



I T E S

Institut Tunisien Des Etudes Stratégiques

LA TUNISIE EN 2025

**“ Un Etat émergent, résilient
et réconcilié avec lui-même ”**

Etude Stratégique et Prospective

Janvier 2017



IT E S

Institut Tunisien Des Etudes Stratégiques

LA TUNISIE EN 2025

**“ Un Etat émergent, résilient
et réconcilié avec lui-même ”**


*Etude à l'attention de Son Excellence
Monsieur Le Président de la République*


VERSION COMPLÈTE

« La Tunisie en 2025 : un État émergent, résilient et réconcilié avec lui-même » est le résultat d'une démarche de prospective stratégique inclusive et participative ayant mobilisé les acteurs clés de la scène tunisienne, les équipes de l'ITES et 41 experts appartenant à des horizons divers.


- **Cette étude a été menée sous la direction** de M. Hatem Ben Salem, Directeur Général de l'ITES.
- **Les travaux ont été supervisés et coordonnés** par M. Mehdi TEJ, Directeur du Département des Politiques Publiques, Etudes Stratégiques et Prospectives.
- **L'encadrement méthodologique** a été effectué par M. Kais Hammami, Prospectiviste et Conseiller auprès de l'ITES et M. Mehdi TEJ, Directeur du Département des Politiques Publiques, Etudes Stratégiques et Prospectives.
- **Les séminaires et ateliers stratégiques** ainsi que les conventions de partenariat ont été assurés par M. Mohamed Hédi Sehili, Directeur du Département Réseaux et Partenariats.
- **Les rapporteurs** de cette étude : M. Hafedh Bouktif et M. Mondher Khaled.
- **Les infographies** ont été réalisées par M. Khalil Gdoura avec le concours de Mlle. Nour Maghraoui et Mlle. Dhouha Ksouri.


Cette étude, dans le cadre de six commissions de travail, a mobilisé **les experts** suivants :

 **La commission « Etat et institutions »** présidée par M. Ridha Ben Hammed et composée de : M. Mongi Ben Raies, M. Mustapha Ben Letaief et Mme. Sabria Sekhiri Zarrouk.

 **La commission « Défense et sécurité nationales »** présidée par : M. Tarek Faouzi El Arbi et composée de : M. Taoufik Bouaoun et M. Kamel Rouissi.

 **La commission « Les fondements de la croissance et du développement économique »** présidée par M. Afif Chelbi et composée de : Mme. Zouhour Karray, M. Hamadi Tizaoui, Mme. Lamia Zribi avec les contributions sectorielles de : M. Adel Gaaloul, M. Mustapha Haddad, M. Nouredine Hajji, M. Mounir Majdoub, Mme. Amel Nafti, M. Ahmed Smaoui et M. Sami Zaoui.

 **La commission « Contrat social »** présidée par Mme. Riadh Zghal et composée de : M. Karim Ben Kahla, M. Mustapha Nasraoui et M. Abdelhamid Abidi.

 **La commission « Education et culture »** présidée par M. Nejib Abdelmoula et composée de : M. Mohamed Zine El Abidine, M. Hamed Ben Dhia, M. Adel Gaaloul, Mme. Sonia Mbarek, M. Lassad Mezghani et M. Abdelaziz Halleb.

 **La commission « Le repositionnement international de la Tunisie »** : présidée par M. Habib Lazreg et composée de : M. Ridha Farhat, M. Youssef Cherif, M. Mehdi Tej, M. Mohamed Hsairi, M. Hédi Ben Nasr, M. Mohamed Jnifen, M. Mohamed Lessir, M. Moncef Baati, M. Hamadi Fehri et M. Sami Moulay.

Nous remercions l'ensemble des personnes ayant contribué directement ou indirectement, via leurs observations, à la réalisation de cette étude.

Table des Matières

Introduction	16
Contexte de l'étude	16
Objectifs de l'étude	17
Approche méthodologique	19
Appropriation	21
Première partie : A L'horizon 2025	23
CHAPITRE 1 : Le monde en 2025 : Une nouvelle distribution de la puissance	26
I. Une nouvelle géopolitique mondiale	26
1. Les trois « royaumes conquérants » : Etats-Unis, Russie et Chine	28
2. Visions contrastées d'un monde en mouvement	29
II. Scénarios et état du monde en 2025	33
1. Scénario 1 : « le collège ou directoire des puissances »	33
2. Scénario 2 : « le retour de la bipolarité »	33
3. Scénario 3 : « le monde chaotique »	34
4. Scénario 4 : « Le gouvernement des nations »	34
CHAPITRE 2 : Le monde économique en 2025 : Une mondialisation bouleversée ?	36
I. Image économique du monde en 2025 : les enjeux majeurs	36
II. Quelle mondialisation pour demain ?	37
1. Scenario 1 : « Ralentissement de la mondialisation »	37
2. Scenario 2 : « Mondialisation prospère »	38
3. Scenario 3 : « Mondialisation enrayée ou démondialisation »	38
Deuxième partie : Nos Forces et nos Faiblesses	39
CHAPITRE 1 : Le système politique, institutionnel et administratif : une transition en voie d'achèvement	42
I. L'analyse rétrospective : les tendances lourdes	42
II. Diagnostic stratégique de la situation présente : les tendances émergentes ou facteurs de changement	43
1. Première tendance émergente : l'établissement de l'Etat de droit, libertés et Droits fondamentaux	44

2. Deuxième tendance émergente : l'établissement d'un système d'équilibre dans le cadre du principe de la séparation des pouvoirs au niveau central et entre le pouvoir central et les collectivités territoriales locales	45
3. Troisième tendance émergente : l'établissement d'un système fondé sur la transparence, la redevabilité et l'intégrité	49
CHAPITRE 2 : Les politiques de défense et de sécurité nationales : une nécessaire adaptation aux exigences d'un contexte en mutation	54
I. L'analyse rétrospective	55
II. Identification et mapping des risques, des menaces et des vulnérabilités	56
1. Les menaces	56
2. Les institutions militaires et sécuritaires	61
CHAPITRE 3 : Les politiques économiques et la croissance : les acquis et les limites du modèle de développement	68
I. Le chemin parcouru et les inerties	68
II. Les dix défiances majeures	69
CHAPITRE 4 : Le contrat social : ébranlement et rupture de la confiance dans le système	72
I. Les ingrédients de la crise et le contrat social	72
II. Les inerties et les facteurs de changement	73
CHAPITRE 5 : L'éducation et la culture : déficit de synergies et de bonne gouvernance	76
I. Les inerties et facteurs de blocage	76
1. Education	76
2. Enseignement supérieur et recherche scientifique	77
3. Culture	78
4. Formation professionnelle	78
5. Technologies de l'information et de la communication	79
II. Les forces motrices ou facteurs de changement	79
1. Education	79
2. Enseignement supérieur et recherche scientifique	80
3. Culture	81

4. Formation professionnelle	81
5. Technologies de l'information et de la communication	82
Troisième partie : Vision stratégique pour la Tunisie à l'horizon 2025	84
CHAPITRE 1 : Notre vision politique, institutionnelle et administrative pour un Etat moderne et démocratique	86
CHAPITRE 2 : Notre vision pour une sécurité nationale proactive et résiliente	90
CHAPITRE 3 : Notre vision économique pour l'émergence et une croissance équitable et inclusive	94
CHAPITRE 4 : Notre vision pour un contrat social renouvelé	100
CHAPITRE 5 : Notre vision pour une éducation et une culture tournées vers le progrès et l'innovation	104
CHAPITRE 6 : Notre vision pour une Tunisie respectée, influente et ouverte sur le monde	110
Quatrième partie : Scénarios de sortie de crise, orientations stratégiques et leviers de l'avenir	114
CHAPITRE 1 : Un Etat stratège, anticipatif et garant des droits et des libertés	116
I. Le scénario favorable	116
1. Le renforcement de la tendance émergente relative à l'établissement de l'Etat de droit et libertés et droits fondamentaux	117
2. Le renforcement de la tendance émergente relative à l'établissement d'un système équilibré dans le cadre de la séparation des pouvoirs au niveau central et entre le pouvoir central et le pouvoir local	118
3. Le renforcement de la tendance émergente relative à l'établissement d'un système fondé sur la transparence, la redevabilité et l'intégrité	123
II. Le scénario défavorable	125
1. La rupture au niveau de l'établissement de l'Etat de droit et des libertés et droits fondamentaux	125
2. La rupture au niveau de l'établissement de l'Etat de droit dans le cadre de la séparation des pouvoirs	126
3. La rupture au niveau de l'établissement d'un système fondé sur la transparence, la redevabilité et l'intégrité	128
CHAPITRE 2 : Un Etat-Nation en paix, proactif et résilient	132
I. Les priorités et les orientations stratégiques	132
1. Prévenir, se prémunir et s'opposer à toute menace de type « conventionnel »	133
2. Juguler la menace terroriste	134
3. Réprimer et prévenir le crime organisé transnational	139
4. Contribuer, sous certaines conditions, à la lutte contre la corruption	139

5. Prévenir les influences et les ingérences étrangères hostiles	140
6. Consolider la résilience face aux risques naturels et accidentels	140
7. Se prémunir contre la cybermenace	141
8. Faire face aux menaces visant l'économie nationale	141
II. Les moyens institutionnels et organisationnels de la stratégie	142
1. Le Conseil de la Sécurité Nationale	143
2. Le renseignement : une fonction prioritaire	143
3. Les départements ministériels	145
4. Le cadre juridique du service national	145
III. Le scénario redouté ou « cygne noir »	146
CHAPITRE 3 : Une économie émergente, inclusive et durable	148
I. Leviers/plans d'actions transversaux	148
1. Plan d'action 1 : les pré-requis pour la sortie de crise	148
2. Plan d'action 2 : pour un écosystème favorable à l'entrepreneuriat et à l'innovation	149
3. Plan d'action 3 : un système financier au service de l'entreprise	151
4. Plan d'action 4 : le plan régions : une nouvelle vision du développement régional, des villes, des infrastructures et de l'aménagement du territoire	152
5. Plan d'action 5 : le plan national de l'environnement pour le développement durable	153
II. Leviers / plans d'actions sectoriels	154
1. Plan d'action 6 : pour une agriculture innovante, résiliente et durable	154
2. Plan d'action 7 : Vers la maturité industrielle à l'horizon 2025	155
3. Plan d'action 8 : La Tunisie plateforme digitale en 2025	156
4. Plan d'action 9 : 10 millions de touristes en 2025	157
5. Plan d'action 10 : Le plan énergie	158
CHAPITRE 4 : Un Etat fondé sur la confiance et le dialogue social	160
I. Scénarios de sortie de crise	160
1. Un changement de la perception de l'Etat	160
2. La responsabilisation des citoyens et des organisations de la société civile	161

3. La stimulation de la création d'emplois et le comblement de la fracture sociale	161
4. Le renforcement des relations intergénérationnelles et de l'apprentissage réciproque	162
5. L'apaisement et la consolidation des relations entre les partenaires sociaux	162
II. Vecteurs et leviers du changement	163
1. Rapport à l'Etat, gouvernance nationale et régionale, place et rôle de la société civile	164
2. La confiance en les institutions	165
3. Les valeurs, la diversité et la cohésion sociale	166
4. Emploi et sécurité	167
5. Relations de travail	168
6. Potentiels à consolider et à exploiter	168
III. Le scénario redouté ou de rupture	171
CHAPITRE 5 : Un Etat engagé sur la voie d'une éducation et d'une culture tournées vers le progrès et l'innovation	174
I. Scénarios de sortie de crise	174
1. Education	174
2. Enseignement supérieur et recherche scientifique	175
3. Culture	176
4. Technologies de l'information et de la communication	176
5. Formation professionnelle	177
II. Orientations stratégiques à l'horizon 2025	178
1. Education	178
2. Enseignement supérieur et recherche scientifique	179
3. Culture	180
4. Technologies de l'information et de la communication	181
5. Formation professionnelle	184
III. Scénario redouté ou de rupture	187
1. Education	187
2. Enseignement supérieur et recherche scientifique	187
3. Formation professionnelle	188

4. Culture	188
5. Technologies de l'information et de la communication	189
CHAPITRE 6 : Un Etat respecté, influent et ouvert sur le monde	192
I. Le Maghreb : la grande patrie	196
II. Le Sahel africain : la ceinture de sécurité du sud	199
III. L'Union Européenne : l'horizon stratégique	200
1. La ligne directrice	200
2. Les scénarios	202
IV. Le Moyen-Orient : l'horizon chargé d'incertitudes	205
V. L'Afrique : Le berceau continental	206
VI. Les horizons mondiaux : Etats-Unis, Russie, Chine, etc.	208
1. Les Etats-Unis	208
2. La Russie	209
3. L'Asie	209

Index des Infographies et des Tableaux

Schéma 1: Approche méthodologique de l'Etude Prospective Tunisie 2025	20
Schéma 2: Un Monde multipolaire	27
Schéma 3: Menaces transnationales	59
Schéma 4: Climat Social: le contexte depuis 2011	73
Schéma 5: Climat Social: Facteurs de Changement et Facteurs d'Inertie	74
Schéma 6: Notre Vision Stratégique pour l'Etat et ses institutions	87
Schéma 7: Les Objectifs Stratégiques de la Défense et de la Sécurité Nationale	91
Schéma 8: Notre Vision Stratégique économique en 2025 : résumé	94
Schéma 9: Vers un Modèle de Développement renouvelé et plus ambitieux internationalement	95
Schéma 10: Vers un Modèle de Développement plus équilibré régionalement et socialement	95
Schéma 11: Vers un Modèle de Développement plus durable écologiquement	95
Schéma 12: L'Initiative Nationale 4.0	96
Tableau 1: Croissance du PIB du scénario médian	97
Schéma 13: Notre Vision Stratégique pour la Culture et l'Education	104
Schéma 14: Notre Vision Stratégique pour la Tunisie dans un Monde multipolaire	110
Schéma 15: Notre Vision Stratégique pour la Nouvelle Diplomatie tunisienne	111
Schéma 16: Etablissement de l'Etat de Droit et Libertés et Droits Fondamentaux	116
Schéma 17: Renforcement de la Société Civile	118
Schéma 18: Vers un Equilibre du Pouvoir au niveau central	119
Schéma 19: Vers un Equilibre entre Pouvoir Central et Pouvoir Local	121
Schéma 20: Vers un Système fondé sur le Respect et l'Ethique du Droit	123
Schéma 21: Les types de Menaces	132
Schéma 22: Proactivité à court-terme pour juguler la Menace terroriste	135

Schéma 23: Résilience Amont et Aval pour juguler la Menace terroriste	137
Schéma 24: Proactivité sur le long-terme pour juguler la Menace terroriste	138
Schéma 25: Approche Stratégique pour la Défense et la Sécurité nationales	142
Schéma 26: Leviers de l'Initiative Nationale 4.0	148
Schéma 27: Plan d'Action 1: Pré-requis pour la sortie de crise	149
Schéma 28: Plan d'Action 2: Pour un Ecosystème favorable à l'Entreprenariat et à l'Innovation	150
Schéma 29: Plan d'Action 3: Un Système Financier au service de l'Entreprise	151
Schéma 30: Plan d'Action 4: Le Plan Régions	152
Schéma 31: Plan d'Action 5: Le Plan National pour le Développement Durable	153
Schéma 32: Plan d'Action 6: Pour une Agriculture innovante, résiliente et durable	154
Schéma 33: Plan d'Action 7: Vers la Maturité Industrielle à l'horizon 2025	155
Schéma 34: Plan d'Action 8: La Tunisie plateforme digitale en 2025	156
Schéma 35: Plan d'Action 9: 10 Millions de Touristes en 2025	157
Schéma 36: Plan d'Action 10: Le Plan Energie	157
Schéma 37: Scénarios de Sortie de Crise	163
Schéma 38: Vecteurs et Leviers du Changement	170
Schéma 39: Orientations Stratégiques pour l'Education	174
Schéma 40: Orientations Stratégiques pour l'Enseignement Supérieur	179
Schéma 41: Orientations Stratégiques pour la Culture	180
Schéma 42: Orientations Stratégiques pour les TIC	184
Schéma 43: Orientations Stratégiques pour la Formation Professionnelle	186
Schéma 44: Une Diplomatie Multi-vectorielle	193
Schéma 45: Les Champs d'Action de notre nouvelle Diplomatie	196

“

*Quand il est urgent,
il est déjà trop tard*

(Talleyrand)

”

INTRODUCTION

INTRODUCTION

La transition démocratique en Tunisie a marqué en 2014 une percée décisive par l'adoption d'une constitution consensuelle et la tenue d'élections démocratiques non contestées. Dans le monde, le bilan de la transition tunisienne est généralement jugé positif. La légitimité du nouveau régime est incontestable. La Tunisie, véritable îlot démocratique, réalise en quatre ans le consensus national sur l'édification d'un ordre politique inclusif, démocratique et fondé sur le dialogue et le compromis.

CONTEXTE DE L'ETUDE

Néanmoins, depuis l'année 2011, nous constatons une aggravation continue des risques et des menaces tant intérieures qu'extérieures et de rares facteurs favorables. **La longue transition tunisienne a directement contribué à l'affaiblissement de l'Etat, au relâchement de la discipline et du civisme, à la montée consécutive des revendications corporatives et régionales ainsi qu'au ralentissement économique.**

Les retards dans la lutte contre la corruption et contre les pratiques frauduleuses ont eu pour conséquence un inquiétant délitement de la cohésion nationale et un effritement du contrat social menant à de profonds questionnements quant à l'identité nationale, à l'enracinement du terrorisme et du crime organisé, ce qui constitue autant de freins dans la stratégie de redressement politique et économique

longtemps attendue et fermement promise par les gouvernements successifs. **Troublée, la Tunisie avait perdu ses repères.** Les multiples résultats de sondages révélaient le profond pessimisme, l'impatience et la perte de confiance généralisée des citoyens en l'avenir. La restauration de l'autorité de l'Etat dans sa netteté et sa probité et le rétablissement de la confiance entre les autorités, les politiques et les citoyens s'élevaient en impératif et en priorité. L'Etat se devait d'assumer son rôle central et de répondre à l'angoisse et aux attentes du tunisien.

C'est dans ce contexte que fut décidé le lancement, le 12 janvier 2016, par l'ITES, sous le haut patronage de Son Excellence le Président de la République, M. Béji Caïd Essebsi, de l'étude prospective et stratégique intitulée « la Tunisie dans dix ans : un Etat émergent, résilient et réconcilié avec lui-même ».

Au cours de l'année 2016, des avancées certaines sont enregistrées, notamment sur le plan de la sécurité et de la défense. Néanmoins, le terrorisme et le crime organisé transnational représentent toujours une menace majeure dopée par les évolutions géopolitiques reconfigurant le voisinage stratégique tunisien et la scène moyen-orientale. L'ancrage démocratique, tributaire de solides avancées sur les plans économique et social, reste fragile. En effet, l'exception tunisienne, trait et d'un

génie propre valorisant le dialogue et le compromis, demeure menacée par des lignes de vulnérabilités tant intérieures qu'extérieures susceptibles d'engendrer un déraillement du processus démocratique.

Dans ce contexte, l'analyse prospective et la culture de l'anticipation s'érigent en impératif de bonne gouvernance. En effet, décoder la complexité croissante afin d'orienter les politiques publiques et la prise de décisions autour des questions stratégiques est un enjeu majeur de politique publique et de conduite du changement.

Cette réalité appelle un nouveau paradigme stratégique : lever les incertitudes, fixer le cap, affirmer une vision. La Tunisie a besoin d'un projet stratégique fédérateur, mobilisateur, inclusif et résolument moderne afin d'aspirer, à l'horizon 2025, au rang d'Etat émergent, résilient et réconcilié avec lui-même. La conjoncture nationale, régionale et internationale appelle un sursaut, dicte un changement d'attitude et d'état d'esprit. Le Président de la République est à même de provoquer cette prise de conscience et le choc psychologique redonnant espoir et confiance en l'avenir. **Dans ce cadre, l'étude « La Tunisie dans dix ans : un Etat émergent, résilient et réconcilié avec lui-même », pilotée par l'ITES, trace le chemin et balise l'avenir.** En posant le diagnostic de la situation présente, cette étude identifie les enjeux majeurs tant nationaux qu'internationaux et détermine les grandes

orientations stratégiques afin de jeter les bases d'une stratégie nationale hissant le pays au rang d'Etat émergent, résilient et réconcilié avec lui-même ». Référentiel stratégique de mise en œuvre des politiques publiques, cette étude marquera le quinquennat de son Excellence M. Béji Caïd Essebsi, Président de la République Tunisienne. Elle redonne toute sa centralité à l'ITES, pivot d'élaboration des politiques publiques de demain. Sur cette base, options stratégiques et réponses innovantes ouvriront le champ des possibles et redonneront espoir au peuple et à la nation tunisienne.

OBJECTIFS DE L'ETUDE

Dans ce contexte, les dix ans à venir doivent être consacrés à redonner à la Tunisie, en mobilisant son génie propre, les marges de manœuvre qui lui font défaut. Pas de relance sans lucidité et ambition mais pas de stratégie possible sans liberté et autonomie d'action. **Cette étude s'attache ainsi à donner du sens à l'avenir pour mieux éclairer l'action présente et proposer une stratégie globale, fédératrice et inclusive en mesure de hisser le pays au rang d'Etat émergent, résilient et réconcilié avec lui-même. Telle est notre ambition.**

La Tunisie, à la croisée des chemins, fait face à une épreuve (crise) inédite dans son histoire depuis l'indépendance.

Afin de surmonter les obstacles et de viser l'émergence, il convient d'élaborer des scénarios de sortie de crise, d'identifier les leviers de l'avenir et de mobiliser l'ensemble des forces vives de la nation autour d'une stratégie fédératrice sur les plans politiques, économiques, sociaux et culturels. Les atouts de la Tunisie doivent être valorisés afin de faire face aux risques, de juguler les menaces et d'initier une dynamique vertueuse de changement.

En définitive, il s'agit de mobiliser l'expertise et le savoir au service de l'action présente tout en forçant le destin, en provoquant les changements souhaités tant au niveau des Politiques publiques que de l'ensemble des forces vives de la nation et du citoyen afin d'ancrer la Tunisie dans la modernité de son temps. La dynamique du vouloir ou volontarisme stratégique est au cœur de cette étude. **Vision et Espoir sont les deux axiomes guidant ce travail.**

Suite à une analyse systémique décomposant la complexité et les nœuds de vulnérabilités de la Tunisie, impliquant institutions étatiques, acteurs sociaux, secteur privé, experts et société civile, six secteurs interdépendants conditionnant l'évolution future de la Tunisie ont été identifiés : l'Etat et ses institutions ; la sécurité et la défense nationales ; les politiques économiques et la croissance ; le contrat social et le vivre ensemble ; l'éducation et la culture et le repositionnement diplomatique de la Tunisie

sur la scène régionale et internationale. Tels sont les vecteurs du changement sur lesquels il convient de fédérer toutes les énergies, tels sont les leviers de l'émergence de la Tunisie.

