

La TUNISIE se réveille

Avec son plan 2020 la Tunisie affirme ses nouvelles ambitions. Les entrepreneurs Tunisiens réinvestissent dans l'agroalimentaire, les TIC et tous les secteurs de pointe et se positionnent comme interface avec l'Afrique

Groupe Loukil
entre performance du Nord et valeurs du Sud P.21

Alexandre Ratle
la relance à condition que les réformes se
mettent en place rapidement P.22

Badreddine Ouali : ces Tunisiens
qui rachètent des entreprises européennes P.23

Le projet ambitieux de la
digitalisation en Tunisie P.24

Construire l'image internationale des
produits tunisiens : le projet PAMPAT P.26

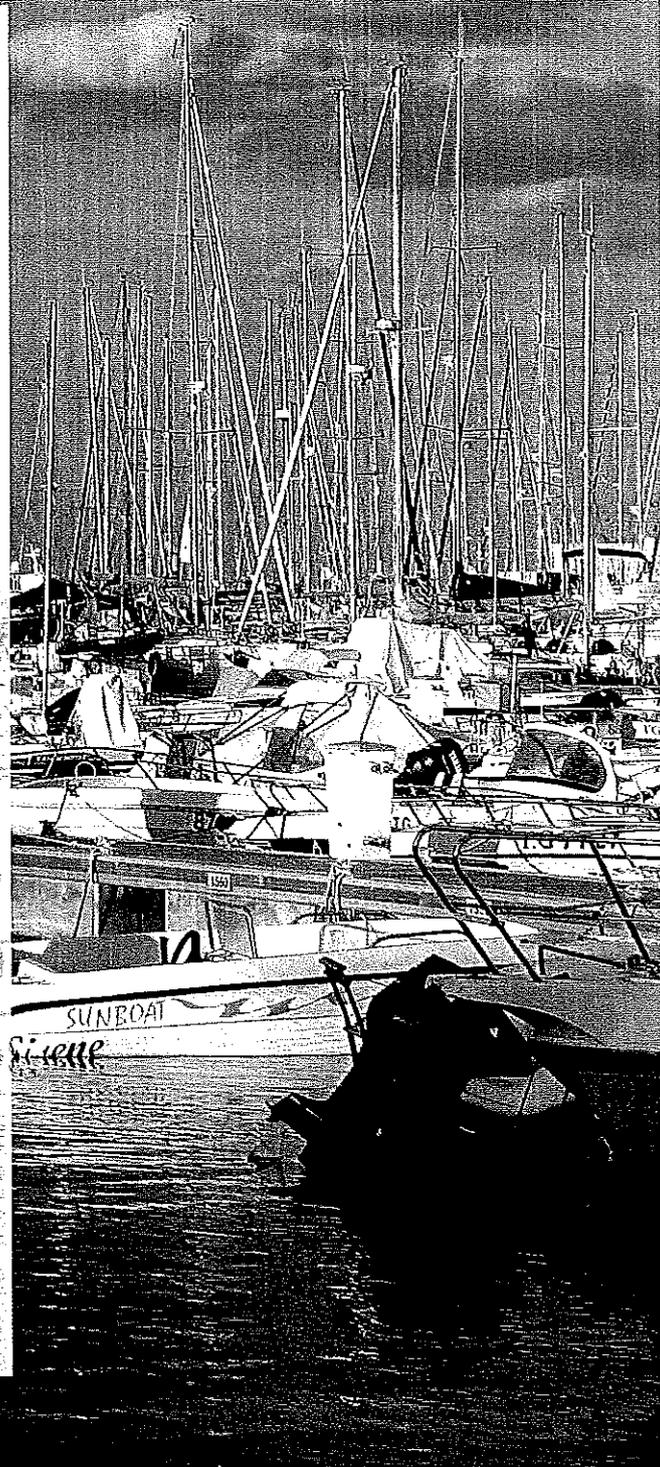
Etre local pour se faire connaître :
la stratégie du Groupe Condor P.27

Tunisie : Le cadre d'investissement
le plus favorable d'Afrique P.28

Pôles de compétitivité :
le Partenariat Public Privé
retrouve des couleurs P.29

Le tourisme tunisien
va monter en gamme P.30

Banque / Finance
la Tunisie doit rattraper son retard P.32



La Tunisie se réveille

6 ans après la révolution, la Tunisie se réveille. La conférence Tunisie 2020 a redonné une stratégie vers la croissance et des moyens pour y arriver. Le syndicat UGTT semble s'assagir, même s'il se fait encore déborder par sa base. Le tourisme repart timidement, et les exportations tunisiennes se portent correctement.



© Classe Export

L'apprentissage de la nouvelle démocratie tunisienne n'est pas encore terminé et opérationnel. Réalité très bien résumée par un chef d'entreprise tunisien : « La difficulté c'est que dans une démocratie jeune une majorité de 51% ne suffit pas, car les 49% qui ont perdu ne savent pas encore qu'il faut se plier au jeu de la majorité et ils continuent à affirmer leur désaccord ! En France, votre président gagne les élections avec 52% des voix ... tout le monde accepte. C'est le nouveau président ... En Tunisie pour le moment il faudrait une majorité de 70% pour que les mécontents se taisent ... »

Il y a donc encore du chemin à faire pour arriver à une situation politiquement stable.

1300 entreprises françaises sont implantées en Tunisie

Le côté économique semble par contre faire consensus quant à l'urgence des mesures de relance. Grands travaux, désenclavement des zones les plus défavorisées, logements sociaux ... la caste politique est unanime quant au besoin de relancer l'économie tunisienne grâce aux bailleurs de fonds internationaux qui se sont penchés sur le berceau de la nouvelle démocratie tunisienne.

■ LA GRANDE MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION EST LANCÉE

Le point central aujourd'hui, c'est l'administration tunisienne. Elle continue à fonctionner envers et contre tout et garantit la stabilité du pays. Mais ce n'est pas elle qui va engendrer de la croissance, elle doit être modernisée, simplifiée et servir le pays qui croule sous les règlements et décrets. Car elle est devenue un véritable frein à la modernisation trop réglementaire, peu informatisée. Les organismes internationaux pensent que le pays pourrait retrouver une croissance supplémentaire durable de l'ordre de 2% en fluidifiant le système.

C'est le sens des réformes annoncées il y a un mois, par le 1er ministre Youssef Chahed qui a lancé la grande modernisation des administrations en exhortant ses fonctionnaires à faire vite.

Sous-tendu derrière tout cela, c'est bien la conviction que l'entrepreneuriat privé est aujourd'hui la solution pour augmenter les richesses avec en ligne de mire les succès rencontrés par le voisin marocain

De façon claire mais discrète, les entrepreneurs en Tunisie gagnent de l'argent. Ils ne le clament pas haut et fort, mais les marges restent bonnes et d'ailleurs les 1300 entreprises françaises implantées peuvent en témoigner, elles sont deux fois plus nombreuses qu'au Maroc et 5 fois plus qu'en Algérie. C'est donc un signe : moins de 1% des entrepreneurs français ont quitté la Tunisie depuis la révolution, beaucoup tempèrent, menacent, mais il est difficile de quitter un pays qui leur est si favorable...

