



الهيئة التونسية للاستثمار
TUNISIA INVESTMENT AUTHORITY

Opportunités de relocalisation et de développement liées à la crise Covid : leviers d'attractivité et stratégie de positionnement de la Tunisie



Janvier 2022

Sommaire

Editorial	3
Synthèse	4
Quelles sont les tendances majeures et leurs implications pour la Tunisie? Sur quels créneaux porteurs se positionner ?	14
Focus sur les pratiques et les stratégies de la concurrence et des exemples projets de Reshoring / Nearshoring	45
Quelle stratégie de positionnement et quels leviers d'attractivité et d'action pour la Tunisie ?	60



Remerciements à tous les acteurs publics et privés ayant contribué à l'élaboration de ce document dans le cadre du groupe de travail initié par le Conseil stratégique de l'investissement en juin 2021.



Ce document traduit les tendances clés liées à la crise du Covid et les opportunités qui en découlent. Elle résulte de travaux d'analyse et d'entretiens avec les acteurs publics et privés menés sous la conduite du Pôle Politiques d'investissement & Réformes au sein de la TIA et ce dans le cadre d'un groupe de travail dédié initié lors de la session du Conseil stratégique de l'investissement en juin 2021.

Les opportunités et les impacts identifiés, transverses ou sectoriels, sont qualifiés en vue de préconiser le positionnement le plus opportun pour la Tunisie et ce de par leur importance et taille et les atouts dont dispose la Tunisie pour les capter.

Ce travail considère les études stratégiques nationales en relation ainsi que le benchmark de pays ayant adressé la nouvelle donne de la crise Covid dans leurs stratégies et politiques de relance, d'innovation et de résilience.

Une préconisation de la stratégie de positionnement et de nouveaux leviers d'action et d'attractivité a été formulée dans cette note tenant compte des différents enseignements : tendances, benchmarks et analyses forces / faiblesses au niveau global et sectoriel (notamment sur les secteurs piliers de la Tunisie : Agro, Textile & Habillement, Composants automobiles et aéronautiques/ IME, Pharma & Digital).

Synthèse

1

Une crise globale aigue d'une sévérité variable selon les secteurs, les régions et leurs niveaux de résilience

La crise du Covid a mis en exergue les vulnérabilités des chaînes de valeur globales et les niveaux de dépendance des importations des produits en provenance des pays phares de l'offshoring et en premier lieu la Chine. La Zone Euro, premier partenaire économique de la Tunisie, a été la plus impactée par la crise en 2020 (-7,4% selon la banque mondiale). Les secteurs de l'industrie aéronautique, du tourisme et des industries créatives et culturelles ont été fortement touchés et risquent de souffrir de périodes prolongées de chocs. Les industries automobiles dont la croissance peine avant la crise, reprennent progressivement en 2021 et sont fortement impactées par la pression sur les composants électroniques. Il en est de même pour la reprise du secteur Textile & Habillement après la levée des confinements. Cependant les secteurs du Digital ont été plus résilients et ont mieux performé. La crise a été même un catalyseur considérable des services digitaux. Certains ont connu un essor exponentiel : E-Commerce, Food Delivery, Médias, Education, solutions de téléactivité, Fintech, plateformes B2B et B2C.

La crise de Covid a été un signal d'alerte sur le niveau de résilience et d'autonomie sur des secteurs stratégiques tels que la santé propulsée aux premiers rangs. Les chaînes de valeur sur les différents secteurs industriels sont en train d'être revues en vue d'atténuer le niveau des dépendances notamment sur des secteurs stratégiques et ce considérant de nouvelles données : la digitalisation accrue, la transition verte et les risques de chocs similaires à cette crise : cyberattaques, changement climatique, instabilité et autres chocs. Les relocalisations pour les secteurs tels que les composants électroniques, les semi-conducteurs, la santé sont motivées par des considérations d'autonomie stratégique des pays.

La résilience et l'innovation : deux maîtres mots

Les pressions constatées au début de la crise sur la production et l'importation des produits et matériels nécessaires au secteur de la santé, ont montré les niveaux de concentration des risques et les capacités des pays et des entreprises pour y faire face.

La question de résilience et d'autonomie stratégique est au cœur des politiques industrielles de relance des pays et des multinationales. Les options de relocalisation entrent dans ce cadre en vue de diversifier les sources d'approvisionnements et trouver la bonne combinaison des options Offshoring, Reshoring et Nearshoring.

Outre la consolidation des secteurs existants et le développement du « Made In », un appui volontariste des pays est enclenché pour se positionner sur des créneaux porteurs de demain. La diffusion des services digitaux et des technologies innovantes (dont particulièrement l'automatisation, l'intelligence artificielle, les objets connectés) est un vecteur clé de repositionnement des pays et des multinationales. La reconfiguration des chaînes de valeur tend vers des modèles de plateformes, de plus en plus tournés vers les services, l'automatisation, la collaboration, et l'innovation.

Les critères de disponibilité des talents et des écosystèmes d'innovation sont déterminants dans les options de relocalisation et de stratégies d'investissement. La spécialisation autour de créneaux prioritaires est un facteur clé de différenciation dans un contexte de pression accentuée sur les talents et d'une course exacerbée sur les IDEs.

Une crise accélératrice de la transition digitale et verte

La crise du Covid a été un accélérateur et un catalyseur remarquable de la transition digitale et verte des entreprises. Outre l'utilisation accrue du digital et l'essor remarquable de certains services boostés par la crise (à l'instar de l'éducation en ligne, de la télé-médecine, des médias, des Fintech), la crise a donné naissance à de nouvelles innovations et tendances d'usage et de consommation : automatisation, développement du virtuel, « Do it Yourself », « Paperless », « Touchless », organisations distribuées, usage unique et segmentation du temps. La crise a été aussi un catalyseur de démarches collaboratives Open Innovation entre les différents acteurs : startups, entreprises, secteur public, société civile et acteurs de l'innovation (Centres R&D, universités, technoparcs).

Une prise de conscience accrue des enjeux environnementaux a été constatée. Ceci est mis en exergue par les nouvelles exigences environnementales conditionnant l'accès aux marchés, l'essor des véhicules électriques, l'investissement accru dans les projets d'énergies renouvelables et de décarbonation, la régionalisation des chaînes de valeur en vue de réduire l'empreinte carbone et enfin le large panel d'opportunités Green Tech.

Ces transitions reposent sur des technologies diffusantes clés dont particulièrement les objets connectés, l'intelligence artificielle, l'automatisation, les big data, 5G et le cloud. Elles offrent un large panel d'opportunités de services à très forte valeur ajoutée en support aux secteurs (industriels et tertiaires) et ont été massivement appuyées par les états via des fonds et programmes Up skilling / Reskilling des PME et des ressources humaines.

3

Synthèse

4

Des tendances de fond impactant les stratégies de pays pourvoyeurs et récepteurs d'IDEs

La régionalisation des chaînes de valeur et des investissements autour des blocs et d'accords économiques (UE-UK, USMCA (Etats-Unis, Mexique, Canada), Asia's Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP)), les tendances inflationnistes du coût des matières et des services logistiques, les enjeux de résilience et d'innovation sur les secteurs stratégiques, l'accélération accentuée de la digitalisation et de la transition verte, la sélectivité accrue des investissements, le développement sur le marché Africain, sont autant de données structurantes qui vont marquer l'évolution des chaînes de valeur mondiales et des flux d'investissements sur les prochaines années.

La Tunisie initialement ancrée à la région UE, gagne à tirer profit de cette redistribution en tant que destination Nearshoring et hub régional servant les marchés UE et Afrique en captant des opportunités de relocalisation et /ou d'investissements en provenance d'investisseurs européens, asiatiques et américains.

La course aux talents devient globale et le potentiel de développement sur les marchés UE et Afrique est extrêmement opportun notamment sur les activités à forte intensité knowledge outre les enjeux sociétaux cruciaux de ces marchés : Santé, Alimentation, Education, Environnement et Bien-être.

Les investissements sont rétrécis (-40% en 2020 par rapport à 2019 selon CNUCED), plus sélectifs, plus prudents et plus tournés vers les services et l'innovation. Le rebond des investissements en 2021 a concerné principalement les pays développés. La distance entre la localisation et le lieu de décision de l'investissement se rétrécit (Source Trendeo).

5

Une vingtaine de créneaux porteurs identifiés résultant de tendances sectorielles et globales

De par le positionnement initial de la Tunisie notamment sur des secteurs industriels Piliers (Textile, Agro, IME, Digital, Pharma) et au regard des tendances observées, une vingtaine de créneaux porteurs a été identifiée aussi bien en renforcement de la compétitivité des secteurs existants que des nouvelles filières à développer à court et moyen terme.

Les filières transverses telles que la logistique, le Digital, les services environnementaux sont structurantes pour appuyer/ consolider les autres secteurs, assurer une meilleure intégration aux chaînes de valeurs régionales et capter les opportunités inhérentes aux stratégies de résilience et d'innovation des pays pourvoyeurs de projets IDEs.

Le croisement du Digital avec tous les secteurs est extrêmement opportun et créateur de forte valeur ajoutée. Il s'agit également de prioriser une spécialisation verticale autour de clusters d'innovations sectoriels: Industry 4.0, Green Tech, Agri Tech, Fin Tech, Health Tech, Tourisme & Culture, Médias & Loisirs, Deep Tech et Retail.

Le secteur Pharma & technologies de la santé est extrêmement opportun et présente plusieurs créneaux porteurs dont la production de matières premières pharma, le tourisme de santé, les tests cliniques, la Télémédecine, le matériel médical et les équipements de protection individuelle. Le secteur des IMEs gagne à capter les opportunités liées aux véhicules électriques et l'industrie de batteries / bornes / composants liée. La cybersécurité est identifiée également comme un créneau sur lequel la Tunisie pourrait développer une spécialisation fortement demandée et profitable. Les énergies renouvelables demeurent un créneau porteur insuffisamment exploité.

6

La concurrence change et devient de plus en plus rude dans la course aux projets d'investissements

Compte-tenu des tendances inhérentes à la régionalisation des chaînes de valeur, aux innovations technologiques et à l'importance de la proximité dans les projets de relocalisation, la concurrence s'intensifie.

La course aux IDEs dans le contexte Post Covid vient en continuité des politiques de promotion et de marketing territorial vis à vis des IDEs mais intègre ces nouvelles tendances de fond et devient de plus en plus rude. Les IDE sont rétrécis (-40% par rapport au niveau de 2019 selon CNUCED), plus sélectifs et plus frileux par rapport aux facteurs de risques (Politiques, Sociaux, Environnementaux, protection des données, autres.).

Outre les pays de l'Europe centrale optant pour le Reshoring et encourageant les projets de relocalisation Made In ou stratégiques, la concurrence est désormais élargie avec des destinations de différents pays : concurrents traditionnels de l'Europe de l'Est (comme la Roumanie), nouveaux challengers des pays Balkans (tels que la Serbie, offrant proximité, vivier de talents et des coûts compétitifs pour les activités industrielles), pays du Sud de la Méditerranée (tels que le Portugal sur des activités industrielles et tertiaires similaires), pays Nord Africains, nouveaux challengers africains (tels que le Sénégal).

D'autres nouvelles villes de second rang en Europe Centrale sont de plus en plus attractives et répondent aux attentes clés des investisseurs : Talents, écosystème d'innovation, services digitaux et plus encore un cadre de vie agréable et respectueux de l'environnement.

Synthèse

7

Des stratégies focalisées sur les talents et l'innovation en plus de la transition verte

Les stratégies adoptées par les pays en guise de consolidation de leur résilience et de leurs tissus économiques notamment industriels sont axées sur le renforcement des capacités et des compétences pour adresser les besoins des nouveaux projets de transition digitale et verte. Les démarches « Open innovation », l'amplification du pool de talents, les programmes de support aux PME vont dans ce sens afin de mieux se positionner sur les filières existantes et de demain.

La pression accentuée sur les talents engendrée par la digitalisation accrue est à l'origine d'une concurrence exacerbée entre les pays, les entreprises et les secteurs pour le développement et l'attraction de pool de talents nationaux et internationaux.

La différenciation se fait désormais par la disponibilité des écosystèmes d'innovation (startups, talents, clusters, R&D, plateformes et démarches open innovation). Des pays comme le Portugal ou l'Estonie ont axé leurs stratégies sur l'attraction des Nomades digitaux et des startups. Les infrastructures digitales (notamment les Centres de données, les réseaux 5G) sont cruciales pour les développements futurs.

L'appui massif des projets R&D et d'infrastructures favorisant le développement de la transition verte et digitale est déterminant dans l'attractivité des plans de relance et d'innovation des pays.

8

Une distinction par la spécialisation verticale sur des créneaux porteurs

La priorisation des créneaux bénéficiant de l'appui massif des pays a été au cœur des stratégies de résilience, de relance et de d'innovation.

Les pays affichent ainsi des ambitions de leadership sur des créneaux porteurs de demain ou un positionnement de spécialisation sur des créneaux ou thématiques, sectoriels ou transverses, identifiés à l'instar des solutions Education Tech, des industries créatives culturelles ou encore des constructions/ villes intelligentes (Smart Building/ Smart Cities).

La présence d'écosystèmes spécialisés, développés autour de ces thématiques / Clusters est vecteur d'expertise et de valeur ajoutée plus grande. Les stratégies promotionnelle le mettent de plus en plus en avant. Ces créneaux considèrent les atouts de l'offre locale de pays ainsi que les enjeux sociétaux et économiques au niveau global et local.

La montée dans la chaîne de valeur nécessite des arguments attractifs de taille et un positionnement clair, réaliste et attrayant. La concurrence entre les pays concerne l'attractivité de leurs plans de relance et leurs positionnements. Les thématiques de mobilité, de Healthcare, de smart cities, de téléactivité, de sécurité et d'agriculture durable et d'énergies renouvelables sont de plus en plus appuyées et fédèrent les acteurs de différents profils : secteur public, secteur privé, startups, centres R&D, écosystème d'innovation.

9

Un arbitrage Reshoring / Nearshoring déterminant dans des chaînes de valeurs de plus en plus régionales

Dans le contexte de régionalisation des chaînes de valeur et de diversification des sources d'approvisionnement, les options de Reshoring et de Nearshoring sont examinées selon des facteurs économiques et non économiques et ce de points de vue, caractère stratégique, compétitivité des facteurs de production et risques liés à l'implantation (dont particulièrement la stabilité et la performance logistique).

Selon une étude EY sur le baromètre d'attractivité de la France, plus de la moitié des dirigeants interrogés pourraient envisager de relocaliser des activités en France. Mais ils ne sont que 18 % à prévoir cette option à court terme. Le potentiel de relocalisation des exportations dans le monde est estimé entre 16 et 26% selon McKinsey.

L'arbitrage des options de relocalisation (Reshoring ou Nearshoring) se fait désormais sur la base des critères traditionnels de choix de localisation et sur de nouveaux facteurs d'attractivité des sites (dont la disponibilité d'écosystèmes innovants, résilients et verts). Il considère également les enjeux sociaux et les facteurs de risque (politiques, environnementaux, protection des données, autres). Les risques de rupture logistique sont au premier niveau des craintes des investisseurs.

Les options d'automatisation et de développement du Made In sont de plus en plus considérées dans cet arbitrage. Les plans de modernisation et de digitalisation des tissus existants entamés bien avant la crise Covid ont permis de positionner des pays du sud de la Méditerranée comme le Portugal comme destinations attractives, compétitives et high tech.

Synthèse

10

Des réformes à faire obligatoirement pour revenir au radar des IDEs

Les IDEs post –Covid sont de plus en sélectifs et considèrent de nouveaux critères d'attractivité outre les critères traditionnels. Dans un contexte de gestion des risques liés à l'investissement, certains critères tels que la visibilité, la stabilité politique, fiscale et réglementaire ainsi que la performance des services logistiques sont requis comme premiers critères déterminants voire éliminatoires pour considérer des choix d'implantation. Les opportunités liées à la crise Covid ne pourront être captées sans la mise en œuvre de ces conditions. Les avantages compétitifs se situent au niveau de la disponibilité des talents et des écosystèmes d'innovation à même de s'intégrer dans les chaînes de valeurs globales et régionales.

La Tunisie doit impérativement rattraper le retard accusé et le déficit d'attractivité auprès des IDEs pour redevenir une destination « Invest Friendly » et se repositionner sur les filières traditionnelles et les créneaux porteurs issus de la crise. La démarche de promotion est in fine une démarche d'attractivité avec une meilleure lecture des changements et des innovations disruptives marquant l'ère post Covid. Les enjeux environnementaux et sociaux sont reconsidérer avec une politique volontariste et une attention particulière notamment au regard de la situation économique des entreprises et des particuliers, des tendances inflationnistes du coût des matières et de la disponibilité des services environnementaux requis.

11

La Tunisie : une destination Nearshoring High Tech, compétitive et spécialisée, un hub régional Europ/ Afrique et une ambition de leader Africain sur les créneaux du développement et du bien-être humain

La Tunisie gagne à consolider et à promouvoir davantage son positionnement en tant que destination privilégiée de Nearshoring et de hub régional Europe Afrique, qui soit à même de s'intégrer aux chaînes de valeur régionales et globales sur des créneaux prioritaires. Les atouts de proximité, d'agilité, de réactivité, d'innovation et de compétitivité sont à faire valoir avec une stratégie promotionnelle plus agressive. Les expériences de pays tels que le Portugal au sud de la Méditerranée, du Costa-Rica sur l'industrie des composants électroniques pour le marché Américain sont des success stories.

La Tunisie gagne à s'arrimer aux politiques et aux stratégies de relance et d'innovation des pays de l'UE tels que l'Allemagne (High Tech Strategy 2025) ou la France (France Relance 2030). Ces stratégies ont défini des créneaux prioritaires bénéficiant d'un appui massif et d'une politique volontariste pour devenir des leaders régionaux. La Tunisie gagne à proposer une spécialisation verticale sur des créneaux identifiés en relation et reposant sur les atouts acquis et les forces des écosystèmes existants : industriels, startups, acteurs du digital et de l'environnement. La Tunisie gagne à adopter une politique volontariste et un positionnement distingué et pionnier sur les créneaux de développement et de bien-être humain, dont l'essor est confirmé par la crise.