Face à l'avenir, deux approches prospectives sont concevables : une approche exploratoire aspirant à balayer l'ensemble des futurs possibles et une approche normative identifiant un avenir souhaitable et s'interrogeant sur le cheminement permettant de l'atteindre. Compte tenu des délais impartis à cette étude, de l'absolue nécessité d'affirmer une vision dans un contexte de crise prononcée et de l'accélération des événements bousculant l'ensemble des repères et multipliant les risques et les menaces, il a été décidé d'opter pour l'approche normative visant à identifier l'avenir souhaitable pour la Tunisie à l'horizon 2025 et la stratégie, déclinée en grandes orientations, à mettre en place pour l'atteindre. **Face à l'opacité ambiante et l'impérieuse nécessité d'affirmer une vision et de tracer un chemin, il paraissait difficilement justifiable de se projeter à l'horizon 2040 ou 2050.** Cet horizon de dix ans, tout en s'affranchissant des pesanteurs ou contraintes liées aux mandats électoraux, permet de mettre en œuvre les grandes orientations stratégiques en mesure d'insuffler une nouvelle dynamique vertueuse à l'échelle sociétale et ainsi (d'impacter) de peser sur le quotidien des citoyens. **Dix ans, c'est le temps de la société et de l'action.**

C'est le temps d'une stratégie octroyant une liberté d'action et une marge de manœuvre au service d'une vision partagée.

Une vision doit poursuivre deux objectifs prioritaires : tracer un chemin et fédérer afin de redonner espoir. Seule la conviction du citoyen tunisien en un avenir de paix et de prospérité partagées lui permettra de surmonter toutes les vicissitudes et de prendre en main son destin. Dans ce contexte, en concertation avec l'ensemble des acteurs impliqués dans cette étude, il a été décidé de retenir le scénario souhaitable suivant : « La Tunisie dans dix ans : un Etat émergent, résilient et réconcilié avec lui-même ». Telle est la Tunisie souhaitée à l'horizon de dix ans, telle est notre ambition. Emergence, résilience et réconciliation sont les trois concepts phares structurant cette vision d'avenir pour le pays.

Cette Tunisie souhaitée en 2025 reposera sur les piliers suivants :

- Un Etat stratège, anticipatif et garant des droits et des libertés ;
- Un Etat en paix et en sécurité, proactif et résilient ;
- Une économie émergente, inclusive et durable portée par une initiative historique et inédite : l'initiative nationale 4.0 : Entreprises/Technologies/Régions/Internationalisation ;
- Un Etat fondé sur la confiance et le dialogue social ;
- Un Etat engagé sur la voie d'une éducation et d'une culture tournées vers le progrès et l'innovation ;

- Un Etat respecté, influent et ouvert sur le monde.

APPROCHE METHODOLOGIQUE ●—

La prospective des temps modernes est avant tout un état d'esprit, une attitude, une philosophie de l'action, une manière de se positionner par rapport à l'avenir, avant d'être une boîte à outils combinant une multitude de méthodes. **Elle ne vise pas à satisfaire notre curiosité mais à rendre nos actes plus efficaces.** Elle ne veut pas deviner mais construire en s'interrogeant et en se préparant afin **d'éclairer l'action présente** et « d'apprivoiser » le risque inhérent à toute prise de décision.

Ainsi, l'enjeu de l'analyse prospective est d'amener tout décideur à s'approprier son avenir, à être un acteur de sa destinée et non un simple spectateur subissant les changements sans chercher à les provoquer. En définitive, « il s'agit de passer d'une posture de victime d'un avenir subi et imposé à la posture d'artisan d'un avenir choisi ». **Le volontarisme stratégique est au cœur de la démarche : l'avenir étant ouvert, autant provoquer le changement.**

Sur le plan méthodologique, de manière simplifiée, l'approche adoptée s'est subdivisée en **trois phases principales** :

Analyse rétrospective et diagnostic de la situation présente permettant de dégager les facteurs de blocage ou inerties et les forces motrices ou facteurs de changement ;

Détermination de la vision souhaitée pour la Tunisie à l'horizon 2025 : description du scénario retenu : « Un Etat émergent, résilient et réconcilié avec lui-même » ;

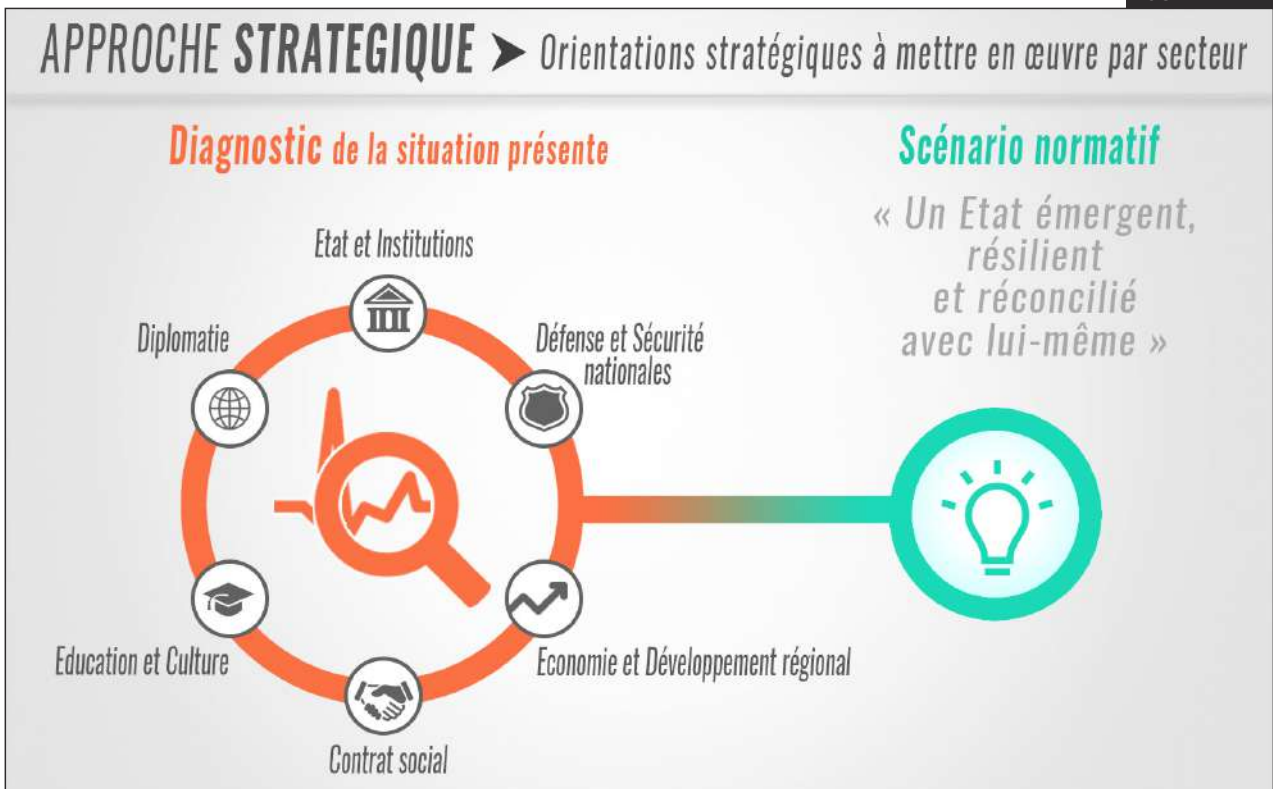
A partir du diagnostic et des entraves identifiés (où sommes-nous ?) et de notre ambition à l'horizon 2025 (où voulons-nous être), détermination du cheminement ou de **la manœuvre stratégique permettant de tracer le chemin et de baliser l'avenir** à travers l'identification :

- ▶ **Des scénarios de sortie de crise** ou mesures devant être actionnées à court terme afin d'éviter de basculer dans le scénario de rupture ou catastrophique dit « Cygne noir » et d'amorcer le bond en avant ;
- ▶ **Des orientations stratégiques** fixant le cap et ciblant le scénario souhaité.

A cet effet, épousant les leviers d'avenir, six commissions de travail ont été mises en place : Commission Etat et institutions, Commission sécurité et défense nationales, Commission économie et développement durable, Commission contrat social renouvelé, Commission éducation et culture et Commission repositionnement international de la Tunisie.

Ces commissions ont travaillé en étroite coordination sous la supervision d'un comité de pilotage associant, par souci de cohérence et de convergence, deux représentants des Ministères des Technologies de l'Information et de la Communication et du Ministère du Développement et de la Coopération Internationale. En effet, cette étude n'a pas pour vocation de se substituer au plan national quinquennal 2016-2020. Elle s'inscrit dans son sillage tout en offrant

SCHEMA 1



des perspectives à plus long terme et un spectre plus large.

Cette étude ne prétend pas non plus à l'exhaustivité : elle propose une vision à l'horizon 2025 ouverte au débat et à l'enrichissement. La finalité de cette étude est d'offrir à l'attention des autorités étatiques (politiques) et à l'ensemble des acteurs sociaux, économiques et citoyens **un cadre global décliné en orientations stratégiques redonnant foi et espoir en l'avenir et mobilisant les énergies autour d'un avenir souhaitable.**

Cette étude s'articule en trois grandes parties : une première partie dessine les contours du monde et du voisinage stratégique de la Tunisie à l'horizon 2025, une seconde identifie nos forces et nos faiblesses et une troisième décrit notre ambition et les orientations stratégiques pour la réaliser.

Enfin, cette étude participative a veillé à associer dans son élaboration l'ensemble des acteurs qui seront ultérieurement impliqués dans son appropriation et sa mise en œuvre : les Ministères, les établissements publics, les collectivités locales, les partis politiques et les élus, le secteur privé, les partenaires sociaux (centrale

syndicale et patronat), les universités, la société civile, etc. A cet effet, **5 séminaires stratégiques, 6 ateliers et 60 entretiens avec des témoins privilégiés ont été organisés impliquant plus de 700 personnes.** Parallèlement, fut organisé un Rendez-vous d'Amilcar durant lequel, M. Jean Pisani-Ferry, Commissaire Général à la stratégie et à la prospective de France Stratégie¹, a exposé l'approche française en matière de prospective stratégique et présenté les retours d'expérience quant à l'étude « Quelle France dans dix ans ? ». Cette étude a inspiré les travaux de cette commission.

APPROPRIATION

Dans le cadre d'une phase ultérieure, des esquisses de modalités d'implémentation et d'appropriation des orientations stratégiques recommandées seront formulées. Il s'agira de mobiliser les acteurs autour de la stratégie afin de faciliter son appropriation et sa mise en œuvre. **La Tunisie ambitionnée devra être portée par l'ensemble de la société afin d'impulser le changement souhaité.**

“ Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ”
(Sénèque)

¹ Depuis avril 2013, Commissariat général à la stratégie et à la prospective ou France Stratégie, rattaché au Premier ministre, anciennement dénommé Centre d'Analyse Stratégique (CAS), lui-même prenant la relève en 2006 du Commissariat Général du Plan fondé au cours des années 1960. L'ITES a signé une convention de partenariat avec France Stratégie.

PREMIERE PARTIE 
A L'HORIZON 2025



CHAPITRE 1

LE MONDE EN 2025

UNE NOUVELLE DISTRIBUTION DE LA PUISSANCE



CHAPITRE 1

Le monde en 2025: Une nouvelle distribution de la puissance

L'analyse et la compréhension des dynamiques reconfigurant la scène mondiale et plus particulièrement le voisinage de la Tunisie – le théâtre maghrébo-sahélien – s'érigent en impératif de bonne gouvernance politique, économique, sociale, sécuritaire et culturelle. Elles nous prémunissent contre les risques et les menaces susceptibles d'enrayer le processus démocratique et de réforme de l'Etat. Il s'agit d'être en mesure de tirer le meilleur parti de cet environnement régional et international en mouvement et de parer aux menaces tout en se positionnant afin de capter les opportunités. La Tunisie doit retrouver son rang et viser l'émergence dans un monde en profonde restructuration.

I. Une nouvelle géopolitique mondiale

Remise en cause du modèle économique dominant, crispations identitaires et nationalistes, aspiration des peuples à la liberté et à la gouvernance démocratique, restructuration en cours du monde arabe, ruptures technologiques, surprises stratégiques, rivalités et tensions croissantes entre Etats, course à la sécurisation des ressources énergétiques et minérales, démographie galopante, exigences environnementales, retour en force du religieux, fragmentation des continents, exacerbation des

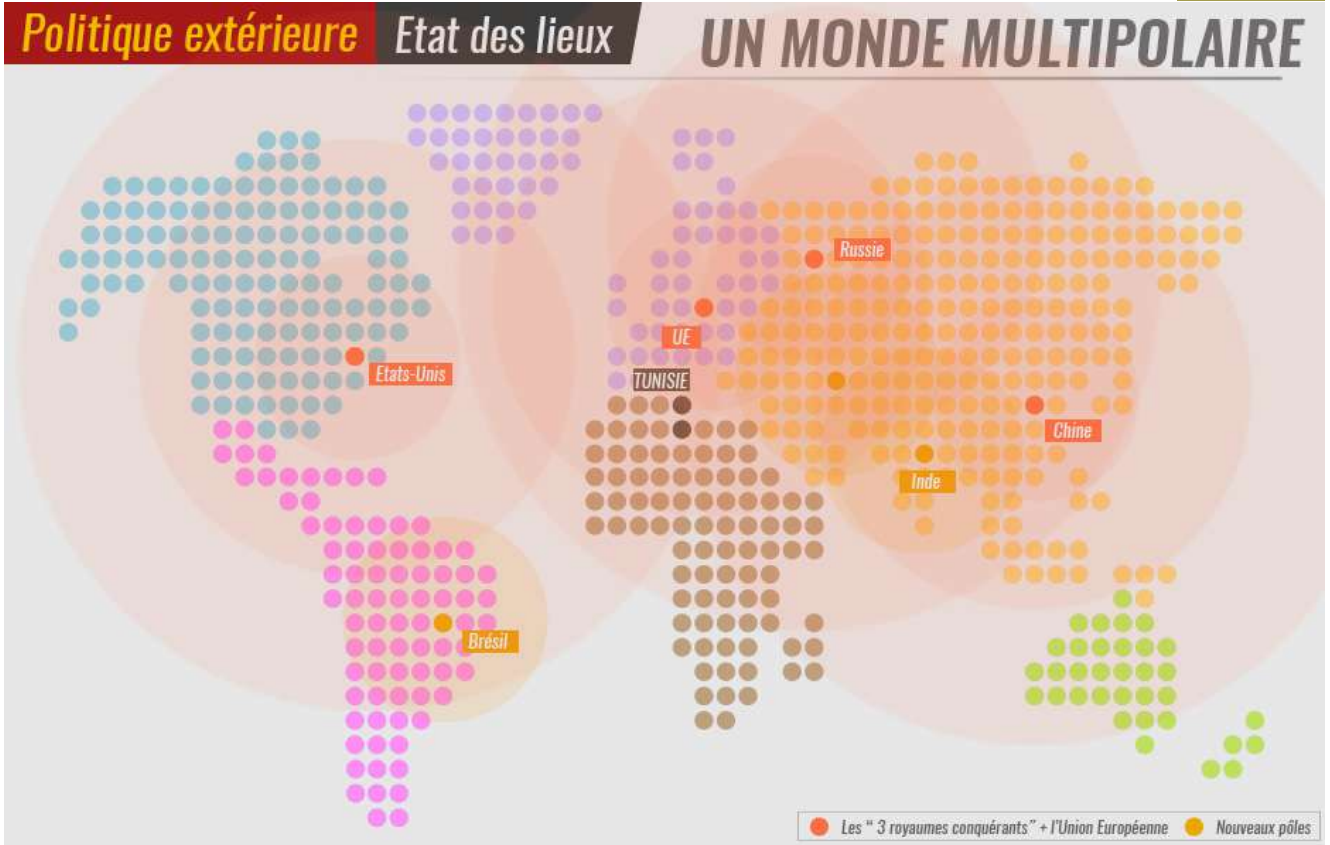
menaces transnationales (terrorisme et organisations criminelles transnationales) sont autant de marqueurs de la fin d'une époque, sans pour autant être en mesure d'esquisser les contours du monde à venir.

Plus globalement, l'accélération de l'histoire et la fluidité du monde bousculent les schémas de pensée hérités de la fin de la guerre froide et devenus, face au chaos, inopérants.

Le conflit syrien, la guerre au Yémen, la déstructuration de la Libye, la guerre civile en Ukraine, les événements au Venezuela, la fragmentation du monde arabe (Irak, Syrie, Yémen, Libye, etc.), la poussée de fièvre en mer de Chine méridionale sont révélateurs de l'exacerbation des rivalités entre les puissances occidentales visant à maintenir les Etats-Unis en tant que moteur de la transformation du monde et les forces émergentes œuvrant à l'avènement d'un monde multipolaire (Chine, Russie, Inde, Iran, Brésil). Les rivalités s'intensifient au fur et à mesure que la concurrence s'aiguise et que les rapports économiques s'inversent : la tendance est à l'érosion du leadership américain et « la bagarre multipolaire » est engagée selon les propres termes d'Hubert Védrine. Ces pôles de puissance portent chacun une vision du système international qu'ils entendent imposer en fonction de leurs intérêts stratégiques et de leurs propres agendas. Ils bâtissent des



SCHEMA 2



projections géopolitiques d'envergure et des représentations collectives de l'avenir. Ces acteurs revendiquent « leur place au soleil² », terminologie empruntée à la diplomatie de la fin du XIXe siècle, afin de peser sur la configuration future de l'échiquier planétaire.

Ce mouvement est accompagné par un déplacement du centre de gravité du monde vers l'Asie-Pacifique (le pivot asiatique), déclassant la centralité Atlantique et la force du lien transatlantique. Les vieilles civilisations se réveillent tandis que l'Occident décline et les échanges

se concentrent progressivement dans le Pacifique, nouveau cœur du monde.

Enfin, à l'horizon 2030, le triangle formé par la Chine, l'Inde et l'Afrique, connu sous le nom de « Chindiafrique », aura transformé la face du monde. Selon les projections du FMI et de la Banque Mondiale, cet espace, qui abritera la moitié de la population mondiale, va croître de 5 à 6 % par an et représenter 45 % du PIB mondial à l'horizon 2030. La Tunisie, pays africain, ne peut rester en marge de cette dynamique.

¹ Michel Foucher, « la bataille des cartes : analyse critique des visions du monde », François Bourin Editeur, 2013.

1. Les trois « royaumes conquérants » : Etats-Unis, Russie et Chine

Aujourd'hui, conscients de la véritable menace, les Etats-Unis mettent en place une stratégie destinée à contenir, voire briser la montée en puissance de la Chine, jugée l'adversaire prioritaire à l'horizon de deux décennies.

Selon les stratèges américains, si la Chine se hisse au tout premier rang des puissances, par la combinaison de sa croissance économique et de son indépendance géopolitique et militaire, tout en conservant son modèle confucéen à l'abri des manœuvres subversives occidentales, alors la suprématie des Etats-Unis sera décisivement affaiblie. Dans ce contexte, la guerre humanitaire (ingérence humanitaire puis responsabilité de protéger), les futures pressions environnementales et la guerre contre le terrorisme islamiste constituent les nouveaux axes d'intervention servant à masquer les buts réels de la grande guerre eurasiatique : « la Chine comme cible, la Russie comme condition pour emporter la bataille ».

La Chine comme cible car elle seule est en mesure de dépasser l'Amérique dans l'ordre de la puissance matérielle (économique et militaire) à l'horizon de vingt ans. La Russie comme condition car de son orientation stratégique découlera largement l'organisation du monde de demain : unipolaire ou multipolaire.

Les Etats-Unis ont opéré un redéploiement géopolitique sur l'espace eurasiatique et se heurtent de plein fouet aux puissances continentales russe et chinoise qui, pour leur part, renforcent significativement l'Organisation de Coopération de Shanghai (OCS). En dépit d'une méfiance réciproque prenant racine dans le temps long de l'histoire, l'arrogance occidentale a précipité le balancier stratégique russe vers Pékin. Apaisement aux frontières, renforcement de la coopération militaire, signature d'accords économiques (notamment dans le domaine énergétique), imbrication plus nette de leurs projets régionaux (routes de la soie, projets de train à grande vitesse reliant Pékin à Moscou) constituent autant de marqueurs du tropisme de Moscou pour Pékin : le basculement de la Russie vers l'Est est amorcé.

Dans ce cadre, quelques axes structurent la pensée géopolitique des Etats-Unis :

► **Empêcher la Chine d'accéder au rang de première puissance mondiale** à l'horizon de deux décennies par une stratégie d'encerclement (alliés traditionnels en Asie, renforcés par le déploiement de nouvelles bases militaires en Australie et en Nouvelle Zélande), le contrôle de sa dépendance énergétique et la remise en cause de l'équilibre nucléaire (projet de bouclier antimissile). La répartition des bases militaires occidentales révèle l'édification d'une ceinture qui cerne la Russie et la Chine et qui verrouille, à l'image



d'une garde prétorienne, le plus grand réservoir mondial d'énergie : le Moyen-Orient.

Selon les projections de l'AIE³ (cf. rapport de novembre 2012⁴), la production de brut des États-Unis dépassera celle de l'Arabie Saoudite en 2020, grâce au gaz de schiste. Les États-Unis qui importent aujourd'hui 20% de leurs besoins énergétiques deviendraient quasi autosuffisants à l'horizon 2035. Dans ce contexte, si les États-Unis cherchent à contrôler le Moyen-Orient, ce n'est guère pour leur propre approvisionnement, puisqu'ils s'y approvisionnent de moins en moins (aujourd'hui, le continent africain pèse davantage dans leurs importations), mais ils cherchent plutôt à mieux contrôler la dépendance énergétique des puissances rivales, notamment asiatiques. De ce fait, le remodelage du Moyen-Orient et la déstabilisation durable de cet espace sont parfaitement acceptables par les stratégies américains ;

► **Contenir la puissance russe et la recentrer à l'intérieur de la Fédération de Russie.** La déstabilisation de l'Ukraine, dans le prolongement de la révolution orange de 2004, poursuit cet objectif. Elle répond également à la fermeté de la Russie en Syrie : les deux crises sont indissociables ;

► **Transformer le Moyen-Orient dans**

l'intérêt des Etats-Unis et d'Israël. L'émiettement selon des lignes ethniques, confessionnelles et communautaires des sociétés arabes en une pluralité d'Etats faibles, souvent en opposition les uns aux autres, vise à évincer d'abord la Russie et la Chine et à permettre le redéploiement des Etats-Unis ; c'est chose faite en Libye, voisinage immédiat de la Tunisie ;

► Consolidier le grand bloc transatlantique, étendu aux frontières de la Russie et de la Chine et englobant la périphérie méditerranéenne. C'est dans ce cadre que doit être analysée la politique de « globalisation de l'OTAN ».

2. Visions contrastées d'un monde en mouvement

En définitive, émergera à l'horizon 2025 une carte mondiale relativisant l'empreinte géopolitique américaine. La scène internationale développe une énergie propre marquée par une nouvelle fluidité stratégique : ni unipolaire, ni multipolaire, le reclassement des puissances est en cours et le jeu entièrement ouvert. A l'horizon 2025, le format ultime des rapports de force structurant l'échiquier planétaire demeurera incertain et non stabilisé.

En termes de redistribution de la puissance, quelques tendances lourdes apparaissent :

² Michel Foucher, « la bataille des cartes : analyse critique des visions du monde », François Bourin Editeur, 2013.

³ AIE, World Energy Outlook, décembre 2012, consultable au lien suivant : <http://www.worldenergyoutlook.org/media/weowebsite/2012/exsum/French.pdf>.