En ligne de mire dans les 2 à 3 ans qui viennent la normalisation de la situation en Libye qui a créé un véritable trou d'air pour beaucoup d'entrepreneurs tunisiens. Si la probabilité d'amélioration à court terme est inexistante, la reconstruction du marché libyen pourrait être la bonne nouvelle attendue pour prendre le relais de la politique d'investissement tunisienne quand le pays sera arrivé au bout de ses possibilités de crédit.

S'il n'est pas improbable que plusieurs crises politiques secouent encore la Tunisie, on peut raisonnablement penser que si l'Etat tunisien est stable sur sa volonté de réforme et sur les grands travaux, la Tunisie va se diriger durablement vers la croissance.

Marc Hoffmeister

Groupe Loukil entre performance du Nord et valeurs du Sud

Le groupe Loukil fait partie des 5 plus grands groupes privés tunisiens. Créé en 1976 par Mohamed Loukil, c'est aujourd'hui ses fils, Bassem Loukil et Walid Loukil qui sont à la tête d'un groupe qui se développe fortement à l'international et plus particulièrement en Afrique.

Fort de 4500 personnes, 30 filiales et de plus de 500 millions d'euros de CA, le Groupe Loukil est l'image même de la réussite d'une grande famille tunisienne, très diversifiée dans de nombreux secteurs et qui a construit patiemment un véritable petit empire à force de travail.

C'est un modèle économique pas facile à comprendre dans une mentalité européenne, car nous avons le culte de l'hyper spécialisation industrielle, nécessaire à notre avis pour accélérer notre performance. Avec des groupes comme Loukil, nous sommes dans un modèle inverse : il faut se diversifier pour ne pas être sensible aux aléas extérieurs à l'entreprise.

Créé à partir d'une activité de distribution de matériel agricole avec la marque Kubota, Mohamed Loukil, le fondateur, originaire de Sfax est vite devenu industriel en montant une usine de fabrication de matériel agricole qui reste toujours l'un des fleurons du groupe. Loukil s'est diversifié au fil des années, dans l'industrie automobile, dans l'industrie lourde, avec la chaudronnerie MIG, dans la robinetterie avec AMS, mais aussi dans l'informatique, la téléphonie, les TIC et l'ingénierie.

Les grandes marques représentées par le groupe s'appellent Citroën, Mazda, Panasonic, Mitsubishi et Kawasaki, Lombardini, Deutz, Acer, ou encore Samsung. Impressionnant pour ces chefs d'entreprises passionnés, très impliqués dans la vie économique et politique de leur pays, mais qui ont su rester simples et abordables. Notons que la famille avait su également résister à la pression sous l'ère de l'ex-Président Ben Ali, qui n'avait pas apprécié qu'ils récupèrent la licence de Citroën en Tunisie. L'assise et la rentabilité du Groupe en Tunisie, repose sur l'automobile qui lui donne une stabilité et une capacité d'investissement et de projection dans le secteur. Il a d'ailleurs commencé une intégration verticale en prenant le

contrôle des filtres GIF, producteur de filtres pour le domaine automobile et véhicule roulant qu'il est en train de développer en Europe.

20 IMPLANTATIONS EN AFRIQUE

« Nous n'avons plus rien à prouver sur le marché tunisien où nous avons une position de leader, » explique Bassem Loukil, le Directeur Général du Groupe, « notre politique aujourd'hui est d'internationaliser l'entreprise, principalement en Afrique ». Loukil a mené depuis plusieurs années une politique d'implantation commerciale très forte à travers certains de ses grands clients comme la Steg, Alstom, SNC, Siemens. Le groupe s'appuie aussi sur des partenaires locaux qui ont besoin de capacité industrielle et de leur savoir-faire dans la réponse aux appels d'offres internationaux.

Prochaine étape : produire en Afrique

« La coopération Nord-Sud avec des entreprises françaises ou européennes s'impose de plus en plus comme une évidence. Les grandes entreprises françaises ont des accès à de grands marchés internationaux que nous n'avons pas en Tunisie, mais leur structure de coûts ne

leur permet pas d'être compétitifs sur ces marchés. Alors, ensemble nous pouvons gagner ces marchés. Notre structure de coût est différente et nous connaissons aussi très bien les attentes de certains marchés comme ceux d'Afrique. »

L'activité agricole est partie intégrante de l'âme du groupe, cela tombe bien, c'est sans doute un des principaux besoins en Afrique et de nombreux projets sont en cours de réalisation. Mais aujourd'hui c'est aussi dans le domaine des télécoms, du numérique et des TIC que le groupe Loukil pousse ses investissements, car c'est ce sera une assurance de rentabilité dans l'avenir.



Walid Loukil



© Classe Export

Comme certains grands chefs d'entreprises tunisiens, Bassem Loukil a beaucoup participé au renouveau de la Tunisie, « la stratégie politique n'a pas la même logique que celle que nous pratiquons dans nos entreprises qui est basée sur des relations humaines durables, elle n'est sans doute pas faite pour nous. J'ai toujours une vision pour la Tunisie, mais il faut sans doute du temps et de la patience pour cela se fasse. »

En attendant Bassem Loukil a créé un mouvement patronal avec des chefs d'en-

treprises tunisiens pour la conquête des marchés africains. « Nous avons un rôle à jouer en Afrique et contrairement à nos voisins qui sont des grands communicants, nous sommes discrets, mais nous réalisons des affaires. Le mouvement en question TABC compte plus de 300 membres et entraîne chaque jour plus de chefs d'entreprises pour créer une histoire africaine durable.

Loukil est une entreprise qui réconcilie par ses valeurs notre Ancien Monde et les entreprises du Nouveau Monde, elle

correspond bien aux valeurs reconnues encore dans les pays du Maghreb et en Afrique, de fidélité dans les relations, de respect des hommes, ce qui ne les empêche pas de cultiver la compétitivité, si la rapidité d'adaptation et l'esprit conquérant que nous avons parfois oublié. Une véritable invitation à cultiver la coopération sur les marchés internationaux.

Marc Hoffmeister

Alexandre Ratle la relance à condition que les réformes se mettent en place rapidement

Président des conseillers du commerce extérieur de la France pour la Tunisie, Alexandre Ratle préside également l'association des chefs d'entreprises européens.

S'il se félicite de la réussite du grand colloque Tunisie 2020, il se fait le porte-parole de toutes les entreprises implantées dans le pays qui attendent tous que maintenant, le gouvernement aille jusqu'au bout des réformes et fasse ce qu'il a annoncé lors du sommet de novembre dernier.

