion de « Sfax Agenda ».....	20
4. Implication des acteurs.....	21
5. Principaux résultats du diagnostic.....	23
5.1 L’offre industrielle et son contexte régional.....	23
5.1.1 L’industrie manufacturière.....	23
5.1.2 L’offre foncière industrielle du gouvernorat.....	28
5.1.3 Le transport et la logistique.....	28
5.1.4 L’offre régionale en Ressources Humaines.....	29
5.1.5 La Recherche et Développement dans la région.....	29
5.2 L’entreprise industrielle.....	29
5.3 L’attractivité régionale.....	30
5.4 Les domaines d’activités prioritaires.....	31
5.5 La synthèse SWOT.....	33
6. L’Agenda.....	34
6.1 Choix préliminaires.....	34
6.2 Inflexions en termes d’actions.....	34
6.3 Plan de déploiement(feuille de route).....	41
7. Etapes suivantes.....	47
7.1 Activités à mener.....	47
7.2 Réflexions sur la gouvernance de SII.....	47



Annexes.....	50
Annexe 1 : Photos d'illustration.....	51
Annexe 2 : Composition des milieux professionnels ayant participé à SII.....	58
Annexe 3 : Répartition des présents aux diverses manifestations de SII par milieu professionnel.....	60
Annexe 4 : Principales caractéristiques de l'entreprise industrielle de la région de Sfax.....	62
Annexe 5 : Classement par importance des facteurs d'attractivité dans le choix du site d'investissement & Evaluation de la situation de ces facteurs pour la région de Sfax.....	65

Liste des abréviations

AFI	Agence Foncière Industrielle
ANPE	Agence Nationale de Protection de l'Environnement
APII	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation
CBS	Centre de Biotechnologie de Sfax
CEPEX	Centre de Promotion des Exportations
CGDR	Commissariat Général au Développement Régional, Sfax
CIPE	Center for International Private Entreprise
CRDA	Commissariat Régional au Développement Agricole
ENTE	Entreprises Non Totalement Exportatrices
ETE	Entreprises Totalement Exportatrices
EXAS	Expert Applied-Support, Bureau de conseil chargé du projet
FIPA	Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur, FIPA
GIAF	Groupement Interprofessionnel des Agrumes et des Fruits
GIE	Groupement d'intérêt Economique
GIF	Groupement Interprofessionnel des Fruits
GIL	Groupement Interprofessionnel des Légumes
IAA	Industries agro-alimentaires
IACE	Institut Arabe des Chefs d'Entreprises,
IB	Industries du bois, du liège et de l'ameublement
ICC	Industries du cuir et de la chaussure
ICH	Industries chimiques
ID	Industries diverses
IDE	Investissements Directs Etrangers
IEE	Industries électriques, électroniques et de l'électroménager
IMCCV	Industries des matériaux de construction céramique et verre
IMM	Industries mécaniques et métallurgiques
INNORPI	Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle
INS	Institut National des Statistiques
ITH	Industries textiles et habillement
MESRS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ONTT	Office National du Tourisme Tunisien
PME	Petite et Moyenne Entreprise
R&D	Recherche & Développement
SII	Sfax Industry Initiative
SSH	Société des Services des Huileries de Sfax
SWOT	Strengths ,Weaknesses, Opportunities, Threats (forces, faiblesses, opportunités, menaces)
TE	Totalement Exportatrices
UPMI	Union des Petites et Moyennes Industries
ZI	Zone Industrielle

Préambule

Lancé en octobre 2016 par l'Union des Petites et Moyennes Industries de Tunisie (UPMI), Sfax Industry Initiative (SII) est un projet qui vise le développement de l'industrie dans la région de Sfax, ainsi que le renforcement du rôle des petites et moyennes industries de la région comme partenaire principal dans les projets de réforme économique.

Un diagnostic de la situation de l'industrie à Sfax a été mené. Ce diagnostic traite le contexte de l'industrie, il dégage les forces, faiblesses, opportunités et menaces. Il identifie également les domaines d'activité à fort potentiel de développement. Le document du diagnostic, nommé « Document de contexte », a été finalisé en mai 2017.

Le projet s'est par suite engagé dans un processus participatif d'exploration des domaines d'activité prioritaires, d'élaboration et de validation d'un plan d'action régional. Tout le long de ce processus, le projet a mobilisé plus de 200 personnes issues d'une centaine d'entreprises du secteur privé et de plus de 45 autres structures régionales.

Le présent document «Sfax Agenda» constitue ainsi le deuxième livrable de SII. Il s'agit d'un agenda de réforme qui propose des réponses opérationnelles au diagnostic. Il retrace de manière synthétique les enseignements clés des différents travaux qui ont été conduits, définit les leviers d'action et arrête un plan de déploiement qui met en œuvre, à brève échéance, des actions structurantes et à fort impact.

SII a été suivie par un comité de pilotage présidé par L'UPMI. Elle a été élaborée par le Bureau de Conseil EXAS et financée par le programme CIPE (The Center for International Private Enterprise).

Remerciements

L'UPMI tient à remercier tous les membres du comité de pilotage et les intervenants professionnels pour avoir assuré la réussite du projet "Sfax Industry Initiative".

L'UPMI remercie également Mr Abderrahmen Ellouze bureau de consulting **EXAS** (export applied-support) www.exas.tn pour l'assistance et les conseils concernant les missions évoquées dans ce rapport.

L'UPMI remercie aussi tous les acteurs économiques qui ont participé, contribué et enrichie toutes les étapes du déroulement du projet.

Synthèse

Pour un ensemble de raisons liées à une conjoncture économique défavorable, à la typologie de l'entreprise de la région tout comme à la carence de facteurs d'attractivité de base, la région de Sfax continue à perdre progressivement sa position en tant que pôle industriel ainsi que plusieurs de ses avantages compétitifs. Comme réponse à ce constat, SII est conçue pour appuyer le développement d'activités industrielles dans les domaines d'activités prioritaires, impulser le développement de l'attractivité régionale et appuyer la structuration de la PME industrielle. L'objectif étant d'élaborer un plan d'action régional pour une industrie plus compétitive et une région plus attractive.

La mise en œuvre de SII s'est faite en plusieurs étapes à travers une démarche basée sur l'interaction régulière avec les parties prenantes et un processus collaboratif de production et de validation.

Après une première étape d'initialisation du projet, la seconde étape du projet fut consacrée au diagnostic. Finalisé en mai 2017 et documenté dans un livrable nommé « Document de contexte », le diagnostic traite le contexte de l'industrie ; il dégage les forces, faiblesses, opportunités et menaces et identifie les domaines d'activité à fort potentiel de développement.

La troisième étape du projet comportait une série d'ateliers participatifs (Workshops) suivies de Tables rondes. Pour ces événements, SII a mobilisé des entreprises industrielles et des acteurs régionaux issus du monde économique, de services d'appui, de la R&D et de l'écosystème de l'innovation pour élaborer le plan d'action.

Compte tenu de ses ressources, SII a exploré seuls quatre des sept domaines d'activités prioritaires : le « *Cuir et Chaussures* » comme domaine traditionnel menacé, la « *fabrication de produits alimentaires* » et la « *fabrication de machines et de matériel* » comme domaines à fort potentiel

d'intégration ; et la « *valorisation des déchets et sous-produits* » comme domaine émergent.

SII a ainsi identifié des pistes d'action articulées autour de cinq leviers :

- ***Le lancement de projets régionaux mobilisateurs***
- ***Le renforcement de l'offre industrielle régionale***, à travers l'appui à l'émergence d'entreprises industrielles dans des niches porteuses et à la concrétisation de projets à forte valeur ajoutée issus de la R&D
- ***La conception et la mise en œuvre de programmes spécifiques d'appui à la PME***
- ***L'adaptation des dispositifs régionaux de formation et d'appui technique aux besoins de la PME***
- ***Le groupement des acteurs de plusieurs filières ou chaînes de valeur*** autour de Clusters ou d'autres formes de groupement. SII recommande une mise à jour de la législation pour clarifier le cadre juridique des clusters et les incitations qui peuvent accélérer leur multiplication.

Le rapport présente l'ensemble des actions proposées et leur articulation par rapport aux enjeux stratégiques ainsi qu'un plan de déploiement de quelques projets.

Il s'intéresse également aux étapes suivantes de SII et propose une série d'activités à mener dans l'immédiat pour compléter le travail et éviter de rompre la dynamique régionale lancée autour de SII.

Enfin, le rapport propose un modèle pour la gouvernance de SII basé sur un Comité de pilotage stratégique, un Comité de suivi et un Bureau d'exécution.