► **Erosion du leadership américain tournant définitivement la page de l'uni-polarité et marquant l'avènement d'un monde post-américain.**

Les Etats Unis devraient demeurer la puissance dominante à l'horizon 2025, notamment sur les plans militaires et technologiques. Néanmoins, ils seront rattrapés par la Chine sur le plan économique et seront en rivalité avec d'autres acteurs étatiques et non-étatiques de moins en moins respectueux de l'ordre mondial imposé par Washington. Ils continueront donc à dominer sans pour autant régner. Cette domination sera assurée à travers la poursuite de la maîtrise des voies maritimes, du commerce, des technologies et des ressources énergétiques. Elle sera d'autant plus assurée par l'indépendance énergétique acquise suite à la valorisation de ses ressources en gaz et en pétrole de schiste.

Pour autant, le modèle économique américain fondé sur une économie extensive consommatrice de ressources et de richesses dicte une stratégie visant la perpétuation d'une logique impériale de plus en plus contestée par des puissances aspirant à relativiser le leadership américain. L'issue du choc de ces ambitions et visions contradictoires configurera l'ordre mondial de demain.

Rupture : Pour diverses raisons tant intérieures qu'extérieures, les Etats-Unis pourraient être tentés par un repli sur

leur sphère d'influence traditionnelle ou par un net retour à l'isolationnisme.

► **Affirmation de nouveaux pôles dotés d'un faisceau d'attributs de la puissance et en mesure de transformer les équilibres de force à l'échelle planétaire.**

La Chine est d'ores et déjà sur le point de devenir la première puissance économique tout en renforçant graduellement son outil militaire⁵. Sur cette base, Pékin, via les nouvelles routes de la soie, matérialise son emprise économique tout en renforçant sa domination, y compris militaire, sur ses marches et les pays perçus historiquement comme des vassaux. Les tensions s'exacerbent avec les Etats-Unis et le Japon. La Chine « montre ses muscles » et trace les lignes rouges jugées inacceptables.

Parallèlement, la Russie consolide sa montée en puissance militaire et économique par la valorisation de ses ressources énergétiques, notamment de nouveaux gisements en Arctique. Suite au réchauffement climatique et à la fonte de la banquise, Moscou contrôle la route du Nord-Est, passage crucial diminuant drastiquement la durée et le coût des transports de marchandises par voie maritime entre l'Asie et l'Europe.

La Russie renforce son contrôle sur son Etranger proche et opère un retour significatif en Méditerranée et au Moyen-Orient. Via une alliance avec la Chine, elle brise progressivement le containment

⁵ DAS, Horizons Stratégiques, 2014.



américain.

Rupture : montée des tensions et risque d'affrontement entre la Chine et la Russie. Parallèlement une grave crise économique pourrait entraver la montée en puissance de ces pays et engendrer un renfermement ou un effondrement sur elle-même de la Chine.

► **Déclassement de l'Europe** : à moins d'un sursaut économique et d'une nouvelle impulsion dans sa construction politique, l'Europe devrait voir son influence décliner, y compris au sein de son voisinage méditerranéen ;

Rupture : l'Europe surmonte ses difficultés économiques et institutionnelles et s'affirme en pôle de puissance économique et militaire s'émancipant de la tutelle de l'OTAN.

► **Emergence du continent africain sur la scène internationale** : l'Afrique, certes minée par des conflits récurrents et des vulnérabilités structurelles, connaît d'ores et déjà un essor sur la scène internationale du fait de la redistribution des cartes de la puissance et d'une croissance économique soutenue.

Rupture : Minée par l'explosion démographique, les conflits, la pauvreté, etc. l'Afrique ne parvient pas à décoller économiquement et sombre dans une forte instabilité et sismicité géopolitique.

► **Reconfiguration du Moyen-Orient** : les crises risquent de se multiplier sur fond d'exacerbation des rivalités entre puissances extérieures (Etats-Unis, Chine, Russie et dans une moindre mesure France, Grande-Bretagne), puissances régionales (Arabie Saoudite, Egypte, Qatar, Iran, Syrie, Israël, Turquie) et acteurs locaux (Sunnites, Chiites, Alaouites, Druzes, Chrétiens, Kurdes, etc.) pouvant déboucher sur une rupture majeure : une redéfinition, en fonction des rapports de force, des frontières des Etats du Moyen-Orient selon des lignes confessionnelles et religieuses, les clivages politiques épousant de plus en plus étroitement les appartenances communautaires. Une telle dynamique signifierait la fin de l'ère découlant des accords Sykes-Picot du 16 mai 1916 scellant le partage de l'empire ottoman.

Rupture : le Moyen-Orient se stabilise par un équilibre des puissances, les Etats pivots surmontant leurs rivalités et instaurant un système de sécurité collective permettant un règlement juste du conflit israélo-palestinien.

Des dynamiques transversales pèseront également lourdement sur la future configuration de la scène mondiale à l'horizon 2025 :

► **L'explosion démographique** : la population mondiale devrait atteindre les 8,5 milliards d'habitants à l'horizon 2030. Les tendances démographiques

annoncent un vieillissement généralisé, l'essor des migrations et une urbanisation croissante. Cette tendance se traduira par une pression accrue sur les ressources amplifiant les risques de conflits. L'Inde abritera 1,6 milliard d'habitants, la Chine 1,38 milliard, les Etats Unis 400 millions et l'Europe 520 millions. L'Afrique atteindra un milliard et demi d'habitants, soit 16 % de la population mondiale dont 440 millions au Nigéria. Elle enregistrera ainsi la plus forte progression en raison d'un taux de croissance démographique en constante progression. Le Maghreb devrait atteindre les 109 millions d'habitants à l'horizon 2025. Enfin, le théâtre sahélien, sous-administré, vulnérable et sous-défendu, devrait voir doubler sa population à l'horizon 2040 avec des taux de natalité supérieurs à 6%. Cette pression démographique s'exerçant à notre frontière sud, conjuguée à une instabilité chronique et aux difficultés économiques et climatiques représente une menace majeure.

► **Les effets du changement climatique**

favoriseront la désertification et accentueront l'exode des populations rurales vers les villes. Les réfugiés climatiques risquent de se multiplier ;

► **Le retour de l'identitaire, l'affirmation du religieux et du repli sur soi**

en réaction à l'universalisation des valeurs et à la dilution de l'individu dans le cadre d'une mondialisation effrénée. Le primat des idéologies nourrira les tensions futures, notamment au sein d'un monde musulman en partie encore

réfractaire à la modernité.

► **La prolifération d'acteurs contestant la domination traditionnelle de l'Etat**

: ONGs, sociétés civiles et opinions publiques, médias, Eglises, individus connectés, firmes multinationales, Organisations Criminelles Transnationales (OCT), mouvements sectaires, etc.

► **La montée en puissance de mouvements contestataires**

portés par le sentiment d'indignation et de défiance envers les autorités et les institutions établies ;

► **L'inadaptation de la gouvernance mondiale**

, notamment des Nations Unies, aux nouveaux rapports de force à l'échelle planétaire ;

► **La problématique de la lutte contre la radicalisation religieuse islamiste**

et la gestion du retour des « foreign fighters ». Cette vague de fond constitue une menace s'inscrivant dans la durée ;

► **L'exacerbation des luttes et des conflits quant à l'accaparement de ressources stratégiques**

: énergie, eau, minéraux, terres rares, etc. Les théâtres les plus convoités seront l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Arctique ;

► **La révolution numérique ou digitale**

transformant les modes de vies et d'échanges économiques : le contrôle des plateformes numériques deviendra un enjeu de puissance ;



► **Emergence de tensions sociales majeures** et d'un brassage ethnique, culturel et religieux remettant en cause la convergence démocratique et le respect des droits de l'Homme suite à des mouvements de populations (réfugiés politiques, économiques ou climatiques).

► **La persistance d'une menace terroriste diffuse et mutante.**

II. Scénarios et état du monde en 2025

A ce stade, en se basant sur les tendances lourdes mentionnées précédemment et divers signaux faibles, il est possible d'identifier des scénarios⁶ d'évolution de l'ordre mondial à l'horizon 2025 dépendant étroitement des rapports de forces s'établissant entre les trois pôles de puissances : Etats-Unis, Russie et Chine.

1. Scénario 1 : « le collège ou directoire des puissances »

Dans le cadre de l'émergence d'un monde polycentrique (Etats-Unis, UE, Chine, Russie, Inde, Brésil, Afrique du Sud, etc.), nous assistons à la formalisation d'un G8 élargi consacrant la division du monde entre les pôles de puissance en différentes sphères d'influences. En dépit de la persistance de zones de frictions, les uns et les autres s'équilibrent et adoptent les décisions majeures de manière collégiale. C'est l'avènement d'un

monde multipolaire organisé : ententes communes et compromis reflètent les équilibres de puissance entre les différents pôles. Le Conseil de Sécurité et l'ONU ayant atteint leurs limites (épuisé leurs vertus par une inadaptation aux enjeux actuels), cet équilibre est matérialisé par l'évolution vers un néo Conseil de Sécurité en dehors de la Charte des Nations Unies. L'affirmation de ces pôles s'observe d'ores et déjà au sein de l'OMC, via la BAI⁷ et la Banque des BRICS contestant progressivement l'hégémonie de la Banque Mondiale et du FMI jugés sous influence américaine. Ce scénario suppose le renoncement des Etats-Unis à la domination mondiale : Pékin, Washington et Moscou développent ainsi une intelligence stratégique permettant d'éviter l'épreuve de l'heure de vérité. L'UE, représentant 6% de la population mondiale et pesant 22 % du PIB, pourrait s'ériger en pôle à condition de surmonter ses difficultés et d'évoluer vers une Europe puissance, notamment sur le plan de la défense. Dans la négative, l'Europe sera reléguée au rang de région du pôle occidental sous domination américaine.

2. Scénario 2 : « le retour de la bipolarité »

Les Etats-Unis ne renoncent pas à leurs ambitions hégémoniques à l'échelle planétaire, à l'instar du roll back de la Russie et du containment de la Chine. Face à la montée en puissance de ces

⁶ Ces scénarios n'ont pas pour vocation de couvrir l'ensemble du champ des possibles.

⁷ Banque Asiatique d'Investissement dans les Infrastructures.

pôles, Washington antagonise Pékin et Moscou dans leurs sphères d'influences respectives les poussant vers un rapprochement scellé par un partenariat stratégique et par la montée en puissance de l'OCS⁸. L'OTAN globalisée dominant le bloc occidental fait face à une OCS renforcée, notamment sur les plans économique et militaire. Suite aux provocations américaines, les nationalismes chinois et russes sont exacerbés. Ces deux grands blocs s'affrontent par groupes ou Etats interposés sur des lignes de fracture, notamment l'Afrique et le Moyen-Orient.

Les tensions seront vives dans le Pacifique, aux frontières de la Russie et en mer de Chine méridionale avec de sérieux risques de dérapages vers des conflits ouverts mais aux conséquences contrôlées.

3. Scénario 3 : « le monde chaotique »⁹

Dans le cadre de la prolifération des acteurs autres qu'étatiques en mesure de peser sur les équilibres planétaires, nous assistons à un émiettement et à une dilution de la puissance. Richard Haas développe le concept d'un monde dans lequel plus personne ne serait en mesure de contrôler la situation et d'assurer un semblant d'ordre : un monde apolaire. Personne n'est comptable de l'ordre international soumis à un processus de

recomposition constant accompagné de fortes frictions.

« C'est le règne du chacun pour soi d'une dizaine de puissances ou de quelques blocs régionaux dans un contexte marqué par la multiplication des conflits, la récurrence du terrorisme islamique et la montée en puissance du crime organisé transnational »¹⁰. Ce monde, à l'image d'un « bateau ivre », est caractérisé par son imprévisibilité et une incertitude croissante¹¹.

4. Scénario 4 : « Le gouvernement des nations »

La communauté internationale s'organise afin de faire face aux nouveaux défis et menaces, notamment la menace terroriste islamiste et les impacts du changement climatique. Les sociétés se démocratisent et les frontières s'effacent au profit de la circulation des idées et des Hommes. Selon Thomas Friedman, « le monde est plat car la révolution numérique accélère le processus de globalisation en abolissant les frontières commerciales et politiques »¹². La généralisation de la mondialisation et de la démocratisation gomme les tensions et les rivalités entre Etats. La Chine et les Etats-Unis tissent des liens de plus en plus étroits conduisant les autres acteurs à privilégier « l'intérêt général mondial ».

⁸ Organisation de Coopération de Shanghai.

⁹ Pascal Boniface et Hubert Védrine, « Atlas du Monde Global », Armand Colin Fayard, 2015, p.40.

¹⁰ « La France et l'état du monde en 2025 », Observatoire politique internationale, Fondation Jean Jaurès, note N°1, 14 mars 2014.


¹¹ Ce monde chaotique peut également se fissurer suivant des lignes de fracture civilisationnelles. L'exacerbation du terrorisme islamiste et la tentation de repli sur soi d'Etats européens mettant en exergue leur identité chrétienne pourrait alimenter des conflits d'ordre civilisationnel.

¹² Pascal Boniface et Hubert Védrine, « Atlas du Monde Global », Armand Colin Fayard, 2015, p.28.



CHAPITRE 2

LE MONDE ECONOMIQUE EN 2025

**UNE MONDIALISATION
BOULEVERSEE !** 



CHAPITRE 2

Le monde économique en 2025: Une mondialisation bouleversée ?

I. Image économique du monde en 2025 : les enjeux majeurs

La mondialisation économique et financière actuelle est le résultat d'un long processus qui s'est amorcé en Europe dès le début du XIX^{ème} siècle avant de se diffuser aux autres continents à la fin du siècle. Au fil du temps, la mondialisation a pris diverses trajectoires oscillant entre ouverture et obstacles au commerce.

La mondialisation a connu, au cours de la période récente, des transformations structurelles issues du caractère systémique de la crise financière des subprimes (2007- 2008)¹³. Le poids du dollar, comme monnaie de réserve, s'érode continuellement et les pays émergents, moteur de la croissance mondiale, exigent (ou négocient) une nouvelle gouvernance mondiale où ils prendront place à hauteur de leur succès.

Les chocs récents du Brexit (incertitude sur l'avenir de l'Europe) et des élections américaines (possibilité de résurgence du protectionnisme) ne sont pas nécessairement les plus porteurs de risques. Ces chocs non anticipés ont plutôt un caractère et des effets transitoires. Les puissants effets des mutations technologiques en cours sont, pour la prochaine décennie, plus prévisibles et

présagent le basculement (ou l'éclatement) de l'épicentre de l'économie mondiale. **En 2025, le monde pourrait être divisé en des pays allant dans le sens de l'histoire (pays sur la frontière technologique) et des pays en marge de l'histoire. Dès lors, nous pourrions nous retrouver dans un monde encore plus inégal caractérisé par des opportunités d'émergence plus faibles.** C'est notamment vrai pour les pays à revenu intermédiaire appelés à investir dans la complexité économique et à mettre en œuvre les réformes structurelles les plus cruciales pour rehausser la croissance à long terme. C'est notamment le cas de la Tunisie.

Dans son rapport intitulé « technologies de rupture : des avancées qui changeront la vie, le commerce et l'économie mondiale », l'institut de conseil McKinsey a listé les technologies de première importance (en termes d'impact) pour l'économie mondiale et le positionnement futur des pays.

Les innovations seront les suivantes :

- ▶ **Internet mobile** : accroissement et baisse du coût de la connectivité entre Internet et terminaux mobiles ;
- ▶ **Automatisation du travail intellectuel** : création de logiciels et systèmes intelligents

¹³ La crise économique et financière a eu un impact très fort sur le commerce mondial : en 2009, alors que le PIB mondial diminuait d'environ 2 %, le volume des échanges de biens et services a chuté de plus de 10%.



aux capacités de jugement et de traitement de la connaissance affinées ;

► **Internet des objets communicants/connectés** : création de réseaux de capteurs à bas prix collectant des données, les analysant et agissant en fonction ;

► **Informatique en nuage (cloud)** : système d'hébergement des fichiers et services sur des serveurs distants ;

► **Robotique avancée** : des robots aux sens, à la dextérité et l'intelligence améliorés, utilisés pour automatiser davantage de tâches, voire « augmenter » les humains eux-mêmes ;

► **Véhicules autonomes** : véhicules capables de se déplacer avec peu ou sans intervention humaine ;

► **Génomique nouvelle-génération** : séquençage du génome amélioré, plus rapide et à moindre coût grâce aux innovations dans l'analyse des données et la biologie synthétique ;

► **Stockage de l'énergie** : systèmes et terminaux en mesure de stocker l'énergie en plus grande quantité et plus longtemps (essentiellement des batteries) ;

► **Impression 3D** : technique de fabrication

additive qui consiste à créer des objets depuis un modèle numérique en superposant de fines couches de matériaux ;

► **Matériaux avancés** : matériaux aux caractéristiques et fonctionnalités supérieures (dureté, résistance, durabilité, élasticité, conductivité, etc.) ;

► **Exploration et forage avancés** : techniques permettant l'exploitation de ressources pétrolifères et gazières jusqu'alors inaccessibles ;

► **Energies renouvelables.**

II. Quelle mondialisation pour demain ?

En se basant sur les tendances mentionnées précédemment, il est possible d'identifier trois scénarios :

1. Scénario 1 : « Ralentissement de la mondialisation »

Le ralentissement du commerce mondial est annonciateur d'un changement de tendance. Les crises constituent des périodes propices aux réflexes protectionnistes, gouvernements et entreprises cherchant à compenser le recul de la demande par une diminution des parts étrangères sur le marché national¹⁴.

¹⁴ Conscients des risques d'engrenages inhérents aux conflits commerciaux, les pays du G-20 s'étaient d'ailleurs solennellement engagés lors du sommet de Londres, en avril 2009, à « rejeter le protectionnisme ». Cet engagement n'a pas empêché certaines réactions protectionnistes : augmentations de droits de douane, multiplication d'enquêtes anti-dumping, restriction aux producteurs nationaux du bénéfice des mesures de relance, régulations discriminatoires... Environ 600 mesures de ce type auraient été prises chaque année dans le monde depuis 2008, amenant certains observateurs à parler de « protectionnisme trouble ».

Les traités « méga-régionaux » en cours de négociation- l'accord Transatlantique entre les Etats-Unis et l'Union Européenne, et l'accord Trans-pacifique entre 5 pays d'Amérique et 7 pays d'Asie-Océanie-revêtent alors une importance majeure. Ces traités, remis en cause par l'Administration Trump, ouvrent un large boulevard à l'offensive économique chinoise. Le Ralentissement du commerce intra- européen (du fait de l'atonie de la croissance qui semble être une tendance lourde) conjugué aux menaces terroristes vont limiter les flux migratoires.

2. Scenario 2 : « Mondialisation prospère »

Ce scénario envisage la poursuite de la mondialisation qui serait plus régionale que globale. L'épicentre de l'économie mondiale se déplace vers l'Asie, les Etats-Unis et la Russie. Le monde est économiquement multipolaire. Le dynamisme des échanges entre l'Asie et le reste du monde devrait se maintenir, notamment avec le relais pris par l'Inde et des pays comme le Vietnam et le Bangladesh. La mondialisation est dans ce scénario bénéfique car les « effets de création » l'emportent sur « les effets de détournement ».


3. Scenario 3 : « Mondialisation enrayée ou démondialisation »

Les développements technologiques vont limiter l'insertion dans l'économie

mondiale aux seuls pays innovateurs. Les pays traditionnellement exportateurs de matières premières (Afrique) ou rentiers (Moyen-Orient) sont à la marge de l'histoire (fin de la rente) car les modèles économiques prévalant deviennent obsolètes. La non-préparation à la disparition de la rente va renforcer le risque géopolitique, l'oligarchie perdant sa légitimité. Le malaise des classes moyennes et la montée des mouvements sociaux liée à un déplacement des seuils de tolérance aux inégalités et à la corruption font naître le besoin d'un discours sur les valeurs. Dans une vision extrême, le retour au capitalisme d'Etat serait même envisageable.

DEUXIEME PARTIE

ET NOS FORCES [♂]
NOS FAIBLESSES

 Suite à une analyse rétrospective et à un diagnostic stratégique de la situation présente, les six commissions ont été en mesure d'identifier les inerties ou facteurs de blocage entravant le pays et inversement les facteurs de changement ou forces motrices, autant de leviers à actionner afin d'amorcer une sortie de crise positionnant la Tunisie sur la trajectoire de l'émergence.



CHAPITRE 1

 **LE SYSTEME POLITIQUE,**

INSTITUTIONNEL ET ADMINISTRATIF :

UNE TRANSITION

EN VOIE D'ACHEVEMENT



CHAPITRE 1

Le système politique, institutionnel et administratif : une transition en voie d'achèvement

La recherche, dans le passé et le présent, des éléments explicatifs pertinents pour la compréhension de notre vécu nous a permis d'identifier, par-delà les tendances lourdes du système constituant autant de facteurs d'inertie, les éléments de changement déjà perceptibles. Ces éléments joueront un rôle déterminant dans la construction d'une société plus attachée à ses racines et à son identité, de plus en plus équilibrée, de plus en plus tolérante et de plus en plus démocratique. En l'occurrence, notre pays est doté, en dépit de certaines faiblesses et menaces, de plusieurs atouts et éléments de force susceptibles de favoriser son évolution vers ce système souhaité.

Cette démarche nous a permis de dégager les tendances lourdes qui ont caractérisé l'évolution du système politique tunisien dans le passé (A) et de déceler les tendances émergentes ainsi que les germes de changement perceptibles aujourd'hui et porteurs de transformations susceptibles de rompre avec le passé (B).

I. L'analyse rétrospective : les tendances lourdes

L'analyse rétrospective permet d'identifier les facteurs de blocage et inerties suivants :

- ▶ La prépondérance de l'Exécutif au sein du système politique ;

- ▶ La primauté du Président de la République au sein de l'Exécutif ;
- ▶ L'omnipotence d'un seul parti au sein du système politique ;
- ▶ La faiblesse de la décentralisation et de la démocratie locale ;
- ▶ Le déficit de transparence, de redevabilité et d'intégrité du système politique.

Ces tendances lourdes du système politique tunisien ont conduit à la hiérarchisation de tous les pouvoirs constitués et à leur subordination au Président de la République. Cette domination des pouvoirs par le Président de la République et de surcroît sa pérennisation au pouvoir, justifiée au départ par l'édification de l'Etat nouvellement indépendant et sa modernisation, n'avait pas empêché la survenance de diverses crises dans le pays. Ces crises ont été à l'origine de l'introduction, à partir des années soixante-dix de plusieurs réformes constitutionnelles. Conçues essentiellement dans le but d'élargir les bases sociales de l'équipe dirigeante par une réduction de l'éclatement des contradictions de la société, ces réformes n'ont pas permis une mutation ouvrant la voie à un nouvel équilibre entre les organes de l'Etat et partant d'une évolution vers un système démocratique. **Cette aspiration tournée vers la construction d'un modèle caractérisé par la soumission du pouvoir**

au droit et par l'exercice sans restriction des libertés, correspond le mieux à l'évolution de la société tunisienne. En effet, la mutation sociale, culturelle et économique qu'a connue la Tunisie ne s'est pas accompagnée de cette mutation nécessaire du régime politique. Il en est résulté des conséquences fâcheuses. L'opinion publique, de plus en plus consciente, a eu tendance à mal supporter le fait que les fruits de la croissance ne soient pas équitablement répartis et que le système ne leur ait pas permis de participer aux affaires publiques, de s'exprimer librement ni d'améliorer leurs conditions économiques et sociales et de lutter efficacement contre le chômage¹⁵.