« Nous sommes satisfaits des avancées annoncées par le gouvernement, mais nos entreprises aimeraient que les paroles soient suivies d'actes et nous espérons fortement que les réformes seront mises en place très rapidement, car la Tunisie a besoin d'un effet de relance » explique **Alexandre Ratle**. « Il n'y pas eu de départ d'entreprises françaises depuis la révolution. On reste dans la fourchette des 1300 à 1350 entreprises implantées, ce qui démontre bien que la confiance demeure. Mais la Tunisie a réellement besoin de se moderniser car depuis 6 ans les choses sont plutôt à l'arrêt, l'administration à laquelle on peut rendre hommage, car elle a tenue la Tunisie pendant la période de la révolution doit aujourd'hui se réformer et évoluer pour libérer le pays de ses contraintes administratives. » Il n'en reste pas moins que les chefs d'entreprises restent soucieux et attentifs,

« La maturité des citoyens s'améliore et la transition démocratique semble plus solide aujourd'hui qu'il y a deux ans.

La Tunisie est prête pour profiter d'un effet de relance

Mais il y a une vraie nécessité d'améliorer le climat économique et les grands travaux d'investissements attendus et annoncés sont souvent bloqués dans les méandres d'une administration tatillonne. C'est ce que nous disons au gouvernement qui nous demande d'investir dans les régions de l'intérieur qui manquent d'investissements depuis des années. Mais nous ne pouvons pas investir dans des endroits où il n'y a pas de route, où l'infrastructure télécom est pauvre... Il faut déjà que le gouvernement nous assure les conditions de bon fonctionnement pour que puissions installer nos entreprises. »

Le président de l'association des investisseurs européens en Tunisie répète qu'il y a une vraie appétence pour la Tunisie et de vraies possibilités tant pour créer de l'emploi que pour aborder des marchés plus lointains, comme les marchés africains. Sur le sujet de la sécurité, Alexandre Ratle se veut rassurant « Il n'y a pas plus de



Alexandre Ratle

risque en Tunisie que dans un autre pays car les bonnes mesures ont été prises et la reprise en main a été faite. Réellement on ne se sent pas en danger en Tunisie. »

Ce que souhaite par dessus tout Alexandre Ratle aujourd'hui, c'est de la visibilité dans l'action du gouvernement et de la continuité. « La Tunisie a réussi sa transition démocratique il faut qu'elle réussisse sa transition économique ».

Marc Hoffmeister

Badreddine Ouali : ces Tunisiens qui rachètent des entreprises européennes

Editeur de logiciels dans le domaine de la Fintech, Badreddine Ouali, Président de Vermeg, il est aussi l'un des personnages emblématiques des nouvelles technologies en Tunisie.

Vermeg est devenu en 15 ans l'un des leaders des logiciels de gestion de l'épargne et de la gestion d'actifs financiers. Le groupe compte 700 personnes, 1/3 de l'effectif est en Europe et les 2/3 en Tunisie.

Le déclin de sa croissance il l'a eu suite à la crise financière de 2008. « Après la crise, tous nos petits et moyens clients ont disparu. Il n'est resté que de très gros acteurs. Pour survivre il fallait grossir et faire de la croissance externe. Je suis basé en Tunisie mais mon siège est aux Pays Bas et pour le moment, plus de 80% de mes clients sont européens ».

Badreddine Ouali est un cas d'école. Une petite entreprise tunisienne qui déve-

loppe un produit en propre, qui rachète une entreprise belge et qui vient encore de lever des fonds (32 Meuros) pour continuer son développement...

« Il y a deux raisons pour lesquelles les entreprises françaises ont un intérêt majeur à collaborer avec des entreprises tunisiennes » explique Badreddine Ouali, « la première, c'est l'énorme réservoir de main d'œuvre diplômée à disposition. Ce n'est même pas une question de coût. Il y a en Tunisie des compétences qu'on ne trouve plus en Europe ».

En Tunisie, un réservoir colossal de diplômés

« La deuxième raison c'est que nos entreprises ont un accès plus facile et naturel aux marchés du Moyen Orient et de l'Afrique, que les Européens qui n'ont pas la même culture ».

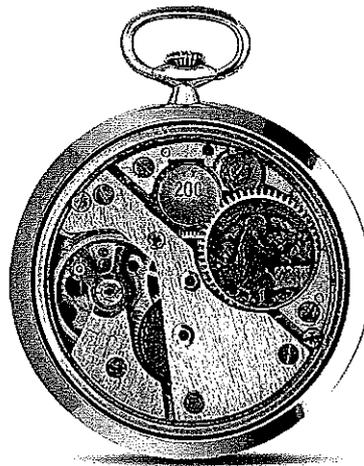
Initiateur de l'accord Franco-Tunisien

Badreddine Ouali ©Vermeg



dans le numérique qui a permis la naissance de 45 accords de coopération dans le secteur, il est aujourd'hui Président de Smart Tunisia. « Ce programme en assure la suite. La Tunisie va devenir un hub pour les compétences et pour l'accès aux marchés d'Afrique et du Moyen Orient. MH

The most precise
Banking services



بنك الإسكان
BANQUE DE L'HABITAT

Bâtitseur de l'avenir



: 1800 / +216 71 001 800
(CALL FROM ABROAD)



: CONTACT@BH.FIN.TN



: WWW.BH.COM.TN

Le projet ambitieux de la digitalisation en Tunisie

Le secrétaire d'Etat à l'économie numérique, Habib Dababi a pris le grand chantier de la digitalisation du pays à bras le corps. « Mon ministère a la responsabilité globale de la digitalisation et en premier lieu, il faut mettre en place les outils pour appliquer le programme quinquennal prévu, dont le premier process est la transformation de l'administration tunisienne en e-administration ».

PREMIER AXE :

DIGITALISER L'ADMINISTRATION

« On a beaucoup discuté entre le secteur privé et le gouvernement pour constituer le Conseil National stratégique, institution mixte comprenant organismes privés et étatiques » explique **Habib Dababi**.

« Les financements existent et s'ils étaient utilisés pleinement, on peut imaginer qu'ils nous permettraient de nous positionner à la hauteur de pays comme la Corée ! ». Mais, vu la taille du chantier, une task force a été créée, pour mettre en place les outils dans l'ordre du plan quinquennal prévu. Cette task force sera le bras armé du Conseil Stratégique, à commencer par la digitalisation et l'harmonisation des process entre les administrations, ce qui est urgent car les technologies évoluent si vite. Il s'agit en priorité de lancer au début le réseau national inter-administrations de bout en bout et ensuite englober aussi toutes les municipalités dans le pays.