1. Contexte général de SII

Jusqu'au début des années soixante, les Sfaxiens avaient une réputation de commerçants et d'artisans. Après l'échec de l'expérience collectiviste de cette décennie, les activités manufacturières vont connaître un développement remarquable. La région de Sfax, gagne rapidement ses galons de pôle industriel dynamique qui, par le nombre d'établissements, d'emplois et le chiffre d'affaires, a placé la région au second rang national derrière le Grand Tunis.

Or, pour un ensemble de raisons essentiellement liées à la typologie de l'entreprise de la région (entreprise familiale, de petite taille, peu ouverte sur son environnement) tout comme à la carence de facteurs d'attractivité de base (infrastructure, qualité de cadre de vie, etc.), cette dynamique industrielle ne s'est pas accompagnée de l'émergence de grandes entreprises privées. Bien au contraire, le développement de plusieurs entreprises et groupes industriels Sfaxiens s'est fait en dehors de la région.

Avec en plus une conjoncture économique défavorable, Sfax continue à perdre progressivement sa position en tant que pôle industriel ainsi que plusieurs de ses avantages compétitifs et il était urgent d'œuvrer au changement de l'attitude et du rôle des acteurs régionaux à travers leur implication dans le développement de véritables stratégies régionales économiques et particulièrement industrielles.

Soucieuse de l'intérêt d'une telle démarche pour la région et de la nécessité qu'elle soit portée par les acteurs régionaux, l'UPMI a pris l'initiative de mener un projet d'appui au développement industriel et à l'attractivité de la région de Sfax baptisé « ***Sfax Industry Initiative, SII, pour une industrie plus compétitive et une région plus attractive*** ». UPMI a sollicité le concours du CIPE (The Center for International Private Enterprise) pour l'appui technique et financier du projet dans le cadre de son programme « ***Porter les voix des entreprises locales à la réforme*** »

2.Enjeux, objectifs et résultats attendus

SII est conçue pour répondre aux enjeux stratégiques suivants :

- Appuyer le développement d'activités industrielles dans les domaines d'activités prioritaires
- Impulser le développement de l'attractivité régionale
- Appuyer la structuration de la PME industrielle

L'objectif est d'élaborer un plan d'action régional pour une industrie plus compétitive et une région plus attractive.

A travers cette démarche, SII vise également le renforcement du rôle des petites et moyennes industries de Sfax en les positionnant comme principaux partenaires dans les projets de réforme économique.

Sur le plan opérationnel, le projet œuvre à atteindre les résultats suivants :

- R1 : L'identification de projets pilote dans des domaines d'activités industrielles prioritaires
- R2 : L'identification des priorités d'action pour reconquérir l'attractivité de la région
- R3 : L'identification d'actions structurantes au profit des PME de la région
- R4 : L'élaboration et la promotion d'un agenda de réforme « Sfax Agenda »

R1 : L'identification de projets pilote dans des domaines d'activités industrielles prioritaires

Dans un premier temps, SII cherche à identifier les domaines industriels prioritaires, et ce, à l'égard de trois considérations :

- Les secteurs industriels stratégiques pour la région, soumis à de fortes menaces sur les emplois et qui ont besoin d'une intervention urgente.
- Les domaines industriels à haut potentiel d'intégration et de complémentarité dans la région, où des filières se croisent et se maillent avec d'autres filières pour créer de nouveaux gisements de valeur ajoutée visant un développement à l'international.
- Les domaines industriels émergents, à haut potentiel d'innovation, de valeur ajoutée et de croissance. Ici, nous parlons de nouvelles filières comme celles de l'environnement, des nouvelles énergies, du numérique, des nouveaux matériaux, des industries liées à la santé ou utilisatrices des biotechnologies.

Ensuite, SII identifie des projets pilote dans chaque domaine prioritaire exploré.

R2 : L'identification des priorités d'action pour reconquérir l'attractivité de la région

Face à une situation caractérisée par une mobilité croissante des activités industrielles, la région de Sfax, devrait se doter d'une politique d'attractivité capable de renforcer sa capacité à attirer ou retenir les investissements industriels.

SII cherche à évaluer la situation actuelle des divers facteurs d'attractivité et à proposer des actions qui cadrent avec le contexte d'une initiative industrielle.

R3 : L'identification d'actions structurantes au profit des PME de la région

SII œuvre à analyser le dynamisme de la PME en matière d'innovation et à identifier les obstacles qui auraient ralenti ou entravé son développement au cours des dernières années.

Elle propose par la suite, un ensemble d'actions opérationnelles et spécifiques à mettre en œuvre.

R4 : L'élaboration et la promotion d'un agenda de réforme « Sfax Agenda »

Le plan d'action « Sfax Agenda », définit les leviers d'action et arrête un plan de déploiement qui met en œuvre, à brève échéance, des actions structurantes et à fort impact.

La promotion de SII dans d'autres régions et la diffusion des bonnes pratiques issues du projet constitue également des activités prévues et réalisées par le projet.

3. Processus de mise en œuvre de SII

A travers une démarche basée sur une interaction régulière avec les parties prenantes et un processus collaboratif de production et de validation, la mise en œuvre de SII s'est faite en 6 étapes :

- Etape 0 : initialisation du projet
- Etape 1 : conduite du diagnostic (étude documentaire, consultation en ligne et entretiens)
- Etape 2 : organisation d'ateliers participatifs (Workshop) et Tables rondes
- Etape 3 : finalisation de « Sfax Agenda »
- Etape 4 : promotion de « Sfax Agenda »
- Etape 5 : clôture du projet

3.1 Initialisation du projet

Lors de cette étape, une réflexion a été menée sur la façon dont ce processus devait être conduit et sur les rôles respectifs que les acteurs régionaux devaient tenir. Un Comité de pilotage a été ainsi formé, il comporte des représentants des acteurs suivants :

- Les industriels de la région de Sfax (membres de l'UPMI)
- L'Université de Sfax
- Le Technopole de Sfax
- Le Commissariat Général au Développement Régional (CGDR) de Sfax
- L'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII), Direction régionale de Sfax
- Le Consultant, (EXAS)

Plusieurs réunions de travail ont eu lieu entre le Consultant et le Comité de pilotage pour l'affinement et la validation de la démarche méthodologique de mise en œuvre de SII.

Un séminaire de lancement fut organisé le 27 décembre 2016. Ce séminaire a officialisé le lancement de SII. Il fut l'occasion de présenter le projet auprès d'un large public, d'engager un débat sur ses divers aspects (vision, objectifs, méthodologie de mise en œuvre, etc.) et de fédérer les acteurs régionaux autour d'une vision et d'un processus partagés.

3.2 Conduite du diagnostic

Le diagnostic de la situation de l'industrie à Sfax a été réalisé en 3 phases :

Phase 1 : recherche d'informations et recherche documentaire

Il s'agit d'une analyse documentaire étendue complétée par une analyse des données régionales issues des bases de données économiques (INS et APII). Ici, il est important de soulever les difficultés rencontrées en matière de disponibilité et de fiabilité de données sur les entreprises de moins de 10 emplois ainsi que sur les performances des entreprises de la région.

Phase 2 : consultation en ligne

La consultation s'adressait aux Chefs d'entreprises industrielles installées dans la région de Sfax. Elle visait le recueil de leurs points de vue sur les thèmes suivants :

- Les éventuels obstacles au développement de leurs entreprises ;
- L'engagement de leurs entreprises dans l'innovation, sous ses diverses formes ;
- L'attractivité territoriale ; et
- les domaines d'activités industrielles prioritaires.

Phase 3 : entretiens en profondeur

Nous avons complété et approfondi les résultats issus des deux premières phases du diagnostic par des entretiens en profondeur

menés auprès de personnalités régionales représentant les diverses filières industrielles et de décideurs économiques clés à Sfax.

Le diagnostic a été finalisé en mai 2017. Il a été documenté dans un livrable nommé « Document de contexte ».

Un séminaire de restitution fut organisé le 13 mai 2017. L'objectif du séminaire était de débattre, analyser les résultats du diagnostic et d'arrêter une vision collective des domaines d'activités industrielles prioritaires.

3.3 Organisation d'ateliers participatifs

Cette étape comportait quatre ateliers participatifs (Workshops) ayant mobilisé les entreprises et les autres acteurs régionaux issus du monde économique, de services d'appui, de la R&D et de l'écosystème de l'innovation.