Le système politique tunisien était face à l'alternative d'évolution suivante :

- Soit le maintien du statu quo et le refus de préparer sa propre mutation et sa propre purification ;
- Soit l'orientation vers la construction d'un modèle caractérisé par la soumission du pouvoir au droit par le fonctionnement d'institutions démocratiques et par l'exercice sans restriction des libertés.

C'est le premier terme de l'alternative qui a caractérisé l'évolution du système politique. **Ce choix devait conduire à son fonctionnement « en circuit fermé, à son blocage politique et à l'érosion de**

sa légitimité politique avec la rupture entre les dirigeants et la société civile, à l'irruption d'une crise de confiance entre gouvernants et gouvernés et à la montée des tensions et à l'explosion révolutionnaire ».

II. Diagnostic stratégique de la situation présente : les tendances émergentes ou facteurs de changement

L'analyse de l'état des lieux du système politique nous a permis d'identifier les trois grandes tendances émergentes qui constituent en réalité des germes de changement porteurs de transformation.

Ces tendances émergentes peuvent être consolidées si les acteurs politiques parviennent à saisir les opportunités en mesure de favoriser leur évolution et de neutraliser les menaces qui pesent sur elles.

Première tendance émergente : l'établissement de l'Etat de droit et libertés et Droits fondamentaux ;

Deuxième tendance émergente : l'établissement d'un système d'équilibre dans le cadre du principe de la séparation des pouvoirs au niveau central et entre le pouvoir central et les collectivités territoriales locales ;

¹⁵ BEN HAMMED (M.R.) : Le Pouvoir exécutif dans les pays de Maghreb (étude comparative) ; Op. cit., p. 393

Troisième tendance émergente : l'établissement d'un système fondé sur la transparence, la redevabilité et l'intégrité.

Analysons chacune de ces tendances émergentes.

1. Première tendance émergente : l'établissement de l'Etat de droit, libertés et Droits fondamentaux

Ces droits et libertés prévus par la Constitution ont été depuis sa promulgation en 2014 confortés par l'adoption d'un certain nombre de lois telles que celles relatives au renforcement des droits de la défense de la personne soumise à la garde à vue, la loi relative à la mise en place d'une Instance nationale de lutte contre la torture (la loi organique du 23 octobre 2013), la désignation de ses membres et la ratification de la Convention de lutte contre la torture (loi organique du 23 octobre 2013).

Ces textes constitutionnels et législatifs ont été largement confortés par :

a. Les facteurs de changements

- ▶ L'ouverture du champ politique à la participation des partis politiques à la compétition politique et à l'alternance au pouvoir ;
- ▶ Le respect du droit de vote, dont la liberté, la transparence et l'intégrité par

l'Instance supérieure indépendante des élections est assuré ;

- ▶ Le respect de la liberté d'expression et de l'indépendance des médias et la mise en place d'une autorité de régulation audio-visuelle ;

- ▶ L'action dynamique de certaines associations de la société civile dans le domaine culturel et social exerçant une pression sur les décideurs politiques ;

- ▶ Le rôle de certaines associations professionnelles autonomes par rapport au pouvoir : UGTT, UTICA, Ordre des avocats, LTDH dans l'impulsion de l'esprit de compromis nécessaire à la transition démocratique.

Des progrès considérables ont donc été réalisés en matière de mise en place progressive de l'Etat de droit. **Toutefois, plusieurs facteurs d'inertie et d'éléments de faiblesses risquent de compromettre cette tendance émergente dans ce domaine.**

b. Les facteurs d'inertie et les éléments de faiblesse

- ▶ **L'ineffectivité de certains droits et libertés consacrés par la Constitution de 2014** en raison de l'absence d'adoption de plusieurs textes législatifs et réglementaires permettant la mise en œuvre de ses dispositions dans le domaine des droits et libertés ;

► **L'ambiguïté et l'ambivalence de certaines dispositions du chapitre II de la Constitution de 2014** qui résultent du compromis réalisé au sein de la Constituante. Il appartiendra à la Cour Constitutionnelle d'interpréter et de clarifier ces dispositions de la Constitution et de consolider l'Etat de droit, des libertés et des droits fondamentaux ;

► **Les lacunes de certains textes législatifs et réglementaires promulgués depuis 2011** notamment les décrets-lois qui n'ont été ratifiés ni par l'Assemblée Nationale Constituante ni par l'Assemblée des Représentants du Peuple ;

► **Le retard dans la mise en œuvre de certains mécanismes de garanties des droits et libertés par la Constitution de 2014** (Cour constitutionnelle, et certaines Instances constitutionnelles indépendantes) ;

► **La mise en œuvre difficile et problématique des dispositions constitutionnelles relatives à certains droits économiques, sociaux et culturels** : à titre illustratif, le droit au travail, le droit à la santé, le droit à la culture, le droit à un environnement sain et équilibré, le droit des personnes handicapées, etc. Il faudrait remarquer à ce propos que ces dispositions restent programmatiques et font plutôt figure

d'objectifs plutôt que d'engagements¹⁶. Souvent, faute de moyens, le retard mis dans la concrétisation de ces objectifs crée une grande tension sur le plan social, en raison de l'impatience des catégories sociales pauvres et des chômeurs qui appréhendent mal la lenteur de la réponse administrative à leurs attentes ;

► **L'absence de mécanismes et de procédures de concertation entre Etat et société civile ;**

► **L'insuffisance de la transparence des rapports de certaines associations avec la société civile internationale.**

2. Deuxième tendance émergente : l'établissement d'un système d'équilibre dans le cadre du principe de la séparation des pouvoirs au niveau central et entre le pouvoir central et les collectivités territoriales locales

Cette tendance émergente trouve son fondement dans l'équilibre que la Constitution a consacré au niveau central ainsi qu'au niveau des rapports entre le pouvoir central et le pouvoir local.

*** L'équilibre du pouvoir au niveau central**

a. Les facteurs de changement

La nouvelle répartition des pouvoirs

¹⁶ Ben Hammed Mohamed Ridha, Les avancées en matière de droit constitutionnel à travers l'expérience constitutionnelle tunisienne, in les actes de la Conférence africaine d'Alger, Les avancées en matière de droit constitutionnel en Afrique, Revue du droit constitutionnel, numéro spécial n° 4-2014, pp. 143 à 179, Alger en 2014.

au niveau central, telle que prévue par la Constitution de 2014, répond au souci de rompre avec deux tendances lourdes du système politique tunisien (la prépondérance de l'Exécutif¹⁷ sur tous les pouvoirs de l'Etat et la prépondérance du Président de la République au sein de l'Exécutif), ayant prévalu dans le passé et de mettre en place un système politique équilibré.

Afin de réaliser cet objectif, le choix s'est porté sur un régime mixte caractérisé par les deux traits suivants¹⁸ : un président élu au suffrage universel et doté de notables pouvoirs et un chef de gouvernement responsable devant le Parlement.

La recherche de l'équilibre au sein de l'exécutif s'est amorcée à travers la rupture avec sa domination excessive par le Président de la République et le renforcement de l'autorité et du rôle du Chef du gouvernement.

Bien qu'élu au suffrage universel, le Président de la République ne dispose pas dans la Constitution de 2014, comme c'était le cas auparavant, de la totalité de la fonction exécutive.

La nouvelle répartition des compétences au sein de l'Exécutif, telle que prévue par la Constitution, permet au gouvernement bénéficiant de la confiance du Parlement d'exercer l'essentiel de la fonction gouvernementale¹⁹.

La recherche de l'équilibre s'est opérée également à travers les prérogatives importantes conférées à l'Assemblée des Représentants du peuple en matière législative et de contrôle de l'Exécutif.

Ainsi, le Parlement dispose d'instruments efficaces pour contrôler le gouvernement. Ce contrôle est conforté par les droits politiques reconnus aux partis politiques de l'opposition représentés au sein du Parlement. L'Assemblée des Représentants du Peuple est également impliquée dans le cadre de la garantie de l'équilibre des pouvoirs dans plusieurs processus institutionnels.

Ainsi, ces avancées ont été réalisées en matière d'établissement d'un système d'équilibre des pouvoirs à travers la rupture avec leur répartition déséquilibrée et leur concentration au profit du Président de la République, celui-ci étant désormais soumis à la censure du Parlement.

¹⁷ Voir Etude rétrospective et état des lieux du système politique tunisien

¹⁸ Sur les régimes mixtes, voir Ben Hammed (M. Ridha), Droit constitutionnel et institutions politiques (en arabe), CPU, 3ème édition, Tunis 2016, p. 534 à 535.

¹⁹ Ainsi, selon l'article 72 de la Constitution, le Président de la République est le chef de l'Etat, le symbole de son unité, le garant de son indépendance et de sa continuité et du respect de la Constitution. Il est chargé, conformément à l'article 77 de la Constitution de représenter l'Etat, de définir la politique générale dans le domaine de la défense des relations étrangères et de la sécurité nationale relative à la protection du territoire national des menaces intérieures et extérieures. Quant au chef du gouvernement, c'est lui qui détermine la politique générale de l'Etat, conformément à l'article 77 de la Constitution qui attribue la définition de la politique générale dans les domaines de la défense, des relations étrangères et de la sécurité nationale, au Président de la République. Ces affaires sont donc un domaine éminent de concertation entre le Président de la République et le chef du gouvernement et où les relations institutionnelles doivent se dérouler sur le mode de la solidarité, de la sagesse et de l'intelligence politique.

Ainsi, **l'équilibre du système politique se fonde au niveau central sur un ensemble d'institutions différenciées et autonomes, un équilibre des fonctions de l'Etat sur la base de la séparation des pouvoirs et une collaboration entre les différents organes de l'Etat.** S'ajoutent à ces éléments l'action de contre-pouvoirs agissant dans le cadre de la société civile.

Toutefois, **cet équilibre risque d'être altéré par un certain nombre d'éléments de faiblesse et facteurs d'inertie relevés au niveau du fonctionnement du système politique.**

b. Les facteurs d'inertie

► **L'absence de clarté au niveau des responsabilités au sein de l'Exécutif en raison de l'incohérence et de l'ambiguïté de certaines dispositions constitutionnelles ;**

► **Le mode de scrutin utilisé, la représentation proportionnelle, dans l'élection des membres de l'ARP favorise un multipartisme intégral avec un émiettement partisan et des partis multiples et indépendants les uns par rapport aux autres. Ceci peut induire des risques d'altération de l'équilibre nécessaire au fonctionnement satisfaisant du système politique, de la stabilité gouvernementale, de la cohérence et de l'efficacité de l'action du gouvernement.** La composition du gouvernement est en définitive le résultat

d'un compromis consenti entre les dirigeants des partis politiques ;

► **L'absence de démocratie au niveau du fonctionnement de certains partis politiques** et sa répercussion négative sur l'équilibre du système politique et la légitimité de ses dirigeants ;

► **La transparence limitée des sources de financement des campagnes électorales** (l'absence de publication de la comptabilité financière des candidats et le dépassement du plafond des dépenses électorales) ;

► **La nouvelle répartition de la fonction exécutive entre le Président de la République et le Chef du gouvernement, peut être source de conflit aux périodes où la majorité présidentielle et la majorité parlementaire sont de tendances opposées.** Nous assistons dans cette situation à un rétrécissement du champ de la compétence du Président de la République et à un renforcement du rôle du Chef du gouvernement. Toutefois, cette répartition des compétences peut, dans cette situation d'absence de concordance entre la majorité présidentielle et la majorité parlementaire, avoir des répercussions négatives quant à l'équilibre entre les pouvoirs. **L'absence de clarification au niveau des responsabilités au sein de l'exécutif, ainsi que les dispositions constitutionnelles incohérentes en vigueur, notamment celles relatives aux rapports entre le**

Président de la République et le Chef du gouvernement, ne peuvent, dans cette hypothèse plausible, qu'être source de dysfonctionnement et de complication²⁰.

Cette situation dicte la nécessité de confier la détermination de la politique générale de l'Etat avec toutes ses composantes à une seule tête de l'Exécutif. En effet, la primauté de l'une de ces deux têtes par rapport à l'autre permet son unité qui est dans tous les régimes politiques un élément indispensable pour son bon fonctionnement et la clarification des responsabilités.

► **Des limites ont été observées** en ce qui concerne **la cohérence et l'efficacité de la gouvernance politique** en raison de l'instabilité des gouvernements et de l'absence d'homogénéité des équipes gouvernementales constituées sur la base d'alliance entre les partis ayant parfois des choix, des programmes et des exigences politiques différents ;

► **Cette absence d'efficacité a été également pour les mêmes raisons perceptible au niveau du Parlement.** Un retard a été, en effet, observé dans l'élaboration et le vote de certains textes d'application et de mise en œuvre de la Constitution (exemple

la loi électorale relative aux Conseils municipaux). **Des lacunes au niveau des règles du fonctionnement interne de l'ARP favorisent cette lenteur dans l'élaboration des lois (voir, à titre illustratif, la loi relative au Conseil Supérieur de la Magistrature) ;**

Ces différents éléments de faiblesse ainsi que le soutien ambigu des partis politiques de la majorité parlementaire ont été l'une des causes de l'absence d'une politique de sortie de crise et de l'élaboration et la mise en œuvre, à moyen terme, d'une vision globale et d'un programme gouvernemental générant le développement économique et social tout en répondant aux attentes et à l'impatience des catégories sociales pauvres et des chômeurs.

*** L'équilibre entre le pouvoir central et le pouvoir local**

L'équilibre entre le pouvoir central et le pouvoir local est destiné à rompre avec une tendance lourde liée à la faiblesse de la décentralisation qui a caractérisé le rapport des collectivités locales avec le pouvoir central. La Constitution de 2014 a réalisé un progrès important dans le domaine de la décentralisation. Elle a proclamé, au niveau de son article 14,

²⁰ Ce risque est peu probable en cas de coïncidence des majorités présidentielle et parlementaire. Doté d'une légitimité démocratique bénéficiant de l'appui d'une majorité ou d'une coalition de parti, et disposant de notables pouvoirs, le Président de la République peut sans pour autant se trouver dans la situation de ses prédécesseurs, sous l'empire de la Constitution de 1959, être la composante essentielle et de premier plan au sein de l'exécutif et la source d'impulsion des grandes orientations et des décisions les plus importantes. C'est, d'ailleurs, cette lecture qui tend à prévaloir depuis les élections législatives et présidentielle de 2014.

l'engagement de l'Etat « à soutenir la décentralisation et l'adapter sur tout le territoire national dans le cadre de son unité ».

Les garanties institutionnelles de la libre administration apparaissent à travers l'élection au suffrage universel des Conseils des collectivités territoriales, ainsi que l'attribution à leur profit de plusieurs compétences pour gérer les affaires locales (article 133 de la Constitution) et leur dotation de moyens juridiques et financiers pour gérer en toute autonomie leurs affaires locales.

En définitive, les nouveaux rapports entre le pouvoir central et l'autorité locale devraient permettre le renforcement des compétences des collectivités locales. **La réalisation des objectifs ambitieux en matière de décentralisation recherchés par le Constituant reste, bien évidemment, tributaire de la dotation des collectivités locales en moyens humains et financiers, conditions nécessaires leur permettant de gérer au mieux leurs affaires locales, conformément au principe de la libre administration.**

La concrétisation de ces principes prévus par la Constitution de 2014 est subordonnée à la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions destinées à la réalisation des objectifs stratégiques suivants : la rupture avec la faiblesse de la décentralisation et le renforcement

de l'autonomie locale à travers la libre administration qui a pour fondement l'élection démocratique de Conseils des collectivités locales et leur attribution de plusieurs compétences pour gérer leurs affaires locales.

3. Troisième tendance émergente : l'établissement d'un système fondé sur la transparence, la redevabilité et l'intégrité.

a. Les facteurs de changement

Cette tendance trouve son fondement dans plusieurs dispositions de la constitution qui consacrent les règles de la bonne gouvernance axées sur le respect des lois, la gestion transparente et efficiente de l'administration et du service public et de la lutte contre la corruption.

Ces textes constitutionnels ont été confortés par l'adoption d'une stratégie de lutte contre la corruption, la mise en place de l'Instance d'accès à l'information et de l'Instance de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption et par l'élaboration de plusieurs projets de loi relatifs à la protection des dénonciateurs des pratiques de corruption et de malversation, aux conflits d'intérêt à l'enrichissement illégal et à la déclaration du patrimoine des responsables publics.

A cela s'ajoutent l'émergence de plusieurs associations dont l'action est

centrée sur la lutte contre la corruption, la revendication récurrente d'une consolidation de la transparence, du rendre compte et de la diffusion d'une culture de redevabilité et d'évaluation des politiques publiques par certains acteurs de la vie politique et de la société civile.

b. Les facteurs de blocage ou d'inerties

Ces éléments de changements risquent d'être altérés par un certain nombre de facteurs d'inertie qui se ramènent à l'aggravation au cours des dernières années de la corruption en raison de :

- ▶ La déliquescence institutionnelle, morale, politique, sociale et économique du pays ;
- ▶ La faiblesse et le manque d'autorité de l'Etat ;
- ▶ L'atteinte au prestige de l'Etat avec un déclin du sens du bien commun et une crise de la valeur du travail et de l'effort ;
- ▶ L'image discréditée des élites et la perception négative de certains responsables politiques (corruption, opportunisme et incompétence) ;
- ▶ La non transparence dans le financement de certaines organisations de la société civile ;

- ▶ L'inadaptation et la complexité du dispositif juridique institutionnel et fonctionnel : lourdeur des procédures engendrant les pratiques illégales, la corruption et le manque d'efficacité ;
- ▶ Le dysfonctionnement et la lourdeur du système administratif :
 - ▶ La mauvaise exploitation des ressources humaines ;
 - ▶ La dévalorisation du statut du fonctionnaire ;
 - ▶ La dilution des responsabilités ;
 - ▶ La faiblesse de la culture de l'évaluation et le manque de maîtrise de ses outils, de ses indicateurs et de ses exigences.
- ▶ Le caractère complexe, lourd et inéquitable du système fiscal (pression fiscale, évasion et fraude fiscale, etc.) ;
- ▶ La crise de confiance entre les citoyens, les gouvernants et la classe politique :
 - ▶ Le fossé entre les attentes, notamment des jeunes, et les objectifs relatifs à la lutte contre le chômage et le développement des régions défavorisées ;
 - ▶ La faiblesse de l'effectivité de la transparence, de l'intégrité et du rendre compte.
- ▶ Une crise d'éthique et de valeurs :
 - ▶ Une modernisation insuffisamment intériorisée ;
 - ▶ Une perte de repères et des valeurs éthiques.

- ▶ La déficience du système de contrôle et de redevabilité :
 - ▶ L'inefficacité du contrôle traditionnel comme le contrôle général des finances, le contrôle général des services publics et la Cour des Comptes ;
 - ▶ La lenteur des différentes juridictions administratives, pénales et civiles ;
 - ▶ L'inexécution de certaines décisions de justice ;
 - ▶ L'absence de personnel compétent des organes administratifs et juridictionnels chargé de la lutte contre la corruption ;
 - ▶ La faiblesse des sanctions et de la criminalisation des pratiques de corruption et de fraude ;
 - ▶ Le sentiment d'impunité chez certains et une faiblesse du rendre compte, en raison de l'absence de clarté au niveau des règles relatives à la responsabilité individuelle et de la sanction des agents publics qui agissent d'une manière illégale ;
 - ▶ L'absence de moyens financiers de lutte contre la corruption ;
 - ▶ La difficulté de lutter contre la corruption, la contrebande et le commerce parallèle.



♂ CHAPITRE 2

***LES POLITIQUES DE DEFENSE ET DE SECURITE NATIONALES :
UNE NECESSAIRE ADAPTATION AUX EXIGENCES
D'UN CONTEXTE EN MUTATION***



CHAPITRE 2

Les politiques de Défense et de Sécurité nationales : une nécessaire adaptation aux exigences d'un contexte en mutation

La défense et la sécurité nationales ont pour objet la protection de la Tunisie, Etat-nation, des menaces intérieures et extérieures. La Tunisie dispose d'atouts incontestables, dont le principal est d'être une nation. Une nouvelle Tunisie est en voie d'édification. Durant cette période de gestation et de transition, instabilité et imprévisibilité s'accroissent. Tout cela amène à **penser et à concevoir la défense et la sécurité nationales autrement et à jeter les bases d'un nouveau paradigme de défense et de sécurité nationales.**

L'approche y est holistique. Elle ramène la connaissance du particulier à celle du tout dans lequel il s'inscrit. Ici, le particulier c'est la défense et la sécurité nationales et le tout c'est **la Tunisie, abordée comme un système de systèmes inter-réagissants et interdépendants, un système ouvert sur son environnement.** La stratégie ainsi conçue est intégrée, c'est-à-dire incluse, dès le stade de la conception, dans l'ensemble plus vaste d'une vision et d'une stratégie globale dont elle fait partie. C'est le niveau le plus élevé où se construit la cohérence de l'action de l'Etat et la convergence des politiques publiques et des stratégies sectorielles. **L'approche systémique permet de réaliser combien les politiques de sécurité et celles de développement économique et social sont interdépendantes et comment**

elles se renforcent mutuellement. Elles contribuent toutes à la réalisation d'un même dessein : celui d'une Tunisie émergente, résiliente et réconciliée avec elle-même. Elle intègre, en outre, la défense nationale et la sécurité intérieure en tant que composantes d'un même concept que nous noterons, par convention, Sécurité Nationale (avec majuscule).

Abordée ainsi, la Sécurité Nationale est une émergence de l'Etat-nation, une propriété pouvant être qualifiée d'émergente si elle « découle » de propriétés plus fondamentales tout en demeurant « nouvelle » ou « irréductible » à celles-ci.

La stratégie de Sécurité Nationale a pour finalité la protection de la Tunisie, Etat-nation, et de ses intérêts vitaux.

Ces intérêts vitaux, tels qu'ils ressortent de la Constitution²¹, sont :

- ▶ la préservation de l'indépendance, de la souveraineté et de l'intégrité territoriale ;
- ▶ la prévention des atteintes aux institutions de l'Etat ;
- ▶ la protection de la population et des biens.

Cette formulation correspond à la définition d'intérêts à protéger et à

²¹ Articles 1, 9, 18, 19, 72, 77 de la Constitution.

sauvegarder quel que soit l'Etat concerné.

Elle traduit le primat logique de l'objectif de la pérennité de l'Etat-nation, sa survie et sa continuité sur tout autre dessein. C'est la résilience sous sa forme primaire.

La résilience, c'est également la capacité d'un Etat-nation, avec ses composantes, à résister, face à des circonstances exceptionnelles et à recouvrer rapidement son fonctionnement normal. **La résilience comporte en elle l'acceptabilité de la possibilité de survenance de chocs, la quête de la sécurité absolue étant illusoire.**

Le principe qui sous-tend la présente stratégie de Sécurité Nationale et ses déclinaisons c'est le respect de la Constitution, du droit international et des Lois de la République. **La Sécurité Nationale est au service de l'intérêt général, dans le respect des droits et libertés, conformément aux dispositions pertinentes de la Constitution. Le caractère républicain et la neutralité de l'Armée nationale, des forces de Sûreté nationale et des douanes sont, à ce propos, soulignés.**

I. L'analyse rétrospective

L'analyse rétrospective a permis l'identification des facteurs qui ont déterminé les changements qu'ont connus la défense et la sécurité de la

Tunisie, au sens large et, le cas échéant, l'identification des inerties qui se sont opposées aux changements souhaités et non réalisés. Cette analyse a couvert la décennie passée mais elle n'a pas exclu les racines de certaines tendances lourdes plus loin dans le temps. Parmi celles-ci, l'atavisme de la crainte des invasions après l'indépendance sera la conséquence des invasions qu'a connues la Tunisie et explique, vraisemblablement, la survivance d'une stratégie taillée pour une menace conventionnelle visant la conquête de territoires, même quand celle-ci aura changé. La Défense Populaire Généralisée en est une rémanence anachronique²².