LE BUT FINAL : DYNAMISER L'INDUSTRIE NUMÉRIQUE TUNISIENNE

« Aujourd'hui, on compte quelque 80 000 emplois autour du numérique, principalement dans des Tpe. On a besoin de créer un éco-système afin que les entreprises se créent, se forment et soient prêtes à exporter ensuite leur know-how, leurs applications et savoir-faire ». Le gouvernement a libéré le marché des opérateurs, vendu des licences, lancé les zones blanches, sachant qu'il y a un champion national, Tunisie Telecom qui a l'obligation d'être créatif. « Mais, on se retrouve face à un retard considérable. Les méthodes de travail sont restées classiques. Nous

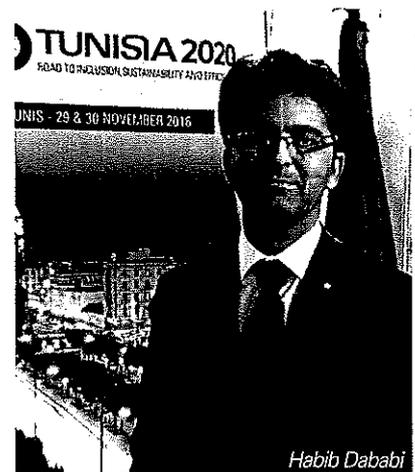
pensons qu'il faut libérer le marché par le bas tout en aidant à la restructuration de Tunisie Telecom ».

Il faut « challenger » le marché

« Nos actions sont business-oriented. Les opérateurs mettent en place les tuyaux, nous nous occupons des data qui sont l'axe de business pour développer le e-commerce, et facilite la création de start-up de l'IOT. Cela va apporter du contenu. Il faut mettre en place des data centers. Il y en a beaucoup qui sont des entreprises d'état. On voit déjà quelques entreprises privées qui en ont un, comme Poulina ou le groupe Meninx. On part de très bas, on ne peut pas appliquer les mêmes technologies qu'en Europe. Il faut développer l'usage des services pour être ensuite capables de les exporter aussi bien en Afrique qu'en Europe ».

La réalité de la Tunisie aujourd'hui c'est 600 000 jeunes au chômage dont 30% à 40% de diplômés. Il faut utiliser leur force intellectuelle pour les mettre au service de la grande industrie ICT mondiale. Il faut que ces grands viennent s'installer en Tunisie. C'est l'objectif de la création de Smart Tunisia. L'Etat a développé quelques initiatives pour aider les petites entreprises, notamment par l'allocation d'une somme de 50 000 euros, à s'implanter à l'étranger, mais elles ne l'utilisent pas encore assez, sans doute par manque de communication.

Dans le secteur du numérique, 13 000 ingénieurs ICT sortent des Ecoles chaque année en Tunisie. Une task force employable en expansion de 10% par an de techniciens et d'ingénieurs sans emplois. Il est vrai qu'ils sont en concurrence avec le monde entier, mais les coûts en Tunisie sont très bas et tout à fait comparables aux



Habib Dababi

coûts indiens. Ils sont même inférieurs aux coûts marocains. Le Secrétaire d'Etat fait remarquer que la Tunisie met à peu près le même nombre de diplômés sur le marché que le Maroc : 160 000 chaque année. « La disponibilité de nos ressources de spécialistes représente une très belle opportunité pour le développement du secteur ».

Un environnement favorable pour s'installer en Tunisie

La Tunisie démarre sa transition, les grands projets se lancent avec la volonté que le pays devienne un hub pour le transfert de compétences. La coopération internationale dans le domaine des TIC vise la mise en place de projets de partenariats gagnant/gagnant, notamment orientés vers l'exportation de services.

Habib Dababi insiste sur une réalité : « le nouveau codé de l'investissement et les facilités de l'écosystème font que les entreprises déjà installées en Tunisie font une croissance de 10% par an ». Ajoutons que la protection des données va être assurée, la Tunisie, ayant accepté d'être candidat officiel pour la signature de la convention 108, va accéder à l'espace Schengen pour les données.

Enfin, l'enjeu majeur étant ensuite l'infrastructure pour accueillir ces données, le Secrétaire d'Etat à l'économie numérique annonce la future création, en cours de réflexion, de ce qu'il nomme une « couche supérieure » : un cloud national qui regroupera tous les data centers privés et publics, de bonne qualité actuellement en service et qui englobera toutes les données existantes.

Nicole Hoffmeister

Construire une image internationale forte à travers les produits tunisiens les plus typiques

Faire reconnaître et valoriser l'excellence et l'authenticité des produits de terroir tunisiens, c'est la mission de Lemia Thabet, en charge du projet PAMPAT lancé par l'ONUDI avec l'appui du GICA, le Groupement des Industries des Conserves alimentaires.



Lémia Thabet

« Nous travaillons sur la labellisation de produits typiques. L'Harissa produit typiquement tunisien pour lequel nous avons obtenu le « Food Quality Label » pour 7 entreprises tunisiennes. Cette reconnaissance demande beaucoup de travail : il s'agit de protéger une recette, un savoir-faire un niveau de qualité aux normes internationales et de faire passer les frontières aux produits labellisés.

La valorisation de ces produits typiques et naturels offre aux producteurs tunisiens l'opportunité d'augmenter leur revenu tout en préservant l'héritage historique, d'enraciner les femmes dans leur région, toutes occupées à la production, à la récolte, à une mise en distribution conservant la fraîcheur.

■ SPICY, HOT, NATURELLE L'HARISSA, PRODUIT PHARE DE LA CUISINE TUNISIENNE

La recette authentique : piment, carvi, coriandre, ail, sel, exige de suivre un cahier des charges très précis pour pouvoir bé-

néficier du Food Quality Label dont bénéficie déjà l'huile d'olive tunisienne.

En tant qu'Expert principal pour l'accès aux marchés du projet Pampat, Lemia Thabet présente ses produits partout dans le monde, dans les grands salons internationaux. Sur le Sial, le public a été largement intéressé par les exigences du Food Quality Label et les contrôles effectués pour garantir des produits de qualité supérieure, de la production aux conditions de fabrication et à la distribution commerciale.

Il y a 15 000 producteurs de piment en Tunisie et 282 466 tonnes de piments frais produits pour une transformation en harissa de 62 600 tonnes dont 11 000 tonnes sont exportées. Pour le moment 5 entreprises tunisiennes sont déjà certifiées : Sicam, Jouda, Comocap, Carthage food et Sticap. A elles seules, ces entreprises ont représenté un tiers de la production nationale de harissa. D'autres entreprises se préparent et vont aussi obtenir le label.

■ SOUTENIR DE NOUVEAUX PRODUITS INNOVANTS, C'EST LE BUT DU PROGRAMME PAMPAT

Le Projet PAMPAT, programme géré par l'Onudi, sur un financement suisse, va aider à la valorisation reconnue de tous les produits de terroir.

D'autres produits sont en cours de labellisation. Il est capital de faire connaître les points forts de la Tunisie de façon à ce qu'ils soient identifiés partout dans le monde : une opportunité pour augmenter les revenus des agriculteurs en mettant en valeur un savoir-faire ancestral. A la clef un label de qualité qui permettra aux agriculteurs d'investir et de se positionner. Dans la filière figue, la figue de Djebba est ainsi soutenue et pourra se positionner grâce à son appellation d'origine contrôlée. Le projet renforce ainsi la coopération entre entreprises, permet d'améliorer la productivité, de soutenir l'innovation et la diversification.