12

Une stratégie plus agressive et plus tournée vers l'innovation avec un focus accentué sur les PME, les talents, les infras et la promotion des démarches Open Innovation (Clusters)

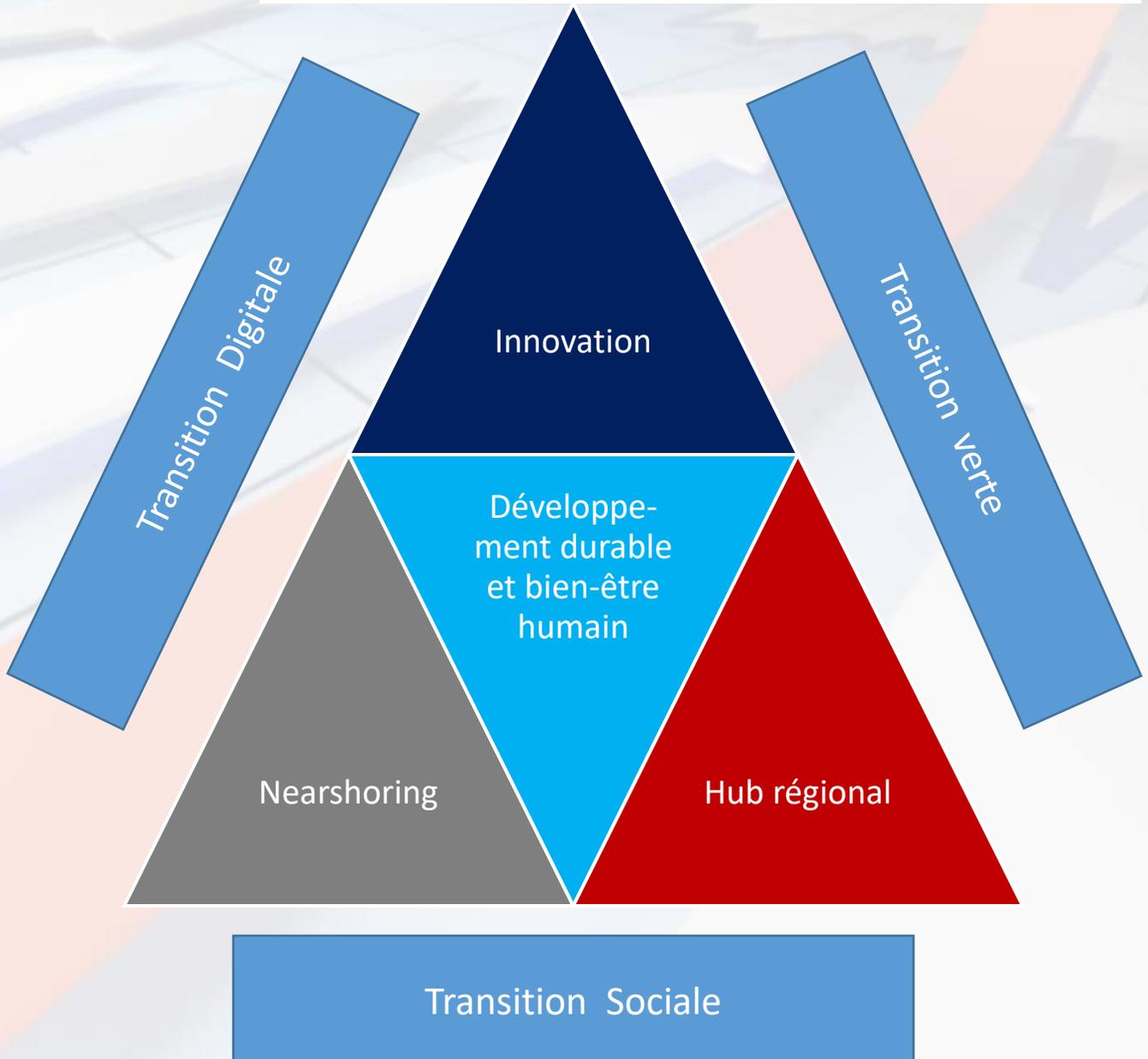
A l'instar des pratiques de la concurrence et au regard des développements favorisés par les innovations technologiques (AI, IOT, 5G, Cloud, Big Data, solutions Industry 4.0), l'amplification du pool de talents notamment sur les filières STEM (Sciences, Techniques, Engineering et Mathématiques) et l'appui technique et financier des PME, sont au cœur des stratégies adoptées pour capter les opportunités de relocalisation et réussir le virage de la transition digitale et verte. Outre la promotion et le Marketing Pays, la Tunisie gagne à mener les adaptations de son cadre réglementaire pour se positionner sur les créneaux identifiés (tel est le cas de services logistiques, environnementaux, production de matières premières pharma), appuyer l'investissement sur les projets de relocalisation (via des programmes d'appui et des incitations liées au sourcing, à l'innovation, à la formation et aux projets verts) et faciliter l'attraction / rétention des talents locaux et internationaux. Le développement des infrastructures logistiques, industrielles 4.0, environnementales et de connectivité (5G, Bornes, IT,..) est primordial.

La gouvernance d'un tel plan d'envergure est à mener avec un dispositif agile en mode Task Force, mobilisant les acteurs publics et privés autour de démarches collaboratives en mode Clusters d'innovation et d'une marque ombrelle de la destination Tunisie. En synthèse, 5 leviers majeurs : un programme national de support aux PME, des projets fédérateurs d'envergure (Infrastructures stratégiques, projets pilotes nationaux), des Plateformes Open Innovation autour de secteurs ou de thématiques prioritaires, un pool amplifié de talents STEM et de nouveaux mécanismes de financement (Publics-Privés, solutions innovantes et finance durable) .

Vision & Stratégie

Vision

- Un développement basé sur un positionnement stratégique autour de 3 dimensions : **Nearshoring, Hub régional Europe & Afrique et Innovation**
- Une spécialisation régionale phare sur les **créneaux du bien-être humain et du développement durable** : Santé, Education, Agriculture, Environnement, Tourisme, cultures & Loisirs, Social
- Une croissance tirée par la transition digitale verte, digitale et sociale et s'appuyant sur un écosystème consolidé d'entreprenariat et d'innovation (en particulier les startups)

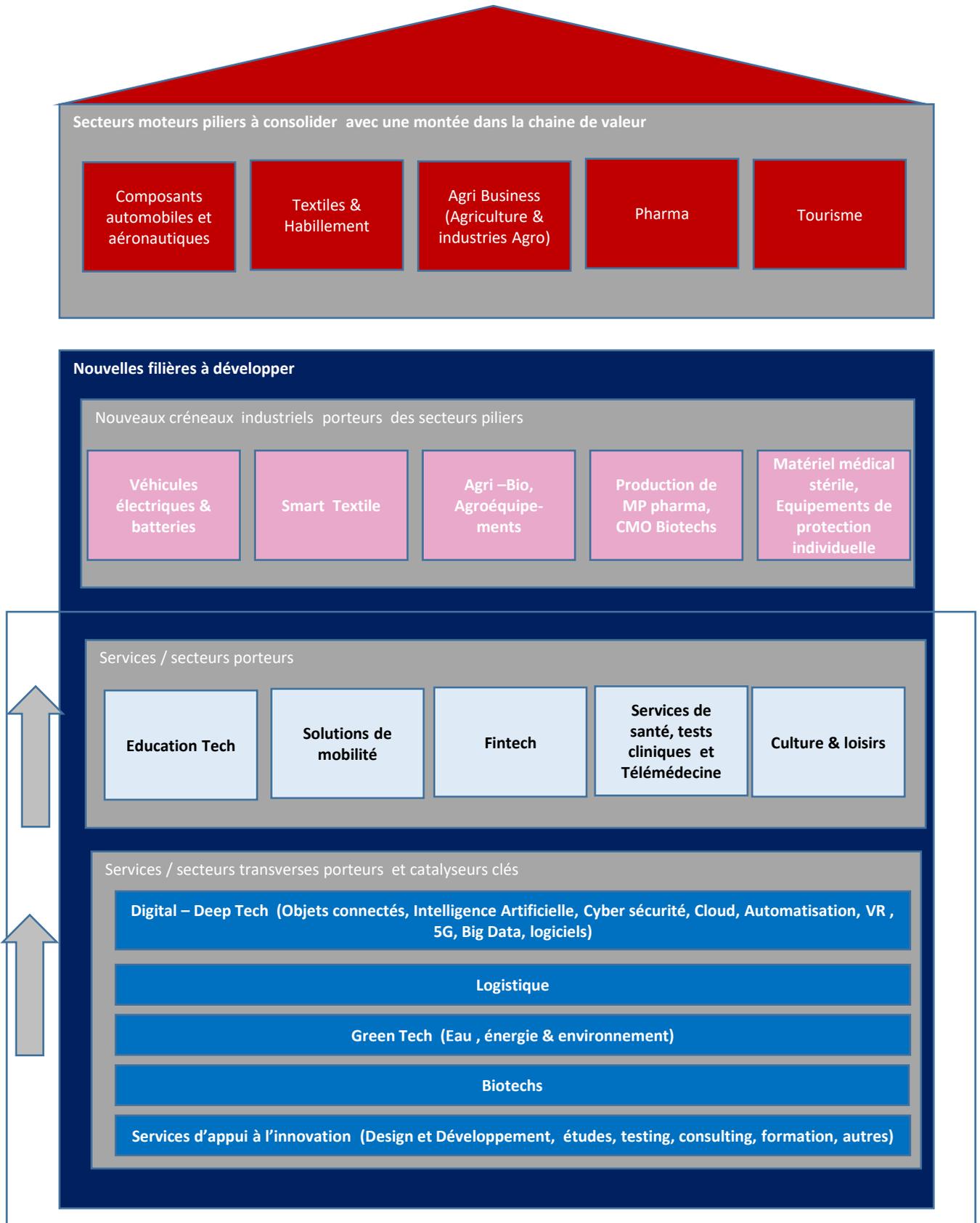


Vision & Stratégie

Stratégie

- Un développement tiré par un **écosystème innovant de startups** et par une forte injection des **services knowledge et à forte valeur ajoutée** dans les tissus industriels existants.
- Une politique d'investissement volontariste et un appui massif sur des **créneaux prioritaires** répondant aux premiers **enjeux sociétaux et de développement du pays et de la région Afrique & Europe en plus des atouts industriels des secteurs phares développés : Composants automobiles et aéronautiques, Textile, Agri, Santé, Digital**
- Consolidation de l'écosystème de startups et d'innovation (**leadership en Afrique**) et facilitation de l'essor de **premières licornes Tunisiennes**
- Un **nouveau palier de l'industrie Tunisienne: nouvelles filières, positionnement Petites & Moyennes séries, montée dans la chaîne de valeur, intégration aux chaînes de valeur régionales** de plus en plus en modèles de **plateformes régionales**.
- Une stratégie de promotion axée sur la disponibilité de **talents et d'écosystèmes d'innovation résilients et verts** en plus des arguments de **proximité, d'agilité et de réactivité**.
- Un investissement conséquent dans **les talents et les infrastructures digitales et industrielles 4.0** favorisant l'essor et la diffusion des innovations technologiques clés : AI, IOT, 5G, Automatisation, Cloud, Cybersécurité
- Une implémentation autour de leviers clés et de **projets / programmes stratégiques fédérateurs**
- **Un environnement d'affaires attractif et plus tourné vers la transition digitale et verte (Incitations, fiscalité, financement , cadre réglementaire)**

Un positionnement plus orienté vers les services et l'innovation pour consolidation de l'industrie existante et future et spécialisation autour de créneaux porteurs (Industriels et tertiaires)



Un croisement Digital / sectoriel autour de clusters et de verticaux : créneaux de développement et de bien-être humain, services catalyseurs, Industrie 4.0 et créneaux de mobilité et de FinTech

Catalyseurs transverses / Enablers

Filière transverse- Logistique

Filière Energie, Eau & Environnement – Green Tech

Digital – Deep Tech (5G, IOT, AI, RPA, Cloud, Cybersécurité, Block Chain , VR/VA)

Filière transverse- Biotechs

Secteurs socles de développement et de bien-être humain

Pharma & Technologies de la santé – Health Tech

Education Tech

Social (Gov Tech)

Agri Business – Agri Tech

Tourisme , Culture & Loisirs

Industries piliers , Biens de consommation

Industrie 4.0- IME –Composants automobiles et aéronautiques / IEE

Industrie 4.0 - Textiles & Habillement

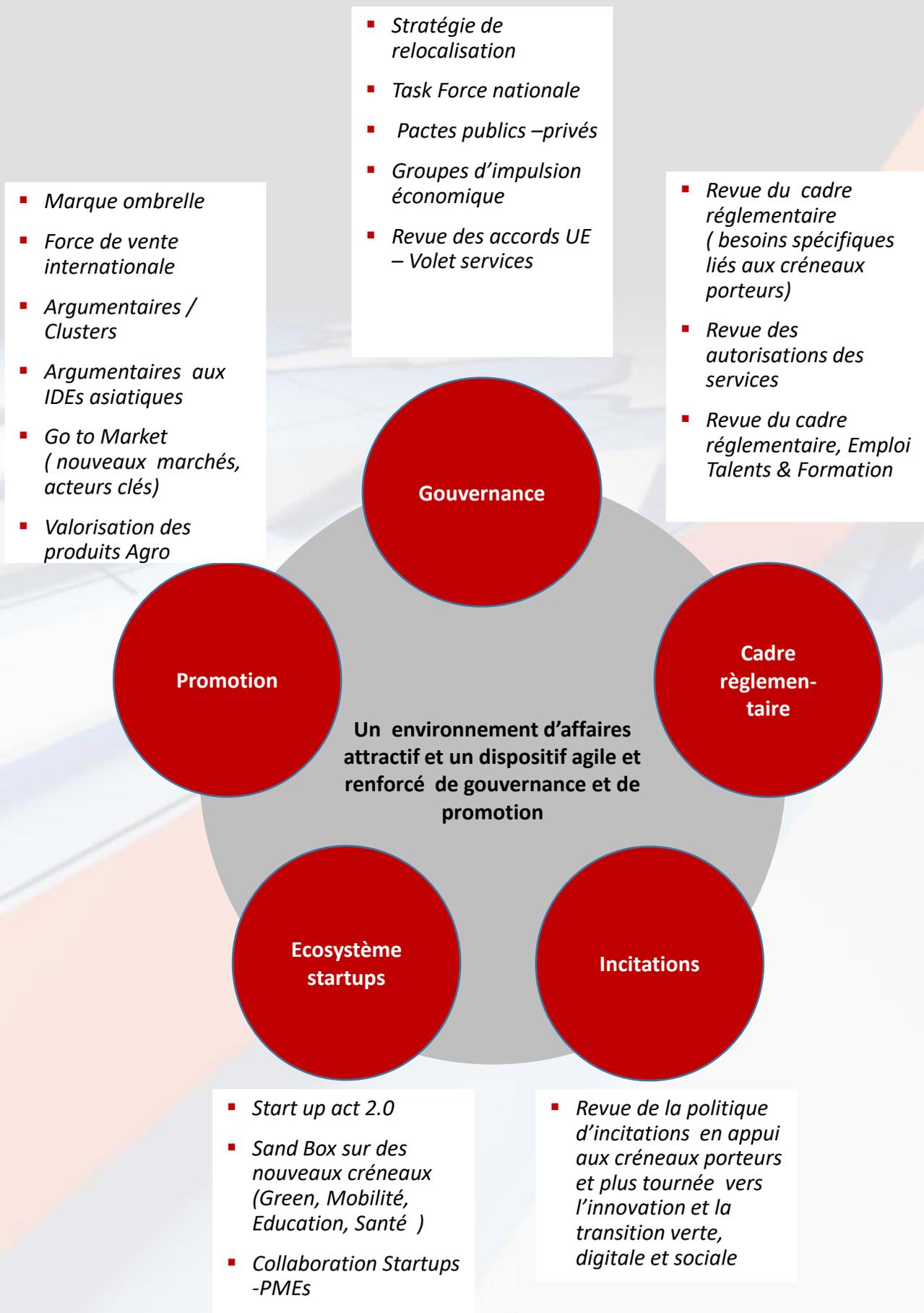
Services piliers : Finance, transport & Commerce

Fin Tech

Retail Tech

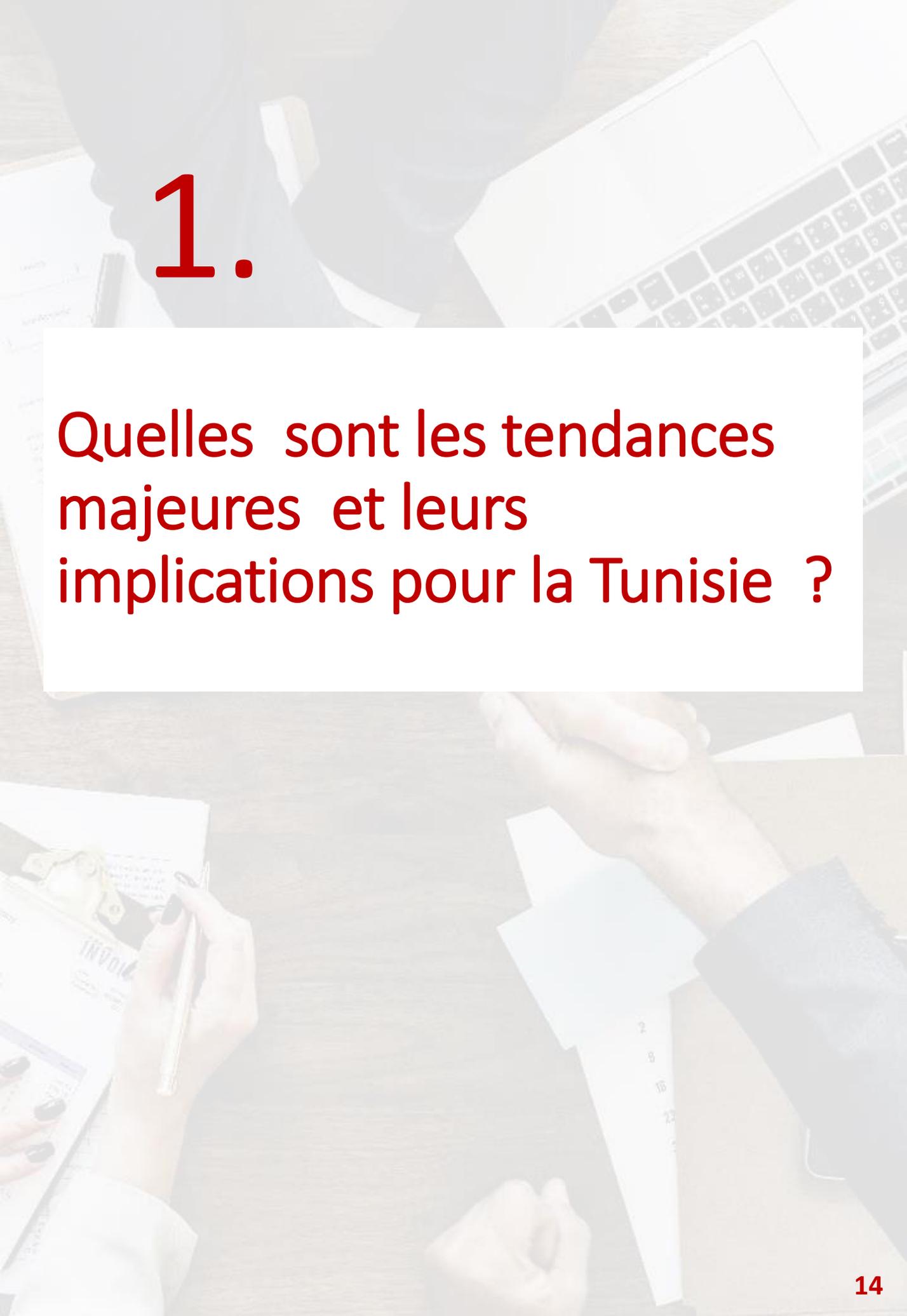
Mobility Tech

10 Leviers majeurs (1/2)



10 Leviers majeurs (2/2)



A person in a dark suit is sitting at a wooden desk. In front of them is a silver laptop. To the left, there are some papers and a pen. The person's hands are resting on the desk. The background is a light-colored wall.

1.

Quelles sont les tendances majeures et leurs implications pour la Tunisie ?