Les efforts consentis l'ont toujours été par réaction et très rarement par anticipation.

L'examen du contexte géopolitique national a identifié les vulnérabilités suivantes :

► La Tunisie souffre d'une « iniquité » territoriale naturelle à laquelle l'Etat était censé remédier par le développement régional. Les déséquilibres sociaux et économiques engendrés pourraient se muer en lignes de fracture. Le consentement et le désir de vivre ensemble est le fondement de la nation. Certains événements récents constituent

²² Le décret n°75-671 du 25 septembre 1975, fixant les attributions du ministre de la Défense nationale, stipule dans son article 3 : « le ministre de la défense nationale prévoit et prépare dès le temps de paix et dans le cadre de la défense populaire généralisée la mobilisation et l'utilisation de toutes les ressources du pays ainsi que la protection de tout ouvrage, installations et autres moyens qu'implique la continuité des activités indispensables à la préservation du potentiel défensif de la nation ».

des signes de fissure au sein de ce consentement ;

► Une démographie caractérisée par le gonflement des tranches d'âges jeunes fragilisées par le chômage et l'absence de perspectives d'avenir.

Contributeur à la défense et à la sécurité nationales plusieurs politiques publiques et plusieurs organes de l'Etat. L'institution militaire et le système de sécurité combinés à la politique étrangère y jouent un rôle de premier plan.

Les facteurs structurels trouvent leurs racines dans le temps long. Ils concernent les missions des institutions et leur organisation. Aussi bien au Ministère de la Défense Nationale qu'au Ministère de l'Intérieur, l'organisation a évolué au fil des années. Cette évolution est naturelle dans la mesure où elle a accompagné le développement des institutions créées pratiquement ex-nihilo à l'indépendance. Elle a accompagné, également, le développement du pays et de son administration. **A l'approche de l'ère nouvelle, les adaptations apportées, sans remise en question des structures existantes, n'étaient pas à la mesure des défis qui se dessinaient.**

II. Identification et mapping des risques, des menaces et des vulnérabilités

Afin de relativiser notre appréciation de la situation il est utile de commencer par une comparaison avec les autres pays du monde. L'Indice de Paix Mondiale²³ mesure le niveau de paix au sein de 162 pays, sur la base de 23 indicateurs. Dans le rapport de 2015, la Tunisie est classée au 76ème rang, soit au milieu du tableau.

Sont traités, dans ce qui suit, les résultats relatifs aux menaces, aux vulnérabilités et aux deux principales institutions ayant la charge de la défense et de la sécurité nationales.

1. Les menaces

Dans le spectre de la violence de la nouvelle ère, **les lignes séparant violence, conflit et guerre deviennent de plus en plus floues. Il en est de même de la séparation entre menaces extérieures et menaces intérieures.**

Parmi les menaces avérées, figure, en première priorité, le terrorisme. Le crime organisé, local ou transnational et la corruption qui y est souvent associée, sont pris en compte pour leurs connexions au

²³ Global Peace Index Report

http://static.visionofhumanity.org/sites/default/files/Global%20Peace%20Index%20Report%202015_1.pdf

terrorisme et également dans la mesure où ils constituent des menaces pour l'Etat. Sont également pris en compte la menace conventionnelle et les interférences et ingérences étrangères.

Le futur souhaité et voulu impose d'examiner les menaces et les risques émergents à l'horizon de l'étude.

a. La menace conventionnelle

La « menace conventionnelle » est une menace militaire, émanant d'un autre Etat ou d'une alliance ou coalition d'Etats. Elle peut, en théorie, prendre la forme d'une conquête de territoire, d'une agression caractérisée ou de toute autre forme. La Tunisie n'a de différend avec aucun Etat qui puisse justifier une menace de cette nature. Néanmoins, dans un monde de plus en plus incertain, il serait hasardeux de considérer une telle menace comme nulle. L'outil militaire pour s'en prémunir est l'un des attributs de la souveraineté.

b. Le terrorisme

Le terrorisme, en tant que phénomène international, représente une menace majeure hypothéquant l'avenir du pays. Le terrorisme vise à tétaniser l'Etat-Nation. Il s'agit d'une stratégie qui se base sur la terreur pour imposer sa volonté à l'autre. L'effet recherché est psychologique.

Le terrorisme a besoin d'un terreau favorable à la radicalisation. Ce terreau peut

se constituer par la conjugaison de plusieurs facteurs d'ordre politique, économique, social et culturel. Le plus important est celui de la fragilité et de la vulnérabilité de la population jeune.

L'analyse a permis d'identifier les tendances lourdes, les inflexions et les ruptures possibles ainsi que les incertitudes relatives à la menace terroriste exposées ci-après :

Fréquence et ampleur des actes terroristes

De 2011 à 2015 l'évolution a révélé l'augmentation du phénomène, mesurée en nombre d'actes terroristes par année et en nombre de victimes. Une inflexion significative a lieu en 2016. La tendance actuelle vers une maîtrise accrue de la menace terroriste devrait vraisemblablement se maintenir pour les années à venir. Même si cette tendance se confirme, sous la pression exercée par nos forces, le terrorisme pourrait se contenter de cibles d'opportunité, afin de démontrer la persistance de sa capacité de nuisance.

L'évolution des événements et la situation future en Libye, au Sahel africain et au Moyen-Orient sont susceptibles d'avoir comme conséquence le report des efforts des organisations terroristes islamistes sur la Tunisie. Le retour en masse, très probable, de djihadistes tunisiens combattant en Syrie, en Iraq et surtout en Libye en serait le vecteur. S'il est conjugué à un afflux massif de réfugiés, sa gestion sera ardue.

Les cibles du terrorisme

L'identité nationale et ses vecteurs, les symboles de l'Etat, les symboles de courants politiques laïques, l'économie nationale et dernièrement l'intégrité territoriale ont été visés. La part utilisée du large spectre des cibles et des modes opératoires possibles est demeurée faible à modérée, par comparaison à ce qui s'est vu dans d'autres pays du monde. Le classement mondial et régional de la Tunisie selon le *Global Terrorism Index*²⁴ et d'autres indicateurs similaires en témoignent.

La prise pour cible de la population dans des attentats « aveugles » constituerait unerupture. La prise pour cible d'avions lors de leur approche pour atterrissage ou lors de leur décollage à proximité d'aéroports est à redouter. Il en est de même de la prise d'otages étrangers. Ces deux éventualités auraient des conséquences économiques graves s'étalant sur plusieurs années. L'attaque de sites sensibles ou de nœuds de vulnérabilités du pays serait également extrêmement dommageable.

Les zones de refuge

La leçon tirée de l'opération de Soliman (Ain Tbornek) de 2006 était que le groupe terroriste avait bénéficié d'une zone de refuge à quelques dizaines de kilomètres de la capitale. A partir de 2006, le déni aux groupes terroristes de toute zone de

refuge a été adopté comme mode d'action préventif dans un dispositif intégré entre l'Armée et la Garde Nationale. Les événements de la révolution, conjugués à la situation à nos frontières ont fait qu'il n'a pu être maintenu. Aujourd'hui le contexte a évolué et la menace a changé de dimension. De grands efforts sont déployés pour dénier aux terroristes des zones de refuge dans les montagnes du centre-ouest et du nord-ouest.

La « guerre des idées » et la prévention de la radicalisation

La lutte contre le terrorisme comporte également l'obligation de tarir les sources de recrutement de ceux qui viendraient remplacer les éléments éliminés au cours de la lutte. Outre l'obligation de traiter les vulnérabilités socio-économiques, c'est le rôle de la guerre idéologique, qui, de l'avis des experts et d'acteurs clés, n'est pas l'objet d'un effort pensé et coordonné. C'est une guerre difficile à concevoir et difficile à mettre en œuvre à cause de la nécessaire implication de nombreux acteurs : Etat, élite intellectuelle, société politique et civile.

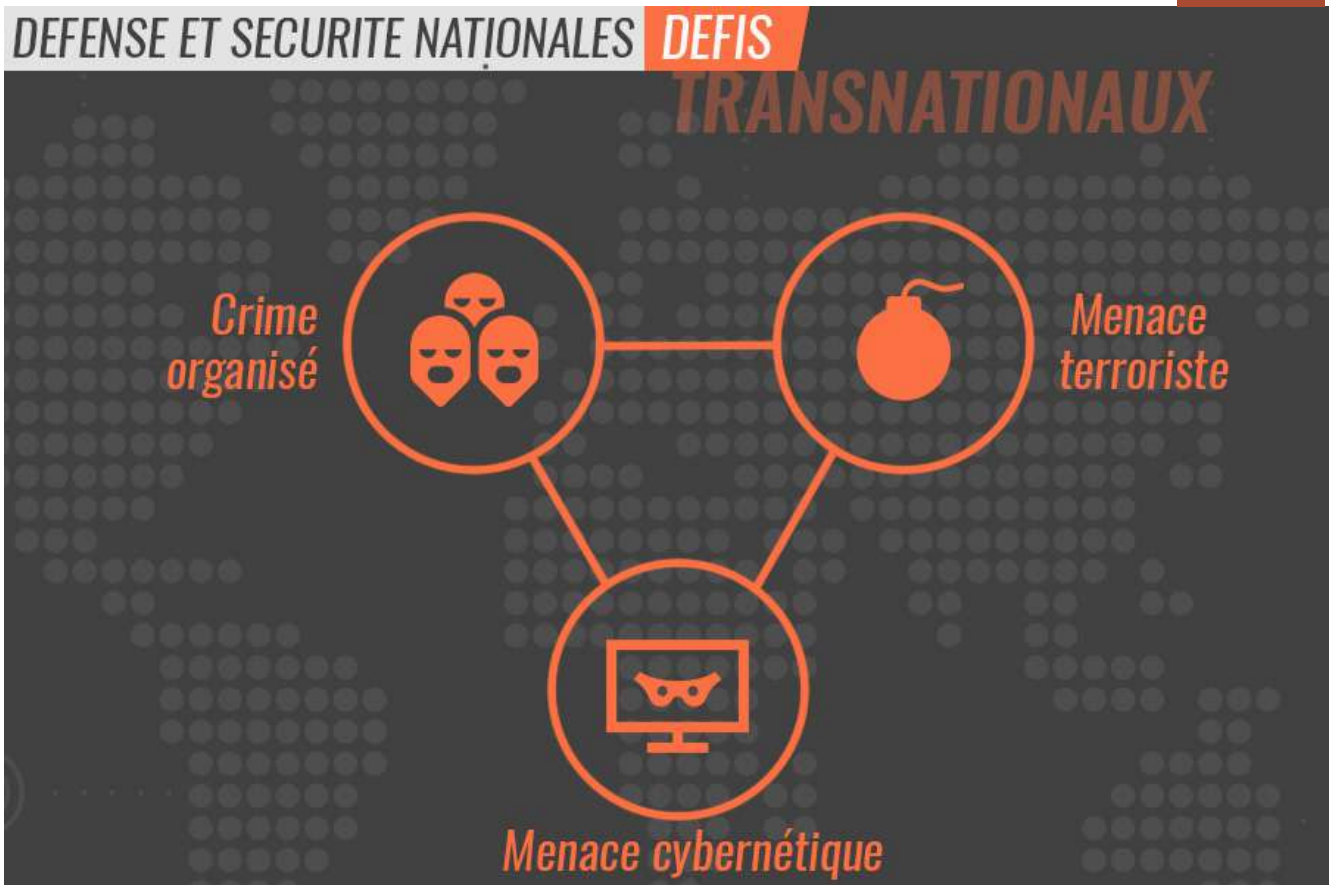
Le financement du terrorisme

Les deux sources d'information dans le domaine du terrorisme sont les rapports de la Commission Tunisienne des Analyses Financières (CTAF) et Les Rapports

²⁴ Global Peace Index Report

http://static.visionofhumanity.org/sites/default/files/Global%20Peace%20Index%20Report%202015_1.pdf

SCHEMA 3



d'Evaluation mutuelle du Groupe d'Action Financière (GAFI)²⁵. La CTAF a été ré-instituée par l'article 118 de la loi organique relative à la lutte contre le terrorisme et le blanchiment d'argent. Elle est devenue une Cellule de Renseignements Financiers de type administratif.

D'après le Rapport d'Evaluation Mutuelle de 2016²⁶, après la révolution, les mesures de lutte contre le blanchiment d'argent et de lutte contre le financement du terrorisme, qui étaient jusqu'alors inefficaces, ont commencé à fonctionner, comme le

démontre l'augmentation du nombre de déclarations de transactions suspectes et le nombre de cas transmis au parquet. Le dispositif actuel est focalisé sur le système bancaire et ne couvre pas les circuits parallèles. Des associations caritatives, alimentées de l'étranger, ont été identifiées comme source de ces financements. Les autorités ont suspendu les activités de 157 de ces associations, selon le même rapport. Rappelons qu'après la Révolution, les associations caritatives à caractère religieux ont pullulé en vertu de la nouvelle loi sur les associations, la loi 88-2011, très permissive.

²⁵ Le Groupe d'Action Financière (GAFI) ou Financial Action Task Force (FATF) est un organisme intergouvernemental de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

²⁶ Anti-money laundering and counter-terrorist financing measures. Tunisia Mutual Evaluation Report. May 2016 http://www.fatfgafi.org/media/fatf/documents/reports/merfsrb/Tunisia_MER_2016_EN.pdf

Leur nombre est estimé à environ 1000.

En conclusion, l'année 2016 a vu l'amorce d'une inflexion très positive dans la lutte contre le terrorisme. Les incertitudes qui persistent sont et resteront proportionnelles à la marge d'initiative consentie par le degré d'efficacité de la fonction d'anticipation de notre système.

C. Le crime organisé transnational

Le crime organisé à caractère mafieux est non seulement en lui-même une menace à l'économie et à la société, mais il l'est également par ses connexions avec le terrorisme qui en utilise les filières et les revenus. Il a proliféré au lendemain de la révolution, profitant de l'affaiblissement des institutions et de la situation en Libye. Le crime organisé concerne la contrebande, le trafic de stupéfiants et le trafic d'armes. Il a recours à la corruption. Le plus important est qu'il partage le même intérêt que le terrorisme : tous deux ont intérêt à ce que les zones frontalières demeurent instables et non contrôlées. Ayant des moyens financiers et profitant du fait qu'il s'agit de régions longtemps marginalisées, ils veillent à exacerber les ressentiments.

Considérer le crime organisé comme menace à la sécurité nationale confère à l'Etat la possibilité de le traiter avec les instruments spécifiques à celle-ci.

Les efforts consentis dans la lutte

contre le crime organisé, aussi bien au niveau institutionnel qu'au niveau des instruments juridiques, sont concentrés sur les activités et les réseaux liés au terrorisme.

d. La corruption

La corruption est une menace à la sécurité nationale. Sa persistance porte atteinte, par ricochet, à la cohésion nationale à travers son influence sur la confiance en l'Etat et ses institutions. Elle est d'autant plus dangereuse qu'elle est susceptible de toucher la justice, les forces de l'ordre et la douane. La considérer en tant que menace à la sécurité nationale confère à l'Etat la possibilité de la traiter avec les moyens de la sécurité nationale.

e. Les influences et les ingérences étrangères

Par influences et ingérences étrangères, nous entendons les actions secrètes hostiles touchant la souveraineté nationale et allant à l'encontre des intérêts nationaux. Elle peut être le fait d'Etats ou d'acteurs non étatiques. Ce qui est certain c'est, qu'étant donné le contexte de la révolution et de la transition démocratique, cette variable a connu et connaît, probablement, une tendance vers l'augmentation. Même si elle ne se prête pas facilement à l'évaluation, sa prise en compte est nécessaire car il est indéniable qu'elle existe. **Le contrôle des ingérences étrangères est, et doit être,**

une préoccupation de sécurité nationale de tout Etat souverain. Ce contrôle relève du domaine du renseignement.

f. Les menaces émergentes

La Tunisie en général et le fonctionnement des rouages de l'Etat en particulier seront de plus en plus dépendants des réseaux numériques. **Certes, la menace cybernétique existe déjà mais son impact potentiel sur le fonctionnement de l'Etat atteindra à l'horizon 2025 un seuil l'érigeant en menace à la sécurité nationale.**

Le traitement de ces menaces, en vue d'atteindre un niveau de sécurité acceptable pour la réalisation du scénario normatif, est possible à court terme, sauf rupture liée particulièrement au traitement des facteurs socio-économiques sous-jacents.

2. Les institutions militaires et sécuritaires

L'institution militaire et le système de sécurité avec la politique étrangère jouent un rôle de premier plan.

Les facteurs structurels trouvent leurs racines loin dans le temps. Ils concernent les missions des institutions et leur organisation. Aussi bien au Ministère de la Défense Nationale qu'au Ministère de l'Intérieur, l'organisation a évolué au fil des années. Cette évolution est normale

dans la mesure où elle a accompagné le développement des institutions créées pratiquement ex-nihilo lors de l'indépendance. Elle a accompagné, également, le développement du pays et de son administration. A l'approche de l'ère nouvelle, les adaptations apportées, sans remise en question des structures existantes, n'étaient pas à la mesure des défis qui se dessinaient. **Parmi les plus significatives, figure la création et la spécialisation d'unités d'intervention anti-terroristes.**

a. L'Institution militaire : les facteurs structurels

La posture des armées, lors des révolutions arabes, a fait l'objet de nombreuses études. Elles relèvent toutes le cas particulier de l'armée tunisienne dont la posture a grandement contribué à épargner à la révolution le sort de celles qui l'ont suivie, notamment en Libye et en Syrie. C'est dans la revue de la genèse et de l'évolution de l'armée que se trouve l'explication. Elle est née en tant qu'institution républicaine. Certains épisodes ont accentué ce que d'autres ont désigné par la marginalisation de la part du pouvoir politique ou la méfiance de celui-ci vis-à-vis d'elle et qui, en définitive, a renforcé son caractère d'institution républicaine. Il s'agit d'un acquis qu'il convient de préserver.

En plus de ces mesures classiques, la contribution de l'armée à l'effort

de développement a pris une grande importance. Elle pourrait retrouver ce rôle si le contexte le permettait, le pays faisant face à la menace terroriste.

L'organisation du Ministère de la Défense Nationale a évolué au fil des ans. Cette évolution a comporté une tendance à l'hypertrophie des organes centraux, par nature bureaucratiques. Certaines fonctions ont été l'objet d'hésitations : cabinet militaire, chef d'état-major des armées, secrétaire général du ministère de la défense nationale. Elles ont fait et continuent à faire l'objet de débats.

La politique de défense

Les deux aspects qui traduisent le mieux une politique de défense sont l'importance accordée au facteur humain et au facteur matériel dont le meilleur reflet est l'effort financier consenti.

Deux tendances marqueront l'institution militaire. La première est de créer, progressivement, des établissements de formation militaire de tous les niveaux en Tunisie. La formation, en particulier celle des officiers, fut un choix déterminant qui perdure jusqu'à ce jour. Choix politique au départ, elle est une constante inscrite dans la culture de l'institution militaire.

Quant à l'effort financier consenti pour la défense, il a été déterminé par l'arbitrage en faveur du développement économique et social. Il en a découlé le choix

d'affecter le minimum de ressources à la défense nationale tout en accordant de l'importance au facteur humain. Ce choix sous-entend une prise de risque assumée que le contexte rendait acceptable. **Un changement significatif a eu lieu à partir de la crise libyenne des années 1970. Il a permis l'acquisition de nouveaux matériels de guerre, c'est-à-dire l'essentiel des équipements de l'armée qui restent opérationnels jusqu'à ce jour.**

b. Le système de sécurité intérieure : les facteurs structurels

Le système comprend deux branches : la Sûreté nationale et la Garde Nationale. L'évolution du système n'a pas été linéaire. A la naissance, il existait deux institutions avec des cultures différentes, l'une de police à vocation urbaine et l'autre paramilitaire à vocation rurale. L'urbanisation fera qu'elles finiront par assurer les mêmes missions sur tout le territoire, à l'exception des frontières où les missions ne se chevauchent pas.

A l'indépendance, la police nationale a été constituée autour d'éléments de nationalité tunisienne qui faisaient partie de la police française, avec en héritage la culture de la police de la colonisation, caractérisée par la rigidité. Cette culture, parce qu'elle convenait au système politique sécuritaire, s'est perpétuée, notamment dans les services de la sûreté de l'Etat. Quant à la Garde Nationale, elle a été conçue comme un corps

paramilitaire, à l'image de la gendarmerie française. Il convient de noter, également, que l'autorité politique a pris le soin de la mettre sous la tutelle du ministère de l'Intérieur.

Les années 1990, ont connu à leur début le rajeunissement des dirigeants des forces de sécurité intérieure. De jeunes commissaires de police ont été nommés à la tête de ces départements. Titulaires de diplômes universitaires, ils ont été formés à l'école nationale des cadres de la sûreté nationale de Salammbô et /ou à l'école de Saint -Cyr au Mont d'Or. Les officiers de la paix étaient formés à l'Académie militaire. Ce sang nouveau n'a bénéficié qu'à la sûreté publique qui a renforcé ses capacités de renseignement de proximité. Les services de renseignements n'ont pas beaucoup évolué. La sûreté de l'Etat prévalait sur toute autre considération.

Les années 2000 ont commencé par une tentative de rajeunissement des services de renseignement. Cela a créé une nouvelle dynamique à laquelle il a été mis fin en 2002 suite à l'attentat terroriste de la Ghriba à Jerba. Alors qu'il fallait réformer le système, le pouvoir a continué à procéder comme à chaque échec : limoger et remplacer les responsables. Le caractère néo-patrimonial du régime a été néfaste : le clientélisme, la corruption même s'installaient. **Les intérêts des individus prenaient le pas sur l'intérêt général. Le pouvoir politique ne voulait en fait entendre que ce qu'il voulait. Les**

services s'étaient mis à s'autocensurer.

L'année 2008 verra les événements du bassin minier annonciateurs de la révolte.

► La période post-Révolution

Durant cette période les forces armées, les forces de sécurité intérieure et les forces de la douane ont été mises à rude épreuve. L'état d'urgence sera instauré, réinstauré ou prorogé dix-huit fois jusqu'à juillet 2015. Cette période a été marquée par le terrorisme. De grands bouleversements affecteront le système de sécurité intérieure

► Les changements structurels

Une tentative de réforme. L'intention de procéder à la réforme des institutions sécuritaires était présente dès 2011. Cette intention fut concrétisée le 1er juillet 2011 par la désignation d'un ministre délégué auprès du ministre de l'intérieur, chargé des réformes. Un groupe de réflexion fut chargé d'une démarche de diagnostic et de réflexion. Un livre blanc fut présenté à la hâte après les élections. Son dernier chapitre proposait, déjà, « une approche pour la création d'une agence nationale des services de renseignement. » La fonction ne fut plus reconduite dans le gouvernement suivant. Un an plus tard le Ministre de l'Intérieur, déclarait que ces réformes seraient progressives et prudentes pour sauvegarder l'unité de l'institution sécuritaire, institution mise à rude épreuve en 2012. La réforme

structurelle du système sécuritaire nécessaire, pensée et réfléchi et non imposée par les événements ne verra pas le jour durant cette période.