© GICA

■ AUTRE TRÉSOR : LA FILIÈRE FIGUIER DE BARBARIE CULTIVÉ À KASSERINE

Il s'agit en fait de l'huile de pépins de figue de barbarie. Le projet concerne en premier lieu le renforcement des capacités des agriculteurs notamment à Kasserine pour augmenter la production des figues de barbarie biologiques afin de faire accéder ce précieux produit aux marchés internationaux. L'huile de figue de barbarie bio, dite organic cactus seed oil, a des propriétés exceptionnelles, bien supérieures à celles de l'huile d'argan. On la trouve en pharmacie : c'est un produit très cher mais

extrêmement bienfaisant qui aide à la régénération des cellules. On la trouve en pharmacie et dans des magasins spécialisés.

Précisons qu'il faut une tonne de figues pour récupérer les 30 kg de pépins nécessaires pour procéder à l'extraction de l'huile... ce qui justifie son prix élevé. « Ce qui est cher, c'est l'extraction des pépins » confirment les spécialistes.

Ce produit aux vertus exceptionnelles sera présenté dans tous les grands salons spécialisés. Lemia Thabet prépare sa participation au Beauty World Middle East Dubai, le plus important salon dédié aux produits cosmétiques et au bien être.

Nicole Hoffmeister



©DR

Le Groupe algérien Condor croît à la synergie avec le marché tunisien

Avec plus de 6600 personnes et 1,2 milliard de \$ de chiffre d'affaires, le Groupe Condor est l'une des plus belles entreprises algériennes. Il produit de nombreux appareils électroménagers, et aussi des produits bruns, de la téléphonie, notamment... Le Groupe a décidé de s'implanter dans chacun des pays du Maghreb pour renforcer ses positions en se localisant sur chacun des marchés.

« La Tunisie est un marché naturel pour nous, Algériens, car la proximité culturelle est grande » explique **Reda Hamai**, le directeur général du Groupe Condor. « On croit beaucoup à la synergie que l'on peut avoir sur ces marchés, le plus souvent en collaboration avec des groupes locaux implantés dans le pays. Pour véritablement pénétrer un marché du Maghreb, il faut avoir une vraie identité locale. Il faut que les gens soient fiers d'acheter un produit fabriqué tout ou partie localement. »

Avoir une identité locale est indispensable

En Tunisie, Condor a commencé par mettre en place une structure de distribution en partenariat avec une entreprise tunisienne. Il vient de passer à une deuxième phase d'assemblage local de ses

produits bruns et de climatisation. « C'est un test qui nous permet de décider si nous investissons encore plus localement sur des produits complémentaires à notre gamme produite en Algérie. »

Nous souhaitons l'unification des réglementations dans les pays du Maghreb

La difficulté qu'il a rencontrée ou qu'il regrette ? « La mauvaise harmonisation des normes et des règlements entre chaque pays. On parle d'un marché unifié du Maghreb de 90 millions d'habitants, mais en réalité, il est impossible d'atteindre une unicité réglementaire, c'est dommage, car il faut qu'on s'adapte à chaque fois et cela a un coût. »

Implanté près de Tunis, Condor a choisi la facilité logistique : « des éléments arri-



©Condor

vent du port de Rades et sont immédiatement traités pour assemblage, c'est plus simple. On a trouvé de la main-d'oeuvre facilement et les coûts sont très similaires à ceux de l'Algérie. »

La prochaine étape de Reda Hamai sera le Maroc sur lequel il devrait s'implanter rapidement et assurer ainsi sa présence sur l'ensemble des pays du Maghreb.

M. Hoffmeister

La Tunisie offre le cadre d'investissement le plus favorable d'Afrique

A partir de 2018 la Tunisie devrait approcher les 4% de croissance. « Déjà le FMI pense que nous devrions tangenter les 3% en 2017, ce qui va donner une véritable dynamique à l'économie tunisienne qui en a bien besoin » assure **Khalil Laabidi**. Directeur général de la FIPA, l'organisme en charge des investissements en Tunisie.



Il y a du travail pour les entreprises tunisiennes et les investisseurs étrangers

Il faut dire que le grand forum Tunisia 2020 organisé en novembre dernier a donné de bons résultats. « Nous n'avons plus de problème de financement pour les plans de développement de nos infrastructures et de la restructuration de notre administration » reprend le directeur de la FIPA avec satisfaction. « Depuis la révolution, on a assisté à un certain attentisme, il faut qu'on aille plus vite, notamment dans les études de réalisation des grands projets qui doivent aujourd'hui sortir de terre. Nous avons signé pour plus de 15 Mds de Dinars (6 Milliards d'euros) d'engagements sur des grands projets.

Je citerai par exemple les 5 hôpitaux qui seront construits aux alentours de Tunis, le 1er hôpital devrait commencer en 2017. La route qui va désenclaver le sud et notamment Gafsa, Kasrine et la voie de chemin de fer qui l'accompagne. Les Japonais sont sur un projet de dessalement d'eau de mer à Sfax... D'autres projets, de stations d'électricité et dessalement d'eau de mer devraient voir le jour rapidement. Cela va donner du travail aux entreprises tunisiennes ainsi qu'à leurs partenaires européens et nous espérons que les promoteurs privés vont accompagner le mouvement. »

« Après la période post-révolutionnaire, nous avons vécu des moments difficiles, notamment du fait de la chute de 25% des investissements étrangers. Le retour

à la normale se fait progressivement puisque 600 millions d'euros d'investissements directs étrangers en Tunisie ont eu lieu en 2016, ce qui était le niveau d'avant la révolution. « La majorité des investissements sont des investissements d'extension, ce qui démontre que ceux qui sont en Tunisie jugent leurs investissements rentables et envisagent les choses de façon pérenne » reprend **Khalil Laabidi**.