Résilience & autonomie stratégique

1

Une tendance inflationniste du coût des matières et des services logistiques

2

Une régionalisation des chaînes de valeur et des investissements autour de nouveaux blocs et accords économiques (UE-UK, US- Mexique –Canada (USMCA), Asia's Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP))

3

Un focus accentué de l'UE, sur les enjeux de résilience et d'autonomie stratégique : diversifier les approvisionnements , minimiser les dépendances et atténuer les impacts des tensions Etats Unis-Chine

4

Un support accentué aux PME , au cœur des stratégies de résilience et de relance

5

Des politiques nationales industrielles appuyant massivement des créneaux prioritaires d'autonomie et d'innovation (exemple : France Relance 2030)

Innovation, transition digitale & Verte

6

La Crise Covid un catalyseur de la transition digitale, génératrice d'un large panel d'opportunités

7

Une transition verte accélérée par la crise Covid et au cœur des développements futurs notamment pour l'accès aux marchés

8

Santé , Education, Alimentation , Bien être : des enjeux sociétaux futurs extrêmement opportuns

9

Un focus grandissant sur les talents : forte concurrence internationale, pénurie tirée par le digital , programme Re/Up skilling d'envergure, fuite des talents, accès élargi favorisé par la téléactivité

10

Des investissements plus sélectifs, plus prudents et plus tournés vers les services et l'innovation avec des projets de capacités intermédiaires et conçus autour d'un modèle de plateformes régionales et locales

IDEs & Attractivité

11

L'innovation, les talents et le respect de l'environnement : de nouveaux facteurs clés d'attractivité pour des IDEs

12

Une concurrence accrue avec des destinations de Nearshoring (Europe de l'Est/ Pays Balkans, Maroc, Sud Méditerranée) et de Reshoring (Promotion du « Made In » , nouvelles destinations européennes de second rang)

1

Une tendance inflationniste du coût des matières et des services logistiques

- Une inflation remarquable des coûts et des délais d'approvisionnement des matières premières à l'origine d'une reconfiguration en cours des chaînes de valeur et de tendances de relocalisation Reshoring ou Nearshoring
 - Une tendance couplée la régionalisation des chaînes de valeur pour diversification des sources d'approvisionnement, optimisation des coûts, maîtrise des risques logistiques et réduction de l'empreinte environnementale
- Perturbations des cycles d'approvisionnement et début de pression et de pénurie sur des composants et matières premières
 - Forte demande comparée à la capacité (Cas des composants électroniques)
 - Mesures protectionnistes sur des secteurs et des matières stratégiques
- Développement accentué des plateformes et des hubs logistiques
 - Des investissements dans les plateformes et les infrastructures logistiques d'envergure de **25,7 Milliards US\$ en 2020** (source FDi intelligence 2021)

Implications pour la Tunisie

- Capitaliser sur l'atout de la **proximité logistique** pour capter des opportunités de relocalisation Nearshoring d'activités industrielles
- Développer des services logistiques à forte valeur ajoutée et ancrer le positionnement de la Tunisie en tant que **Hub régional et plateforme pour le marché Europe et Afrique.**
- **Les services logistiques : une filière transverse clé à développer** englobant les services de sourcing, de planification avancée, des services de stocks et de gestion logistiques des expéditions
- Une attention particulière à la **performance et à la stabilité** des services logistiques

Chiffres clés

- *Triplement voire quadruplement du coût de conteneur 20 pieds à plus de 12000 USD actuellement contre ~3000 USD avant la crise*
(Source : entretiens avec les acteurs privés)

X3-4

- Une tendance à la régionalisation des chaînes de valeurs et des investissements autour de nouveaux blocs économiques et d'accords d'investissement et de commerce :
 - USMCA : Etats Unis , Mexique, Canada
 - Asia's Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP)
 - UE – UK
- Une tendance à la préférence des investissements intra- régionaux au sein des blocs économiques :
 - Une concurrence accentuée avec les destinations européennes de proximité : Europe de l'Est , Pays Balkans, Sud de la Méditerranée,
 - Positionnement des investissements stratégiques et à forte intensité de savoir dans les pays d'origine ou des destinations phares de nearshoring prenant en considération les critères de stabilité et de disponibilité des écosystèmes d'innovation
 - Emergence de nouvelles destinations attractives : villes européennes de second plan offrant un cadre respectueux de l'environnement et un vivier de talents

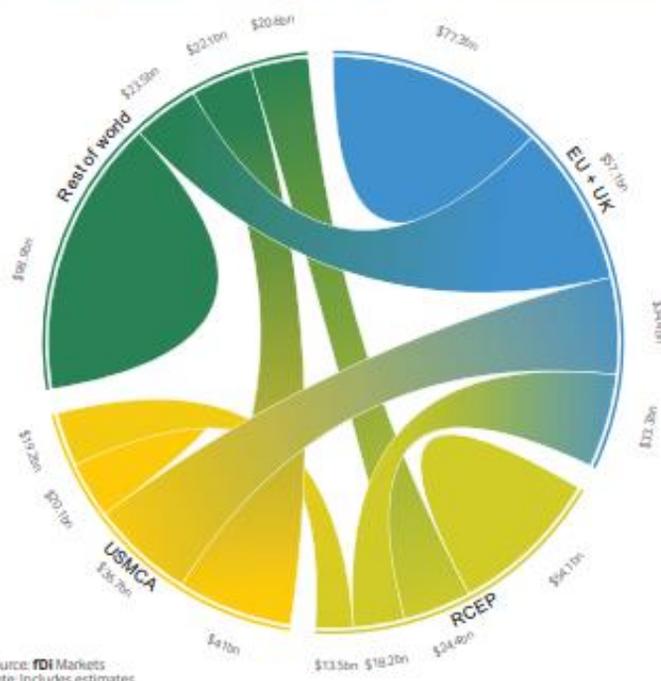
Implications pour la Tunisie

- Ancrage au bloc UE-UK en tant que destination Nearshoring de premier plan
- Attraction des IDE asiatiques et américains pour positionnement d'un hub régional Afrique et Europe
- Une concurrence plus rude nécessitant une promotion accentuée

Chiffres clés

- **48% des investissements UE sont intra UE en 2021 (contre 40 % en 2019) – Source FDI markets 2021**

REGIONAL BLOCS ACCOUNT FOR A LARGE SHARE OF GLOBAL INVESTMENT



Focus accentué sur les enjeux de résilience et d'autonomie stratégique

- Tendances à la régionalisation des chaînes de valeur et à la **diversification des sources d'approvisionnement** pour réduire la dépendance des importations asiatiques (en particulier chinoises) et notamment sur des secteurs stratégiques tels que **la santé et les composants électroniques**
 - A titre indicatif , le secteur pharma est marqué par la forte concentration de la production des principes actifs / matières premières sur la Chine et l'Inde
- Tendances de relocalisation **Reshoring / Nearshoring** dans le cadre de politiques nationales et européennes industrielles de résilience et d'innovation mais **avec une domination des projets Intra Europe (en faveur de l'Europe de l'Est et de l'Europe Occidentale)**
- Focus accentués sur la capacité de résilience face à la hausse des risques de chocs similaires à la crise Covid
- Pays & entreprises de UE : relocalisation motivée par des enjeux de **souveraineté** et la volonté d'atténuer les impacts des tensions géopolitiques entre la Chine / Etats Unis et des niveaux de dépendance vis-à-vis de l'un ou de l'autre
 - La **protection des données personnelles et le positionnement technologique** au cœur des enjeux de l'UE, vis-à-vis des Etats-Unis et de la Chine plus avancés.
 - La cyber sécurité : un enjeu de taille

Implications pour la Tunisie

- Créneaux extrêmement opportuns pour la Tunisie en relation avec la politique de résilience et de diversification des sources d'approvisionnement sur des secteurs stratégiques
 - **La Santé en tête des créneaux stratégiques et extrêmement opportuns pour la Tunisie**
- Positionnement accentué et plus agressif en **destination Nearshoring** de premier plan pour capter les projets dans différents secteurs et faire face à la concurrence **des pays européens et nord africains** :
 - **Europe Centrale** (destinations phares sur les activités knowledge et nouvelles destinations concurrentes de second plan pour les activités à forte / Moyenne intensité knowledge)
 - **Europe de l'Est (dont les pays Balkans comme nouveaux challengers)**
 - **Sud de méditerranée / Nord Afrique**
- La **cyber sécurité** : un marché extrêmement porteur pour la Tunisie

Chiffres clés

- *4 Filières particulièrement exposées en France d'une valeur de 100 Milliards € : l'industrie Electrique et Electronique, le secteur des machines et équipements, l'industrie pharmaceutique et les technologies de santé, le secteur de la métallurgie et de la mécanique. (Source Accenture)*
- *Marché mondial de la cybersécurité de 113 Milliards \$ croissant à plus de 12% par an à horizon 2025 (Source : Rapport de collège d'experts, « faire de de la France une économie de rupture technologique, Février 2020)*
- *140 Produits identifiés, échangés d'une valeur de 134 Milliards de dollars en 2018 et pour lesquels un seul pays concentre la part majoritaire des exportations. (source Mckinsey)*

Un support accentué aux PME, au cœur des stratégies de résilience et de relance

- Un support massif des PME par les pays :
 - Mesures de soutien financier notamment pour pallier aux pressions de liquidités
 - Fonds et programmes dédiés de support
- Des stratégies de résilience et des politiques nationales industrielles focalisées sur le renforcement des capacités du tissu des PME afin de réussir les virages de la transition digitale et verte et adresser les impacts liés à la crise covid
 - Programme Re/ Up skilling
 - Assistance technique sur les projets digitaux et environnementaux
 - Mesures incitatives sur des activités / créneaux stratégiques
 - Assistance à la revue des processus logistiques et au repositionnement sur les chaînes de valeur mondiales et régionales
 - Incitations aux investissements innovants et à la formation des talents
- Développement de plateformes de support aux PME dans le cadre de la promotion de Made In (Cas de la France, du Portugal sur le secteur Textile)

Implications pour la Tunisie

- **Développement d'un programme national d'envergure de support technique et financier aux PME** pour amélioration de leur compétitivité et leur positionnement sur les créneaux porteurs identifiés
- **Incitations spécifiques** en support au positionnement sur les créneaux porteurs / Projets de relocalisation et aux investissements d'innovation (formation, R&D, digital, projets verts)
- **Facilitation de l'accès aux financements aux PME**
- Nouvelles **plateformes collaboratives** en support aux PME

Chiffres clés

- *France Relance a investi un peu plus de 800 millions d'euros dans 624 projets de relocalisation en 1 an*

800 M€

Des politiques nationales industrielles appuyant massivement des créneaux prioritaires d'autonomie et d'innovation

- De stratégies nationales industrielles visant la consolidation des tissus existants et le positionnement sur les filières de demain initiées avant la crise et accentuée après la crise
 - **Appui massif et volontariste** sur des créneaux prioritaires notamment sur **les secteurs stratégiques** (Santé , Composants électroniques) et sur les filières de demain
 - **Incitations** aux projets de relocalisation
 - Encouragement du « **Made In** » via **des plateformes technologiques collaboratives** permettant un positionnement compétitif (reposant sur les innovations technologiques : automatiser, additive Manufacturing, Impression 3D, autres)
 - Développement des **projets stratégiques publics –privés** d'envergure
 - Démarche de **promotion au plus haut niveau** pour attraction des projets stratégiques (santé , infrastructures numériques, semi-conducteurs)
 - Investissements publics accentués sur les **infrastructures**
 - Programmes d'envergure **Up skilling / Re skilling** pour renforcement de capacités des PME et amplification du pool de talents sur des créneaux priorités
 - Stratégie de **spécialisation verticale**
- Positionnement sur des thématiques prioritaires au regard des enjeux sociétaux et de développement (exemple : vieillissement de la population, système de santé , ..)

Implications pour la Tunisie

- Une politique nationale de relance volontariste et focalisée sur des créneaux prioritaires identifiés à même de :
 - **Consolider les tissus existants** des secteurs piliers (IME, Textile, Pharma, Agro) en captant des opportunités liées à la diversification des sources d'approvisionnement
 - Se positionner sur les filières de demain via **des services à forte intensité de savoir** : design, développement, services digitaux, testing , ,...
 - Capter les opportunités de relocalisation comme **destination Nearshoring** privilégiée auprès des investisseurs et donneurs d'ordre européens
 - Adresser les **enjeux et les développements sociétaux futurs du marché UE** , premier partenaire de la Tunisie
 - Promouvoir une Proposition de valeur attractive de **destination compétitive, High Tech , réactive et spécialisée**
- Nécessité d'un **positionnement compétitif par l'innovation et les services** en réponse aux tendances **Made In** et aux **nouveaux pays concurrents** (dont le Sud de la Méditerranée – exemple le Portugal)

Chiffres clés

- *Objectifs d'investissements de Plan France Relance 2030 sur 5 ans*

34Md€

Une crise covid accélératrice de la transition digitale, génératrice d'un large panel d'opportunités

- Un développement remarquable de l'usage du digital durant la période de confinement et une croissance forte voire exponentielle sur des créneaux tels que :
 - E-Commerce, Food Delivery, Education en ligne, Gaming & Entertainment, téléactivité, Medias en ligne, Fin Tech
 - Changement conséquent des pratiques de consommation et essor remarquable de Marketplaces B2B et B2C pour pallier aux restrictions de mobilité
 - Un large panel de nouvelles pratiques liées au covid : « Do it Your self », « touchless », développement du virtuel, time segmentation, automatisation, zéro papier, opérations décentralisées, one time usage
- Une application et une diffusion amplifiée des technologies innovantes socles au profit des secteurs
 - Socle technologique : 5G, cloud, Intelligence artificielle, Objets connectés, Blockchain, Big data, cybersécurité, Software, Automatisation, Impression 3D,
 - Une collaboration accentuée et une émergence de nouvelles démarches d'innovation Open Innovation / Clusters favorisés par la technologie
 - Un fort développement de E-Commerce et une sophistication des services logistiques inhérents
- La cybersécurité, la protection des données et les services cloud: des enjeux de souveraineté numérique
- Un accès élargi aux talents et de nouvelles formes d'organisation de travail, favorisés par la Téléactivité

Implications pour la Tunisie

- Ancrage de la Tunisie sur des activités industrielles et tertiaires à forte intensité de savoir, injectant les innovations technologiques aux secteurs, intégrant les nouveaux besoins liés aux développements de E-Commerce et s'appuyant sur des talents nationaux et internationaux
- Des créneaux de services aux personnes, en essor remarquable et extrêmement opportuns à capter
- Développement de clusters d'innovation sur des secteurs / créneaux prioritaires permettant une spécialisation plus forte, une montée en gamme des entreprises et le développement de produits et de services à forte valeur ajoutée
- Clusters potentiels :
 - **Health Tech, Agri Tech, Green Tech, Industrie 4.0, Education Tech, Fin tech, Gov tech, Transport & Mobilité, Retail, Deep-Tech, Tourisme, Culture et loisirs**
- Infrastructures digitales, amplification du pool de talents, renforcement des capacités des entreprises et développement des produits et services sur les technologies diffusantes socles : 5G, cloud, Intelligence artificielle, Objets connectés, Blockchain, Big data, cybersécurité, Software, Automatisation, Impression 3D, cybersécurité

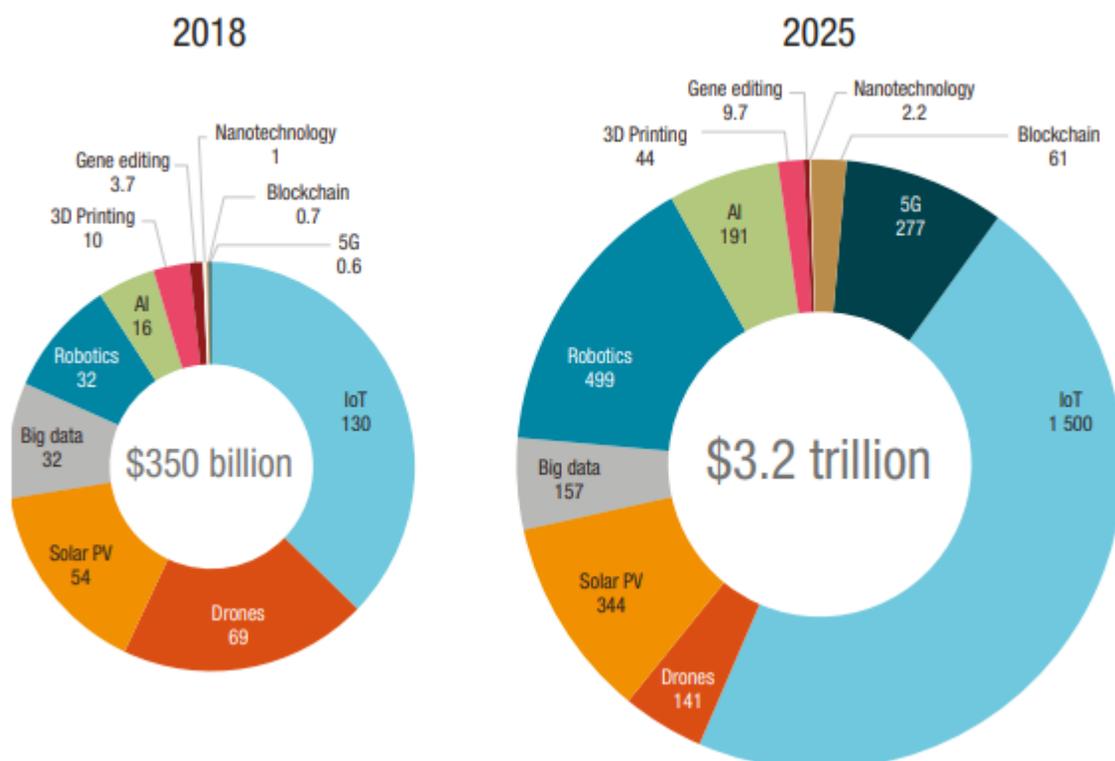
Chiffres clés

- *Investissements dans le secteur IT en 2020 (source fDi Intelligence) couvrant : particulièrement les centres de données et les infrastructures numériques*

56Md\$

Taille de marché des principales innovations technologiques

Market size estimates of frontier technologies, \$billions



Le secteur Digital en tête des projets d'investissements greenfiled en 2020-2021

Table 3. Announced greenfield projects, by sector and selected industries, quarterly average, 2019–2020, and partial year data for 2021 (Billions of dollars and per cent)

Sector/industry	Value (Billions)			Growth rate (%)	Number			Growth rate (%)
	2019	2020	2021		2019	2020	2021	
Total	211	142	125	-11	4 565	3 291	2 875	-13
Primary	5	3	2	-41	38	25	20	-21
Manufacturing	101	60	54	-9	2 045	1 307	1 103	-16
Services	106	79	70	-12	2 483	1 960	1 752	-11
<i>Top 10 industries in value terms</i>								
Information and communication	17	21	19	-10	833	737	739	0
Electricity and gas supply	28	25	18	-28	140	132	87	-34
Electronics and electrical equipment	13	11	17	44	300	220	197	-10
Construction	17	9	12	33	109	80	70	-13
Automotive	16	8	8	0	256	142	141	-1
Transportation and storage	11	7	6	-3	191	159	136	-14
Chemicals	12	10	6	-45	188	112	86	-23
Trade	6	6	5	-7	172	144	137	-5
Food, beverages and tobacco	5	4	5	16	139	108	91	-15
Pharmaceuticals	4	4	5	34	112	89	71	-21

Source: UNCTAD, based on information from the Financial Times Ltd, IDI Markets (www.idimarkets.com).