Le démantèlement des services de renseignement.

« Le 7 mars 2011, le gouvernement annonce la suppression de la direction de la sûreté de l'Etat et de toute forme d'organisation s'apparentant à la police politique aussi bien au niveau de la structure, des missions ou des pratiques". Cette mesure est présentée comme une étape importante sur le chemin de la démocratie. **Ce démantèlement des services de renseignements portera préjudice à la fonction renseignement et à la connaissance des milieux radicalisés.**

La fonction « renseignement » se remettra à partir de 2014 et les résultats sont palpables aujourd'hui. La Garde Nationale qui était plus à l'abri des tensions politiques a, par conséquent, moins subi les conséquences de l'instabilité politique. Libérée de l'ascendant psychologique de la sûreté nationale, elle a amélioré ses organes de renseignement et s'est constitué des services spéciaux.

Un changement majeur au Ministère de l'Intérieur.

A l'occasion de la formation du gouvernement d'union nationale, le Ministère de l'Intérieur a été soulagé de la charge des affaires locales par la création d'un ministère dédié.

▸ **Les changements conjoncturels néfastes**

Après la révolution, plusieurs décisions ont affecté le personnel du Ministère de l'Intérieur, et notamment les cadres, avec des effets négatifs.

▸ **Le limogeage de hauts cadres** et la

réintégration des agents congédiés au début de l'année 2011 ont fait un grand tort à l'institution sécuritaire.

L'autorisation de la création de syndicats. Le 25 mai 2011 les agents des forces de sûreté intérieure sont autorisés à constituer des syndicats professionnels indépendants²⁷. Ce droit sera confirmé par la constitution dans son article 36 qui exclut le droit de grève. De l'absence d'un cadre législatif précisant les limites exactes de ce droit et prévoyant des sanctions, découleront des dérives inacceptables.

L'alternance politique et la rotation des cadres. Le gouvernement issu des premières élections libres a procédé à un mouvement au sein de l'administration. Dans une institution aussi sensible que celle de la sécurité intérieure, que les désignations se fassent sur la base de la loyauté, sans tenir compte de l'expérience ni des compétences, a conduit à l'accession à des postes de responsabilité de cadres incompetents.

Ainsi, dans un contexte instable et fragile, la menace terroriste et celles qui lui sont

²⁷ Décret-loi n° 2011-42 du 25 mai 2011, modifiant et complétant la loi n° 82-70 du 6 août 1982, portant sur le statut général des forces de sécurité intérieure.

liées, sont la priorité d'une stratégie de défense et de sécurité nationale.

La tendance actuelle vers une meilleure maîtrise de la menace terroriste devrait normalement se maintenir pour les années à venir. Les incertitudes qui persistent sont et resteront proportionnelles à la marge d'initiative consentie par le degré d'efficacité de la fonction d'anticipation de notre système.

La loi organique relative à la lutte contre le terrorisme et le blanchiment d'argent a jeté les bases d'une approche globale de la défense et de la sécurité nationale. Il existe encore des marges d'amélioration du système surtout dans la coordination et dans la fonction transversale d'anticipation. Deux années après sa création, une évaluation du fonctionnement du Pôle Sécuritaire contre le Terrorisme et le Crime Organisé est nécessaire. D'autres organes et d'autres mécanismes de coordination sont nécessaires. La réticence à partager des informations sensibles peut trouver une justification dans l'absence d'un cadre juridique et réglementaire de protection des informations sensibles. Elle peut également s'expliquer par la compétition entre des organes assurant les mêmes fonctions.

La cohésion nationale, remise en question par l'altération de la confiance dans les fondamentaux du système Tunisie, constitue le facteur optimal de résilience face aux menaces et aux

risques du présent et de l'avenir.





♂ CHAPITRE 3

*LES POLITIQUES ECONOMIQUES ET LA CROISSANCE :
LES ACQUIS ET LES LIMITES DU
MODELE DE DEVELOPPEMENT*



CHAPITRE 3

Les Politiques Economiques et la Croissance : les acquis et les limites du modèle de développement

I. Le chemin parcouru et les inerties

Le diagnostic stratégique rétrospectif mené visait à répondre à un questionnement central : pourquoi, durant 50 ans, la Tunisie a-t-elle plafonné à une croissance de l'ordre de 5 % par an au lieu d'atteindre le seuil des 7 à 8 % indispensable pour un développement économique harmonieux ?

En d'autres termes, « pourquoi le véhicule du développement a-t-il plafonné à 60 Km/h au lieu de rouler à 100 Km/h ? ».

Dans le cadre de cette étude, nous présentons une synthèse des politiques économiques mises en œuvre en Tunisie depuis l'indépendance, ainsi que l'évolution des principaux indicateurs économiques et nous procédons à l'analyse des blocages et des lacunes expliquant ce plafonnement en vue d'en tirer les enseignements indispensables afin de tracer les perspectives à l'horizon 2025.

Depuis l'indépendance, la Tunisie a réalisé une croissance économique soutenue avec un taux de croissance annuel moyen du PIB de l'ordre de 5 % entre 1960 et 2010, même si ce rythme n'a été que de 1,5 % sur la période 2011-2015. Cette croissance a été, pendant longtemps, plus élevée que la moyenne enregistrée par

les pays de la région MENA et les pays à revenus intermédiaires, même si elle a été plus lente que dans d'autres pays à croissance rapide.

Cette évolution a permis de réaliser un net progrès quant au niveau de vie des Tunisiens selon tous les indicateurs de développement. D'autre part, l'économie tunisienne s'est diversifiée en quelques décennies, les exportations industrielles ayant supplanté celles du pétrole. En outre, la Tunisie a connu une régression importante de la pauvreté au cours de la décennie 2000, prolongeant un trend déjà positif depuis les décennies précédentes.

Le chemin parcouru ne doit cependant pas occulter les lacunes constatées et les blocages rencontrés, ne permettant pas d'atteindre un nouveau palier de croissance.

L'explication qui ressort de l'analyse historique est que les principaux obstacles à une croissance plus soutenue et plus équitable ont été tout d'abord les failles de gouvernance, de transparence et de démocratie qui ont constitué « un plafond de verre » sur lequel s'est heurté le modèle de développement tunisien ; Est identifié également un blocage idéologique relevant des rôles de l'Etat et du secteur privé.

Ainsi, le « traumatisme des années 1960 »,

l'échec des politiques étatiques en Tunisie, le choc du programme d'ajustement structurel mis en place pour faire face à la crise de 1986 conjugués à la vague néolibérale internationale des années 1980 ont entraîné une incompréhension majeure : **pour promouvoir le secteur privé, il faut une Administration compétente et des politiques publiques ambitieuses.**

Celles-ci, sans renouveler les erreurs des années 1960, auraient dû consacrer l'importance du rôle de l'Etat dans la construction d'environnements concurrentiels favorables, tout en misant sur l'efficacité de l'initiative privée comme moteur de la croissance.

II. Les dix déficiences majeures

Ce blocage idéologique a induit, en particulier, les dix déficiences majeures suivantes :

1- Failles dans la gouvernance et la transparence ;

2- Rigidités administratives et manque d'attractivité des compétences dans l'Administration ;

3- Défaillance des investissements d'infrastructures logistiques et technologiques ;

4- Ecosystème peu favorable à l'entreprise et à l'innovation ;

5- Grandes difficultés d'accès au financement pour les entreprises ;

6- Insuffisance des incitations pour la création et le développement des entreprises ;

7- Inadéquation du système de formation et de recherche aux besoins du système productif ;

8- Sous-estimation des effets des inégalités socio-économiques et territoriales ;

9- Une politique économique écologiquement non durable qui n'intègre pas l'environnement et les limites des ressources naturelles ;

10- Des politiques sectorielles insuffisamment structurées autour du développement technologique et de l'ouverture à l'international.

Ces déficiences ont été, à notre sens, les principaux freins au développement en engendrant **une erreur fondamentale de politique économique** consistant dans le fait que **l'aisance financière dont a bénéficié le pays durant de longues années**, avec un déficit budgétaire quasi nul en 2010, **n'a pas été mise à profit pour la mise en œuvre de politiques publiques plus ambitieuses**, pour impulser les infrastructures logistique et technologique, renforcer les compétences publiques et booster le développement des entreprises.

Mais quelles actions l'Etat aurait-il dû entreprendre ? Fallait-il revenir à l'investissement public direct dans les secteurs productifs comme dans les années 1960 ? Certainement pas car tout projet productif doit se situer d'emblée sur le marché international et non sur l'import substitution comme ce fut le cas à cette époque.

Fallait-il pour autant laissez faire les forces du marché ? Sûrement pas non plus car, compte tenu de nos avantages/désavantages compétitifs, il fallait que l'Etat créât des biais aux règles du marché pour changer en partie la donne.

Il aurait fallu mener des actions publiques supplémentaires qui auraient concerné tout sauf l'investissement direct dans les secteurs productifs, c'est-à-dire notamment :

- ▶ **Les investissements d'infrastructures assurant à l'entreprise un environnement adéquat ;**
- ▶ **Les incitations renforcées et des mécanismes de financement plus efficaces.**

Enfin, la période de transition que vit la Tunisie depuis 2011 s'est traduite par des acquis démocratiques certains, mais a conduit également à la détérioration des principaux indicateurs économiques, illustrée par un recul sans précédent de

60 places dans le classement de Davos.

Remédier à cette situation exceptionnelle est un préalable au traitement des déficiences structurelles de l'économie tunisienne.

En effet, la période critique à court terme, 2016-2019, conditionnera dans une large part les perspectives à l'horizon 2025.



♂ CHAPITRE 4
LE CONTRAT SOCIAL

**EBRANLEMENT ET RUPTURE DE LA
CONFIANCE DANS LE SYSTEME**



CHAPITRE 4

Le Contrat Social : Ebranlement et rupture de la confiance dans le système

I. Les ingrédients de la crise et le contrat social

La société semble aujourd'hui en perte de contrat²⁸ : la conflictualité partisane, l'anomie (perte de valeurs et perte de repères), la violence, les revendications anarchiques, la négation du lien entre effort et gain, l'agression de l'environnement naturel et urbain, le retour d'un discours de lutte des classes attisant les haines, de l'extrémisme de droite et de gauche alimentant le rejet de l'autre, la recrudescence du régionalisme avec un désir de revanche des régions déshéritées, l'émergence d'un corporatisme tous azimuts, la réanimation des solidarités traditionnelles des « arouch » dans certaines régions constituent autant de marqueurs de l'ébranlement du contrat social.

Une enquête menée en novembre 2015 par l'International Republican Institute (IRI) sur 1.207²⁹ adultes âgés de 18 ans et plus révèle le pessimisme dans lequel se sont installés les Tunisiens.

Les travaux de la commission « contrat social renouvelé » se sont concentrés sur quatre thématiques : le leadership, la confiance, les relations intergénérationnelles et les relations entre les partenaires sociaux.

En s'appuyant sur l'analyse rétrospective réalisée par cette commission et les ateliers prospectifs auxquels ont participé une quarantaine de personnes, nous retenons les facteurs suivants constituant autant d'ingrédients en mesure d'engendrer une aggravation de la crise si rien n'est fait pour en réduire les effets, sinon les éradiquer. Certains de ces facteurs sont d'ordre **culturel** et les **transformer implique une stratégie intégrée s'étalant sur plusieurs années**, d'autres sont d'ordre politique et organisationnel, leur traitement pouvant produire des effets à court terme à condition de bien choisir la méthode et l'angle d'attaque. Il est acquis que la temporalité du changement socioculturel diffère considérablement de celle qui affecte l'Etat et ses institutions.

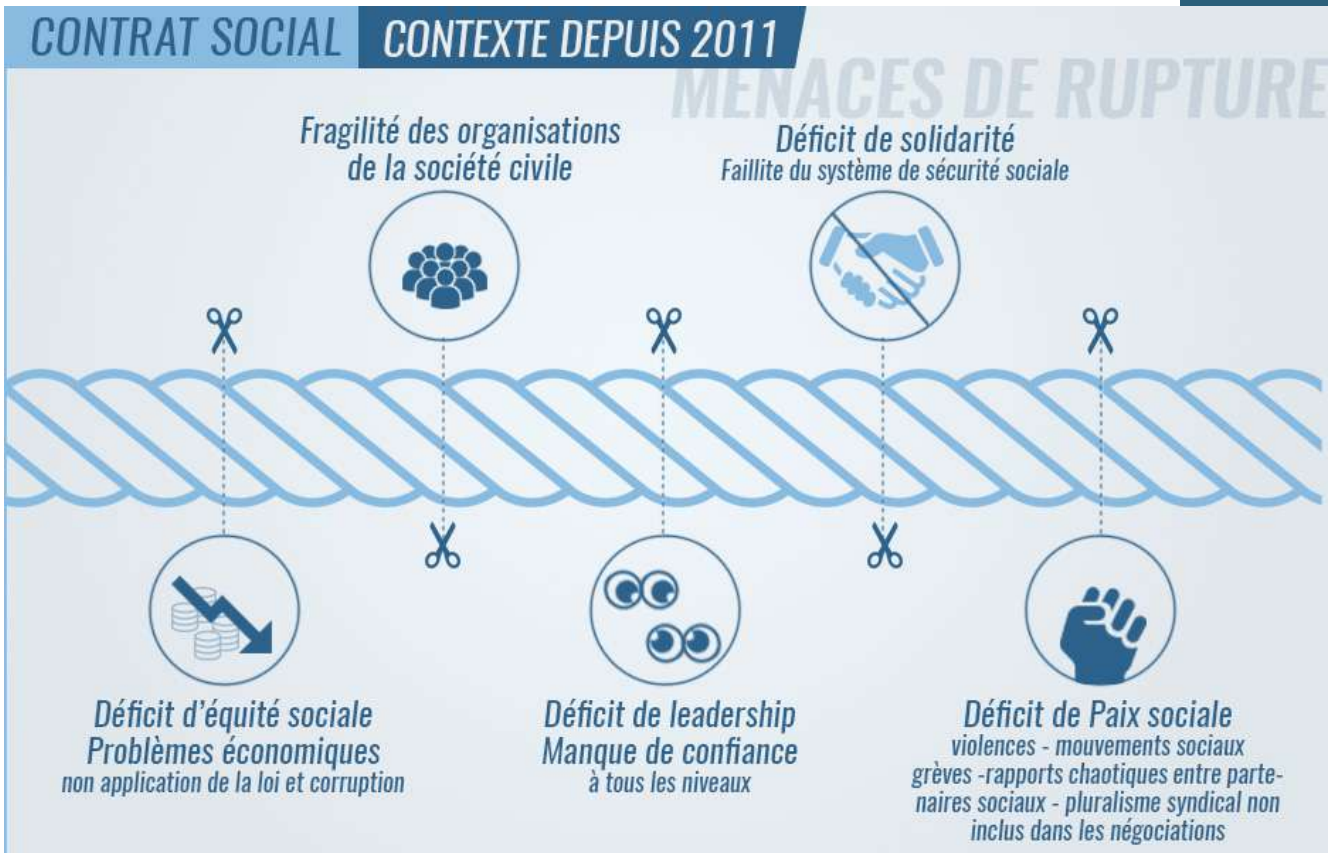
L'acteur politique mise souvent sur les données chiffrées et le volontarisme qui est le sien pour engager les réformes occultant par là-même des dimensions insolubles dans la quantification et les analyses économétriques.

Or, toute réforme mise en œuvre sans la participation des acteurs sociaux risque de buter contre un refus, un désengagement, voire une opposition dont les origines échappent souvent à la rationalité.

²⁸ Economic and Social Commission for Western Asia (2014) Arab Middle Class Measurement and role in driving change

²⁹ International Republican Institute's Center for Insights in Survey Research (2015) Public Opinion Survey of Tunisians

SCHEMA 4



Les théories du changement social³⁰ rappellent la complexité de sa réalisation en raison notamment de la multiplicité des acteurs impliqués et des facteurs d'ordre culturel transmis à travers leur socialisation. En effet, les facteurs culturels déterminent les attitudes, les perceptions, les représentations et orientent les comportements au quotidien.

Leur intériorisation dans le mental est la raison pour laquelle il est difficile de les transformer sur une courte période, mais la transformation de l'écosystème social et politique peut aider à leur changement.

II. Les inerties et les facteurs de changement

Parmi les facteurs culturels ou facteurs de blocage ancrés dans l'histoire, nous retenons :

- ▶ La domination de la culture d'allégeance ;
- ▶ La crise de valeurs, notamment celles du travail et de l'intégrité ;
- ▶ La persistance de la perception de l'Etat comme « providence » en dépit du changement de régime politique ;

³⁰ Iñigo Retolaza Eguren (2011) Theory of change. A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes, HIVOS

► Les divergences de perception entre les anciennes et les nouvelles générations et les difficultés de communication entre elles.

Les facteurs d'inertie retenus liés au contexte national de l'après révolution de 2011 sont les suivants :

- L'absence de confiance en les institutions de l'État ;
- Les menaces sur les solidarités intergénérationnelles ;
- L'augmentation du chômage et particulièrement celui des jeunes diplômés ;

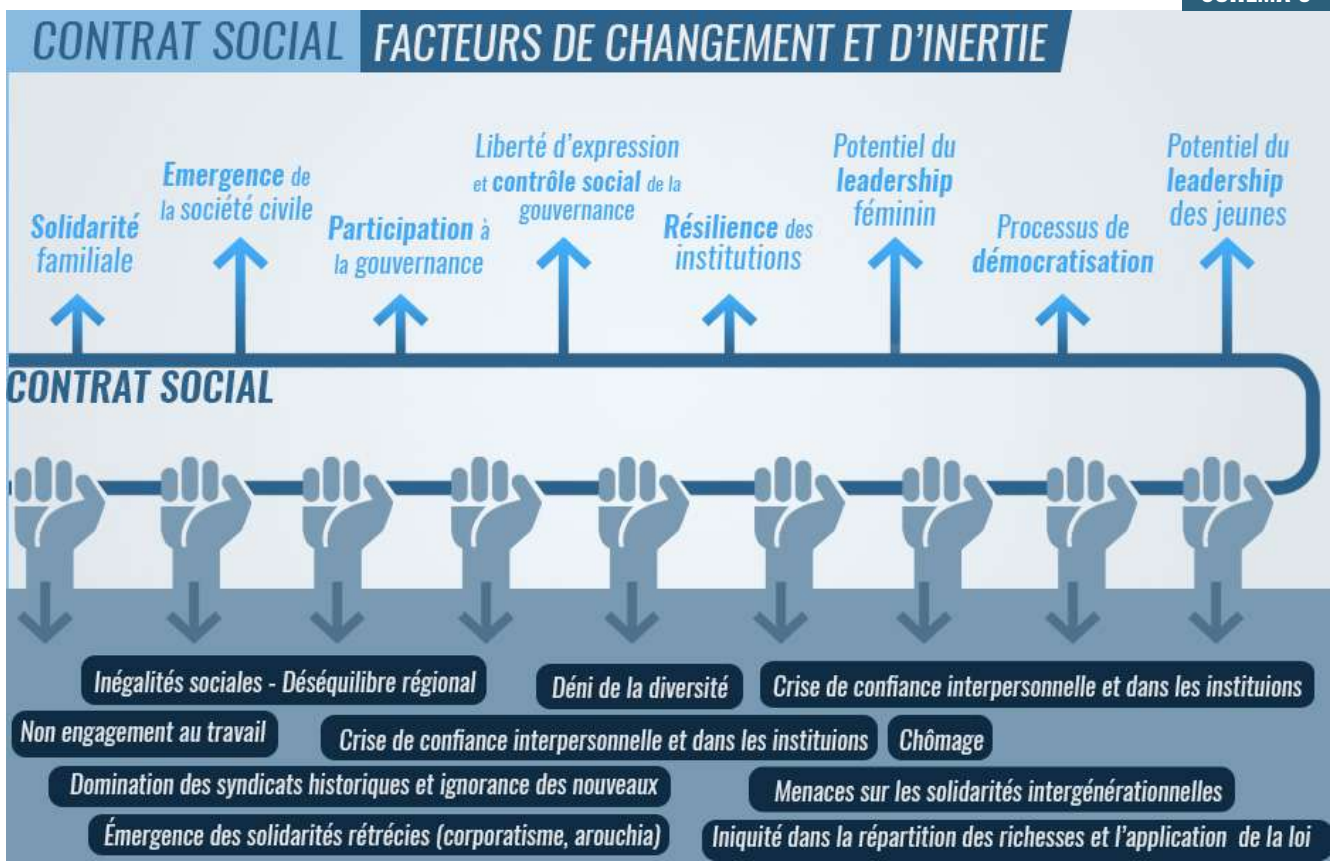
► L'instabilité politique et le non-respect par le gouvernement en exercice des engagements des gouvernements précédents ;


► Le monopole des deux syndicats historiques dans les négociations collectives ;

► La persistance des grèves comme principal mode de revendication.



La figure suivante résume les facteurs de changement favorables à la cohésion sociale et les facteurs d'inertie entravant la réalisation du scénario souhaité, à savoir celui d'une société réconciliée avec elle-même.

SCHEMA 5





♂ CHAPITRE 5
L'EDUCATION ET LA CULTURE :
DEFICIT DE SYNERGIES
ET DE BONNE GOUVERNANCE



CHAPITRE 5

L'Éducation et la Culture: Déficit de synergies et de bonne gouvernance

Il était tout à fait légitime, après l'indépendance de la Tunisie en 1956, de lier les fondements de la première République à l'aspiration à faire bénéficier tous les Tunisiens d'un accès le plus large possible à l'école et par conséquent à la culture et au savoir.

Dès lors, la culture est considérée comme un levier fondamental de toute action de développement, de promotion de l'Homme par l'amélioration de ses conditions de vie, matérielles mais également morales et sociales.

L'institutionnalisation de la culture et de l'éducation constitue le pilier sur lequel s'appuie le modèle de développement culturel de la Tunisie indépendante. Cependant, le système éducatif et culturel tunisien se trouve aujourd'hui dans une position mitigée avec des réussites et des progrès certains mais également des échecs et des faiblesses regrettables. L'école n'est plus attirante et la problématique culturelle se pose de nouveau avec acuité : dans quelle mesure et par quels moyens pourrions-nous renouveler le système culturel et éducatif à tous les niveaux et orienter cette rénovation vers l'épanouissement réel du citoyen tunisien ?

L'analyse rétrospective nous permet de dresser les lignes de forces et de faiblesses du système culturel et

éducatif tunisien afin d'élaborer par la suite une stratégie en mesure de surmonter les lacunes et d'initier une dynamique vertueuse de changement.