Chaque Workshop focalisait sur un domaine industriel prioritaire. L'objectif recherché à travers le Workshop était de définir pour le domaine industriel traité :

- le positionnement possible de la région de Sfax dans les années à venir : les enjeux, les ambitions, les atouts différenciant, les activités ciblées, les principales difficultés à surmonter, etc.;
- des objectifs opérationnels mesurables ;
- des projets pilotes pour atteindre ces objectifs et les ressources à mobiliser ; et
- des actions de structuration au profit des PME de la région.

L'approche suivie dans cette étape stratégique présente un intérêt particulier dans la manière d'impliquer les participants dans le processus. Ainsi, un travail préparatoire a précédé chaque Workshop. Il consiste à se concerter avec des acteurs ciblés (entre 5 et 10 acteurs) pour discuter du diagnostic et dégager les premières orientations des travaux en Workshop. Outre les résultats du diagnostic, les résultats de cette concertation ont constitué la base des travaux en Workshops.

Les travaux en Workshops se sont déroulés selon les séquences suivantes :

- Rappel des travaux et résultats antérieurs & Cadrage méthodologique
- Travail en groupes (1ère session) : positionnement possible de la région de Sfax dans les années à venir, projets régionaux qui consolident cette spécialisation
- Restitution, échange et validation des projets retenus
- Travail en groupe (2ème session) : opérationnalisation des projets retenus (acteurs clés, objectifs opérationnels, actions, difficultés à surmonter, actions au profit des PME, promotion du savoir-faire dans ce domaine, ..)
- Restitution, échange et clôture

Le tableau suivant résume le déroulement des quatre Workshops.

Tableau 1: Déroulement des Workshops

N°	Date	Thème	Nombre de participants
1	16/09/2017	« Sfax : pôle industriel pour la fabrication de machines et de matériel »	32
2	30/09/2017	« Sfax : pôle industriel pour la fabrication de produits alimentaires »	33
3	14/10/2017	« La valorisation de déchets et sous-produits, vecteur du développement industriel »	42
4	28/10/2017	« L'industrie du Cuir et Chaussures à Sfax ,les pistes de la relance »	33

Nous présentons en annexe 1 quelques photos illustrant les travaux en Workshops.

3.4 Organisation de Tables rondes

Une série de quatre Tables rondes ont suivi les Workshops. Egalement organisées par thème, les acteurs concernés et les parties intéressées ont été mobilisés pour valider la pertinence des projets retenus d'une part et approfondir la réflexion, enrichir et développer le cadre général des projets pilotes retenus d'autres parts.

Les participants ont été invités à débattre, pour chacun des projets retenus en Workshops, des éléments suivants comme étant les facteurs de la réussite du projet :

1. Les acteurs régionaux clés, faisant partie des sphères publique et privé, à mobiliser pour la mise en œuvre du projet
2. La gestion du projet. Il s'agit de la forme optimale de l'organisation des acteurs du projet.
3. Les pistes du financement des activités du projet.
4. Les principaux risques à en tenir compte dans la conception et la mise en œuvre.

Le tableau suivant résume le déroulement des Tables rondes.

Tableau 2 : Déroulement des Tables rondes

N°	Date	Thème	Nombre de participants
1	10/11/2017	«Sfax : pôle industriel pour la fabrication de produits alimentaires »	31
2	17/11/2017	« Sfax : pôle industriel pour la fabrication de machines et de matériel »	31
3	22/11/2017	« L'industrie du Cuir et Chaussures à Sfax, les pistes de la relance »	35
4	04/12/2017	« La valorisation de déchets et sous-produits, vecteur du développement industriel »	29

Nous présentons en annexe 1 quelques photos illustrant les travaux en Tables rondes.

3.5 Promotion de « Sfax Agenda »

SII a été promu dans les gouvernorats de Kairouan et de Gabès à travers deux séminaires de présentation de la démarche et d'échange avec les industriels et les acteurs économiques de chaque gouvernorat. Ces deux manifestations ont été l'occasion de mesurer un important intérêt porté au projet ainsi qu'à la démarche de sa mise œuvre, ce qui montre la pertinence de la mise à l'échelle d'initiatives similaires dans d'autres régions du pays.

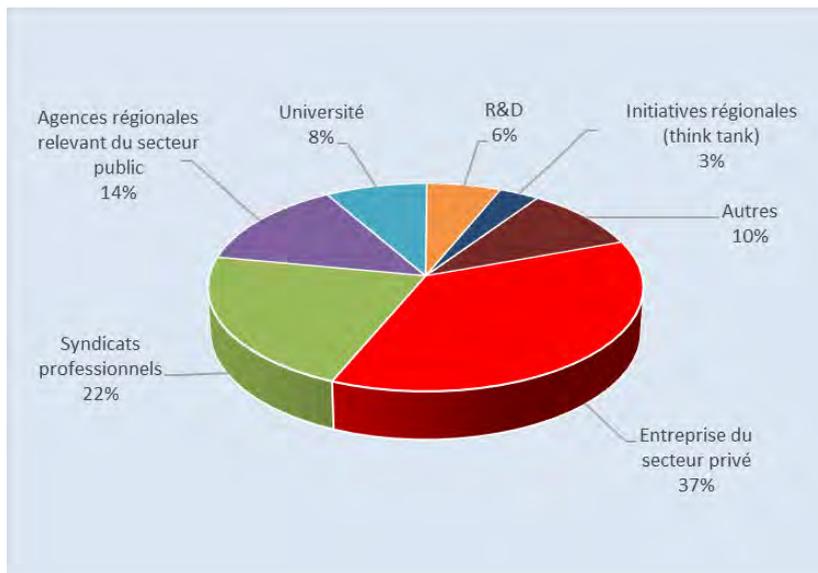
4. Implication des acteurs

Tout le long du processus de mise en œuvre, le projet a mobilisé plus de 200 personnes issues d'une centaine d'entreprises du secteur privé et de plus de 45 autres structures ou organes (voir les détails en annexes) :

- **9** Syndicats et groupements professionnels
- **18** Agences et institutions régionales, relevant du secteur public
- **10** Institutions Universitaires
- **5** Institutions de R&D
- **3** Initiatives régionales « Think tank »
- Autres horizons (personnalité politique, presse régionale, etc.)

La répartition des participants aux diverses activités (séminaires, Workshops et Tables rondes) par milieu professionnel est montrée au graphique suivant. Plus de détails sont montrés en annexe.

Figure 1: Répartition de la participation par milieu professionnel



Ainsi, le taux de participation du secteur privé (entreprises et syndicats) dans le processus était d'environ **60%**.

Cette mobilisation, forte et variée, est un point fort du processus et constitue une première par rapport aux démarches classiques de développement régional. Les divers acteurs ont été consultés et mobilisés à toutes les étapes, aussi bien lors de la phase de diagnostic que durant la phase de formalisation de SII.

5. Principaux résultats du diagnostic

5.1 L'offre industrielle et son contexte régional

5.1.1 L'industrie manufacturière

Le secteur des industries manufacturières est le premier pourvoyeur d'emplois du gouvernorat¹ (23,16% des emplois contre 18,29% à l'échelle nationale) devant les secteurs Education, Santé et Services administratifs (21,02%), Bâtiments et Travaux Publics (15,02%), Commerce (14,12%), Autres services (11,69%), Agriculture et Pêche (7,90%), Transport (5,18%) et Mines et Energies (1,78%).

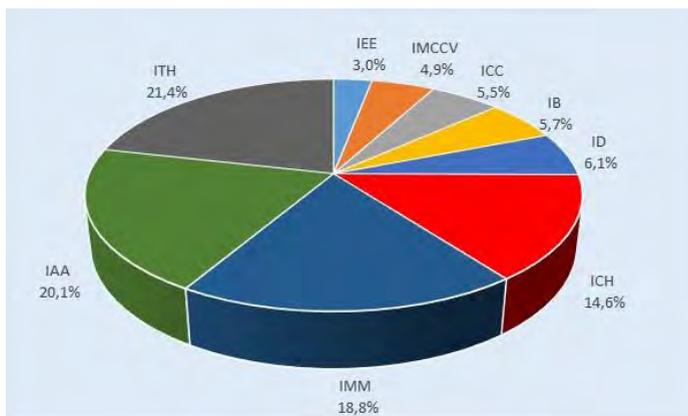
Le gouvernorat de Sfax compte 672 entreprises de 10 emplois et plus² offrant 42471 postes d'emplois. Ce tissu représente 12,2% du tissu industriel tunisien et 8,6% des emplois manufacturiers des entreprises de 10 emplois et plus.

4 secteurs leaders en termes et d'effectifs d'emplois s'accaparent de 75% du nombre d'entreprises et de 78,3% des emplois. Il s'agit des ITH, des IAA, des IMM et des ICH.