Une transition verte accélérée par la crise Covid et au cœur des développements futurs

- Nouvelles exigences environnementales conditionnant l'accès aux marchés UE et en phase avec les objectifs de développement durable (SDG 2030) et de neutralité carbone en 2050
- Investissements dans les énergies renouvelables en tête des IDEs en 2020 (source : FDInsights report 2021)
- Une transition verte accélérée par le digital et ce sur tous les secteurs d'activité
 - Un large panel de **créneaux porteurs Green Tech**
 - Essor des technologies de décarbonation de l'industrie et de recyclage
- Une prise de conscience accentuée matérialisée par des politiques et stratégies volontaristes des pays de l'UE autour de l'environnement
 - Tendance à la **régionalisation des chaines de valeur** pour atténuer l'impact écologique
 - Programmes spécifiques pour le support au **transport écologique et au développement durable**
 - Mesures et incitations amplifiées en faveur de **l'économie circulaire**
 - Stratégie de développement et de réindustrialisation de filières intégrées de **photovoltaïque**
 - Stratégies en cours pour le développement de filières / niches **Hydrogène** à moyen terme
 - Intérêt accru au concept de Responsabilité Environnementale des Producteurs (REP)

Implications pour la Tunisie

- Développement des services environnementaux comme une filière stratégique à part entière et transverse à tous les secteurs : Gestion des déchets , Energies renouvelables , Gestion de l'eau
- Positionnement avec des produits Eco –Friendly
- Développement de cluster Green Tech englobant les créneaux porteurs suivants :
 - **Services environnementaux**
 - **Services digitaux** autour des innovations technologiques appliquées à l'environnement :
 - Smart meters, Blockchain , Drones & satellites, Objets connectés, Intelligence artificielle, Robotique / Automatisation
 - **Biotechs appliqués à l'environnement**
 - **Energies renouvelables**
 - **Bio carburants**
 - **Développement de filière Hydrogène**

Chiffres clés

- Evolution des investissements dans les panneaux solaires entre la période (S2 2018- S22019 et S1 2020-S1 2021)- Source Trendeo , Baromètre annuel de l'Usine du futur , 2021

+330%

Des investissements massifs dans les projets d'énergies renouvelables

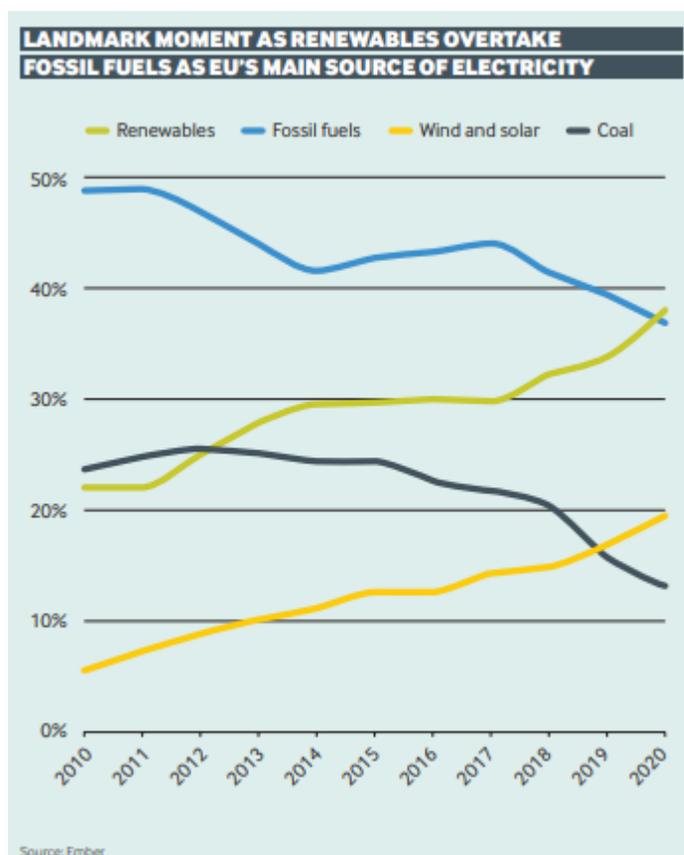
Table 4. Announced international project finance deals, selected industries, quarterly average, 2019–2020, and partial year data for 2021 (Billions of dollars and per cent)

Sector/industry	Value (Billions of dollars)			Growth rate (%)	Number			Growth rate (%)
	2019	2020	2021		2019	2020	2021	
Total	163	106	185	74	303	281	372	32
<i>Top 10 industries by number</i>								
Renewable energy	44	47	86	82	171	179	217	22
Energy	13	8	24	198	26	19	37	99
Oil and gas	39	12	25	114	21	16	19	17
Industrial real estate	5	10	9	-6	14	9	16	77
Mining	10	3	7	115	19	12	16	39
Telecommunication	17	9	11	15	7	13	16	23
Transportation infrastructure	22	10	8	-22	17	13	15	23
Residential/commercial real estate	5	2	3		14	9	15	62
Petrochemicals	4	3	6	84	4	5	9	100
Water and sewerage	1	1	5	328	6	6	5	-9

Source: UNCTAD, based on data from Refinitiv SA.

- Les Energies renouvelables, majoritairement solaires et éoliennes, ont capté en 2020 plus de 87 Milliards de \$ d'investissements greenfiled **dépassant ceux dans les énergies fossiles**
- Une tendance à la hausse tirée par l'agenda Vert et les pressions environnementales (ESG) des pays et des multinationales
- Une dynamique plus constatée dans les pays de l'UE (**Croissance de 67% par rapport à 2019**): France, UK, Portugal, Italie, Irlande, Pologne

Source : fDi report 2021



Santé , Education , Alimentation , Bien être : des enjeux sociétaux futurs extrêmement opportuns

- Prise de conscience accentuée des enjeux de production d'une **alimentation saine et durable** et d'une **agriculture écologique**
- **Vieillesse de la population** donnant lieu à un besoin croissant de services de santé
- Développement accentué de la **digitalisation dans le secteur santé** pour optimisation de parcours patient et rationalisation / amélioration des services de santé
- Un focus grandissant sur **les services de bien-être** (Sport, Loisirs, Culture et autres) et la recherche de **cadre de vie agréable et respectueux de l'environnement**
- **Spécialisation verticale** des pays sur ces créneaux (cas de la République tchèque sur les industries créatives et culturelles)
- **Objectifs de développement durable à horizon 2030** : un jalon clé pour les pays
- Les **infrastructures et les services de santé** : un nouveau critère d'implantation des IDEs
- Une forte demande du marché Africain pour les services et les infrastructures de santé

Implications pour la Tunisie

- Créneaux identifiés extrêmement porteurs et impactant le bien-être et le développement sociétal durable dont en particulier
 - **Santé** : Tourisme médical , Télémedecine, Tests cliniques , Services de prédiction, Matériel Médical Bio thérapies
 - **Agriculture** : Agriculture Bio , Produits Bio ,
 - **Education** :E-Education
 - **Tourisme, culture et loisirs** : médias, E-tourisme, industries créatives et culturelles
 - **Transport & Mobilité**
 - **Environnement**
- Un développement à portée **nationale et régionale (Afrique / UE)**
 - Amplification du pool de talents par les services E-Education
 - Développement du secteur de la santé et appui aux plans de réponse à la crise
 - Développement d'offres packagées mettant en valeur la destination Tunisie
 - Promotion accentuée des Produits phares : Huile d'olive , dattes , autres
 - Compenser la fuite des talents par la télémedecine

Chiffres clés

- *En France, le montant des soins de santé pour les personnes âgées est de 11 Milliards €, croissant à 2% par an les dernières années*

11 Md€

- Une course accentuée aux **talents internationaux** et des **mesures incitatives** des pays pour l'attraction et la rétention des talents
- Un début de **pression sur les talents** entraîné par la transformation digitale accrue
- Lancement de **programmes Re / Up skilling** d'envergure pour amplification du talent pool et renforcement des capacités des PME sur les axes Digital & Environnement
- Des **avantages et incitations à l'investissement** plus tournés vers l'innovation, les talents et la transition verte
- **Démarches d'amplification de pool de talents sur les filières STEM** (Sciences , Techniques, Engineering , Mathématiques)
- Une **mobilité accrue des talents** sur le marché international entraînant une pression sur les pays d'origine (Cas de fuite des talents Tunisiens sur les métiers de digital et de santé)
- Promotion accentuée pour attraction **des digitaux nomades et des startups** (Cas du Portugal)
- Des **investisseurs plus sélectifs** notamment sur les critères de disponibilité de talents et d'écosystèmes d'innovation

Implications pour la Tunisie

- Positionnement sur les créneaux knowledge conditionné par l'attractivité de la Tunisie sur les critères Innovation, Talents et Environnement
 - Industrialisation de l'offre de formation des talents : Formation en ligne, Education en ligne
 - Amplification du talent pool STEM
 - Mesures incitatives et de facilitation pour l'attraction des talents nationaux et internationaux
 - Programmes Re/ Up skilling d'envergure
 - Développement des clusters d'innovation
 - Développement de nouvelles Offres immobilières et de services attractives et Eco-friendly
 - Stratégie promotionnelle adaptée axée sur ces facteurs d'attractivité

Chiffres clés

- *Un plan national de transition numérique de 2,5 Milliards d'euros au Portugal :*
 - *Formation de 800 000 portugais aux compétences du digital*
 - *Reconversion de 36 000 salariés sur les métiers du digital*
 - *Support à la transition digitale de 530 000 PME*

2,5Md€

Des investisseurs plus sélectifs , plus prudents et plus tournés vers les services et l'innovation

- Investisseurs IDE **rétrécis et de plus en plus sélectifs** (-40% des IDE dans le monde en 2020, selon CNUCED)
- Une approche **plus prudente** des investisseurs considérant les facteurs de risques politiques, sociaux , environnementaux , géopolitiques et autres liés à la protection des données
- Des investissements **plus tournés vers l'innovation et les services** et des chaînes de valeur mondiales en phase de reconfiguration selon les tendances suivantes :
 - Plus de services à valeur ajoutée
 - Petites et moyennes séries à proximité avec des capacités industrielles intermédiaires
 - Modèle de plateformes collaboratives favorisées par les innovations technologiques : Additive Manufacturing, 3D, automatisation
 - Investissements moyens (hors projets stratégiques d'envergure)
 - Reshoring favorisé par l'automatisation
 - Proximité des marchés
- La stabilité et la continuité des services logistiques: un facteur clé d'implantation d'IDE

Implications pour la Tunisie

- Intégration aux nouvelles chaînes de valeur avec **un positionnement plus accentué sur les services à forte valeur ajoutée** : design , prototypage, services de stocks, services digitaux
- Une concurrence exacerbée dans la course aux IDEs, plus sélectifs
- Revue de positionnement des industries tunisiennes : nouveaux créneaux , digitalisation, positionnement en produit finis, additive manufacturing, services à valeur ajoutée
- Rattraper le déficit d'attractivité de la Tunisie en matière d'IDEs et engager les réformes critiques

Chiffres clés

- *Baisse des projets greenfields industriels en 2020 (Source CNUCED)*

-13%

Talents , Innovation et environnement : critères clés d'attractivité

- Des investisseurs étrangers de plus en plus sélectifs et un focus grandissant sur 3 facteurs clés d'attractivité des pays et des régions d'implantation :
 - **Ecosystème d'innovation** : startups, incubateurs, universités, clusters , Protection de propriété Intellectuelle, ...
 - **Talents pool sur les filières STEM** (Sciences , Technologies, Engineering and Mathematics)
 - **Environnement et développement durable** : dont l'existence de services environnementaux développés
- Promotion accentuée de la concurrence **sur ces critères**
- Emergence de démarches **Open innovation** en réponse à la crise (démarches mobilisant les startups, les universités et les centres R&D , les entreprises et les acteurs publics)
- Mise en avant **des spécialisations verticales** des pays sur certains créneaux
- **Promotion du cadre de vie et du respect de l'environnement** adoptée par des nouvelles destinations d'implantation (cas de villes européennes de second plan , redynamisées post crise en raison de la disponibilité de ces arguments : talents , écosystèmes et cadre de vie agréable et respectueux de l'environnement)

Implications pour la Tunisie

- Promouvoir et consolider **l'écosystème actuel de startups et d'innovation** comme facteur d'attractivité
- Développer les **clusters d'innovation** sectoriels sur des créneaux porteurs identifiés
- Adopter une **stratégie promotionnelle** du pays et des territoires selon ces critères
- Amplifier le **pool de talents STEM**
- Adresser et développer **les arguments promotionnels liés à l'environnement** : écosystème, offres de technoparc, labellisation Green, services, ...

Chiffres clés

- *Des dirigeants consultés considèrent prioritaires les capacités de recherche et de développement et le soutien à l'innovation dans les filières stratégiques.*
- *44% des dirigeants considèrent l'adaptation des compétences aux transformations digitales et écologiques comme un critère majeur d'implantation*

Source, Baromètre de l'attractivité de la France ,EY, Juin 2021

62%

Talents , Innovation et environnement : critères clés d'attractivité

- Nouvelles approches de mesure de compétitivité des pays à l'issue de la crise du covid et qui intègrent les dimensions environnementales et proximité logistique :
 - **Exemple : Indice de relocalisation (Boston Consulting Group / CO2 AI)**
 - Cas de la France : l'indice de la relocalisation a pour objectif de comparer la compétitivité de la France avec celle des 19 plus grandes économies productrices de produits manufacturés, **sur douze industries clés**. Cet indice positionne les pays les uns par rapport aux autres selon les différences **de coûts de production et de transport, d'émissions de CO2 et les délais de livraison**.
 - Les coûts de production variant selon la structure de coûts de l'industrie et le coût de main d'œuvre et d'énergie de chaque pays.
 - Les coûts de transport vers l'Europe résultant de la distance à parcourir, du coût du mode de transport choisi et des tarifs douaniers
 - Les émissions de CO2 pour la production et le transport variant en fonction de l'industrie et du pays et comptabilisé à 75€/T CO2



3 composants pour comparer les pays sur différentes industries



Coûts de production et logistique

Production

- Main d'œuvre
- Energie (gaz et électricité)

Les autres coûts de production considérés invariables entre pays

Logistique

- Coût du transport (voie terrestre, maritime ou aérienne)
- Taxes douanières



Emissions de CO2 converties en coût

- Lors de la production estimations via **CO2 AI**
- Lors du transport (du point de production au lieu de livraison finale)



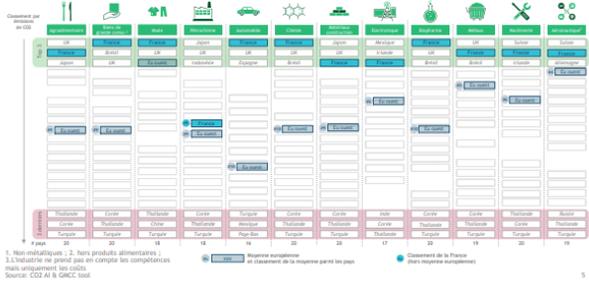
Durée de transport

- Délais de livraison (du point de production au lieu de livraison finale)

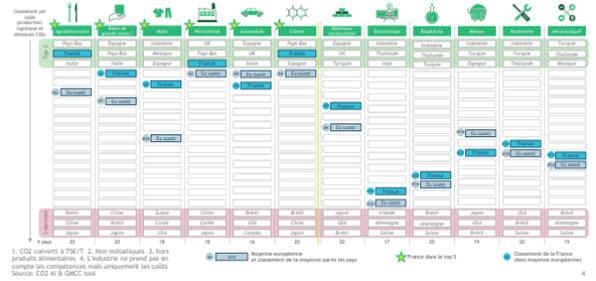


- Exemples d'enseignements liés à l'Indice de relocalisation de la France (Source BCG) :
 - La France est dans le **top 5 sur 6 industries** : l'agroalimentaire, les biens de grande consommation , la mode, la pétrochimie, l'automobile, et la chimie
 - Sur l'électronique, la biopharma et l'aéronautique, la France n'est pas compétitive (pas dans le top 10)
 - La France est **l'un des pays les moins émetteurs de carbone sur la majorité des industries** et peut renforcer son avantage avec l'augmentation de la pression des consommateurs, des entreprises clientes et du régulateur
 - Globalement, la France a vu **sa compétitivité progresser grâce à l'augmentation des coûts de transport** depuis la crise COVID, qui est un facteur conjoncturel. Cette situation, qui devrait durer quelques années, permet à la France d'avoir un temps d'avance mais elle devra continuer à travailler à l'augmentation de sa productivité et investir dans des facteurs de **compétitivité non-financiers (innovation, agilité, conversion environnementale, capacité à attirer des talents dans l'industrie et leur assurer la meilleure formation)**

La France est l'un des pays les moins émetteurs de CO2 au monde sur la plupart des industries



Les coûts logistiques actuels permettent à la France d'être dans le top 5 pays les plus compétitifs pour 6 des 12 industries étudiées



La France doit améliorer sa compétitivité industrielle au travers de leviers non-financiers



Créer un avantage compétitif par l'agilité et la résilience ?

- S'organiser par filière pour assurer la résilience
- Accroître l'agilité des organisations et des outils de production
- Innover dans l'agilité et la résilience (business models, infrastructures, etc.)



Capter la valeur induite par la conversion environnementale

- Créer une comptabilité commune de l'impact environnemental
- Permettre la coopération entre filières et entre entreprises et territoires
- Maîtriser les technologies et la fabrication des nouvelles énergies en France



Renforcer l'attractivité de chaque filière et attirer les compétences rares ?