En dépit du potentiel qu'offrent les domaines de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, de la culture, de la formation professionnelle et des technologies de l'information et de la communication, il est établi que certaines inerties et facteurs de blocage entravent l'essor de ces secteurs pourtant vitaux quant à l'avenir de la Tunisie :

I. Les inerties et facteurs de blocage

1. Education

► Résistance d'un bon nombre d'enseignants et de responsables pédagogiques et administratifs aux changements ne suscitant pas l'engagement et l'adhésion. Cette attitude est particulièrement constatée chez les enseignants et les directeurs des établissements censés pourtant être les véritables courroies de transmission des réformes pédagogiques. Cet état de fait constitue un véritable blocage entravant la réalisation de réformes jugées indispensables ;

► Crise de gouvernance au niveau des

administrations centrales et régionales et dans les différents établissements scolaires, accentuée par les agitations revendicatives ;

► Incapacité à traiter les causes des rejets du système éducatif, des décrochages et du chômage qui restent sans réponses adéquates et durables. Ceci semble avoir impacté négativement la société, en perte de valeurs et de repères ;

► Inadaptation du système d'enseignement qui demeure encombré, non équilibré et toujours focalisé sur les contenus, laissant peu de place à la culture, aux arts, à la pratique sportive et au développement personnel et interpersonnel en règle générale ;

► Baisse de la qualité de la formation initiale des acteurs du système éducatif essentiellement axée sur une formation académique et non sur un apprentissage professionnalisant et inadéquation du système de recrutement et d'affectation basé parfois sur le social, provoquant la saturation du système de recrutement et la détérioration de la qualité.

2. Enseignement supérieur et recherche scientifique

► Inadéquation du système de gouvernance et du cadre législatif : la forte centralisation, la lourdeur bureaucratique et le manque d'autonomie affectent négativement les capacités et la volonté des universités et

des universitaires. Le cadre législatif n'est plus en phase avec les exigences de la situation et ne fait qu'aggraver les effets de cette forte centralisation ;

► Inadaptation de la formation aux besoins socio-économiques : hormis quelques domaines, la majorité de l'offre de formation n'est pas en adéquation avec la demande du marché du travail actuel et futur ;

► Faiblesse du niveau des diplômés du secondaire : la faible qualité des intrants du système universitaire affecte largement son rendement. Nos étudiants sont également peu motivés et manquent de confiance, de volonté et d'ambition ;

► Manque de formation pédagogique des enseignants : la massification des années 1990 et 2000 et l'absence d'un système d'évaluation périodique ont fait que le volet pédagogique a été quasi-ignoré. Nos enseignants manquent de formation sur les approches pédagogiques innovantes et sur l'adoption des TIC en tant qu'outils pédagogiques ;

► Absence d'une demande sociale pour la science et écrémage des jeunes compétences : globalement la société tunisienne accorde peu d'intérêt pour la science et fait rarement appel aux compétences universitaires pour intervenir et aider à résoudre des problèmes sociétaux et économiques, notre élite étant attirée par des pays où elle est valorisée.

3. Culture

► La déficience de sa mécanique institutionnelle relève à la fois de la politique et des stratégies du ministère de la culture, de son fonctionnement, de ses outils sur le terrain et de son organisation opérationnelle, c'est-à-dire de problèmes matériels (ressources techniques et humaines, situations locales) ;

► Une gestion hyper centralisée, un formalisme administratif et un cloisonnement hypertrophiés et bureaucratiques ;

► Déficience de moyens statistiques et de systèmes de mesure et de projection des activités culturelles et artistiques, conjuguée à l'absence d'un cadre de référence, d'un manque de suivi du réseau des maisons de la culture, d'inventaire des besoins à l'échelle du pays (national et régional) et d'évaluation des projets (contenus et projets pilotes).

4. Formation professionnelle

► **La défaillance de la fonction communication, information et conseil à l'orientation, à l'intérieur et à l'extérieur du système éducatif** n'a pas permis une gestion minimale des cohortes. Il s'en est suivi des accumulations dans des voies, parfois sans issues et un manque d'effectifs dans d'autres ;

► **Une compréhension erronée**

des mécanismes de mise en place d'articulations entre cycles éducatifs, telle que la croyance en la possibilité d'une mise en cohérence par la centralisation (commission supérieure, fusion de ministères, etc.) en lieu et place d'une mise en cohérence par la redevabilité de chaque cycle dans le cadre d'une relation client-fournisseur, générant ainsi un système totalement désarticulé où chaque cycle se sent victime du cycle qui le précède ;

► **Le décalage du cadre juridique** par rapport aux implications de la réforme. Le cadre juridique existant impose une gouvernance centralisée alors que l'atteinte des objectifs de la réforme nécessite une autonomie de gestion au niveau du centre de formation et une redevabilité de celui-ci quant aux résultats. Il s'en est suivi une allocation de ressources déconnectée des objectifs et des résultats et un statut des formateurs ne répondant pas aux besoins de fonctionnement des centres de formation ;

► **Le manque de maîtrise des outils** de l'ingénierie et de mise en œuvre des formations avec l'entreprise par certains acteurs au niveau de la prise de décision entraîne une obstruction à l'implantation du modèle d'organisation et de fonctionnement des centres de formation déduit des projets pilotes ;

► **La réforme de l'enseignement de base**, en créant ce cycle obligatoire, visait à doter la quasi-totalité des jeunes de

compétences clés leur permettant de suivre avec succès un cycle secondaire ou une formation professionnelle. **Elle n'a pas été menée à son terme.** Les résultats, révélés par les participations successives au test PISA avec des jeunes ayant achevé ce cycle, témoignent de l'ampleur des lacunes, sans compter ceux ayant quitté ce cycle de manière prématurée. Le blocage de la réforme de l'enseignement de base a impacté négativement la formation professionnelle qui s'est retrouvée dans l'obligation de recruter des jeunes en situation d'échec scolaire ne maîtrisant pas les compétences générales clés.

5. Technologies de l'information et de la communication

► **La gouvernance des projets** de l'intégration pédagogique du numérique dans l'enseignement n'est pas maîtrisée et un gap **sépare la théorie de la pratique** ;

► La non maîtrise par les enseignants de l'articulation entre « numérique, pédagogie, objets d'enseignement » et **l'absence d'une approche d'accompagnement**, de motivation des enseignants et de conduite du changement ;

► Le faible taux d'équipement et l'inefficacité des **mécanismes de soutien technique** et de maintenance de proximité ;

► Un écosystème d'**édition électronique éducative essentiellement public** en l'absence de mécanisme de labellisation et

de valorisation des contenus produits par le secteur privé.

L'absence de plans clairs de mise en œuvre des réformes et d'un système assurant un management stable constituent les sources les plus importantes de l'inertie du système.

En effet, les changements fréquents de ministres et la non continuité dans les programmes et les improvisations dans les mesures sans études approfondies préalables sont à la base d'une instabilité de la gouvernance du système. Cette instabilité constitue depuis plus de vingt ans un handicap majeur entravant la mise en œuvre dans la durée des réformes, une pérennité des programmes et des choix stratégiques.

Dans certains cas, **une course effrénée à la recherche de résultats à impact rapide est menée au détriment des changements structurants.** De ce fait, conjuguée à la démobilité des cadres du secteur, toutes les réformes se trouvent inachevées et non systémiques avec des effets transformationnels sur le système et sa qualité très limités.

II. Les forces motrices ou facteurs de changement

1. Education

► L'orientation vers l'école citoyenne dans la réforme en cours et la volonté de

dépasser, par une approche curriculaire, les programmes basés sur les contenus ;

► La volonté de résoudre les problèmes de gouvernance dans les établissements scolaires par une approche qualité qui repose sur un référentiel formulé selon les normes internationales tout en tenant compte de la réalité tunisienne ;

► La création d'un centre international de formation des formateurs et d'innovation pédagogique pouvant révolutionner la formation et le recyclage des formateurs et du cadre administratif ;

► La décision de recruter les cadres (directeurs d'écoles et surveillants généraux) par concours et de les former avant l'exercice de leurs fonctions ;

► La forte participation des citoyens et de la société civile à la rénovation des établissements scolaires.

2. Enseignement supérieur et recherche scientifique

► Transformation digitale : aujourd'hui il est observé une large utilisation des TIC au sein de la société tunisienne et une prise de conscience des potentialités qu'offre le digital pour transformer l'économie ;

► Baisse du nombre d'étudiants : la massification qui a aggravé le problème du chômage et a affecté la qualité des diplômés est surmontée puisque le

nombre de bacheliers ne cesse de baisser depuis quelques années et le nombre total d'étudiants inscrits à l'université tunisienne a diminué de presque 25% de 2010 à 2016. Il est donc possible de se concentrer sur l'optimisation du système et sur la qualité de la formation ;

► Potentialités nationales et internationales : l'université tunisienne ne part pas de zéro. Elle est dotée de structures, de ressources humaines et de budgets constituant un potentiel non négligeable. Il est nécessaire de savoir profiter des programmes existants relatifs à la formation et à la recherche tout en s'appuyant sur les succès que connaît le secteur ;

► Manifestation des besoins socio-économiques : la société et l'entreprise tunisienne commencent à prendre conscience du rôle que peut jouer l'université et à exprimer leurs besoins. Il est temps pour l'université de mieux cerner ses besoins et d'adapter son offre pour les satisfaire ;

► Volonté de changement : les discours, les programmes de réforme et les budgets sont cohérents et témoignent de la volonté des acteurs et des décideurs d'agir pour le bien du système universitaire et de la société en général. Il ne reste qu'à mettre en place les mécanismes en mesure de permettre la réussite de tels programmes de réforme.

3. Culture

► L'approche multidimensionnelle et transversale de la culture : la culture est envisagée comme facteur essentiel d'intégration puisqu'elle assure la communication entre les acteurs sociaux et la pérennité de leur interaction ;

► La nouvelle constitution du 27 Janvier 2014 et les fondements d'un régime républicain démocratique et participatif. Ainsi, la constitution garantit précisément le droit à la Culture et la liberté de création et d'expression. Dans cette perspective, l'Etat a pour mission d'encourager la créativité culturelle et de soutenir la culture nationale dans son enracinement, sa diversité et son renouvellement, de manière à ce que soient consacrées les valeurs de tolérance, de rejet de la violence, d'ouverture sur les différentes cultures et de dialogue entre les civilisations. L'Etat doit également veiller à protéger et à promouvoir le patrimoine culturel et à garantir le droit des générations futures sur ce patrimoine (art. 42) tout en assurant la protection de la propriété intellectuelle. (art. 41) ;

► La valorisation du capital culturel, intellectuel et artistique de la Tunisie : la culture et l'art font partie de la richesse de la Tunisie et de son capital culturel ;

► Le processus de coopération culturelle décentralisée ;

► La centralisation, en dépit de ses multiples contraintes, a fait ses preuves en Tunisie, notamment via la mise en œuvre d'une politique d'accès de tous à la culture entre des régions disparates et inégales du point de vue social et économique. Aujourd'hui, elle reste incontournable dans son évolution vers des formes de décentralisation versus une déconcentration territoriale de la culture, ce processus étant prévu par le plan de développement 2016-2020 ;

► L'implémentation d'une nouvelle politique du Ministère de la Culture (renforcement des capacités des ressources humaines du Ministère de la Culture dans le management de ses projets) ;

► L'association de la société civile (approche consultative et co-décisionnelle) ;

► Une réactualisation des cadres réglementaires des pratiques artistiques (exemple : projet de loi sur le statut de l'artiste) ;

► La coopération interministérielle et internationale (jumelages et réseautage).

4. Formation professionnelle

► Une orientation vers l'entreprise et l'emploi avec la diffusion de la culture de la formation au sein de l'entreprise (pédagogie de l'alternance et apprentissage rénové), avec ce que

cela implique de travail en commun et de synergies. Mais bien que ce mode de formation soit devenu le modèle standard de formation, la rigueur dans sa mise en œuvre reste très inégale entre les centres de formation, avec des acteurs ayant atteint le niveau de maîtrise et d'autres cantonnés à un niveau de compréhension superficielle. Par ailleurs, cette orientation est freinée dans sa diffusion par le décalage entre le cadre juridique et institutionnel et les réformes engagées ;

- ▶ Un partenariat avec les partenaires sociaux ayant atteint un stade de maturité et impactant divers aspects dans la formation ;
- ▶ Simultanément, le système de formation professionnelle est tiré dans une direction opposée par le système éducatif qui, incapable de résoudre le problème du décrochage scolaire dans l'enseignement de base, essaie en permanence d'en faire un système de camouflage de l'échec scolaire.

5. Technologies de l'information et de la communication

- ▶ Une **forte demande économique et sociale** apparaît afin d'accélérer le développement du numérique au sein du système éducatif et de l'ériger en levier d'amélioration de la qualité et de l'équité ;
- ▶ L'enseignement de l'**informatique à tous les niveaux scolaires et universitaires**

et la disponibilité d'enseignants formés en technologies de l'information et de la communication dans les établissements éducatifs ;

▶ Une place importante du numérique dans la réforme de l'éducation ;

- ▶ Le développement de **technologies numériques disruptives** susceptibles d'influencer l'éducation au cours de la décennie à venir ;
- ▶ L'émergence de **plateformes d'apprentissages numériques non formelles servant de nouveaux modèles d'affaires**, à l'instar des plateformes opérées par les géants du web et de ressources ouvertes éducatives.

TROISIEME PARTIE

VISION STRATEGIQUE POUR LA TUNISIE A L'HORIZON 2025

PREMIERE PARTIE

VISION STRATEGIQUE POUR LA TUNISIE A L'HORIZON 2025

« **La Tunisie en 2025 : Un Etat émergent, résilient et réconcilié avec lui-même** » est le **scénario retenu afin d'insuffler un nouvel élan** à l'Etat tunisien qui, en dépit des progrès réalisés, en termes de croissance économique et de progrès social, n'a pas exploité les richesses et les ressources qu'il a créées pour les répartir équitablement et pour amorcer le décollage lui permettant de se hisser au rang des pays émergents.

En effet, ayant le potentiel requis pour franchir un nouveau cap, tous les indicateurs de décollage étant au vert, l'Etat tunisien n'a pas exploité de manière optimale les opportunités à sa disposition. En adoptant un rythme relativement lent qui l'a contraint à un certain immobilisme, l'Etat tunisien a créé les conditions d'une autre « émergence », celle d'un sentiment généralisé d'injustice sociale et d'un déficit de libertés qui ont abouti à la révolution de janvier 2011.

Depuis, en raison des exigences de la phase de transition politique, de la succession de plusieurs gouvernements à des périodes charnières, du prurit anarchique et des défis inhérents à toute phase post-révolutionnaire, **la Tunisie est confrontée à une situation d'instabilité sécuritaire, économique et sociale** avec comme corollaire principal l'incapacité, faute de temps et de consensus, à s'engager dans le processus d'élaboration

● *D'une vision stratégique et prospective fédératrice et inclusive en mesure de mobiliser l'ensemble des forces vives de la nation autour d'une vision partagée.*

● — ●
“ **Sans vision de l'avenir, aucune décision n'est possible** „



CHAPITRE 1

*NOTRE VISION POLITIQUE, INSTITUTIONNELLE
ET ADMINISTRATIVE POUR UN ETAT MODERNE
ET DEMOCRATIQUE*



CHAPITRE 1

Notre vision politique, institutionnelle et administrative pour un Etat moderne et démocratique

Notre vision politique pour la Tunisie en 2025, celle d'un Etat émergent, résilient et réconcilié avec lui-même, suppose l'évolution de l'Etat tunisien vers un système démocratique, équilibré et fondé sur les normes et valeurs de transparence, de redevabilité et d'intégrité.

Ce système démocratique se fonde sur le respect de l'Homme en tant qu'individu et en tant que citoyen : le respect de l'Homme en tant qu'individu signifie le respect des droits et des libertés individuelles attachés indéfectiblement à sa nature même. Ces libertés consistent dans le droit reconnu à tous les individus de disposer de leur personne, de jouir de l'égalité devant la loi et d'une entière sécurité pour leur personne.

Le respect de l'Homme en tant que citoyen, implique le respect du droit de chaque individu à se déterminer librement, de choisir en toute liberté ses gouvernants, de participer aux affaires publiques, de jouir de ses droits économiques et sociaux et de vivre à l'abri du besoin et de la pauvreté.

Le système équilibré repose à la fois sur un pouvoir limité par un ordre constitutionnel et tempéré par l'existence d'une collaboration entre les différents organes du pouvoir de l'Etat ainsi que des mécanismes de contrôle réciproque et la création de contre-pouvoirs.

Ce système se caractérise par l'existence d'un ensemble d'institutions politiques différenciées et autonomes et d'une distribution des fonctions de l'Etat au niveau central entre l'exécutif, le législatif et le judiciaire et d'une répartition des compétences entre l'autorité centrale et les collectivités locales.

Il est aussi marqué par **l'existence d'un espace public avec une société civile autonome** par rapport à la société politique et d'un pluripartisme suffisamment agissant et assumant, dans le respect de l'éthique, des voies d'accès multiples et concurrentielles au politique.

Le système, fonctionnant dans le respect des règles de transparence, de redevabilité, d'intégrité et d'équité, implique le droit d'accès à l'information, **l'obligation de rendre compte et l'intégrité.**

SCHEMA 6



Ce système politique démocratique, équilibré et respectueux des normes de transparence, d'intégrité et de redevabilité, est jugé comme étant le seul en mesure d'assurer la stabilité, l'équilibre et la modération du pouvoir et de renforcer sa légitimité. Il est à même de garantir le développement du pays face à l'amenuisement des ressources et des capacités distributives de l'Etat, en raison de son nouveau rôle répondant aux exigences de la globalisation.

Cette supposition de l'évolution de l'Etat tunisien vers ce type de système politique, condition nécessaire pour son émergence, sa résilience et sa réconciliation avec lui-même, est un souhait largement partagé en Tunisie.



CHAPITRE 2

**NOTRE VISION POUR UNE SECURITE NATIONALE
PROACTIVE ET RESILIENTE**



CHAPITRE 2

Notre vision pour une sécurité nationale proactive et résiliente

*Notre vision de la défense et de la sécurité nationales en 2025 :
Une Tunisie, Etat-nation pérenne, en paix,
où la Sécurité Nationale se fonde sur la proactivité et la résilience
et s'appuie sur un instrument militaire et un système sécuritaire
conçus pour protéger les intérêts vitaux de la Nation.*

En 2025, la Tunisie est un pays en paix et en sécurité, où il fait bon vivre. Un pays qui aura atteint, depuis plus de cinq ans, un degré de sécurité qui, en plus d'être un objectif en soi, était un préalable à la réalisation des objectifs de développement.

Les changements du contexte, aussi bien intérieur qu'extérieur, la nature des menaces et des risques avérés et prévisibles auront justifié **un nouveau modèle de défense et de sécurité nationales, conçu au niveau le plus élevé où se construit la cohérence de l'action de l'Etat et la convergence des politiques publiques** et des stratégies sectorielles. Un concept qui intègre, dans une approche systémique, les dimensions politique, économique, sociale et culturelle. **Il intègre, en outre, la Défense Nationale et la Sécurité Intérieure en tant que composantes d'un même concept.**

Face aux menaces, aux risques et aux incertitudes qui les amplifient, l'orientation générale adoptée combinera proactivité et résilience.

La proactivité consiste à provoquer les changements qui permettent, d'une part, de faire évoluer le présent vers le futur souhaité et, d'autre part, de bloquer, en amont, l'avènement de situations redoutées. La résilience vient pallier l'impossibilité de garantir une sécurité absolue. C'est la capacité à, d'abord, résister aux chocs des menaces et des risques s'ils venaient à se réaliser et à recouvrer promptement, par la suite, un fonctionnement normal en minimisant les conséquences du choc.

Le terrorisme demeure une menace majeure pour la sécurité nationale. Grâce au traitement des facteurs sous-jacents et catalyseurs du terrorisme, à caractère politique, économique, social et culturel, les vulnérabilités sont atténuées. La société est immunisée contre les idéologies extrémistes. De nouvelles recrues ne viennent plus remplacer les terroristes éliminés ou mis hors d'état de nuire. **La résilience face aux menaces et aux risques est améliorée et la culture de la résilience est diffusée.**

Le cheminement vers ce scénario de la résilience aura nécessité de passer par un scénario intermédiaire, celui de la proactivité où le déni au terrorisme de toute initiative aura été érigé en priorité. Le traitement des facteurs sous-jacents ne pouvant donner de résultats

qu'à moyen terme, l'objectif aura été d'envoyer à la nation des signaux forts de traitement de ces facteurs via des politiques publiques volontaristes et efficaces commençant à produire des résultats palpables à l'horizon du scénario de sortie de crise.

Ce scénario intermédiaire, qui conditionne la réalisation du scénario de sortie de crise sur le plan économique, aura engagé le système Tunisie dans un cercle vertueux. En effet, l'amorce d'une dynamique économique, conjuguée aux objectifs intermédiaires atteints par l'axe « Etat et institutions » aura, à son tour, contribué à la restauration de la confiance en l'Etat et en ses institutions, facteur clé de la cohésion nationale.

● *La cohésion nationale ainsi retrouvée et valorisée constitue le facteur optimal de résilience de la Tunisie dans la réalisation du destin commun projeté.*

Dans le cadre de la seconde partie, sont proposés les objectifs prioritaires de la stratégie de Sécurité Nationale, les voies préconisées pour les atteindre et les grandes orientations des transformations structurelles nécessaires.

Les objectifs prioritaires ont trait aux menaces et aux risques.





CHAPITRE 3

***NOTRE VISION ECONOMIQUE
POUR L'EMERGENCE ET UNE CROISSANCE
EQUITABLE ET INCLUSIVE***



CHAPITRE 3

Notre vision économique pour l'émergence et une croissance équitable et inclusive

Notre vision économique en 2025 :
Une Tunisie résiliente, engagée sur la voie de l'émergence économique et dotée d'un nouveau modèle de développement plus inclusif, durable et ouvert sur l'économie mondiale.

A partir des perspectives d'évolution de l'économie mondiale analysées et des enseignements tirés des réussites et des échecs de notre histoire économique, **la vision pour l'économie tunisienne à l'horizon 2025 consiste à hisser le pays à un nouveau palier de croissance en termes de contenu et de taux qui serait de l'ordre de 5,6 % par an, au moins à partir de 2020.**

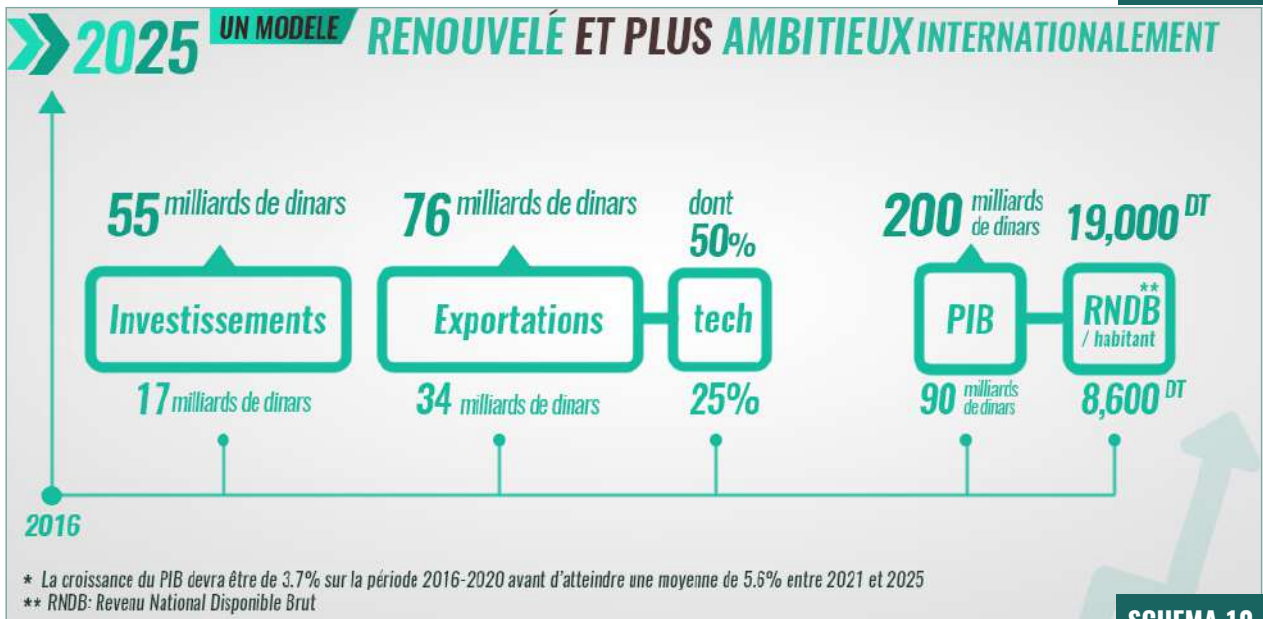
- De ce fait, la Tunisie sera située au sein des 40 économies les plus compétitives et du groupe de pays à revenu intermédiaire supérieur, tel que l'indiquent les objectifs ciblés pour 2025 définis dans cette vision.