¹Données du Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2014 (RGPH)

²Les données statistiques disponibles au sujet des industries manufacturières sont publiées par l'APII et portent sur les entreprises opérationnelles de plus de 10 emplois.

Figure 2: Répartition des entreprises par secteur



Evolution entre 2005 et 2016

Entre janvier 2005 et décembre 2016, le nombre d'entreprises industrielles actives a varié autour d'une valeur moyenne de 692 entreprises, avec un pic de 759 entreprises (en 2009) et un creux de 655 entreprises (en 2014). Sur la même période, les emplois sont passés de 38077 en 2005 à 42471 en 2016.

Le fléchissement de 2007 résulte essentiellement d'une nouvelle concurrence avec l'élargissement de l'Union européenne à l'Europe de l'Est (2004 à 2007). Le deuxième fléchissement de 2011 résulte des retombées du processus révolutionnaire connu par la Tunisie, phénomène ayant mis le tissu productif en difficulté (disparition d'unités traditionnellement existantes et mise en difficulté d'autres).

L'évolution est largement marquée par l'évolution des ITH, qui ont perdu 28 % des entreprises (en passant de 200 en 2005 à 144 entreprises en 2016) et 34 % des emplois sur la même période.

Deux secteurs affichent une croissance quasiment continue en nombre d'entreprises depuis 2005 : les IMM et les ICH

Figure 3: Evolution du nombre global d'entreprises industrielles entre 2005 et 2016

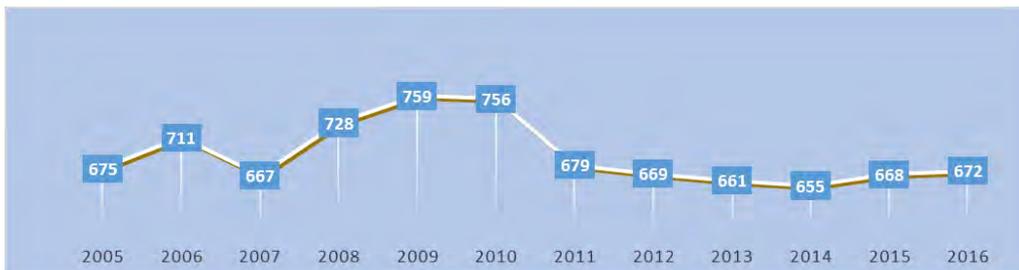
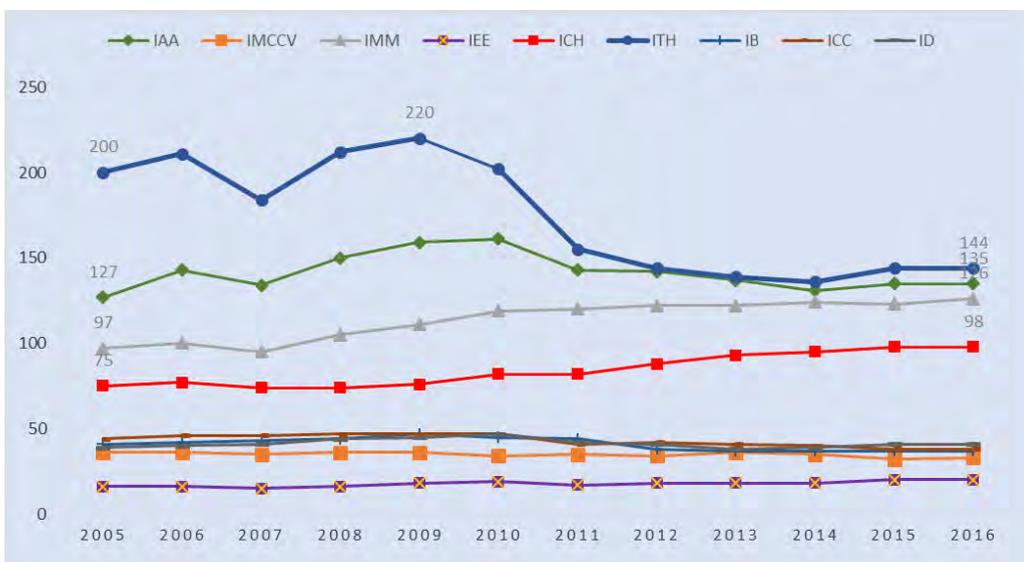


Figure 4: Evolution du nombre d'entreprises industrielles par secteur entre 2005 et 2016



Déclinaison par régime

Par régime, le secteur industriel se décline en entreprises totalement exportatrices (ETE) et entreprises non totalement exportatrices (ENTE). L'origine du capital peut être, dans les deux cas extérieure ou nationale.

Le Tableau 3 synthétise la répartition des entreprises et des emplois du régime TE dans le gouvernorat. Il en sort les constats suivants :

- Les ETE représentent 20,4% des entreprises de la région et 36,7% des emplois manufacturiers, elles s'avérant ainsi pourvoyeuses de plus de 1/3 des emplois.
- Les ITH représentent près de 60% des ETE. Avec les IAA (22,6% des ETE) les deux secteurs totalisent 82,5% des ETE.
- La part des ETE dans les divers secteurs est relativement faible (exception faite aux IAA). En effet, 20,4 % des entreprises de la région sont des ETE, le ratio national est de 44,2%. La région abrite 12,2% des entreprises du pays tous régimes confondus, mais seulement 5,6% des ETE. L'industrie de la région de Sfax semble surtout orientée vers le marché local.

Bien que les ETE soient les plus pourvoyeuses d'emplois, l'emploi moyen par ETE est globalement plus faible que la moyenne nationale.

Tableau 3: Entreprises et des emplois du régime TE dans le gouvernorat de Sfax, 2016

Secteur	Entreprises TE				Emploi TE			
	Sfax	%	Tunisie	%	Sfax	%	Tunisie	%
IAA	31	22,6%	208	14,9%	1 857	11,9%	17 162	10,8%
IMCCV	1	0,7%	16	6,3%	45	0,3%	557	8,1%
IMM	8	5,8%	187	4,3%	1 069	6,9%	18 197	5,9%
IEE	3	2,2%	235	1,3%	238	1,5%	80 187	0,3%
ICH	6	4,4%	137	4,4%	2 693	17,3%	23 588	11,4%
ITH	82	59,9%	1 377	6,0%	8 954	57,5%	147 139	6,1%
IB	1	0,7%	24	4,2%	34	0,2%	1 784	1,9%
ICC	5	3,6%	179	2,8%	680	4,4%	23 961	2,8%
ID	0	0,0%	80	0,0%	0	0,0%	5 801	0,0%
TOTAL	137	100,0%	2 443	5,6%	15 570	100,0%	318 376	4,9%

Investissements Directs Etrangers, IDE

Une analyse de l'importance des volumes d'IDE attirés par les divers secteurs industriels révèle que le gouvernorat de Sfax se classe en

discordance au regard de son poids social et économique et de ses potentialités entrepreneuriales.

Le Tableau 4 montre les flux des IDE industriels par gouvernorat relatives aux années 2013, 2014 et 2015.

Tableau 4 : Flux des IDE industriels par gouvernorat

Gouvernorat	Année			TOTAL	Rang	%
	2013	214	2015			
Nabeul	53	35	57	145	1	14,3%
Ben Arous	59	30	53	142	2	14,0%
Sousse	40	38	44	122	3	12,0%
Monastir	37	41	30	108	4	10,7%
Tunis	39	27	29	95	5	9,4%
Zaghouan	25	15	29	69	6	6,8%
Bizerte	16	22	28	66	7	6,5%
Ariana	16	16	17	49	8	4,8%
Mahdia	9	13	16	38	9	3,7%
Sfax	15	6	11	32	10	3,2%
Autres gouvernorats	55	48	45	148		14,6%
TOTAL	364	291	359	1014		100%

Source : Synthèse des rapports FIPA des IDE et perspectives des années 2013, 2014 et 2015 / www.investintunisia.tn

Sur les 1014 projets créés, le gouvernorat de Sfax a attiré seulement 32 projets, soit 3,2%. Il se classe ainsi en queue de peloton, au 10^{ème} rang des gouvernorats. Ces maigres performances en matière de classement, en tant que pôle attractif pour les IDE, résultent d'un ensemble de facteurs défavorables à l'attraction d'investissements étrangers.