- Définir une raison d'être pour l'industrie
- Renforcer la proposition de valeur
- Développer les compétences
- Communiquer mieux et davantage

Source : BCG, Indice de relocalisation de la France

Une concurrence accrue avec des destinations de Nearshoring et de Reshoring

- Une concurrence élargie et de plus en plus rude face à des investisseurs sélectifs selon de nouvelles motivations et critères de décision :
 - Relocalisation de projets stratégiques
 - Diversification des sources d'approvisionnement à proximité
 - Développement du Made In
 - Régionalisation des chaînes de valeur
 - Investissements dans les activités et les services à forte intensité knowledge
- **Proximité , innovation et services : nouveaux critères déterminants dans la course aux investissements entre pays :**
 - Europe Occidentale : notamment sur les activités à forte intensité de savoir et les secteurs stratégiques (pharma, composants électroniques, infrastructures numériques)
 - Europe de l'Est : concurrents traditionnels sur les industries et les services (Roumanie, Pologne, Estonie) et pays Balkans nouveaux challengers sur les activités industrielles
 - Pays européens du Sud de la Méditerranée : à l'instar du Portugal
 - Nord Afrique : Maroc essentiellement
 - Nouveaux pays challengers Africains (exemple : Sénégal)

Implications pour la Tunisie

- Une **promotion accentuée** pour être au radar des IDEs
- Une **approche collaborative avec les pays de l'UE** , premiers pourvoyeurs d'IDE pour traiter les opportunités de relocalisation dans un **schéma Win Win**
- Un positionnement différencié par les services , les talents et l'innovation en plus de la compétitivité des coûts : une **destination High Tech , compétitive, à proximité et spécialisée sur des créneaux identifiés**
- Un modèle de relance et de développement tiré par les services
- Revue **des accords avec l'UE en matière de services** , de par la fuite accentuée des talents vers les projets Européens

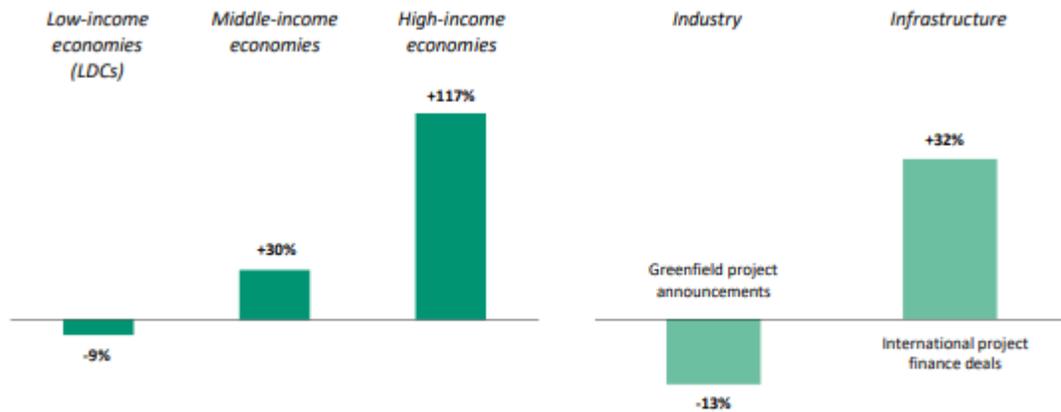
Chiffres clés

- *L'Espagne, le Portugal, la Pologne figurent dans le Top 10 des investissements annoncés en 2020 avec 354, 154 et 209 projets respectivement*



Un rebond des Flux IDE 2021 plus important dans les pays développés (+117%) et une baisse de -13% des projets industriels greenfield

(Quarterly growth rates 2021 H1 vs 2020 for FDI, first three quarters for projects)



Source UNCTAD, FDI/MNE database (www.unctad.org/fdistatistics) for FDI, information from the Financial Times Ltd, FDI Markets (www.fdimarkets.com) for announced greenfield FDI projects and Refinitiv SA for international project finance deals.

Table 1. FDI inflows and cross-border M&As, 2019–2020, and available partial data for 2021
(Billions of dollars)

Region / economy	FDI				Net cross-border M&A sales			
	2019	2020	2021:H1	Partial-year growth rate (%)	2019	2020	2021:Q1-Q3	Partial-year growth rate (%)
World	1 481	957	852	78	507	475	463	30
Africa	46	39	23	16	6	3	- 3	..
Northern Africa	14	10	5	0	1	0	- 1	..
Sub-Saharan Africa	32	29	18	22	5	3	- 1	..
Americas	430	261	244	88	210	118	214	142
Latin America and the Caribbean	157	85	76	79	24	8	6	-1
Northern America	273	175	168	92	187	110	208	152
Asia	560	576	362	26	66	82	55	-11
Central Asia	8	6	4	13	0	0	0	1667
Eastern Asia	257	302	183	21	20	28	- 5	..
South-Eastern Asia	181	136	97	43	10	- 5	13	..
Southern Asia	59	71	29	-19	15	28	11	-49
Western Asia	55	61	50	63	22	31	35	51
Oceania	45	25	9	-27	25	12	13	48
Europe	401	56	213	666	200	260	184	-5
EU	378	70	140	303	167	226	168	-1
Other Europe	23	- 14	73	..	33	33	17	-32
<i>Memorandum</i>								
Developed economies	749	290	424	193	425	390	407	39
Developing economies	732	667	427	28	83	84	56	-11
Low income	23	24	11	-9	0	0	- 1	..
Middle income	506	395	257	30	59	68	15	-71
High income	952	538	584	117	448	407	450	48

Source: UNCTAD, FDI/MNE database (www.unctad.org/fdistatistics) for FDI and cross-border M&A database (www.unctad.org/fdistatistics) for M&As.

Tendances illustrées en chiffres

16-26%

Potentiel de relocalisation des exportations mondiales à horizon 2025 (2900 à 4400 Milliards \$)

Source : Mckinsey- Risk resilience and rebalancing in global value chains, MGI 2020

38%

Des donneurs d'ordre s'orientent vers un changement de stratégies de sourcing vers un proche import dans le secteur textile

Source : Etude d'impact GTEX FTH

18%

Des investisseurs envisagent l'option de relocalisation à court terme en France

Source : baromètre d'attractivité de la France , EY

-40%

Chute du volume des IDEs dans le monde en 2020 (1000 Milliards \$ en 2020 contre 1540 en 2019)

Source : CNUCED, rapport sur l'investissement en 2020

2M€

d'investissements en Pologne pour un centre de données afin de traiter les services dans le cloud

Source : Polish Investment and Trade agency

8 Md€

Alloués par la France à la transition énergétique (Décarbonation & Hydrogène vert)

Source : France Relance 2030

Tendances illustrées en chiffres

-34%

Baisse du volume des investissements en valeur entre la période (S2 2018 –S2 2019) et (S1 2020 - S1 2021) et baisse de 26% en nombre

Source : Trendeo

-164 km

Baisse de la distance entre la localisation et le lieu de décision de l'investissement en 2020 (soit -4,8%)

Source : Trendeo

115

Relocalisations en France depuis 2019 dont 49 ont bénéficié d'appuis publics

Source : Trendeo

+ 46%

Évolution du nombre d'investissements annoncés dans le secteur pharma entre la période (S2 2018 –S2 2019) et (S1 2020 - S1 2021) suivi de Retail / logistique (+37%) et de l'électronique (+15%)

Source : Trendeo

3%

Part des investissements chinois en Europe en 2021 contre 1,5% en 2016

Source : Trendeo

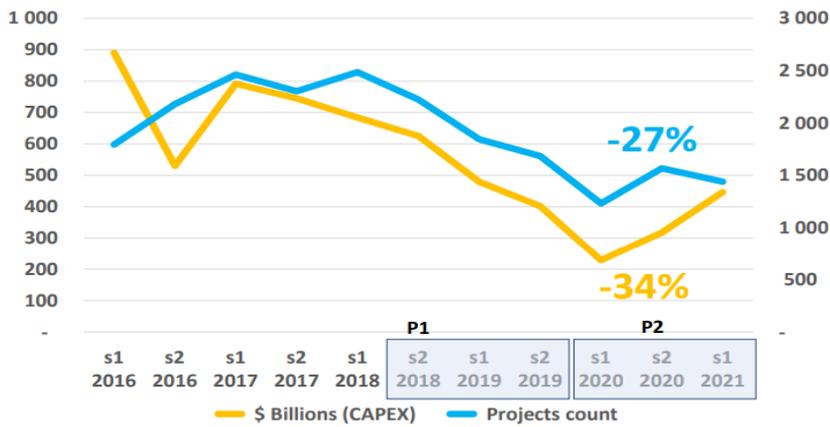
242

Investissements annoncés depuis janvier 2020 à juin 2021 dans des projets R&D d'une valeur de 15,2 Milliards \$ dont 63% en Asie , 21% en Europe et 15% en Amérique

Source Trendeo

Tendances illustrées en chiffres

Evolution des investissements sur la période 2016-2021



Evolution du nombre de projets d'investissements par secteur

Industrial sector	P1			P2			P2/P1 %
	2018 s2	2019 s1	2019 s2	2020 s1	2020 s2	2021 s1	
Pharmaceutical	56	51	48	53	91	82	46%
Retail trade	48	39	59	64	98	38	37%
Electronics	109	106	114	115	153	111	15%
Other industries	12	14	23	21	23	12	14%
Furniture	7	5	15	4	13	11	4%
Fabricated metals	28	47	39	39	43	33	1%
Information services	82	51	61	63	61	68	-1%
Non-metallic minerals	99	80	62	65	65	96	-6%
Computer programming	13	11	6	9	9	9	-10%
Plastic and rubber	60	38	44	31	47	45	-13%
Warehousing and support activities for transportation	50	32	24	20	31	40	-14%
Paper and cardboard	72	41	33	31	40	51	-16%
Beverage	12	25	14	16	10	15	-20%
Electrical equipment	70	57	65	32	56	66	-20%
Wood	46	32	40	30	26	36	-22%
Automotive	129	110	68	59	102	78	-22%
Wholesale trade	10	16	12	8	9	11	-26%
Chemicals	201	135	129	98	96	131	-30%
Food	132	159	117	64	119	102	-30%
Waste and materials recovery	64	70	59	60	33	38	-32%
Machinery	46	45	51	22	38	30	-37%
Agriculture	21	19	20	10	16	11	-38%
Aeronautics	17	18	12	9	12	7	-40%
Textile	12	11	7	4	5	7	-47%
Basic metals	81	44	53	23	37	34	-47%
Electricity, gas and steam	507	407	361	204	233	187	-51%
Coal mining	10	7	11	6	5	2	-54%
Oil/gas refining and coke	36	35	19	9	14	18	-54%
Metal ore mining	23	14	16	8	10	6	-55%
Water supply	10	14	2	4	2	5	-58%
Sewerage	29	27	19	7	6	4	-77%
Oil/gas mining	42	20	15	4	4	5	-83%
others	91	65	67	39	60	50	-33%
Total	2 225	1 845	1 685	1 231	1 567	1 439	-26%

Evolution de la distance moyenne entre le siège et le lieu de l'investissement



Focus sectoriel

Pharma et technologies de la santé

Tendances clés

- Un marché de relocalisation extrêmement opportun : orientation des pays UE vers la diversification des sources d'approvisionnement des médicaments et de matières premières et la recherche de sites de production Reshoring / Nearshoring (cas de Sequens en France)
- Démarche collaborative au niveau des pays UE pour une stratégie commune d'autonomie sur chaînes de valeur Pharma (MP et médicaments) et matériel médical (Consommables, équipements de protections, ventilateurs) : stocks stratégiques, production, plateformes logistiques, stratégie de sourcing
- Emergence de problèmes de pénuries avant la crise du Covid due à une concentration massive de sourcing
- Vieillesse de la population donnant lieu à un besoin croissant de services de santé (en France, le montant des soins de santé pour les personnes âgées est de 11 Milliards €, croissant à 2% par an les dernières années selon le rapport B. Potier sur les filières émergentes, février 2020)
- Développement accentué de la digitalisation dans le secteur santé pour optimisation de parcours patient et rationalisation / amélioration des services de santé
- Emergence de Clusters Health-Tech favorisée par une dynamique de starts up en plein essor
- Essor remarquable des CRO (Research Outsourcing) dans les pays de l'Europe de l'Est (3-4% du PIB en Pologne)
- Accords gouvernementaux pour positionnement sur la production de vaccins
- Problème de fuite des talents dans le domaine de la santé entraînant une pression sur les pays d'origine
- Développement des biothérapies et bioproduction de thérapies innovantes : une niche d'avenir et de souveraineté sur laquelle la France ambitionne de devenir leader européen (Marché mondial de 34 Milliards de \$ en 2018 avec un taux de croissance annuel moyen de prévu de 27% à horizon 2025)

Créneaux porteurs identifiés

1. **Sous-traitance de la fabrication de médicaments (Opportunité: Forte, Positionnement : Fort)**
2. **Relocalisation d'industrie de matière première, d'articles de conditionnement primaires dédiés à l'industrie pharmaceutique (Opportunité : Forte, Positionnement : Moyen)**
3. **Télémedecine (Opportunité: Forte, Positionnement : Fort)**
4. **Services de santé / tourisme de santé (Opportunité: Forte, Positionnement : Fort)**
5. **Santé digitale : objets connectés et intelligence artificielle appliqués à la santé (Opportunité: Forte, Positionnement : Moyen)**
6. **Services de diagnostic et de prédiction (Opportunité: Forte, Positionnement : Moyen)**
7. **Études cliniques (Opportunité: Forte, Positionnement : Moyen)**
8. **Fabrication des dispositifs médicaux stériles (Opportunité: Forte, Positionnement : Moyen)**
9. **Fabrication des équipements de protection individuelle (Opportunité: Forte, Positionnement : Fort)**
10. **CMO biotechnologie (Opportunité: Forte, Positionnement : Faible)**
11. **Biotechnologies appliquées à la santé (Opportunité: Forte, Positionnement : Faible)**
12. **Biothérapies (Opportunité: Moyenne, Positionnement : Faible)**

Focus sectoriel

Pharma et technologies de la santé

40%

Part de marché de la Chine dans la production des principes actifs

Source : Etude UE, Post-Covid value chain : options for reshoring production back to Europe in globalised economy

42
Md\$

Importations européennes des médicaments en 2019 contre 11 Milliards de principes actifs

Source : UE

60%

Augmentation des notifications de pénurie des médicaments sur la période 2017-2019

Source : UE

65%

Des importations de API de l'Amoxiciline en provenance de la chine

Source : UE, Mundicare 2020

9%

Part de marché de l'Inde sur un marché global des médicaments de 352 Milliards \$, essentiellement des génériques

Source : UE

84,6Md€

Importations UE de matériel médical dont 50,4 en consommables 17,7 équipements de protection individuelle

Source : Mundicare 2020

Focus sectoriel

Textile & Habillement

Tendances clés

- Changement de stratégies de sourcing, plus tournées vers **l'import proche** selon des nouveaux critères dont en premier lieu : la flexibilité , les services de design, la réactivité logistique et la durabilité
- **Tendances inflationnistes** des coûts de matières et des services logistiques
- **Développement du E-Commerce** entraînant un intérêt accru à la réactivité logistique (réassort en petites et moyennes séries , besoins de services de stock auprès des fournisseurs,..)
- Exigence accrue des **produits textiles Eco-friendly** et un accès au marché conditionné par la **conformité et la responsabilité sociétale et environnementale (RSE)**
 - Initiatives et engagements des donneurs d'ordre en vue de protection de l'environnement et de développement de l'économie circulaire
 - Développements de processus et concepts pour une industrie textile Eco-Friendly : colorants naturels, économie d'eau , recyclage, emballages biodégradables , Re Use, traçabilité block chain
- De **nouveaux développements de produit et de plus en plus de niches** (Made to Measure, nouveaux matériaux , produits à partir de matériaux recyclés ,..)
- Niveau de sophistication plus élevé des produits et des services, favorisé par les technologies (Automatisation, Plateformes B to B et B to C, accès au créateurs,..)
- Développement accru des textiles techniques appliqués à différents secteurs dont la santé
- Essor de la demande en **vêtements confortables / vêtements des seniors** et Adpatative Wear
- Augmentation de la demande sur les produits de **seconde main et des textiles recyclés**
- Emergence de **nouveaux business modèles et partiques de consommation** : Re Done, Re Use , Leasing, Remise à neuf , seconde main, up cycling, recyclage
- Moins de dépenses dans l'habillement et des pays plus tournés vers **des petites et moyennes séries**

Créneaux porteurs identifiés

1. **Services logistiques** (sourcing & services de stock)
2. **Fast Fashion & positionnement en Petites et moyennes séries**
3. Développement des **services environnementaux**
4. **Services digitaux appliqués à l'industrie (industry 4.0)**
5. **Services de design et de développement**
6. **Textiles techniques (dont le Textile Médical)**

Focus sectoriel

Agri Business

Tendances clés

- Prise de conscience accentuée des enjeux de production d'une **alimentation saine et durable** et d'une **agriculture écologique**
- Une plus grande demande des produits bio à l'instar de l'Huile d'olives (2-3% de la consommation mondiale , appelée à doubler à moyen terme)
- Nouveaux besoins et modes de consommation : **digitalisation, santé , alimentation et bien – être**
- **Intégration locale de la production agricole et chaines de valeur régionales** à l'origine d'une plus grande résilience du secteur
- Développement des **agro-équipements** et de nouveaux processus d'agriculture écologique et **d'économie circulaire** et essor de la diffusion des Innovations technologiques appliquées à l'agriculture (objets connectés utilisés dans l'agriculture de précision, solutions block chain de traçabilité, automatisation, drones, etc)
- Développement des **pratiques bio** (exemple : produits de biocontrôle animal et végétal en réduction des produits phytosanitaires conventionnels)
- Essor des **biotechnologies appliquées à l'agro**

Créneaux porteurs identifiés

1. **Innovations technologiques appliquées à l'agriculture** : IOT, automatisation, intelligence artificielle
2. Activités **industrielles et de développement**
3. **Agriculture de précision & Agro-équipements**
4. **Biotechnologies** appliquées à l'agriculture / Industrie agro (Capitalisation sur les variétés locales)
5. **Agriculture Bio (avec priorisation)**
6. **Produits industriels bio**

Tendances clés

- Reprise lente du secteur après **un impact sévère constaté durant la crise**
- Accélération du développement de la transition digitale et verte des véhicules (véhicules électriques, véhicules connectés, véhicules autonomes, ..)
- **Prolifération et développement des constructeurs de véhicules électriques et autonomes** et de manière générale des opérateurs sur les marchés IT & Mobilité : réduction de la taille de commandes, besoins croissants de services digitaux
- **Pression accentuée sur les composants électroniques** (suite à la forte demande liée à la digitalisation) dans une industrie concentrée en Asie
 - Repositionnement des pays UE sur le secteur des composants pour une meilleure résilience
- **Tendance inflationniste des coûts et des délais d'approvisionnements** (Achats de matières et composants et services logistiques) avec des problématiques de pénurie des composants (Forte demande mondiale)
- **Régionalisation des chaînes de valeur et relocalisation Nearshoring** d'enseignes mondiales de composants automobiles (exemple : Bosch)
- Investissements accentués en R&D et en activités à forte intensité de savoir tirés par les innovations technologiques (IOT, Automatisation, IA,..)
- Ambition de leadership de la Chine et de l'Allemagne sur **les véhicules électriques** (dont les véhicules à hydrogène pour l'Allemagne)

Créneaux porteurs identifiés

1. **Digital / Industrie 4.0** : Intelligence artificielle, Big Data, objets **connectés** (**Opportunité : Forte, Positionnement ; Fort**)
2. **Composants électriques et électroniques** (Calculateurs, capteurs, câblage) (**Opportunité: Forte, Positionnement: Fort**)
3. **Composants automobiles** (sous-ensembles) (**Opportunité: Forte, Positionnement : Moyen**)
4. **Services logistiques** (**Positionnement Hub**) (**Opportunité: Forte, Positionnement : Faible**)
5. **Véhicules électriques** (**Opportunité: Forte, Positionnement : Faible**)
6. **Industrie des batteries** (**Recyclage inclus**) (**Opportunité: Forte, Positionnement : Faible**)
7. **Chargeurs & bornes de recharge** (**Opportunité: Forte, Positionnement : Faible**)
8. **Activités de R&D** (**Opportunité: Forte, Positionnement : Faible**)
9. **Services environnementaux** (**Opportunité: Forte, Positionnement : Faible**)
10. **Véhicules autonomes** (**Opportunité: Forte, Positionnement : Faible**)
11. **Véhicules à hydrogène** (**Opportunité: Forte, Positionnement : Faible**)
12. **Industrie automobile** (**Assemblage**)- **Asiatiques** (**Opportunité: Moyenne, Positionnement : Moyen**)