« Il y a encore à faire pour rassurer les nouveaux investisseurs, mais nous sommes très confiants, car déjà, il y a une hausse de 40% des intentions d'investissement ». Et Khalil Laabidi d'énumérer tous les points qui vont lui permettre d'établir la confiance et de rassurer les entreprises étrangères désireuses de se développer sur place. « Nous avons des projets importants avec Microsoft, avec Airbus Safran, un projet tripartite avec les Chinois et le

La formation technique ayant toujours été une préoccupation permanente, facilite la mise en forme rapide des projets d'investissement

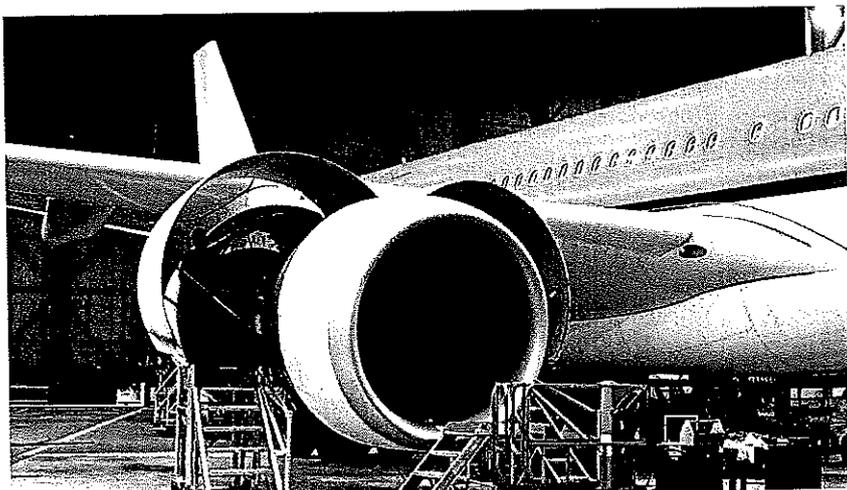
groupe PSA dans l'automobile. Ces grands projets vont aussi renforcer la crédibilité de la Tunisie du point de vue industriel. Sur le secteur aéronautique nous sommes largement en avance sur

le Maroc. Sur le secteur automobile, nous avons été les premiers à développer cette industrie, nous n'avons pas de grands constructeurs installés pour le moment, mais beaucoup de sous-traitants et beaucoup de savoir-faire dans nos entreprises tunisiennes. Enfin, je dois signaler que nous avons des champions internationaux en Tunisie notamment dans les câbles, des entreprises qui sont des fournisseurs de 1er rang dans l'industrie automobile comme Misfat, Coficab, Onetech... ».

LES POINTS FORTS DE LA TUNISIE

« La chance de la Tunisie, c'est la profondeur de son marché du travail dans les secteurs techniques où les formations spécialisées sont pratiquées depuis longtemps et plutôt renommées. Ce qui permet de répondre à la principale interrogation d'investisseurs industriels, c'est la qualité de la main-d'œuvre que l'on va trouver sur place, première condition pour espérer déployer un plan d'investissement rapidement. »

En ce qui concerne la fiscalité, la Tunisie offre le système le plus avantageux d'Afrique pour les sous-traitants ou industriels européens. Le code fiscal prévoyait, jusqu'à présent une exonération de l'impôt sur les bénéfices pendant 10 ans



pour les sociétés qui investissent pour la réexportation. L'imposition vient de changer mais elle reste raisonnable puisque c'est aujourd'hui un taux de 10% qui sera appliqué.

■ NE PAS IGNORER LES AVANTAGES DU CODE DE L'INVESTISSEMENT

« En Tunisie le code de l'investissement est en réalité l'un des plus favorables du

monde » affirme Khalil Laabidi. « Les entreprises exportatrices sont exonérées de droits de douanes sur tous leurs intrants, elles bénéficient d'un fast track pour dédouaner et sont considérées comme des ports francs. Elles n'ont pas besoin d'être situées dans une zone spéciale. Où qu'elles soient installées, elles peuvent en bénéficier. Nous accompagnons aussi les entreprises exportatrices qui font des investissements pour améliorer leur production ou pour mieux respecter l'environnement ». Les secteurs prioritaires

restent en 1er lieu bien sûr la mécanique et l'aéronautique, mais aujourd'hui une promotion importante va être réalisée sur les secteurs agricole et agroalimentaire sur lesquels la Tunisie mise grâce à son potentiel existant. Enfin le secteur des TIC et du numérique, où la Tunisie dispose de personnels bien formés, des secteurs qui bénéficient d'une convention franco-tunisienne très avantageuse et d'un fonds d'investissement dédié.

Marc Hoffmeister

Pôles de compétitivité : le Partenariat Public Privé retrouve des couleurs

Après 10 ans d'expérimentation et de mise en place, les pôles de compétitivité tunisiens sont en ordre de marche. Ils ont fondé une association afin de se fédérer et de se coordonner et les pôles les plus anciens ont déjà commercialisé plus de 50% de leur surface.

On va entendre parler de ces pôles : **Monastir, El Feija, Sousse, Gafsa, Enfidha...** Chacun a ses spécificités, textile technique, mécatronique, numérique, même s'ils sont tous multisectoriels.

Ce sont les premiers partenariats publics privés en Tunisie

Ces pôles appartiennent en effet à des groupes d'entrepreneurs ou à des banques. Leur objectif est de créer des communautés industrielles d'excellence et d'appuyer les innovations, soit en créant des centres de ressources techniques soit en implantant des écoles et des centres de recherche.

L'intérêt pour un investisseur, notamment industriel, de s'implanter dans un pôle de compétitivité est double. Il permet tout d'abord d'échapper à la lourdeur de l'administration tunisienne dans tout le processus d'implantation, autorisation, construction et cela évite de tomber dans le maquis administratif qui est souvent difficile à comprendre quand on n'est pas tunisien. Le deuxième intérêt est de bénéficier d'une dynamique comme celle dont on peut profiter dans certains pôles comme celui de Sousse, à savoir la création de clusters pour travailler de concert avec d'autres entreprises ou laboratoires. C'est un atout certain pour une entreprise

qui travaille dans un domaine technologique.

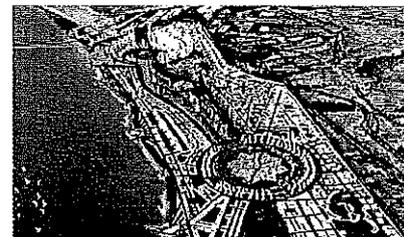
L'un des premiers pôles à avoir été créé est celui Monastir. Il possède un centre technique sur l'ennoblissement et les textiles techniques et a créé une pépinière pour des entreprises innovantes notamment dans la teinture naturelle respectueuse de l'environnement.

Des partenariats ont été montés avec des entreprises et des laboratoires de recherche européens notamment dans le cadre de programme H2020, dans le domaine du textile intelligent pour le secteur médical.

Le pôle d'El Feija, à 20km de Tunis, est une zone de développement industriel, mais il constitue aussi un projet de développement structurant de création d'une ville à côté du pôle. Les accès et la route rapide qui sera finie d'ici 18 mois devraient permettre de relier El Feija à Tunis en moins de 30 min ce qui contribuera au développement du pôle.

Dans les Technopoles de Sousse et d'Enfidha, les zones sont enfin réali-

sées et opérationnelles, Yamashi une entreprise japonaise-allemande s'est implantée et 25% des terrains sont d'ores et déjà signés. D'autres sociétés comme la tuniso-française Proxym IT, ou Ennova Robotic le sont aussi et la zone va rapidement se remplir, car la dynamique mise en place par le pôle est assez puissante avec l'activité du Centre de recherche en nanotechnologie et microélectronique et les programmes H2020, qui ont permis d'ouvrir CRT, un centre de ressource technologique pour faire du prototypage rapide.