5.1.2 L'offre foncière industrielle du gouvernorat

L'offre foncière industrielle dans le gouvernorat de Sfax peut être résumée ainsi :

- 7 ZI ont été créées par l'AFI entre 1980 et 1999, totalisant une superficie de 150 ha.
- La longue pause de l'AFI (1982-1999) de création de ZI dans l'agglomération de Sfax a eu pour conséquence l'intensification des zones anarchiques. Ainsi, 12 ZI ont été créées hors l'AFI, elles s'étalant sur 927 ha et nécessitent une réhabilitation.
- 6 nouvelles ZI ont été créées par l'AFI depuis 2011, totalisant 162,3 ha. Ces nouvelles ZI se situent toutes dans les délégations périphériques, l'AFI est chargée de leur réalisation. Des retards sont pris dans l'achèvement de ces ZI.
- Les réserves foncières industrielles s'élèvent à 367 ha réparties en 7 ZI.

5.1.3 Le transport et la logistique

Les 4 modes de transport fondamentaux existants dans la région, souffrent d'handicaps aliénant les rendements escomptés.

- L'infrastructure routière est insatisfaisante ce qui n'a pas favorisé le développement d'un tissu industriel dans l'arrière-pays.
- Le transport ferroviaire est très peu développé nécessite un dédoublement des voies pour en améliorer le rendement.
- Les performances du port commercial de Sfax sont entravées par les limites qu'il connaît en matière d'équipements de transbordement et de manutention ainsi que l'insuffisance d'espaces de stockage.
- Le transport aérien souffre de la faible ouverture à la navigation nationale et internationale.

5.1.4 L'offre régionale en Ressources Humaines

Le gouvernorat compte 25 institutions universitaires dont 5 relevant du secteur privé.

L'effectif des étudiants inscrits au cours de l'année universitaire 2015-2016 s'élève à 37.569 étudiants, dont 96% inscrits dans des établissements publics.

L'offre des institutions universitaires couvre les principales disciplines techniques liées aux besoins de l'industrie :

- Environ 5703 étudiants, soit 15,8% sont inscrits dans les domaines de l'ingénierie et techniques apparentées ou des industries de transformation et de traitement. En 2015, le nombre de diplômés dans ces domaines était de 1271 diplômés.
- 261 étudiants (soit 0,7%) sont inscrits dans le domaine de la protection de l'environnement.

La région de Sfax compte 24 centres de formation relevant du secteur public et 31 centres de formation relevant du secteur privé.

5.1.5 La Recherche et Développement dans la région

En 2016, l'Université de Sfax comptait 43 unités de recherche outre les 11 unités conjointes et les 56 laboratoires de recherche.

Outre les laboratoires et unités créés par les institutions d'enseignement, Sfax s'appuie dans ce domaine sur 3 structures importantes mises en place à cette fin à savoir le Centre de Biotechnologie de Sfax (CBS), l'Institut de l'Olivier et le Centre de Recherche en numérique de Sfax.

5.2 L'entreprise industrielle

Le diagnostic a permis de ressortir les principales caractéristiques de l'entreprise de la région de Sfax (voir figures et tableaux illustratifs en annexe 4). Nous les résumons ainsi :

- ***L'entreprise industrielle de la région est de petite taille!*** La moyenne des emplois par est nettement inférieure à la moyenne nationale (-30%).
- ***L'entreprise industrielle de la région est peu ouverte aux marchés internationaux,*** En effet, La région de Sfax semble être peu attractive aux IDE, son industrie est surtout orientée vers le marché local.

L'entreprise industrielle de la région innove mais dans l'isolement, ceci confirme de surcroît le faible niveau de collaboration entre l'entreprise et les structures de recherche.

En ce qui concerne les obstacles au développement de l'entreprise, les difficultés à respecter les exigences des clients en matière de coût et la faible capacité d'autofinancement constituent les principaux obstacles internes. La concurrence déloyale constitue le principal obstacle lié à l'environnement de l'entreprise.

5.3 L'attractivité régionale

Pour les Chefs d'entreprises de la région, les facteurs les plus déterminants dans le choix d'un site d'investissement sont les suivants (voir graphique en annexe 5):

- La qualité et la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée
- La qualité des infrastructures (routières, aéroportuaires, ferroviaires, etc.)
- La sécurité des biens et des personnes
- La qualité des services de l'administration et des services publics
- La qualité du cadre de vie, l'environnement

Même si la région de Sfax semble jouir d'une position relativement favorable sur le plan du climat d'affaires³ (2^{ème} rang selon l'indice global), les Chefs d'entreprises considèrent que la région est très défailante sur le plan des facteurs de base : la qualité des infrastructures, la qualité du cadre de vie, la qualité des services de l'administration et des services publics et la réglementation.

Les Chefs d'entreprises évaluent d'une manière plutôt positive les facteurs d'efficacité, ce qui confirme la position de la région en tant que région industrielle.

En dépit de l'existence d'un large dispositif de R&D, l'interaction de l'entreprise avec ces structures et la concentration industrielle (Clusters, pôles de compétitivité, technopôles) sont considérées comme étant insuffisantes en tant que facteurs d'attractivité.

5.4 Les domaines d'activités prioritaires

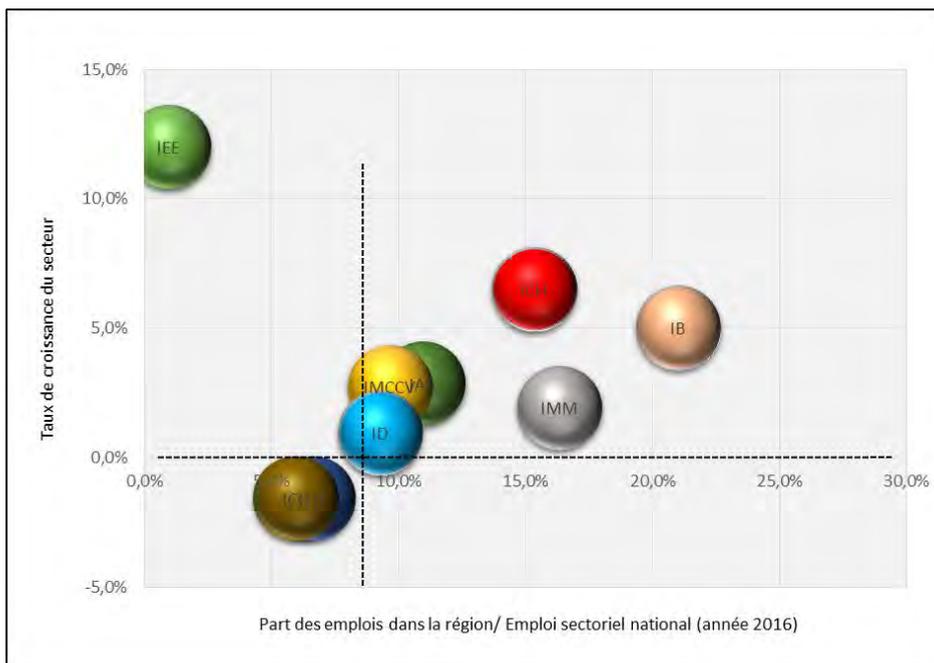
A travers la matrice de positionnement des secteurs industriels de Sfax issue des données statistiques (voir figure 5) et les autres approches qualitatives utilisées lors du diagnostic, sept domaines d'activités ont été identifiés comme étant des domaines d'intervention prioritaires. Nous les groupons en 3 catégories :

- **Les domaines traditionnels menacés**: ici, nous retrouvons le secteur « *Cuir et Chaussures* » et le secteur « *Textiles et habillement* ».
- **Les domaines à fort potentiel d'intégration**, où des filières se croisent et se maillent avec d'autres filières pour créer de nouveaux Gisements de valeur ajoutée. La « *fabrication de produits alimentaires* », la « *fabrication de machines et de matériel* » et la « *fabrication d'articles en bois et meubles* » constituent les 3 domaines prioritaires de cette catégorie.
- **Les domaines émergents**, à haut potentiel d'innovation, de valeur ajoutée et de croissance. Dans cette catégorie, la « *valorisation des*

³Attractivité régionale 2016, IACE

déchets et sous-produits (y compris en énergies nouvelles) » et la « fabrication de dispositifs médicaux liés au secteur de la Santé » ont été identifiées comme étant des domaines prioritaires.