Focus sectoriel

Digital

Tendances clés

- La crise Covid un accélérateur de la transition digitale au niveau de tous les secteurs d'activité (croissance exponentielle observée sur certains : Médias, Delivery, E-santé, E- Commerce, Gaming ..)
- Une demande accrue et une pression accentuée sur les talents et les composants électroniques tirées par une digitalisation accrue
- Essor de de nouveaux produits, modèles d'organisation et pratiques de consommation liées à la crise du Covid : Plateformes distribuées, Sans Contact (Touchless), Zero Papier (Paperless), automatisation, « Do it Yourself », développement du virtuel
- La téléactivité : un nouveau mode d'organisation de travail générateur d'opportunités (mode économique, efficacité, accès aux talents, externalisation accentuée)
- Un leadership notoire de la chine et des Etats –unis sur les technologies phares notamment l'intelligence artificielle
- Présence d'écosystème digital & innovation : un facteur clé d'attractivité en terme d'IDEs
- Emergence de démarche Open Innovation et de clusters d'innovation reliant les écosystèmes sectoriels, Digital , R&D , formation
- Essor des services Cloud
- Enjeux de souveraineté numérique face aux cyberattaques
 - La cybersécurité : un marché mondial de 113 Milliards \$ en 2018 avec prévision de croissance à 12% par an à horizon 2025
- Amplification du pool de talents d'un socle de technologies diffusantes clés : IOT, Big Data , cloud, AI, 5G

Créneaux porteurs identifiés

1. **Intégration et application des services digitaux au développement des secteurs via des clusters d'innovation :**
 - Agritech , Green Tech , Edu Tech, Health tech , Tourisme & Culture, Industry 4.0, Médias & Entertainment, Retail , Transport & Mobilité , Gov tech , Fintech
2. **Cybersécurité** : services et logiciels
3. Activités de **services et de développement autour de socle technologique :**
 - IOT, 5G, AI, Cloud , Automatisation, Big Data , Software Development , Cybersécurité, VR
4. **Green IT**
5. **Services Cloud**

Focus sectoriel

Energie, Eau et environnement

Tendances clés

- Une transition verte accélérée par le digital sur tous les secteurs d'activité
- Programmes spécifiques pour le support au transport écologique et au développement durable
- Des investissements conséquents en énergies renouvelables (1^{er} secteur récepteur d'investissements en 2020, Source FDI 2021)
- Exigences de mesures et normes environnementales conditionnant de plus en plus l'accès aux marchés UE
- Existence de services environnementaux : un nouveau critère d'attractivité des IDE
- Mesures et incitations amplifiées en faveur de l'économie circulaire
- Essor des technologies de décarbonation de l'industrie et de recyclage
- Stratégies en cours pour le développement de filières / niches Hydrogène à moyen terme
- Stratégie de développement et de réindustrialisation de filières intégrées de photovoltaïque impliquant la relocalisation de la production de panneaux, les services en amont et en aval, les équipements et les services de démontage et de recyclage

Créneaux porteurs identifiés

- 1. Energies renouvelables**
- 2. Green Tech : Innovations technologiques et services digitaux appliqués à l'environnement :** gestion de l'eau, efficacité énergétique, gestion des pesticides, géolocalisation, autres
- 3. Services environnementaux de traitement des déchets**
- 4. Biotechs appliqués à l'environnement**
- 5. Bio carburants**
- 6. Hydrogène vert**

Focus sectoriel

Energie, Eau et environnement

Un créneau porteur de demain : Hydrogène vert

- Des stratégies d'appui massif à la décarbonation de l'industrie et s'appuyant sur l'hydrogène vert, le vecteur énergétique de demain
 - L'hydrogène vert issu d'électricité d'origine renouvelable est au cœur des stratégies des pays, notamment de l'UE
 - 50 millions de tonnes d'hydrogène requis à horizon 2050 dans la décarbonation de l'Europe impliquant le doublement de la production de l'électricité d'où le besoin d'importation de près de la moitié l'hydrogène
 - D'ici 2030, l'UE veut produire 10 millions de tonnes d'hydrogène bas carbone par an grâce à 40 gigawatts de capacité d'électrolyse installée
 - Des ambitions fortes comparées à la capacité actuelle (58 gigawatts en 2018 soit une multiplication par un facteur de 1000 des capacités de production)
 - Prolifération des projets d'usines de production d'hydrogène vert en Europe
 - Un fort appel d'air pour les technologies d'électrolyse de l'eau et des investissements R&D accentués sur des technologies innovantes pour couvrir les besoins de la chaîne hydrogène : production, transport, stockage, distribution et usage en mobilité
 - Une impulsion donnée par les pouvoirs et les investissements publics (Cas de l'Allemagne mettant près de 9 milliards d'euros à l'horizon 2030)
 - Orientation vers un réseau d'hydrogénéoducs européen
 - Un réseau de pipelines reliant les pays européens et s'étirant aux pays du Maghreb
 - Focus prioritaires sur les secteurs les plus émetteurs de CO2 notamment l'industrie et la mobilité lourde
 - Des coûts à minimiser encore :
 - Produire vert reste trois fois plus cher que l'hydrogène fossile (4 à 6 € / Kg contre 1,6 € /Kg)
 - Besoin d'économies d'échelles
 - Coûts des électrolyseurs divisés par 5 sur les dernières années
 - Prévisions de réduire le coût de production à 1,5 US\$ par kg en 2030
 - Un marché mondial de 11 Milliards de US Dollars en 2030
 - L'Europe aura le marché d'HV le plus important et le plus lucratif en comparaison avec l'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique avec la Chine en tête.

Un positionnement opportun de la Tunisie : un producteur principal HV de l'UE

- Un marché UE demandeur et ne pouvant être auto-suffisant
- Proximité de la Tunisie
- Présence de gazoduc reliant l'Algérie à l'Italie via la Tunisie
- Lancement d'accords stratégiques avec des pays Européens tels que l'Allemagne (Alliance Tuniso-Allemande pour l'Hydrogène vert, don de 31 Millions € pour site pilote)

2.

Focus sur les pratiques et les stratégies de la concurrence et des exemples projets de Reshoring / Nearshoring?

Synthèse des bonnes pratiques

Gouvernance & stratégie

- **Stratégie nationale de relance et d'innovation** – Cas de France Relance 2030 et de High Tech Strategy 2025 en Allemagne



- **Priorisation et appui massif des créneaux porteurs**



- **Investissements d'envergure sur des secteurs stratégiques** à échelle nationale ou régionale (UE)



- Démarche **participative** impliquant la sphère économique, Recherche & innovation et la société civile – **High-Tech Forum (HTF)** impliqué dans la mise en œuvre de High- Tech strategy 2025



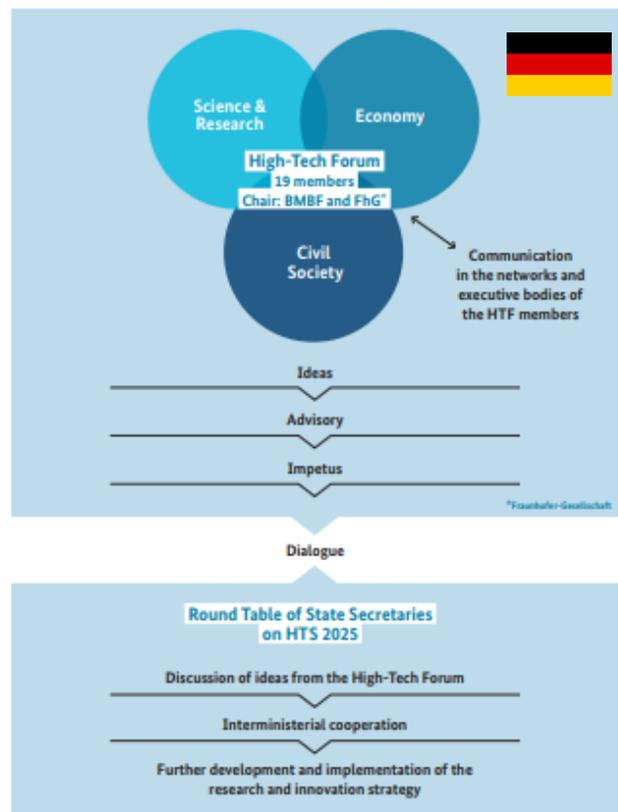
- **Démarche Open Innovation** sous forme de clusters sectoriels et thématiques et mise en œuvre de **pactes sectoriels et thématiques**



- Adoption de mode **Task Force / « style Commando »** pour une meilleure agilité du dispositif du pilotage – revue en cours du dispositif existant



Governance of HTS 2025



Synthèse des bonnes pratiques

Talents & Formation

- Programmes Re-UP skilling d'envergure pour les PME



- Mesures d'incitation pour l'attraction des talents internationaux - Passeport talents (Hongrie), E-Residency (Estonie), Websummit event (Portugal)



- Amplification du pool de talents – Cas de Costa Rica sur les créneaux de composants électroniques



- Révision du cadre d'emploi pour une meilleure flexibilité et adaptation aux nouveaux modes d'organisation (téléactivité)



- « Contract for the Future of Higher Education and Teaching »



- Centre de compétences sur le changement climatique pour les industries énergivores



- Programmes d'envergure de développement des stages de formation dans les entreprises notamment sur les nouveaux créneaux de l'innovation



Programme développé au Portugal pour renforcement des compétences sur les métiers du digital



Programme E-Residency, Estonie



Passeport Talents, Carte Bleue Européenne pour talents internationaux

Synthèse des bonnes pratiques

Environnement d'affaires

▪ Zones franches d'implantation



- **Fonds et programmes PME** pour renforcement des capacités et incitation aux **projets / investissements innovants** (Digital , transition verte)



- Amélioration de **l'accès au Financement des PME** – Cas du Portugal , Roumanie (IMM Investment support program)



- Développement de **plateformes technologiques collaboratives en support aux PME** - cas de plateformes Textiles



- **Mesures d'incitations aux investissements dans les créneaux prioritaires et les projets innovants** (Digital , verts, formation)

- Maroc – exonérations de taxes douanières sur le sourcing de matières pour les investissements > 10 M€
- France : appui aux projets de relocalisation
- Incitations liées aux R&D



- Révision/ simplification de **cadre réglementaire** transverse ou sectoriel (Cadre d'emploi, investissement, autres sectoriels)

- **Mesures protectionnistes de l'investissement sur des secteurs stratégiques – Screening Act** (Europe centrale et de l'Est)



600 M€

Millions € en 2022 pour soutenir les investissements dans de nouvelles capacités de production sur des secteurs stratégiques en France

Source Usine Nouvelle



IMM Investment support program – Roumanie:

- *Garantie de l'état des crédits d'investissement des PME à hauteur de 90%*
- *Période de grâce à hauteur de 18 mois*

IMM Invest Romania and AGRO IMM Invest

ZERO interest loans for SMEs

Synthèse des bonnes pratiques

Promotion & Marketing

- Développement de **marques ombrelle** – German Works , Morocco Now



- Promotion accentuée autour de la **transition verte et de la disponibilité des écosystèmes d'innovation et des talents**



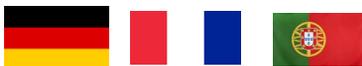
- Développement et mise au premier plan des **clusters d'innovation** et de la **spécialisation verticale** sur des créneaux identifiés – Allemagne , R. Tchèque, Estonie, Pologne



- **Attractions de talents internationaux** pour la promotion de plans sectoriels – cas du Maroc (Plan Santé Maroc)



- **Promotion des nouvelles destinations d'implantation**- exemples : villes et régions de second plan mais proposant des arguments d'attractivité (dont les talents, le cadre de vie et le respect de l'environnement)



- Promotion de la **spécialisation des régions** en relation avec la présence/ animation des clusters d'innovations sectoriels et/ou thématiques – Cas de l'Allemagne



Estonia is looking for its next unicorn from space

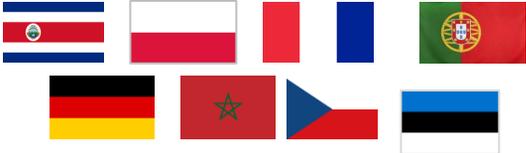


cyber security

The most advanced cyber security country in Europe, Estonia has unique expertise in the research, development and management of cyber security solutions and systems. Home to NATO CCDCOE, Guardtime and Malwarebytes, Estonia is trusted to keep the digital economy safe.

Synthèse des bonnes pratiques

Infrastructures

- Promotion de **nouvelles zones franches d'implantation** donnant accès à des avantages incitatifs – Costa Rica, 
- Projets stratégiques **d'infrastructures numériques et de connectivité** 
- Développement **d'infrastructures industrielles, logistiques et environnementales smart et durables** 
- Développement de **nouveaux concepts d'offres immobilières et de services** adaptées aux nouveaux modes de travail et favorisant l'innovation (Technoparcs, Incubateurs, Fab Labs, etc) et attraction **d'acteurs internationaux leaders** pour le développement de ces offres 

Récents Projets Infras – Portugal



- Positionnement du Portugal comme pays hôtes des méga-datacenters européens
- Positionnement stratégique de par la connections aux câbles sous-marins Ellalink qui relie le Portugal à l'Amérique du Sud et 2Africa qui connecte l'Europe au continent africain
- Projet Sine 4.0 de 3,5 Milliards € financé par l'entreprise américaine Start Campus et prévu au Sud de Lisbonne en 2023 comme le plus grand centre de données européen.



Expérience du Portugal – Une destination Nearshore innovante et compétitive



- Positionnement du Portugal en sous-traitant incontournable de l'UE, offrant une bonne proximité des marchés, une montée en gamme de son tissu industriel vers une industrie innovante 4.0 (plus automatisée et compétitive), un positionnement accru sur les métiers innovants (R&D) et la disponibilité de ressources humaines qualifiées et compétitives:

- Un nouvel élan industriel rendu possible par le programme **Portugal 2020** engagé en 2014 avec **650 millions €** pour la modernisation du tissu industriel (Axes de modernisation étant définis région par région)
- Un plan national de transition numérique de **2,5 Milliards d'euros** :
 - Formation de **800 000** portugais aux compétences du digital
 - Reconversion de **36 000** salariés sur les métiers du digital
 - Support à la transition digitale de **530 000 PME**s
- Une collaboration accrue Industriels – Universités avec un co-développement de projets en commun :
 - **Projet R&D- Bosch – Universités** :
 - **Augmanity – Développement de 5G** : 55 chercheurs universitaires + 65 salariés Bosch
 - **Smart Green Homes** : 11M€ par l'université, 14 M€ par l'industriel, 12 nouveaux produits développés, 21 brevets

12^{ème}

Classement du Portugal au European Innovation Scorecard en 2019

30 000

Diplômés sur les filières Scientifiques et Ingénierie par an

21%

Des étudiants sortants avec un diplôme d'ingénieur par an (2^{ème} rang en UE après l'Allemagne)



Portugal : une terre d'accueil préférée des Nomades du Digital et des startups, tendance accentuée après le Covid



Chiffre clés

- Recensement de 20 000 Digital Nomades dans la ville de Lisbon
- 311 Millions € d'investissements enregistrés dans les startups portugaises entre 2015 et 2020
- Une centaine de coworking spaces ouverts les dix dernières années

Facteurs clés d'attractivité

- 3 arguments clés : Coûts de la vie , Cadre de vie agréable , une écosystème favorable à l'innovation

Une communication accentuée

- Organisation de **Web Summit** à Lisbon pour renforcement de l'image de Lisbon de capitale des travailleurs nomades du Digital
- Le site Nomadist classe Lisbon comme la ville préférée des Digital Nomades en Europe (Score de 4,85 sur 5)
- Organisation de programme Launch in Lisbon pour l'attraction des talents et l'installation de startups

40000

Participants au dernier Web Summit à Lisbon , 1400 startups de 24 pays

"Lisbon était déjà une plaque tournante pour les entrepreneurs et les nomades numériques: cette tendance est accentuée après la crise avec l'adoption des outils de travail à distance."

"Parmi les meilleures villes au monde pour installer sa start-up."



Costa Rica – Destination phare de nearshoring des états unis sur des créneaux Knowledge : semi-conducteurs, R&D



- Promotion internationale accentuée : branding, argumentaires, visibilité
- Proposition de valeur Low Cost High Tech et d'écosystème de premier plan sur le secteur des semi-conducteurs et des composants électroniques et de destination Nearshoring pour le marché des Etats -Unis
- « Free economic Zones » donnant accès à des incitations fiscales (0% sur 10 ans)
- Amplification du pool de talents sur les filières Ingénierie, IT & Electronique / électrique :
 - **1700** ingénieurs Génie Industriel en 2021 (croissance de 8% par an)
 - **3000** diplômés IT par an
- Accords préférentiels avec les Etats-Unis
- Présence d'opérateurs de développement d'infrastructures industrielles modernes et adaptées



Récents Projets IDE-SAMTEC

- Projets d'extension (**200 emplois** additionnels aux 1000 existants)
- Sites de production les plus automatisés du groupe mondial (**20%** de la production du groupe)
- Elargissement aux autres activités : R&D, sourcing,

Récents Projets IDE

- Nouvelles implantations d'IDE dans le domaine des composants électroniques :
 - Electrotechnik
 - Huber+Suhner
 - Noxtak
 - Matthews International,

Plan de relance France 2030



- Un plan stratégique de relance de la France de **34 Milliards d'euros sur 5 ans**, conçu autour de la triptyque : « **Mieux produire, mieux vivre et mieux comprendre** » et de l'ambition :
 - Emergence de champions nationaux d'envergure mondiale
 - Leadership sur des créneaux de demain
 - Une « Start-up Nation »
 - Un investissement dans des innovations de rupture notamment dans la transition énergétique(Nucléaire, Hydrogène vert , Energies renouvelables)
 - Plan d'innovation pour l'industrie
 - Développement accentué sur une dizaine de filières stratégiques
- Une ambition de leadership sur **l'hydrogène vert** à horizon 2030 :
 - développement par les énergies renouvelables
 - des gigafactories d'électrolyse
 - 2 Milliards d'€ d'investissements
 - Un plan de promotion et de développement à l'international à l'instar du plan Allemand
- La gouvernance du plan de relance prévue en 2022 en vue d'assurer la meilleure agilité
- Objectifs :
 - **2 Millions de véhicules électriques ou hybrides**
 - **1 Avion Bas carbone**
 - **20 Bio médicaments**
 - **100 usines par an créés par des Deeptech**



8Md€

Alloués à la transition énergétique dont 5 Md€ de décarbonation de l'industrie et 2Md€ pour le plan hydrogène

5Md€

D'investissements dans les semi-conducteurs

4Md€

De soutien aux fonds propres

Des pratiques promotionnelles accentuées en faveur des projets de relocalisation



- **Support massif de l'état** encourageant les investissements dans de nouvelles capacités de production sur des activités stratégiques : santé, agro, 5G, intrants industriels, électronique
- **Appel à projets de relocalisation** organisé par la plateforme BPI France dont des exemples de lauréats
 - **Seqens** dans la l'industrie pharma de production de matières première
 - Thales – Projet Beyond 5G : développé avec Ericsson, Eurecom et l'institut des Mines télécoms
- Mise en œuvre de **plateforme collaborative innovante 4.0** en faveur des projets de **Textile Made In France** :
 - Une plateforme industrielle 4.0 de conception et production textile à la demande, baptisée On demand for good, aidant les professionnels de textile à relocaliser leurs petites et moyennes séries
 - Plateforme développée par le Centre Européen des Textiles Innovants (CETI) avec un fournisseur leader de solutions et de machines (Lectra)
 - Un positionnement en **Petites et moyennes séries** rendu **compétitif** grâce à l'innovation et à l'automatisation des processus industriels et de développement (3D, AI, Automatisation, Maitrise des coûts) en plus de la réactivité
- Promotion accentué du **Made in France**