Le point le plus marquant du pôle de Sousse est le cluster Mécatronic, financé par l'AFD à hauteur de 750 000 euros. C'est le 1er cluster tunisien avec 70 entreprises et organismes et 10 projets innovants. Des projets qui sont pour certains déjà devenus des produits : voiturette électrique, télécommandes de matériels hautement sécurisés, box domotique ...

M.Hoffmeister

Le tourisme tunisien va monter en gamme

Le gouvernement a aujourd'hui compris qu'en Tunisie, il faut placer la filière touristique au centre de la création de richesses et l'analyser de façon globale. Un virage à 180° car pour l'instant, l'Etat s'est surtout préoccupé de communication sans bien analyser les causes et les projets.

Après plusieurs années noires, le tourisme tunisien est reparti à la hausse. Si les Français ne sont pas encore tous revenus (seuls 450 000 l'année dernière contre 1 million il y a 7 ans), c'est la clientèle russe et algérienne qui a pris la relève. Toutefois elle n'a pas le même pouvoir d'achat et les prix du secteur ont été tirés par le bas, mais cela a permis aux hôteliers du secteur de survivre.

Toutefois, on peut être assez optimiste pour la suite et beaucoup pensent que c'est le moment d'investir et de profiter des opportunités.

REFONDRE LA GOUVERNANCE DU TOURISME EN MODE PARTENARIAT PUBLIC/PRIVÉ

Abdellatif Hamam, le nouveau patron du tourisme, compte regagner la confiance en travaillant en profondeur sur tous les points d'amélioration de la filière. « Par exemple on va essayer de refondre la gouvernance du tourisme tunisien sur le modèle d'Atout France en mode partenariat Public Privé, ce qui permettra aux investisseurs du secteur d'être plus entendus et de faire participer les régions intérieures à la promotion. »

Depuis les tragiques événements qui ont frappé le Bardo à Tunis ou Sousse, la Tunisie, après une période de deuil, s'est reprise et pour faire valoir son image, s'est intéressée aux réseaux sociaux. « Nous produisons beaucoup de contenu et nous stimulons le partage d'expérience authentique : ce qui se passe dans le pays est plus important et plus captivant que la communication institutionnelle qui chante les louanges du pays » C'est une véritable stratégie d'influence qui s'orchestre. Dernière étape en date, la conférence de presse tenue au Sénat sous l'égide de Jean Pierre Raffarin qui a chanté son amour de la destination tunisienne.

LES MOYENS D'ATTIRER DE NOUVEAUX INVESTISSEURS

Le deuxième défi du tourisme est d'attirer de nouveaux investissements, car il faut faire peau neuve aussi sur de nombreux établissements tunisiens. « Il y a un intérêt de la part des grandes marques du tourisme. Le Sofitel, le Golden Tulip, le Radisson Blue qui font très attention à leur image de marque, sont tous dans une logique de pénétration ou d'agrandissement. Le dernier en date, c'est le Four Seasons, qui ouvrira à Gammarth, cette année et qui sera le plus grand Four Seasons d'Afrique. Le Six Senses a fini son tour de table financier et va entamer les travaux rapidement »

« On assiste également au développement du tourisme urbain, d'affaires et de séminaires aussi bien à Tunis qu'à Sfax » reprend Abdellatif Hamam, « on inaugurerà dans 1 mois le premier 5* à Sfax, ce qui est une première pour la 2ème ville de Tunisie et qui était sous-développée dans ce domaine. »

LE BOOM DU TOURISME MÉDICAL

On parle beaucoup de tourisme médical aujourd'hui en Tunisie, les avantages importants qui ont été donnés aux pro-

fessionnels de la santé portent des résultats aujourd'hui. Les cliniques ont fleuri à Tunis et il y a beaucoup de projets de grands centres médicaux ou de repos. « La clientèle traditionnelle libyenne, et algérienne a beaucoup augmenté ces dernières années. Le développement de Tunisair sur des pays d'Afrique nous amène aussi une clientèle africaine qui n'existait pas auparavant. Les sociétés d'investissement tunisiennes « Sicar », sont plutôt intéressées par ces projets. Tout concorde pour que le développement soit encore beaucoup plus important ces prochaines années. « Nos étudiants sont formés en français, ils font leurs stages dans les hôpitaux français, ils ont des relations avec leurs confrères ... L'Etat va d'ailleurs investir dans la technologie, dans les scanners et construire de nouveaux hôpitaux plus modernes. Ce pays a un énorme potentiel dans le tourisme médical. »

IMAGINER DES MESURES POUR SOULAGER LE SECTEUR

La 3ème action de la Tunisie sur le secteur touristique est de libérer le secteur qui est étranglé pour rembourser ses dettes d'investissement antérieures du fait que les taux appliqués par les banques tunisiennes sont devenus prohibitifs par rapport à ce qui se pratique aujourd'hui. Ils n'ont pas la capacité suffisante pour