Figure 5: Positionnement des secteurs industriels dans la région de Sfax



5.5 La synthèse SWOT

Le diagnostic mené a permis de synthétiser les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'industrie dans le gouvernorat de Sfax. Nous les résumons dans la matrice SWOT suivante :

Forces	
<p>Région</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dynamisme économique, entrepreneuriat et éthique du travail - Un système d'éducation et de formation relativement performant - Des structures de recherche dynamiques conférant à Sfax une réputation de pôle de la R&D - Des facteurs d'efficacité relativement satisfaisants (qualité et disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée, coût du travail, ..) 	<p>Entreprise industrielle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexible - Innovante - Compétitive, notamment pour des produits de qualité
Faiblesses	
<p>Région</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les facteurs de base pour l'attractivité, notamment : <ul style="list-style-type: none"> o La qualité des infrastructures (routières, aéroportuaires, ferroviaires, etc.) o La vie culturelle, le cadre de vie, l'environnement - L'attractivité aux IDE - Les concentrations industrielles (Clusters, pôles de compétitivité, technopôles) - La disponibilité et l'accès à l'information économique 	<p>Entreprise industrielle</p> <ul style="list-style-type: none"> - De petite taille - Surtout orientée vers le marché local - Faible interaction avec les centres de R&D et d'innovation - Difficultés dans la maîtrise des coûts - Faible capacité d'autofinancement
Opportunités	
<ul style="list-style-type: none"> - Un secteur privé soucieux de progrès - L'émergence d'initiatives de soutien du développement économique local - Des marchés réels à l'export (notamment l'Afrique sub-saharienne) 	
Menaces	
<ul style="list-style-type: none"> - Poursuite de la dégradation des facteurs de base : infrastructure, cadre de vie, environnement, ... - Poursuite du développement du commerce informel - Retard dans la mise en place d'une véritable décentralisation des pouvoirs administratifs et financiers - Retard dans l'instauration d'un véritable lobbying pour la région 	

6. L'Agenda

6.1 Choix préliminaires

Conformément au processus de mise en œuvre de SII, les ateliers participatifs (Workshops) et les Tables rondes ont été spécialisés par domaine d'activité.

Compte tenu des ressources limitées de SII, le Comité de pilotage de SII était appelé à faire des choix en matière d'exploration. Ainsi, seuls quatre des sept domaines d'activités prioritaires ont été choisis pour approfondir l'analyse :

- Parmi les domaines traditionnels menacés, le Comité a opté pour traiter le domaine du « *Cuir et Chaussures* ». L'image de ce domaine essentiellement constitué de très petites entreprises, étant fortement associée à l'image de la région de Sfax.
- Parmi les domaines à fort potentiel d'intégration, le Comité a opté pour explorer deux des trois domaines prioritaires : la « *fabrication de produits alimentaires* » et la « *fabrication de machines et de matériel* ».
- Parmi les domaines émergents, le Comité a opté pour l'exploration du domaine de la « *valorisation des déchets et sous-produits* ». Ce choix est fait étant donné qu'une autre initiative régionale porte déjà la thématique « *Santé* », à travers le Cluster Santé.

Nous comptons ainsi sur d'autres initiatives pour explorer les deux autres domaines : « *Textiles et habillement* » et « *fabrication d'articles en bois et meubles* ».

6.2 Inflexions en termes d'actions

A travers les explorations faites, SII a identifié des pistes d'action articulées autour de cinq leviers :

- ***Le lancement de projets régionaux mobilisateurs***
- ***Le renforcement de l'offre industrielle régionale***, à travers l'appui à l'émergence d'entreprises industrielles dans des niches porteuses et à la concrétisation de projets à forte valeur ajoutée issus de la R&D
- ***La conception et la mise en œuvre de programmes spécifiques d'appui à la PME***
- ***L'adaptation des dispositifs régionaux de formation et d'appui technique aux besoins de la PME***
- ***Le groupement des acteurs de plusieurs filières ou chaînes de valeur*** autour de Clusters ou d'autres formes de groupement

Les leviers d'action et leur articulation par rapport aux enjeux stratégiques (paragraphe 2) sont présentés dans le tableau suivant :

Les leviers d'action et leur articulation par rapport aux enjeux stratégiques du projet

Leviers / pistes d'action	Enjeux stratégiques		
	(1) Développer l'activité industrielle dans les domaines d'activités prioritaires	(2) Impulser le développement de l'attractivité régionale	(3) Appuyer la structuration de la PME industrielle
<p>1. Le lancement de projets régionaux mobilisateurs : Plusieurs idées de projets ont été proposées et discutées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un parc industriel vert « Green Park » - Un Centre régional pilote de collecte, tri et valorisation des déchets ménagers et assimilés - Un « village métier » pour la filière Cuir et Chaussures - Un musée de l'olivier - Sfax, capitale de la pâtisserie traditionnelle - Sfax, capitale mondiale/méditerranéenne pour la production d'huile d'olive et d'autres dérivés de l'olive - Une stratégie régionale de communication sur la région de Sfax en tant que région pilote dans les secteurs émergents. A titre d'exemple, nous pouvons envisager : <ul style="list-style-type: none"> o L'organisation d'un forum économique annuel o L'instauration d'un prix régional annuel pour le meilleur équipement créé, industrialisé et mis avec succès sur marché. 	●	●	

2. Le renforcement de l'offre industrielle régionale, à travers l'appui à l'émergence d'entreprises industrielles dans des niches porteuses et à la concrétisation de projets à forte valeur ajoutée issus de la R&D

Il s'agit notamment des niches suivantes :

- Matériel et équipements pour le traitement et valorisation de déchets ;
- Systèmes robotisés et installations flexibles ;
- Outillage ;
- Equipements agricoles autour de l'olivier : cueillette et irrigation ;
- Matériel et équipements pour l'industrie agroalimentaire
- Chaussure technique, médicale, etc.

En matière de valorisation des résultats de la R&D, un premier lot de projets a été identifié par SII, il concerne les activités suivantes :

- Bio-méthanisation (margine et autres sous-produits issus des industries agroalimentaires)
- Valorisation de la margine par pyrolyse et/ou et par co-pyrolyse de la patte de margine et des pneus usagés

Production de plastique bio-sourcé (à partir de farine de coquille

- d'amande, farine de noyau d'olive, plume de volaille)

Valorisation biotechnologique des sous-produits de la crevette



<p>3. La conception et la mise en œuvre de programmes spécifiques d'appui à la PME</p> <p>Pour chacune des filières ou des chaînes de valeur, il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - définir un socle organisationnel minimal et engager un plan de mise à niveau ciblé, - inventorier les besoins spécifiques en développement de compétences et monter un programme ciblé. 			●
<p>4. L'adaptation des dispositifs régionaux de formation et d'appui technique aux besoins de la PME</p> <p>Il s'agit notamment des structures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centre sectoriel de formation en cuir et chaussures de SakietEzzit - Centre de formation et d'apprentissage Bach Hamba - Centre Technique Cuir et Chaussure de Sfax 	●		●
<p>5. Le groupement des acteurs de plusieurs filières ou chaînes de valeur autour de Clusters ou d'autres formes de groupement</p>	●	●	●

Il s'agit notamment des filières et chaînes de valeur suivantes :

- Huile d'olive
- Cuir et Chaussures
- Matériel et équipements pour l'industrie agroalimentaire
- Equipements agricoles
- Matériel et équipements pour le traitement et valorisation de déchets
- Outillage
- Pâtisserie traditionnelle

Il convient dans ce sens de plaider pour un changement au niveau de la législation d'incitation aux investissements pour créer un mécanisme d'encouragement aux entreprises regroupées en Cluster comparable au programme de mise à niveau industrielle.

--	--	--

6.3 Plan de déploiement(feuille de route)

Seuls quelques projets ont été déclinés en fiches action, encore peu opérationnelles à ce stade. Les actions à mettre en place ainsi que leurs modalités de mise en œuvre devraient être reprises et approfondies par le système de gouvernance de SII. Le plan de déploiement retenu à l'issue des tables rondes est détaillé ci-après.