34

Projets lauréats de l'appel aux projets de relocalisation



Projets de relocalisation de Seqens de France pour la production de matières premières pharma et de médicaments

- 65 Millions € d'investissements projetés d'ici 2024 sur ses cinq sites français pour la sécuriser la chaîne d'approvisionnement et la production de principes actifs et de médicaments critiques ou en pénurie
- 80-100 emplois créés

Pologne : une destination phare de Nearshoring industriel et IT / Business Services, parmi les plus résilientes durant la crise et reposant sur une position centrale de hub régional stratégique Asie-Europe et un positionnement Green avancé



- Une position **centrale au cœur de l'Europe** et parmi les destinations les plus attractives d'IDE en Europe (parmi les Top 10 en Europe, IDE : **40%** du PIB dont 19% en provenance de l'Allemagne)
- Support aux PME : **Anti-Shield crisis program** (22 Milliards €)
 - Support sous forme de dons à hauteur de 20% des coûts éligibles de projets stratégiques ou de projets industriels innovants ou de centres de services avancés
- Incitations fiscales sur les investissements dans la recherche et l'innovation
 - **R&D Tax relief** : déduction sur la base imposable des coûts de recherche et développement
 - **Innovation Box** : taux préférentiel de 5% sur les ventes liées à une IP
- Un positionnement favorable à l'attraction des projets industriels (automobile) et tertiaires (Digital)
- Promotion accentuée d'expertise et de spécialisations sur 5 secteurs phares :
 - **Business Support Services,**
 - **Automobile ,**
 - **Gaming ,**
 - **Aviation,**
 - **Energies renouvelables**
- Un écosystème de startups en essor
- Positionnement avancé sur **les projets d'énergies renouvelables** :
 - Parmi les pays les plus avancés en Europe
 - 10,6 milliards d'euros d'investissements sur les projets Low carbon sur la période 2013-2019
 - 16 projets d'investissement en 2020



Polish Investment
& Trade Agency

8,3 Md€

Potentiel de gain annuel lié aux projets de relocalisation, selon l'Institut Economique Polonais

8,1 Md€

Capitalisation boursière des sociétés de l'industrie de Gaming en 2021

Projets phares récents des services IT

- Google : 2 Milliards d'euros d'investissements annoncés en Pologne pour un centre de données afin de traiter les services dans le cloud

- Microsoft : 1 Milliards d'euros d'investissements dans le un centre de données régional

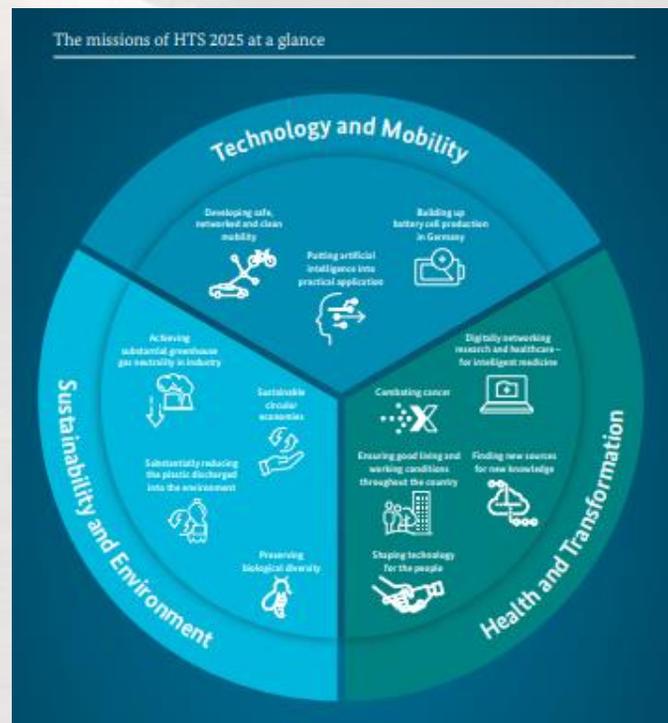
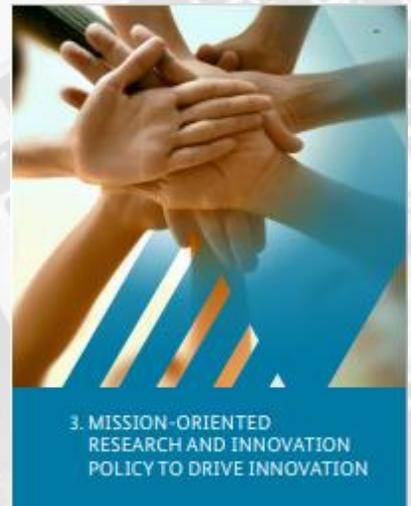
Expérience Allemande – Des démarches Open Innovation, orientées mission et participatives



- Elaboration de stratégie High Tech à horizon 2025 autour de thématiques prioritaires:
 - « Health & Care »
 - « Sustainability Climate Protection & Energy »
 - « Mobility »
 - « Urban and rural areas »
 - « Safe & Security »
 - « Economy and work 4.0 »
- Programmes spécifiques Industry 4.0 et développement des énergies propres (dont le programme Hydrogène vert)
- Adoption de démarches participatives autour de clusters d'innovations, de pactes et de nouveaux modes de gouvernance impliquant les acteurs économiques, de l'innovation (Centres R&D & Universités) et la société civile

- Contract for the Future of Higher Education and Teaching
- Mise en œuvre de l'agence de l'innovation SprinD (sur les innovations de rupture)
- Innovation Cluster Initiative
- Centre de compétences sur le changement climatique pour les industries énergivores
- Suivi de l'implémentation de la stratégie par un forum dédié (High Tech Forum) impliquant les experts de la sphère économique et scientifique et de la société civile

- Avantages fiscaux en faveur de la R&D et l'innovation
- Développement de marque ombrelle (« German works ») et promotion des clusters / initiatives thématiques et sectoriels



Serbie : un challenger parmi les pays Balkans qui gagne en attractivité faisant valoir des arguments de proximité, de compétitivité et d'accès aux marchés



■ Une proposition de valeur autour de 6 arguments d'attractivité :

- Disponibilité de main d'œuvre qualifiée
- Stabilité politique et économique
- Compétitivité des coûts d'exploitation
- Avantages & incitations
- Accès à 1,3 Milliards de consommateurs sans payer des droits de douane
- Situation géographique

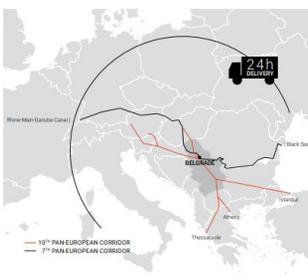
■ Premiers investisseurs en Serbie : L'Allemagne suivie de l'Italie

■ 15 Zones franches donnant droit à des exonérations de TVA sur les coûts de l'énergie, le transport, les matériaux de construction et les carburants outre les exonérations des droits de douanes sur les matières premières, équipements et les matériaux de construction

■ Avantages & Incitations :

- soutien financier aux projets Greenfield et Brownfield dans le secteur de production et des centres de services.
- Subvention pour le transfert de terrains à bâtir
- Un congé fiscal de 10 ans, relatif aux bénéfices des sociétés, est offert aux investisseurs qui embauchent plus de 100 personnes et investissent plus de 8,5 millions d'euros
- Incitations fiscales se rapportant aux salaires

■ Une proximité géographique de plus en plus attractive et mise au premier plan



■ Exemples de projets d'IDE : Bosch, Continental



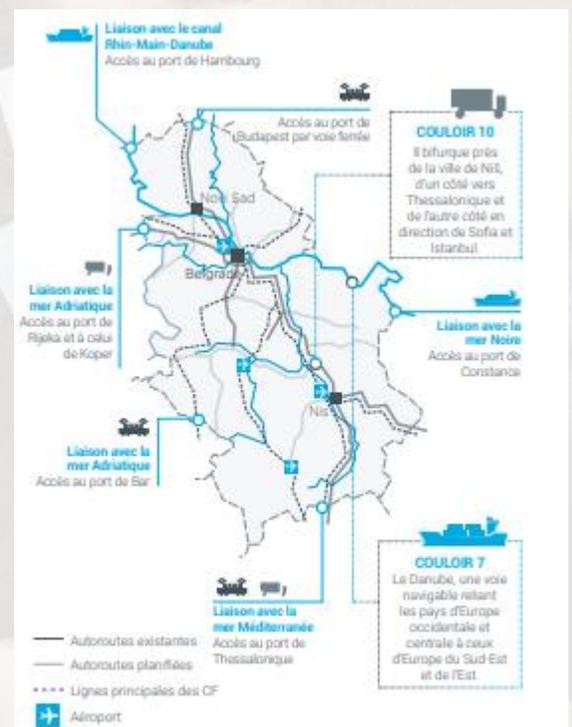
Salaires mensuel brut moyen (EUR)

SERBIE	706
ROUMANIE	1 067
SLOVAQUIE	1 133
HONGRIE	1 149
POLOGNE	1 163
R. TCHÈQUE	1 348

Impôt sur les sociétés

SERBIE	15%
ROUMANIE	16%
CROATIE	18%
SLOVÉNIE	19%
POLOGNE	19%
R. TCHÈQUE	19%

Source : Institut de Vienne des études économiques internationales, 2020 ; KPMG, 2021



Serbie : une destination comparable à la Tunisie en terme de tissus sectoriels en gain d'attractivité par une pratique promotionnelle plus agressive



- Un modèle de formation Dual Education , inspiré du modèle allemand
- MIND PARK : un parc d'activité moderne sur 150 hectares destiné aux secteurs de transport ferroviaire, de l'aviation et de l'IT .
 - Un hall conçu selon les besoins de Siemens avec un circuit de 670 m de chemins et un site d'assemblage
- Une promotion plus agressive à Expo Dubai 2021 sous le slogan "***Serbia creates ideas - Inspired by the past, creating the future***",
- Une promotion portée à plus haut niveau
- Une base de fournisseurs et de localisations
- Argumentaires promotionnels pour les investisseurs chinois
- Mise en avant des clusters : Automobile, Fashion et Agro

10 000

Étudiants suivant les cursus formation professionnelle (Dual Education)

MIND PARK



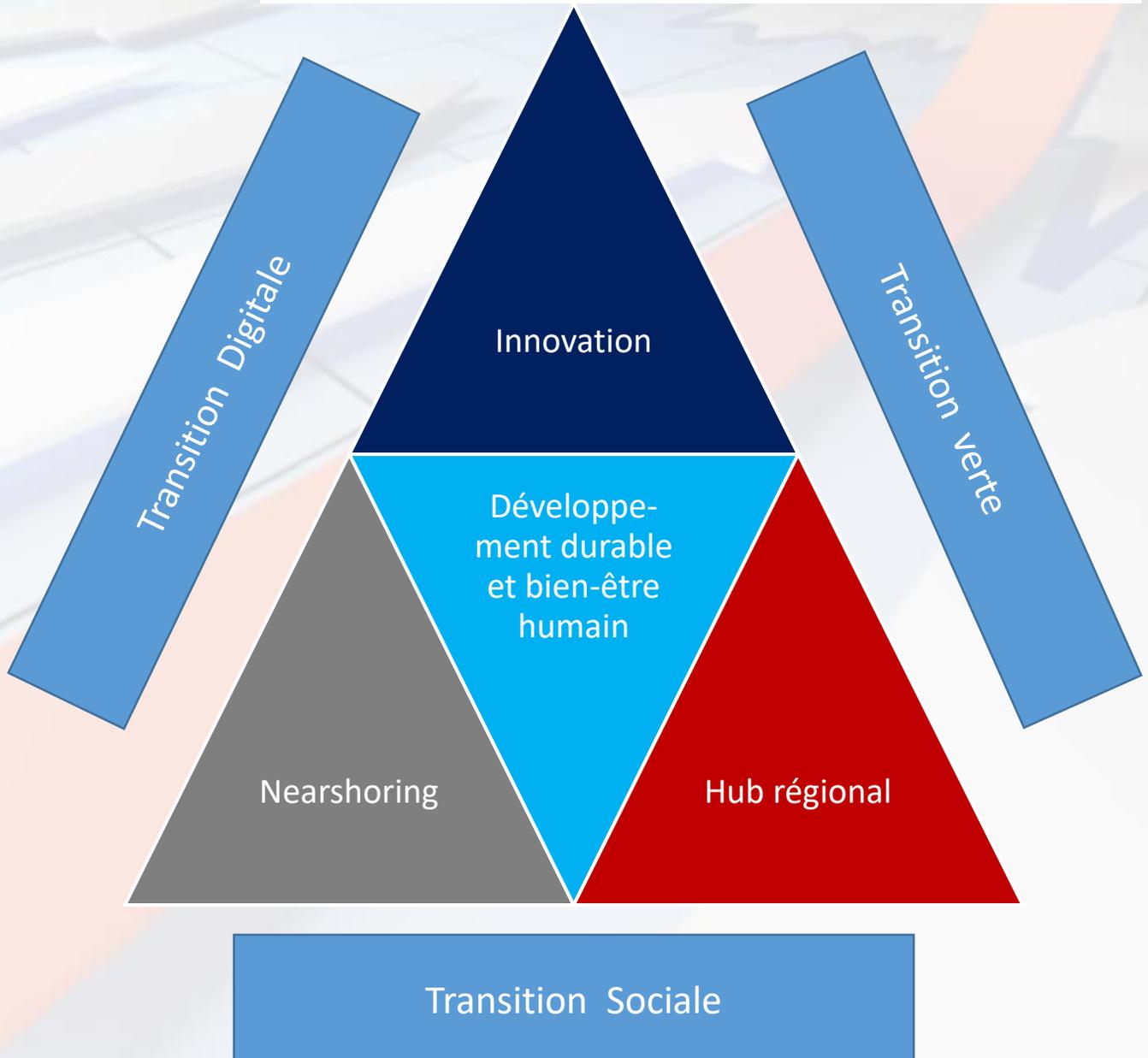
3.

Stratégie de positionnement et leviers d'attractivité et d'action de la Tunisie

Vision & Stratégie

Vision

- Un développement basé sur un positionnement stratégique autour de 3 dimensions : **Nearshoring, Hub régional Europe & Afrique et Innovation**
- Une spécialisation régionale phare sur les **créneaux du bien-être humain et du développement durable** : Santé, Education, Agriculture, Environnement, Tourisme, cultures & Loisirs, Social
- Une croissance tirée par la transition digitale verte, digitale et sociale et s'appuyant sur un écosystème consolidé d'entreprenariat et d'innovation (en particulier les startups)



Vision & Stratégie

Stratégie

- Un développement tiré par un **écosystème innovant de startups** et par une forte injection des **services knowledge et à forte valeur ajoutée** dans les tissus industriels existants.
- Une politique d'investissement volontariste et un appui massif sur des **créneaux prioritaires** répondant aux premiers **enjeux sociétaux et de développement du pays et de la région Afrique & Europe en plus des atouts industriels des secteurs phares développés : Composants automobiles et aéronautiques, Textile, Agri, Santé, Digital**
- Consolidation de l'écosystème de startups et d'innovation (**leadership en Afrique**) et facilitation de l'essor de **premières licornes Tunisiennes**
- Un **nouveau palier de l'industrie Tunisienne: nouvelles filières, positionnement Petites & Moyennes séries, montée dans la chaîne de valeur, intégration aux chaînes de valeur régionales** de plus en plus en modèles de **plateformes régionales**.
- Une stratégie de promotion axée sur la disponibilité de **talents et d'écosystèmes d'innovation résilients et verts** en plus des arguments de **proximité, d'agilité et de réactivité**.
- Un investissement conséquent dans **les talents et les infrastructures digitales et industrielles 4.0** favorisant l'essor et la diffusion des innovations technologiques clés : AI, IOT, 5G, Automatisation, Cloud, Cybersécurité
- Une implémentation autour de leviers clés et de **projets / programmes stratégiques fédérateurs**
- **Un environnement d'affaires attractif et plus tourné vers la transition digitale et verte (Incitations, fiscalité, financement , cadre réglementaire)**

Synthèse des créneaux porteurs identifiés par le groupe de travail sur 6 secteurs

Pharma & technologies de la santé	Textile & Habillement	Agro (Agriculture & Ind. Agroalimentaires)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sous-traitance Pharma 2. Fabrication de matières premières et d'articles de conditionnement primaires pour l'industrie Pharma 3. Télémédecine 4. Santé digitale 5. Tourisme de santé 6. Tests Cliniques (CRO) 7. Dispositifs médicaux stériles 8. Equipements de protection individuelle 9. CMO biotechnologies 10. Biotechs appliqués à la santé 11. Services de prédiction 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Services logistiques (sourcing/ services de stock) 2. « Fast Fashion » / Positionnement en Petites et Moyennes séries 3. Activités de développement (Made to measure, matériaux recyclés, nouveaux matériaux bio) 4. Textiles techniques (dont Médical) 5. Industry 4.0 6. Services environnementaux (dont le recyclage des déchets textiles) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovations technologiques AGRITECH appliquées à l'agriculture : IOT, automatisation, intelligence artificielle, traçabilité 2. Activités industrielles et de développement (Produits bio et niches à forte VA, valorisation des produits phares locaux, produits de masse à forte VA) 3. Services logistiques 4. Services environnementaux Green Tech / Agri Tech 5. Agriculture de précision & Agro-équipements 6. Biotechnologies appliquées à l'agriculture / Industrie agro 7. Agriculture Bio
Composants automobiles	IT / Digital	Energie, eau & Environnement
<ol style="list-style-type: none"> 1. Digital / Industrie 4.0 2. Composants électriques et électroniques (Calculateurs, capteurs, câblage) 3. Composants automobiles (sous-ensembles & produits génériques) 4. Services logistiques (Positionnement Hub) 5. Véhicules électriques 6. Industrie des batteries (Recyclage inclus) 7. Chargeurs & bornes de recharge 8. Activités de R&D 9. Services environnementaux 10. Véhicules autonomes 11. Véhicules à hydrogène 12. Industrie automobile (Assemblage)- Asiatiques 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovations technologiques appliquées aux secteurs : Heath Tech , Agri Tech, Green Tech, Industry 4.0, Fin Tech , Education Tech , Transport , Retail , Tourisme & Culture , Médias & Entertainment 2. Cybersécurité : services et de logiciels 3. Activités de services et de développement autour des technologies : IOT, cloud, IA, 5G , Big data, Software , VR/VA, blockchain, Robotique/ Automation 4. Green IT 5. Services Cloud 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Energies renouvelables 2. Green Tech : Innovations technologiques et services digitaux appliqués à l'environnement : gestion de l'eau, efficacité énergétique, gestion des pesticides, géolocalisation, autres 3. Services environnementaux de traitement des déchets 4. Biotechs appliqués à l'environnement 5. Bio carburants 6. Hydrogène vert

Une stratégie de relance basée sur la transition digitale, verte et sociale autour de créneaux prioritaires

Créneaux porteurs

Consolidation des secteurs industriels piliers

Nouvelles filières industrielles à développer

Développement des services catalyseurs d'innovation

Nouveaux services à développer

Transition Digitale

- Industries 4.0
- Services digitaux en support aux secteurs
- Filières Deep Tech (AI, Cybersécurité, Cloud, 5G)
- Services Fintech, Govtech , Retail , Mobilité, Tourisme, culture et loisirs