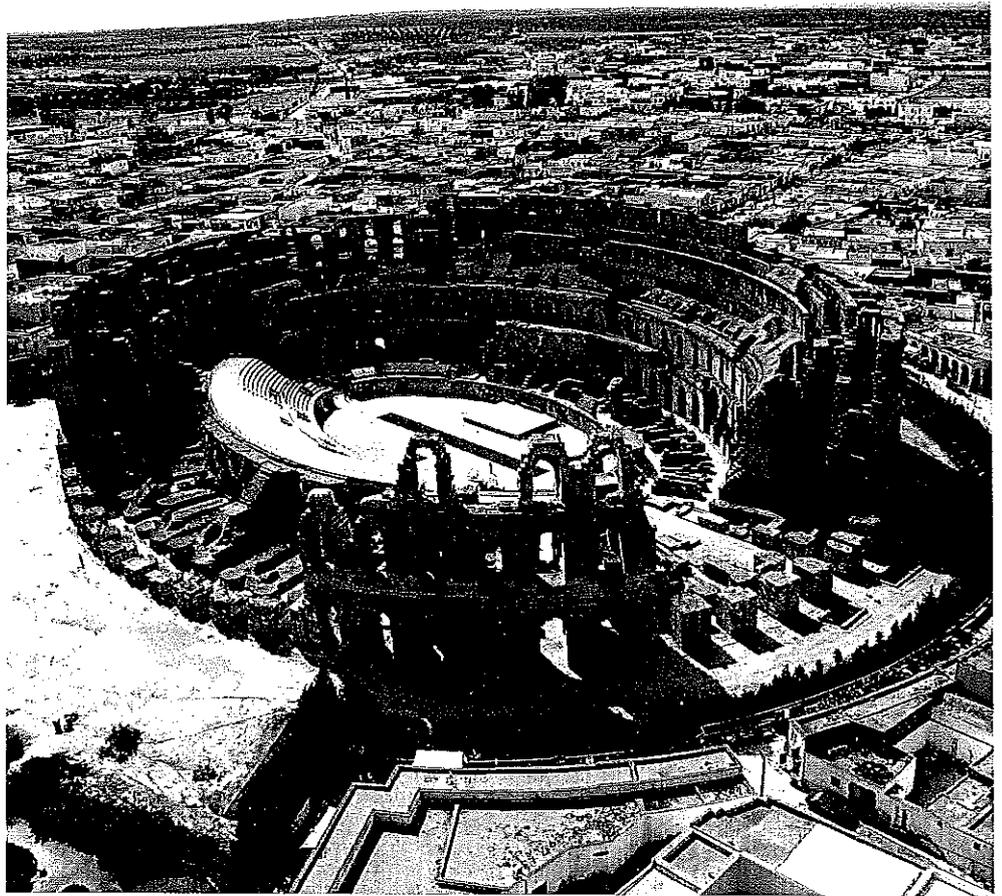


réinvestir dans la modernisation de leur outil de production. « Des facilités vont être données par le gouvernement dans le cadre du plan d'urgence pour soulager les entreprises du secteur. » La deuxième mesure a été de libérer le foncier des hôteliers qui pourront sur 30% de leurs terrains développer des programmes de résidentiel touristique. Ce seront des programmes de villas résidentielles, situés à proximité d'établissements hôteliers luxueux et qui auront le privilège d'un accès direct à ces services hôteliers haut de gamme. »

Le point d'amélioration essentiel noté par tout le monde en Tunisie, c'est le défaut de formation du personnel. C'est un point complexe à résoudre pour le secteur car les prix sont plutôt tirés vers le bas, ce qui ne facilite pas la tâche des managers de groupes hôteliers pour embaucher des personnels de qualité.

Pour résoudre ce problème, une nouvelle agence de modernisation de la formation des métiers du tourisme a été créée afin de dynamiser les partenariats, et rendre les formations plus efficaces.

Marc Hoffmeister



A Korbus, un nouveau 5* sur le marché de niche de la Thallasso

Preuve que le renouveau du tourisme est en marche, c'est à Korbus à 1/2 h de Tunis, qu'un groupe d'investisseurs tunisiens a décidé de construire le nouveau fleuron de l'industrie touristique tunisienne

« On aime relever les défis » explique Farid Abbès, l'investisseur « Nous avons construit cet hôtel autour de la tradition des eaux thermales de Korbus qui date de plus de 2000 ans, du temps où les Phéniciens venaient se faire soigner au cours de leurs voyages. »

Le concept thalassothérapie haut de gamme est associé à une offre hôtelière de 350 lits, dont 45 suites, donnant tous sur la mer, le tout dans une nature sauvage et préservée. Une piscine d'eau thermale et une piscine couverte d'eau de mer, sans cesse renouvelée, viennent enrichir le site

et, cerise sur le gâteau, la construction d'un abri côtier permettra aux bateaux de passage d'accoster et de profiter des services de l'établissement.

L'hôtel sera sous l'enseigne Royal Tulip. Il a nécessité 30 Millions d'Euros d'investissement et ouvrira dès fin septembre.

« Si on analyse froidement la situation tunisienne du tourisme, on a dépassé le bas de la courbe et elle ne peut maintenant que remonter, nous avons donc considéré que c'était le moment d'investir dans un produit de niche et différenciant » reprend Farid Abbès, « Le défi du tourisme

tunisien c'est la qualité du service, nous avons beaucoup misé sur la formation du personnel, en travaillant sur du personnel présent sur la zone pour avoir la stabilité indispensable et ainsi travailler sereinement. »

Pour Farid Abbès, il faut rompre avec la spirale infernale de la baisse des tarifs qui va de pair avec la baisse des rémunérations, et la non qualification des employés. L'objectif est maintenant de se positionner sur les niches qui seules permettront d'attirer une nouvelle clientèle.

MH

Banque / Finance

la Tunisie doit rattraper son retard

Le contexte financier et bancaire en Tunisie est fondamentalement différent de ce qui est pratiqué en Europe. « Les services financiers ont 20 ans de retard par rapport à la France » explique un chef d'entreprise, membre de la Chambre de Commerce Tuniso-française. Les banques tunisiennes sont souvent sous capitalisées et sont peut développées à l'international. Dans ce contexte, on distingue deux groupes d'établissements bancaires : les banques locales qui sont suffisantes pour des opérations de commerce local et celles qui ont des capitaux majoritairement européens qui sont presque indispensables pour travailler sur l'étranger.

Jean Marc Pavan est directeur du marché des entreprises de l'UIB, qui est la Société Générale en Tunisie. Il vient de la Société Général au Cameroun et connaît déjà bien l'Afrique.

« En Tunisie pour un investisseur européen, on est dans un cadre stable, favorable mais très encadré et il faut bien comprendre les limites du système » explique-t-il. « Par exemple, pour les sociétés non résidentes, la réglementation bancaire tunisienne garantit le retour au pays d'origine des apports en capital et des bénéfices générés par l'activité de ces sociétés, si, et j'ai bien dit si ... le quitus fiscal et social ainsi que la « fiche d'investissement » - document bancaire à exiger dès l'entrée des apports en capital sont fournis. »

« Le statut de société non résidente est extrêmement pratique, il permet l'accès aux facilités bancaires court terme. Par contre, l'accès au crédit d'investissement est enca-

dré, réglementé et nécessite l'accord préalable de la Banque Centrale de Tunisie. »

Autant dire que si les investissements ne sont pas négociés avec l'administration dès l'installation, ils devront plutôt se financer en Europe, où les taux pratiqués sont bien inférieurs. A ce sujet, en interrogeant de nombreux chefs d'entreprises, on constate des taux de financement moyen terme plutôt entre 6 et 8% en ce moment en Tunisie soit au minimum 5% de différence avec le marché français.

« Pour ceux qui optent pour le statut de « société résidente » et qui souhaitent vendre principalement sur le marché local, il faut bien vérifier si votre secteur d'activité n'exige pas un accord spécial, car l'Etat a limité des secteurs jugés stratégiques par l'Etat tunisien. »

« D'autres dispositions nouvelles sont venues soutenir les ambitions de la Tunisie pour développer l'attractivité de la

destination au profit des investisseurs étrangers avec l'adoption d'un nouveau Code d'investissement dont les dispositions sont applicables depuis le 01/01/2017, l'adoption d'une loi régissant les PPP. » reprend Jean Marc Pavan.

L'une des évolutions de la législation est l'adoption d'une loi pour favoriser les PPP. A noter car elle offre aux entreprises européennes des possibilités nouvelles et va sans doute accélérer la réalisation de certaines infrastructures comme les établissements de santé.

Jean Marc Pavan est comme beaucoup dans l'attente de l'adoption de la loi d'urgence économique et surtout de ces secrets d'applications qui devraient encore comporter un certain nombre de dispositions utiles pour faciliter l'investissement. Cette loi devrait être adoptée vers la fin février ... A suivre donc

Marc Hoffmeister