SII, Plan de déploiement

Projet 1 : Sfax, capitale de la pâtisserie traditionnelle					
Actions associées	Levier	Enjeustratégique	Objectif (sur 3 ans)	Acteurs clés	Délais prévisionnels
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promouvoir la structuration d'une vingtaine d'entreprises : <ul style="list-style-type: none"> - Regrouper les acteurs en Cluster dont la forme serait à définir par les acteurs (Groupement d'Intérêt Economique GIE ou association) - Organiser la filière - Définir un socle organisationnel minimal et engager un plan de mise à niveau ciblé au profit des entreprises de la filière - Inventorier les besoins spécifiques et monter un programme ciblé - Développer la sous-traitance - La labélisation de la pâtisserie traditionnelle - L'optimisation de la chaîne logistique Supply Chain - L'organisation des circuits d'exportation 	3, 5	1,2,3	5 millions d'EURO d'export Horizon 2020 (pour la région), raison de 5000 tonnes au niveau national	<ul style="list-style-type: none"> - Producteurs d'amandes et de fruits secs - Petites unités artisanales - Les grandes enseignes régionales PME (100 emplois et plus) : Pâtisseries Masmoudi, Hloua, Rektik, Bouricha, Turki - Ministère de la formation / Centre de formation - Pour la labélisation : INNORPI, ONTT, CEPEX 	2018-2020

Projet 2 : Créer un Cluster des acteurs de la chaîne de valeur huile d'olive					
Actions associées	Levier	Enjeu stratégique	Objectif (sur 3 ans)	Acteurs clés	Délais prévisionnels
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer un Cluster des acteurs de la chaîne de valeur huile d'olive <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les acteurs - Animer une série d'atelier - Etablir des objectifs ▪ La forme serait à définir par les acteurs (Groupement d'Intérêt Economique GIE ou association) ▪ Pistes de financement : <ul style="list-style-type: none"> - Le secteur privé - Le Fonds de Promotion de l'Huile d'Olive Conditionnée (FOPROHOC) - Les fonds nationaux et régionaux (Irada) - Le Conseil Régional - Les fonds internationaux en rapport avec les Clusters (ONUDD) 	5	1,2,3	<ul style="list-style-type: none"> - Un cluster formalisé (1 ans) - Un programme de travail établi (1 ans) 	<ul style="list-style-type: none"> - Agriculteurs, propriétaires de domaines - Huileries - Exportateurs - Conditionneurs, industriels d'emballage - Groupements professionnels - Organismes certificateurs - Institut de l'olivier - ONH - OTD 	2018-2020

Projet 3 : Renforcement de l'offre industrielle régionale de fabrication de matériel et équipements					
Actions associées	Levier	Enjeu stratégique	Objectif (sur 3 ans)	Acteurs clés	Délais prévisionnels
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les niches visées : <ul style="list-style-type: none"> - matériel et équipements pour le traitement et valorisation de déchets, - équipements agricoles autour de l'olivier : cueillette et irrigation, - matériel et équipements pour l'industrie agroalimentaire, - production de Systèmes robotisés et installations flexibles ▪ Créer une société (plusieurs industriels ont déjà manifesté leur intérêt) . Cette entreprise aura comme activité l'identification et la production industrielle des équipements identifiés dans ces niches. ▪ Accompagner le développement d'un Cluster ou un Consortium 	2, 5	1,2,3		<ul style="list-style-type: none"> - UPMI - Industriels de la région - Cluster Mecadev 	2018-2020

Projet 4 : Relance du secteur Cuir et Chaussures						
Actions associées	Levier	Enjeu stratégique	Objectif (sur 3 ans)	Acteurs clés	Délais prévisionnels	
<p>1. <u>Améliorer l'adaptation des dispositifs régionaux de formation et d'appui technique aux besoins de la PME</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o Le centre de formation de SakietEzzit o Le Centre Technique Cuir et Chaussure de Sfax 	4	1,3		Un comité de projet a été créé le 22/11/2017. Ce comité a entamé sa première réunion de travail le 29/11 2017 à 15h aux locaux du Centre Sectoriel de Formation en Cuir et Chaussures de SakietEzzit	2018-2020	
<p>2. <u>Actions au profit des entreprises du secteur :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o Développement des compétences dans la maîtrise des coûts et l'amélioration de la compétitivité o Développement des fonctions modélisation, R&D, etc. 	1, 2, 3, 5	1, 2, 3				
<p>3. <u>Appui à l'émergence de nouvelles entreprises dans le domaine de la chaussure technique, médicale, etc.</u></p>						
<p>4. <u>Création d'un « village métier » et la sortie de la médina</u></p>						
<p>5. <u>Fédération les acteurs de la Chaîne de Valeur en Cluster</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o Disposer d'une stratégie collective pour l'export, amorcer la pénétration du marché 						

<p>africain</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Créer des zones de vente « du producteur au consommateur » à travers une approche collective des acteurs du secteur ○ Créer des structures communes d'approvisionnement 					
--	--	--	--	--	--

Projet 5 : La valorisation de déchets et sous-produits, vecteur du développement industriel						
Actions associées	Levier	Enjeu stratégique	Objectif (sur 3 ans)	Acteurs clés	Délais prévisionnels	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Action 1 : Création d'un Centre régional pilote de collecte, tri et valorisation des déchets et sous-produits 	1, 2	1, 2		<ul style="list-style-type: none"> - La municipalité de Sfax - Centre de Biotechnologie - Ecole Nationale d'Ingénieurs de Sfax - Centre d'affaires de Sfax - ANPE 	2018-2020	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Action 2 : Création d'une unité pilote de bio-méthanisation (margine et autres sous-produits issus des industries agroalimentaires) 	2	1		<ul style="list-style-type: none"> - CBS, ANGED, SSH, STEG 	2018-2020	

7. Etapes suivantes

7.1 Activités à mener

Pour compléter le travail et éviter de rompre la dynamique régionale lancée autour de SII, il convient de conduire les activités suivantes le plus rapidement possible :

- Explorer les trois autres domaines d'activités prioritaire (le textile et habillement, la fabrication d'articles en bois et meubles, et la fabrication de dispositifs médicaux liés au secteur de la Santé) et définir les actions à engager.
- Compléter et approfondir le travail sur le plan de déploiement.
- Mettre en place le système de gouvernance de SII, élaborer un budget et valider les sources de financement.
- Préparer et lancer la plaidoirie pour la mise en œuvre de SII.

7.2 Réflexions sur la gouvernance de SII

Le pilotage de SII pourrait être coordonné par l'UPMI en sa qualité de « porteur du projet » et par la Région en sa qualité « bénéficiaire du projet ». Le modèle que nous proposons consiste à mettre en place deux Comités, assistés d'un Bureau opérationnel. Les Comités seront chargés de proposer, valider et assurer le suivi des opérations, tandis que le Bureau opérationnel sera chargé de la mise en œuvre, en accord avec les orientations mais de façon non institutionnelle, des actions prévues par SII.

- Le **Comité de Pilotage Stratégique**, composé de 10 à 12 personnes et se réunissant deux fois par an, il a pour fonction de valider les programmes d'action et les moyens mis en œuvre, ainsi que de faire évaluer les résultats. Ce Comité

pourrait être co-présidé par l'UPMI et la Région. Il regroupe des responsables régionaux et des représentants du dispositif industriel régional.

- Un **Comité de suivi du projet**, formé d'experts et de personnalités qualifiées, il est chargé de suivre la mise en œuvre des actions de SII et du dispositif de suivi/évaluation de SII. Sa fréquence de réunion est mensuelle, mais ses membres pourraient être sollicités par l'équipe opérationnelle d'une manière plus fréquente et selon le besoin.
- La mise en œuvre des actions sera confiée à un **Bureau Opérationnel**, piloté par le Comité de suivi du projet.

La traduction financière de la SII devrait être conduite au premier semestre 2018. Elle devrait déterminer les mécanismes de financement, les programmes publics et les fonds qui seront sollicités pour la mise en œuvre de SII.

Annexes

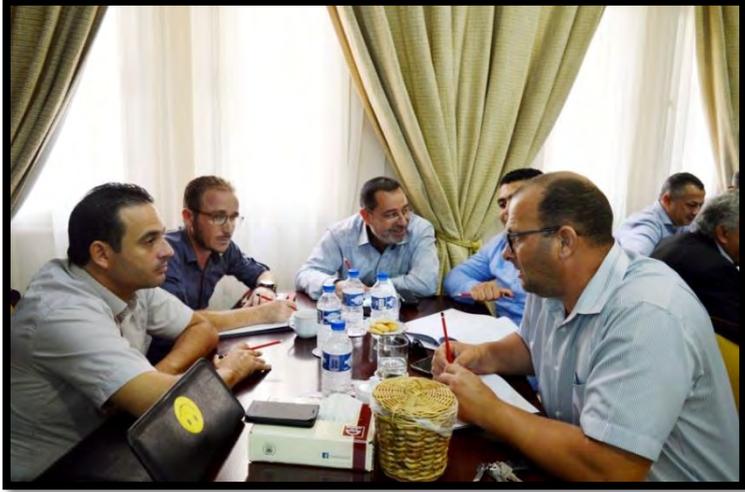
Annexe 1 : Photos d'illustration















Annexe 2 : Composition des milieux professionnels ayant participé à SII

❖ Les entreprises du secteur privé œuvrent dans les domaines suivants :

Industrie / Agriculture & Agroalimentaire / Environnement / Service (Conseil, Assurance, etc.) / TIC