Transition verte

- Services environnementaux – gestion des déchets
- Energies renouvelables
- Gestion de l'eau

Social, bien-être & développement humain

- Santé
- Education
- Environnement
- Alimentation
- Transport
- Tourisme, culture et loisirs
- Social

Gouvernance

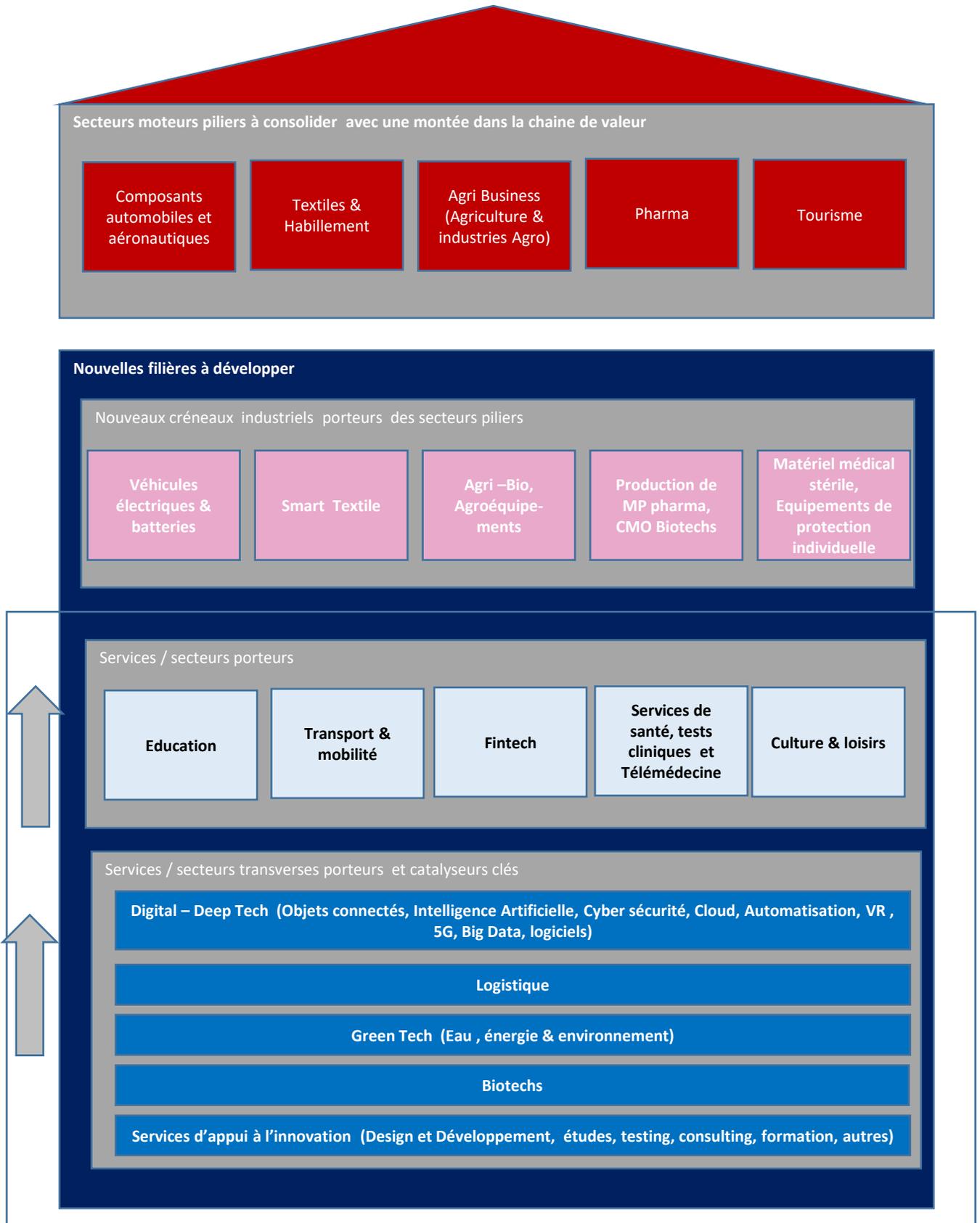
Promotion

Environnement d'affaires

Talents & Formation

Infrastructures

Un positionnement plus orienté vers les services et l'innovation pour consolidation de l'industrie existante et future et spécialisation autour de créneaux porteurs (Industriels et tertiaires)



Un croisement Digital / sectoriel autour de clusters et de verticaux : créneaux de développement et de bien-être humain, services catalyseurs, Industrie 4.0 et créneaux de mobilité et de FinTech

Catalyseurs transverses / Enablers

Filière transverse- Logistique

Filière Energie, Eau & Environnement – Green Tech

Digital – Deep Tech (5G, IOT, AI, RPA, Cloud, Cybersécurité, Block Chain , VR/VA)

Filière transverse- Biotechs

Secteurs socles de développement et de bien-être humain

Pharma & Technologies de la santé – Health Tech

Education Tech

Social (Gov Tech)

Agri Business – Agri Tech

Tourisme , Culture & Loisirs

Industries piliers , Biens de consommation

Industrie 4.0- IME –Composants automobiles et aéronautiques / IEE

Industrie 4.0 - Textiles & Habillement

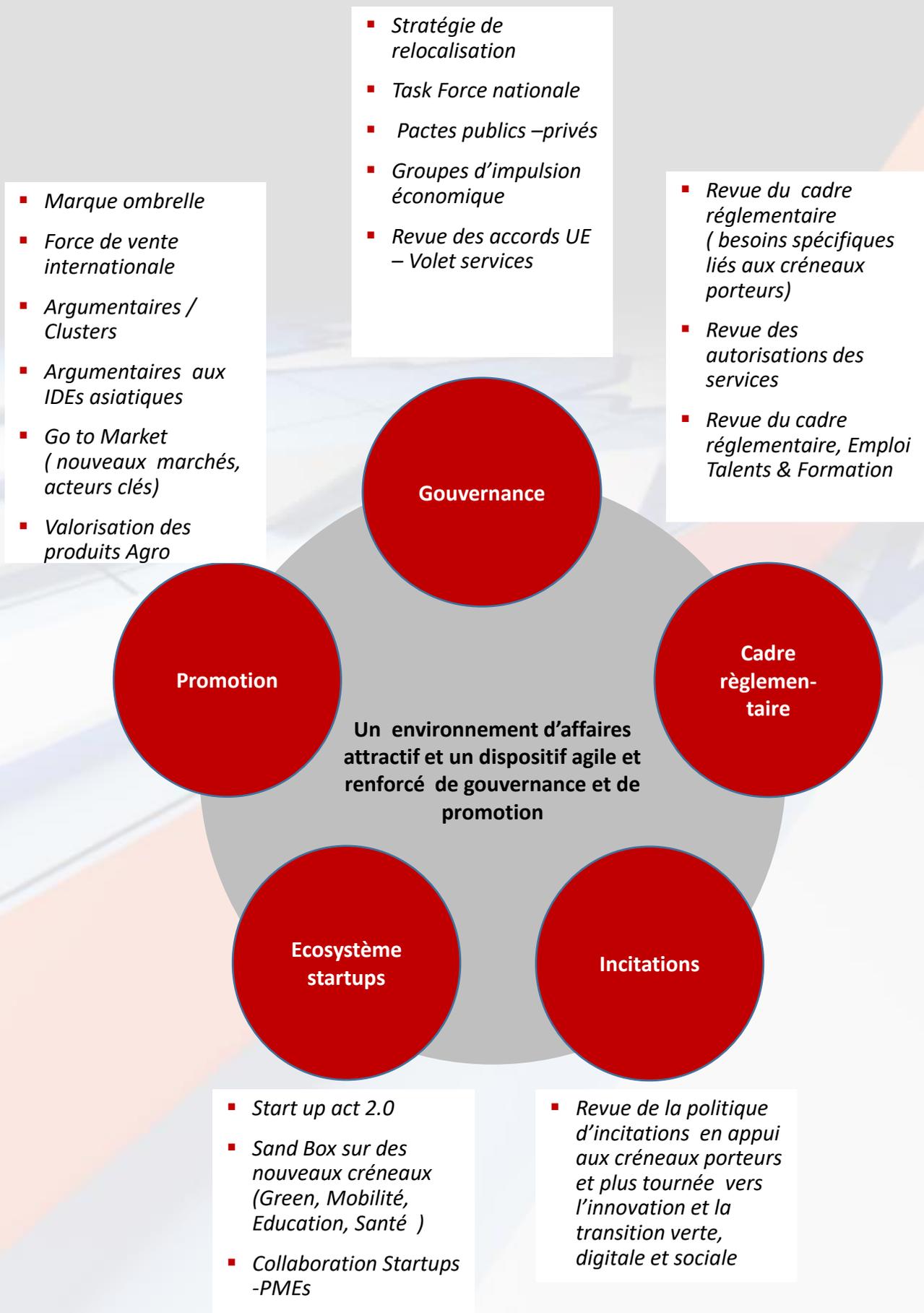
Services piliers : Finance, transport & Commerce

Fin Tech

Retail Tech

Transport & Mobility Tech

10 Leviers majeurs (1/2)



10 Leviers majeurs (2/2)



Plan d'action

Recommandations clés

Gouvernance

Une Gouvernance agile

- Lancement et de communication d'une **stratégie nationale orientée opportunités de relocalisation**
- Mise en œuvre d'une **Task Force** pour l'attraction des investisseurs sur les opportunités de relocalisation identifiées et le pilotage des réformes prioritaires en relation
 - Implication forte du secteur privé de par son accès aux donneurs d'ordre internationaux
 - Implication des expertises sectorielles nationales et internationales (Dont la diaspora)
- Mise en œuvre **des pactes publics –privés** (Sectoriels ou thématiques)
 - Actualisation et réactivation des pactes sectoriels existants en intégrant les opportunités post-covid
- Revue des **accords d'investissements et de commerce avec l'UE** notamment sur les volets des services et de l'Agriculture et intégrant le co-développement de projets régionaux au sud de la Méditerranée
- Mettre en œuvre **des groupes d'impulsion économique** et des **alliances de développement sur des projets stratégiques** avec les pays partenaires européens, asiatiques , américains et africains
- Revue de **modèles de gouvernance et renforcement des capacités** des agences et des structures d'appui sectoriels

Plateformes Open innovation

Des plateformes open innovation sur les créneaux prioritaires

- Mise en œuvre de **clusters d'innovation thématiques ou transverses** impliquant les acteurs de la sphère économique , scientifique et la société civile
 - 12 clusters sectoriels identifiés (mapping des acteurs publics , privés et de la société civile à établir par cluster)
 - S'inspirer des modèles de réseaux d'innovation à l'international
 - Capitaliser sur les clusters nationaux existants et les initiatives des acteurs de l'écosystème des startups et de l'entreprenariat (Incubateurs ou programmes thématiques, cluster mécatronique, groupements professionnels,..)
- Mise en œuvre et/ ou capitalisation sur des **Plateformes collaboratives d'innovation** et de **support** aux PME et aux startups
- Attraction des acteurs internationaux

Plan d'action

Recommandations clés

Programme national Up Skilling des PME

Un programme national d'envergure pour renforcer les capacités des PME et favoriser leurs projets d'innovation et de transition digitale et verte

- **Fonds et programmes de support à l'innovation des PME (Programme de mise à niveau 2.0) conçus avec les acteurs d'accompagnement et de financement publics et privés**
 - Programmes adossés à des fonds publics –privés (en apport de garanties auprès des bailleurs de fonds ou en prise en charge partielle des coûts d'investissement)
 - Déploiement de ce programme auprès des différents acteurs économiques concernés (structures d'appui, établissements financiers)

Projets fédérateurs nationaux d'envergure

Des projets d'envergure nationale mobilisant les acteurs nationaux et internationaux et en faveur du développement des compétences sur les créneaux porteurs

Projets stratégiques fédérateurs

- **Identification des Projets stratégiques nationaux** (tels que les projets d'intégration pour le secteur textile)
- **Lancement de projets pilotes mobilisateurs d'envergure** : exemple Smart City
- Développement de **projets en partenariat avec le secteur privé** (sur appel à projets PPP)

Un investissement important dans les infrastructures digitales , logistiques et environnementales

- **Infrastructures logistiques**
- **Zones industrielles 4.0 et durables**
- **Infrastructures digitales**
 - Infrastructures de connectivité (5G, Fibres optiques)
 - Data center
 - Bornes de recharge
- **Infrastructures environnementales (Centres de traitement)**
- **Infrastructures énergétiques (Cogénération, Energies renouvelables, autre)**
- **Développement d'offres immobilières modernes et adaptées aux digitaux nomades et aux besoins de l'écosystème d'innovation**

Réformes priotaires « Must do »

Des réformes critiques à mener

- **Amélioration du climat des affaires:**
 - digitalisation de l'administration,
 - résolution des problèmes de services logistiques du port de Radès en première priorité

Recommandations clés

Environnement d'affaires- Cadre réglementaire

Un cadre réglementaire facilitant le positionnement sur les créneaux porteurs

- *Revue des autorisations et assouplissement de l'accès au marché notamment sur les secteurs de services (Tenir compte de cette orientation dans la liste négative)*
 - *Services environnementaux*
 - *Services logistiques*
 - *Services digitaux & Communications*
 - *Services financiers*
 - *Solutions de mobilité*
- *Mise à niveau de réglementation spécifique pour la fabrication de matières premières pour l'industrie pharma*
- *Revue et amélioration du cadre réglementaire lié à l'environnement (mesures incitatives et restrictives, Responsabilité Environnementale des Producteurs, obligations environnementales)*
- *Revue du cadre réglementaire lié à la propriété des terres agricoles*
- *Evaluer le cadre réglementaire pour faciliter la fidélisation et l'attraction des talents nationaux et internationaux*
 - *Emploi de personnel étranger*
 - *Réglementation de change (Compte en devise pour les entrepreneurs et startups)*
 - *Visa investisseurs & talents*
- *Revue du cadre réglementaire de l'emploi (intégrant la téléactivité)*
- *Activation du cadre réglementaire de l'économie sociale et solidaire*
- *Revue des lois et des contrôles liés à l'importation*

Environnement d'affaires- Incitations

Un cadre d'incitation revu vers un appui massif des créneaux prioritaires et des investissements sur les projets de transition digitale, verte et sociale

- *Avantages fiscaux liés aux investissements d'innovation (Digital , Vert, Formation, R&D) sur les créneaux porteurs et aux projets de développement durable*
 - *Crédit d'impôts R&D*
 - *Exonération de sourcing ou réduction des droits de douane sur les intrants et équipements*
 - *Avantages fiscaux aux projets environnementaux et sociaux (RSE)*
 - *Taxe réduite pour les entrepreneurs Green*
 - *Encouragements à l'investissement liés aux bénéfiques réinvestis*
- *Amélioration du coût du financement des investissements dans le cadre de la relocalisation*
 - *Taux bonifiés*
 - *Mécanismes supportés par les fonds publics privés (apport de garanties sur les projets stratégiques)*
- *Cadre incitatif spécifique à l'implantation dans des Zones économiques spéciales*

Recommandations clés

Promotion

Une promotion accentuée

- *Stratégie promotionnelle pays autour d'une marque ombrelle*
- *Promotion au plus haut niveau exécutif de la destination Tunisie*
- *Développement des argumentaires promotionnels globaux et sectoriels intégrant les propositions des valeur :*
 - *Nearshoring*
 - *Hub régional Europe / Afrique*
 - *Spécialisation verticale (sectorielles et thématique)*
 - *Destination de référence sur les créneaux de développement et du bien-être humain*
 - *Terre d'accueil des digitaux nomades*
 - *Croissance par la transition digitale , verte et sociale*
- *Mise en place d'une équipe Task force composée de hauts cadres et de talents nationaux et internationaux pour l'attraction des donneurs d'ordre clés sur les créneaux identifiés*
- *Développement d'argumentaires pour les investisseurs asiatiques*
- *Développement et promotion accentuée autour des clusters d'innovation verticaux*
- *Attraction des leaders internationaux clés sur le Digital et l'environnement*
- *Présence accentuée aux évènements d'envergure et de premier plan liés au développement durable, de l'investissement et de l'innovation*
- *Promotion accentuée de l'écosystème tunisien des startups à l'échelle internationale*
- *Politique de valorisation et de labellisation / branding des filières agro / produits phares locaux*
- *Action de Suivi (Aftercare) pour la fidélisation des investisseurs existants (cas des laboratoires pharma, textiles, IME)*
- *Appui et facilitation / déblocage des projets d'investissements dans le secteur des énergies renouvelables*
- *Prospection de nouveaux marchés du secteur textile (exemple : marché russe, Europe de nord)*
- *Promotion sur le marché Africain (présence en Afrique, B to B)*

Recommandations clés

Amplification du pool de talents

Une stratégie axée sur l'amplification et l'attraction des talents

Amplification du pool de talents

- Co-développement public-privé de cursus de formation
- Développement de programme national de formation d'envergure pour amplification des talents sur les filières transverses prioritaires : Digital , Green , Logistique
 - Digital Academy , Plateformes E-learning , Formations certifiantes , stages
- Rapprochement du monde universitaire et de la recherche du monde de l'industrie et de l'investissement en pharma

Attraction des talents internationaux

- Facilitation de l'attraction des talents internationaux pour appuyer la montée en compétence sur les créneaux identifiés

UP / RE Skilling

- Encouragement sur les investissements de formation sur les métiers à forte valeur ajoutée (développement, conception, PF)
- Programme de renforcement des PME sur le digital et la transition verte
- Avantages liés à la formation (Re skilling / Up skilling)
- Implémentation des bureaux d'études pour le secteur textile

Ecosystème Startups

Booster et consolider le développement de l'écosystème des startups

Cadre réglementaire

- Startup act 2.0 (facilitation et levée des blocages actuels)
- Accélération du déploiement du programme Startup Tunisie (dont le fond des fonds Anava)

Approche innovantes

- SandBox sur les créneaux innovants (à l'instar de SandBox Fintech au niveau de la BCT)
- Promotion des plateformes et de démarches de connection des startups aux groupes locaux et internationaux (Marketplaces, Evènements, ...)
- Projets pilotes nationaux d'envergure mobilisant les startups et les acteurs locaux

Promotion

- Promotion internationale accentuée

Recommandations clés

Financement

Des leviers et des mécanismes de financement adaptés et accessibles

- ***Mise en œuvre de fonds publics-privés (sectoriels ou thématiques) en appui aux besoins de financement (en investissements ou en apports de garanties) et s'appuyant sur les acteurs de financement locaux (CDC, TIF, Smart capital , banques, ..) et les bailleurs de fonds internationaux :***
 - *projets stratégiques nationaux*
 - *Projets PPP*
 - *Adossées aux programmes nationaux d'envergure (Up/ Re Skilling des PME et talents)*
 - *Apports en capitaux*
 - *Programmes de support des PME en difficulté*
 - *Programmes de restructuration financière*
- ***Revue de l'offre et du cadre réglementaire de financement des projets de développement durable : économie verte et circulaire, économie sociale et solidaire***
 - *Nouveaux mécanismes de financement durable (Sustainable finance) : blended finance, épargne solidaire , soft loans*
 - *Fonds dédiés Green*
 - *Attraction de nouveaux acteurs (Impact Investors)*
 - *Constitution d'un pool de projets bancables*
 - *Optimisation des programmes de bailleurs de fonds sur les thématiques de développement durable*