❖ Syndicats et groupements professionnels

- Association Tunisienne des Fabricants de Chaussures et Accessoires
- Chambre des Artisans Bottiers
- Chambre de commerce et d'industrie de Sfax, CCIS
- Chambre Nationale Cuir et Chaussures, CNCC
- Chambre syndicale régionale des fabricants de chaussures
- Groupement Interprofessionnel des Produits Avicoles et Cunicoles
- Union régionale pour l'agriculture et la pêche
- Union pour la Petite et Moyenne Industrie, UPMI
- Union Tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat, UTICA

❖ Agences et institutions régionales relevant du secteur public

- Agence Foncière Industrielle, AFI
- Agence Nationale de Protection de l'Environnement, ANPE
- Agence de Promotion des Investissements Agricoles, APIA
- Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation, APII
- Antenne régionale du Programme national d'appui au développement IRADA
- Centre de Promotion des Exportations, CEPEX
- Centre technique des industries mécaniques et électriques, CETIME
- Centre de formation professionnelle BechHamba
- Centre Technique Cuir et Chaussure
- Centre Sectoriel de Formation en Cuir et Chaussures de sakiotezzit
- Commissariat Général au Développement Régional, CGDR
- Commune de Sfax
- Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
- Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi Sfax
- Direction régionale de l'environnement
- Direction régionale des Douanes
- Direction régionale du Ministère des finances
- Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle, INNORPI

❖ Institutions Universitaires

- Université de Sfax
- Faculté de droit de Sfax
- Institut International de Technologie, IIT
- Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax, FSEG
- Institut Supérieur de Gestion Industrielle de Sfax, ISGI
- Ecole Nationale d'Ingénieurs de Sfax, ENIS
- Institut préparatoire aux études d'ingénieurs de Sfax, IPEIS
- Ecole Supérieure de Commerce de Sfax, ESC
- Institut de biotechnologie Monastir

- IHEC Carthage

❖ **Institutions de R&D**

- Centre de Biotechnologie Sfax
- Centre de Recherche en numérique de Sfax
- Institut de l'olivier
- Institut National des Sciences et Technologies de la Mer
- Centre National de Recherche Scientifique

❖ **Initiatives régionales « Think tank »**

- Beit El Khibra
- Institut Arabe des Chefs d'Entreprises, IACE
- Centre des Jeunes Dirigeants, CJD

❖ **Autres acteurs**

- Délégué de Sfax
- Députés de la région
- Presse régionale

Annexe 3 : Répartition des présents aux diverses manifestations de SII par milieu professionnel

Milieu professionnel	Séminaire de lancement	Séminaire de Restitution	Workshop				Tables rondes				Total
			1	2	3	4	1	2	3	4	
Entreprise du secteur privé	44%	56%	41%	30%	29%	27%	31%	39%	34%	14%	37%
Syndicats professionnels	14%	13%	25%	27%	17%	27%	28%	23%	31%	28%	22%
Agences régionales relevant du secteur public	8%	5%	9%	15%	12%	24%	16%	19%	26%	17%	14%
Université	13%	10%	6%	3%	12%	9%	3%	6%	3%	14%	8%
R&D	3%	5%	3%	12%	14%	0%	9%	3%	0%	14%	6%
Initiatives régionales	5%	5%	6%	3%	2%	0%	3%	3%	0%	3%	3%

Annexe 4 : Principales caractéristiques de l'entreprise industrielle de la région de Sfax

Tableau 5: Moyenne d'emplois par entreprise et par secteur (données 2016)

Secteur	A Sfax	En Tunisie	Ecart	Ecart (%)
IAA	59,0	66,8	-7,8	-12%
IMCCV	86,2	66,8	19,4	29%
IMM	55,9	65,4	-9,5	-15%
IEE	43,1	246,7	-203,6	-83%
ICH	76,2	84,9	-8,7	-10%
ITH	74,8	97,7	-22,9	-23%
IB	55,3	49,5	5,8	12%
ICC	41,9	107,4	-65,5	-61%
ID	45,5	66,4	-20,9	-32%
TOTAL	63,2	90,7	-27,5	-30%

Figure 6: Mis en œuvre d'innovations

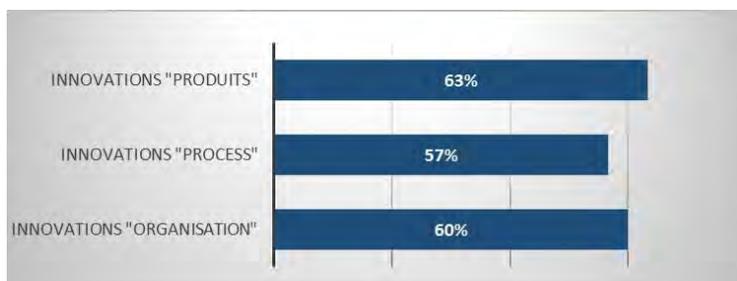


Figure 7 : Acteurs des innovations "Produits"



Figure 8: Acteurs des innovations "Process"



Figure 9 : Principaux obstacles au développement : Obstacles internes à l'entreprise

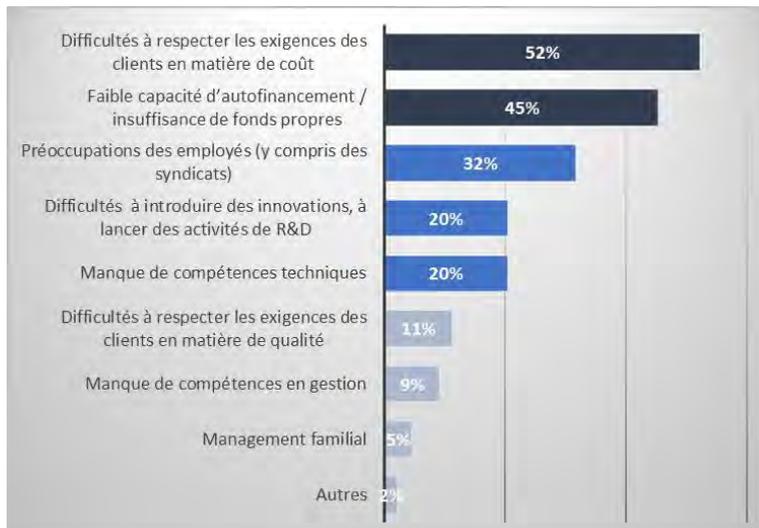
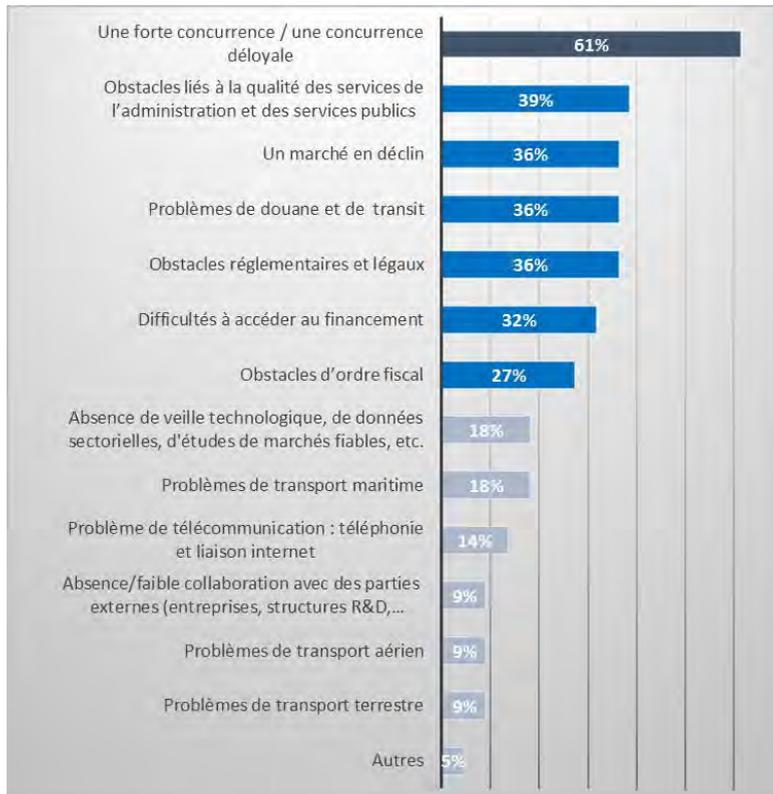


Figure 10 : Principaux obstacles au développement : Obstacles liés à l'environnement de l'entreprise



Annexe 5 : Classement par importance des facteurs d'attractivité dans le choix du site d'investissement & Evaluation de la situation de ces facteurs pour la région de Sfax