Pour ce faire, **la Tunisie aura mis en place un Etat de droit, développementaliste alliant politiques publiques volontaristes et rôle moteur du secteur privé dans une forte mobilisation autour de stratégies cohérentes et concertées** s'inscrivant dans le cadre d'un modèle de développement renouvelé :

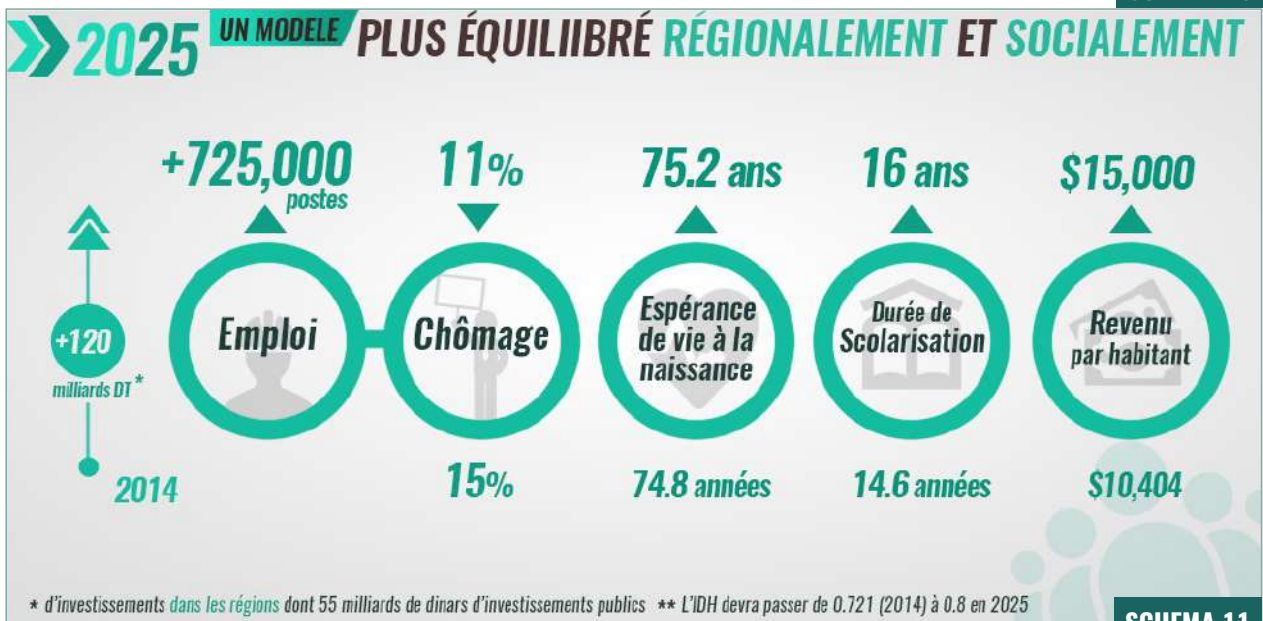
SCHEMA 8



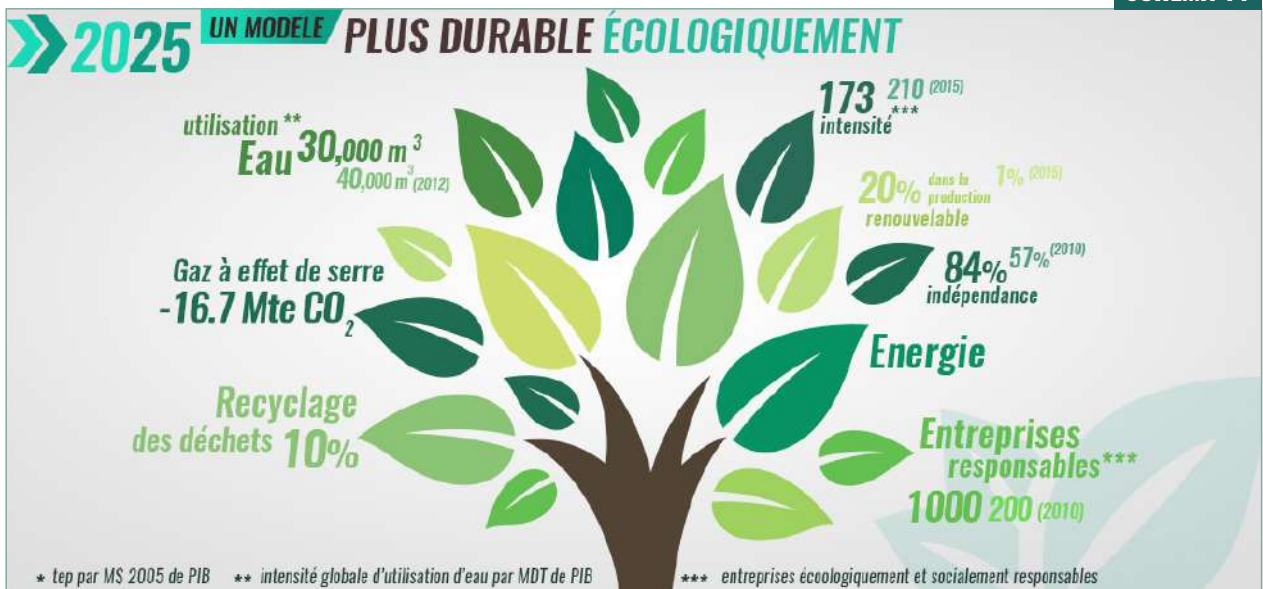
SCHEMA 9



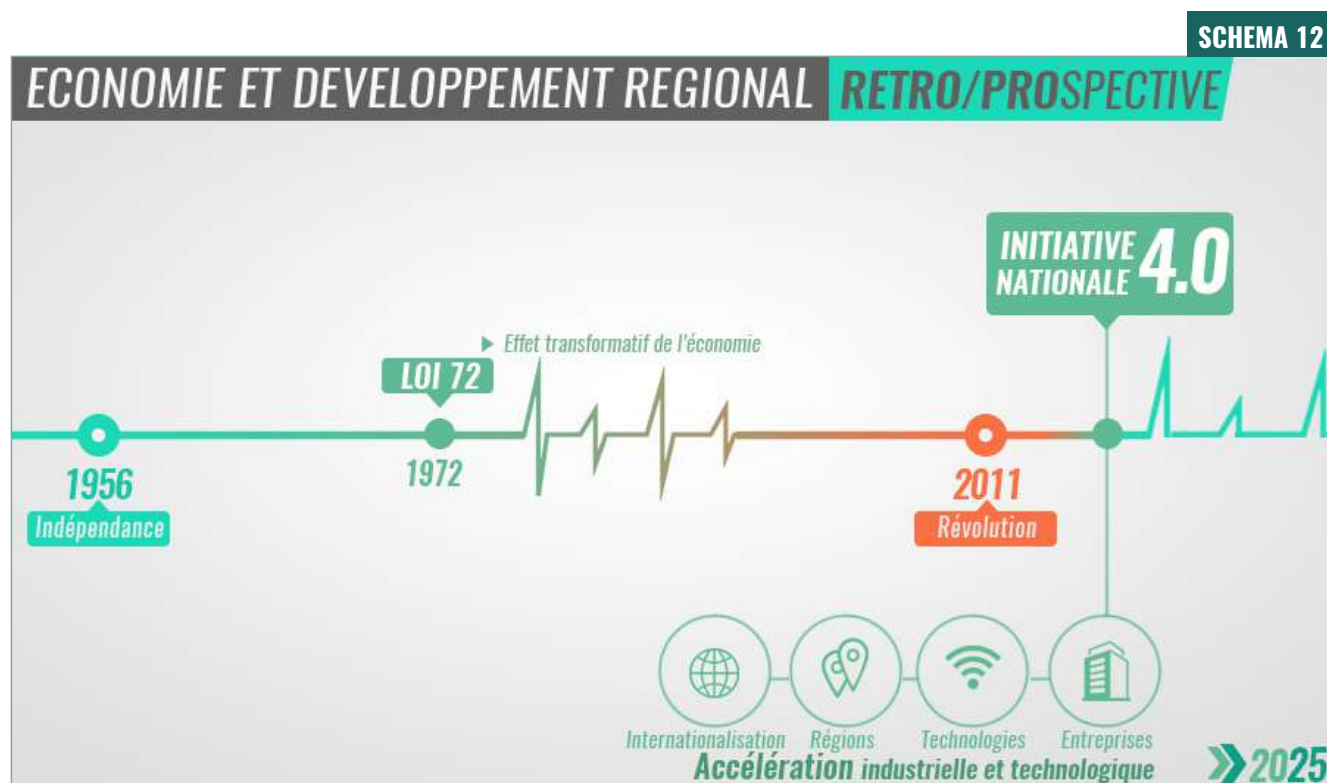
SCHEMA 10



SCHEMA 11



A cet effet, auront été mises en œuvre des politiques publiques plus ambitieuses, centrées sur une idée clé, sur la **mesure de politique économique la plus importante depuis la promulgation de la « loi 72 », il y a plus de 40 ans, à savoir : la nouvelle « loi 72 » du XXI^{ème} siècle** en mesure de conduire à un effet transformatif de l'économie équivalent à celui de la loi 72 en introduisant les 10 plus ainsi que les actions complémentaires regroupés dans ce qui pourrait être **Une Initiative Nationale 4.0 : Entreprises/Technologies/Régions/Internationalisation**.



La Tunisie démocratique et moderniste, ayant le statut de partenaire privilégié avec l'Union Européenne s'érigera en plateforme de production et d'innovation, véritable EuromedValley et Nearshore européen des industries et des services à forte valeur ajoutée.

Suivant cette vision, quant au schéma de croissance 2016-2025, trois scénarios sont envisagés :

- **Le premier, extrême, scénario de rupture**, consiste à continuer avec un niveau de performance économique comparable à celui réalisé depuis 2011. Il renvoie à un taux de croissance économique moyen de 2% sur la période 2016-2025 ;

- **Le deuxième, optimiste ou celui de l'émergence**, est fondé sur une accélération du scénario 3 par un rythme plus soutenu de mise en œuvre des réformes ;

- **Le troisième scénario de croissance médian**, de sortie de crise et de pré-émergence, dans la lignée du Plan, suppose que les pré-requis de sortie de crise auront été réalisés. C'est ce scénario que nous retenons.

Croissance du PIB du scénario médian **Tableau 1**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2016-2020	2021-2025	2016-2025
Au prix de l'année n-1	1.5	2.3	4.5	4.7	5.3	4.9	5.4	5.7	5.9	6.2	3.7	5.6	~5%

SYNTHESE DES PRINCIPAUX INDICATEURS ECONOMIQUES A L'HORIZON 2025

POUR UN MODELE DE DEVELOPPEMENT RENOUVELE : PLUS AMBITIEUX internationalement

> Doubler le PIB, les exportations, le contenu technologique des exportations

>> Tripler le volume annuel des investissements

1- PIB en 2025 : 200 milliards de dinars contre 90 milliards en 2016

Croissance du PIB : 2016-2020 : 3,7 % - 2021-2025 : 5,6 %

RNDB par habitant en 2025 : 19 000 dinars contre 8600 dinars en 2016

2- Exportations en 2025 : 76 milliards de dinars contre 34 milliards en 2016

Contenu technologique des exportations : 50 % en 2025 contre 25 % en 2016

3- Investissements en 2025 : 55 milliards de dinars contre 17 milliards en 2016

Sur 10 ans, le volume d'investissement sera de 336 milliards de dinars dont des investissements publics de 118 milliards (35 %) et des investissements privés de 218 milliards (65 %). Le taux d'investissement / PIB sera en 2025 de 27,4 % contre 19,5 % en 2016.

PLUS ÉQUILIBRÉ régionalement et socialement

Les zones de développement régional bénéficieront de 55 milliards de dinars d'investissements publics tandis que les investissements privés dans ces régions seront de 65 milliards. Le volume global d'investissements s'élèvera ainsi à 120 milliards sur 10 ans.

4- Emplois : 725 000 emplois créés en 10 ans ; Taux de chômage : 11% contre 15 % en 2014

5- IDH en 2025 : 0,8 contre 0,721 en 2014 incluant notamment :

Espérance de vie à la naissance en 2025 : 75,2 ans contre 74,8 en 2014 ;

Durée attendue de la solarisation : 16 ans en 2025 (14,6 années en 2014) ;

Revenu par habitant en dollars constant en 2025 : 15 000 dollars contre 10 404 en 2014.

PLUS DURABLE écologiquement

6- Indépendance énergétique en 2025 : 84 % contre 57 % en 2015 et 93 % en 2010

7- Part de l'énergie renouvelable dans la production électrique : 20 % contre 1 % en 2015

8- Intensité énergétique (tep par M\$ 2005 de PIB) : 173 contre 210 en 2015

9- Intensité globale d'utilisation de l'eau (1000 m3 d'eau par MDT de PIB) : 30 en 2025 contre 40 en 2012.

10- Réduction des émissions des gaz à effet de serre de 16,7 MteCO2 en 2025 (- 32% par rapport au baseline)³¹.

11- Nombre d'entreprises écologiquement et socialement responsables³² en 2025 : 1000 contre 200 en 2010

12- Recyclage des déchets³³ : 10% en 2025.

³¹ Objectifs du rapport NDC de la Tunisie pour l'Accord de Paris 2015.


³² Système de management environnemental ; ISO 14001 ; ISO 26000 ; ISO 50001 ; écologie industrielle ou tout autre référentiel RSE.

³³ Valorisation matière ou énergie.



CHAPITRE 4

NOTRE VISION POUR UN CONTRAT SOCIAL RENOUVELE



CHAPITRE 4

Notre vision pour un contrat social renouvelé

Notre vision pour un contrat social renouvelé en 2025 est celle d'un dialogue social inclusif, apaisé et institutionnalisé, rétablissant la confiance entre l'Etat, les partenaires sociaux, la société civile et les citoyens et renforçant les relations interpersonnelles et intergénérationnelles.

Les principales réformes à caractère structurel à engager et devant être achevées avec succès concernent les domaines suivants :

► **Un nouveau partenariat régissant les rapports entre l'Etat, le secteur public, le secteur privé et la société civile**, construit depuis l'engagement du pays dans un processus holistique de transition politique et d'instauration d'un Etat de droit et des institutions démocratiques, est abouti dans toutes ses composantes constitutionnelles et institutionnelles **avec les corollaires essentiels suivants : (i) la promotion de la confiance (ii) la consolidation de la valeur du mérite (iii) la responsabilisation des acteurs et (iv) la bonne gouvernance** à tous les niveaux ;

► Ce nouveau partenariat entre l'Etat, le secteur public, le secteur privé et la société civile englobe également un **dialogue social apaisé, inclusif et permanent** institué aussi bien au niveau des entreprises, des branches, des secteurs qu'au niveau de la nation et entre les divers partenaires sociaux ;

► **Des politiques publiques de développement**, élaborées de façon participative, sont systématiquement et périodiquement **évaluées par une instance indépendante** et ajustées en fonction des résultats des évaluations ;

► De même, les politiques publiques assurant le **droit d'accès aux services sociaux de base pour tous sont effectives** (soins, scolarisation, transport) ainsi que les possibilités et voies de recours offertes aux citoyens, parmi lesquelles figure l'institution du **Médiateur de la République et son renforcement** ;

► **La régionalisation, la déconcentration et la décentralisation, conceptualisées et conduites progressivement avant 2020**, permettent, en 2025, de contribuer à réduire

les fractures économiques et sociales entre les territoires, de consolider la cohésion nationale et de renforcer les synergies entre les régions tout en limitant la corruption et le clientélisme ;

► **La responsabilité sociétale des entreprises est promue et mise en œuvre** dans la plupart des entreprises publiques et dans le secteur privé ;

► **Les syndicats** sensibilisent avec responsabilité les **travailleurs quant à leurs droits et à leurs devoirs**. Le pluralisme syndical en tant que l'une des composantes de la démocratie est **institutionnalisé** et respecté par toutes les parties.



CHAPITRE 5

**NOTRE VISION POUR UNE *EDUCATION*
ET UNE *CULTURE* TOURNEES VERS
LE PROGRES ET L'INNOVATION**



CHAPITRE 5

Notre vision pour une éducation et une culture tournées vers le progrès et l'innovation

Notre vision en 2025 pour une éducation, un enseignement supérieur et une formation professionnelle tournés vers le progrès prône l'équité, la qualité et la citoyenneté accompagnant et anticipant les changements sociétaux et l'innovation.

Cette éducation vise la formation de ressources humaines compétentes et performantes, en phase avec les besoins du marché, de la société du savoir et de la révolution numérique digitale, de la recherche et du développement et en harmonie avec les principes et les valeurs universelles de démocratie et des Droits de l'Homme.

Le scénario souhaité en mesure de propulser le pays sur l'orbite de l'émergence peut être décrit sectoriellement de la manière suivante :

SCHEMA 13



Education : l'école que nous souhaitons est

Une école citoyenne qui ne se limite pas à assurer à l'élève l'acquisition des savoirs mais lui inculque le sens de l'humain et du vivre ensemble et développe toutes ses facultés par des activités différenciées prenant en considération son individualité, ses préférences et

ses aptitudes. **Une école attractive** qui offre un espace de vie à l'élève lui permettant d'exercer des activités culturelles, artistiques et sportives variées répondant à ses besoins et à ses préférences. **Une école moderne** qui use des technologies numériques et qui les développe en vue d'innover et de se positionner de manière optimale au sein du champ de la révolution digitale. Une école conforme à cette image ne peut qu'être ouverte sur son environnement, en interaction avec la société civile et à l'écoute de ses élèves, à la fois finalité et acteurs de l'action éducative.

Enseignement supérieur et recherche scientifique

L'université que nous souhaitons est **une université tunisienne réactive** qui, tout en s'appuyant sur ses capacités et son expérience de plus de 60 années, est ancrée dans son environnement et contribue activement au développement socio-économique du pays. Capitalisant sur le potentiel qu'offre la transformation digitale reconfigurant la société et sur la baisse du nombre d'étudiants, l'université tunisienne se concentre sur la qualité de l'offre de formation continuellement adaptée aux besoins socio-économiques, en particulier aux besoins du marché du travail national et international. Les acteurs et les décideurs sont conscients du rôle que peut jouer l'université tunisienne et réussissent la mise en œuvre des réformes nécessaires et d'un système d'évaluation et d'amélioration continue.

Technologies de l'information et de la communication

Dans le cadre de ce scénario, via une politique volontariste visant à ériger le numérique en levier de développement des ressources humaines, **un programme national « éducation digitale 4.0 »** est conçu avec la participation de toutes les parties prenantes socio-économiques et culturelles. Cette éducation développe les compétences, favorise la co-créativité et offre à chacun des voies personnalisées d'épanouissement dans la société du 21ème siècle. **Un organe multipartite est en charge de sa gouvernance**, rendant sa mise en œuvre résiliente aux turbulences politiques et influences diverses.

Grâce à une politique de formation tout au long de la vie des enseignants à l'usage du numérique, les situations et les expériences d'apprentissage sont enrichies par **une communauté d'enseignement et d'apprentissage dynamique utilisant des plateformes collaboratives numériques**.

Les plateformes numériques d'apprentissage personnalisé sont mises en place en partenariat avec le secteur privé et utilisées en classe et en dehors par l'ensemble de la communauté.

Un écosystème de l'industrie des produits et services de l'éducation numérique émerge et produit des applications d'apprentissage, des jeux éducatifs et des contenus enrichis par les technologies éducatives et les interactions. Cette économisation permet à la Tunisie de doper sa compétitivité dans le domaine du nearshoring de services éducatifs digitaux. La dynamique apportée par les nouveaux modèles et supports d'apprentissages, soutenue par une démarche de transformation structurée, contribue, à terme, à l'implantation d'une éducation de qualité tout au long de la vie.

Formation professionnelle

La formation professionnelle développe pour modèle de base la formation en situation de travail, c'est-à-dire **l'apprentissage dans toutes ses formes, mettant l'accent sur l'apprentissage dans un cadre partenarial regroupant les partenaires sociaux, les entreprises et les prestataires de formation**. Ce modèle d'apprentissage basé sur le travail a d'ores et déjà prouvé son efficacité dans le développement de compétences pertinentes pour le marché du travail, y compris les soft skills, tout en stimulant l'innovation et l'esprit entrepreneurial.

Un système d'assurance qualité couvre toutes les phases de la formation initiale et continue (conception, mise en œuvre, évaluation, validation et certification), les employeurs ayant besoin de l'assurance que les travailleurs maîtrisent réellement les compétences correspondant à leurs qualifications.

Le système de formation professionnelle est ouvert, flexible et accessible et offre des services efficaces de validation des compétences, les besoins d'acquisition de compétences nouvelles se manifestant à tout âge.

La formation professionnelle est adossée à un enseignement de base qui assure au plus grand nombre de citoyens un socle certain de compétences générales, la formation professionnelle se devant d'assurer la maîtrise des compétences d'insertion et de celles d'évolution et de promotion.

Le système de formation découle d'une approche systémique pour la formation initiale et continue des formateurs, des institutions de formation et des entreprises, car il ne peut y avoir de formation professionnelle performante sans formateurs performants.

“

Notre vision en 2025 en matière de culture

consiste à réaffirmer les choix fondamentaux d'ouverture, de dialogue et de valorisation du patrimoine matériel et immatériel en relation avec le projet sociétal tunisien. Ce dernier est fondé sur le respect de la diversité et du vivre ensemble et sur un modèle de développement érigeant la culture en tant que levier de croissance et d'innovation.

”
“

La construction d'un nouveau modèle de culture participative,
où se réalise la réappropriation des lieux et des symboles de « l'identité culturelle Tunisienne », s'inscrit dans une approche universelle de la culture.


Le renforcement de la démocratisation de l'accès à la culture est facilité par la décentralisation des institutions locales et le rééquilibrage budgétaire et par l'encouragement de projets valorisant les patrimoines locaux et les savoir-faires

”



CHAPITRE 6

**NOTRE VISION POUR UNE TUNISIE
RESPECTEE, INFLUENTE
ET OUVERTE SUR LE MONDE**



CHAPITRE 6

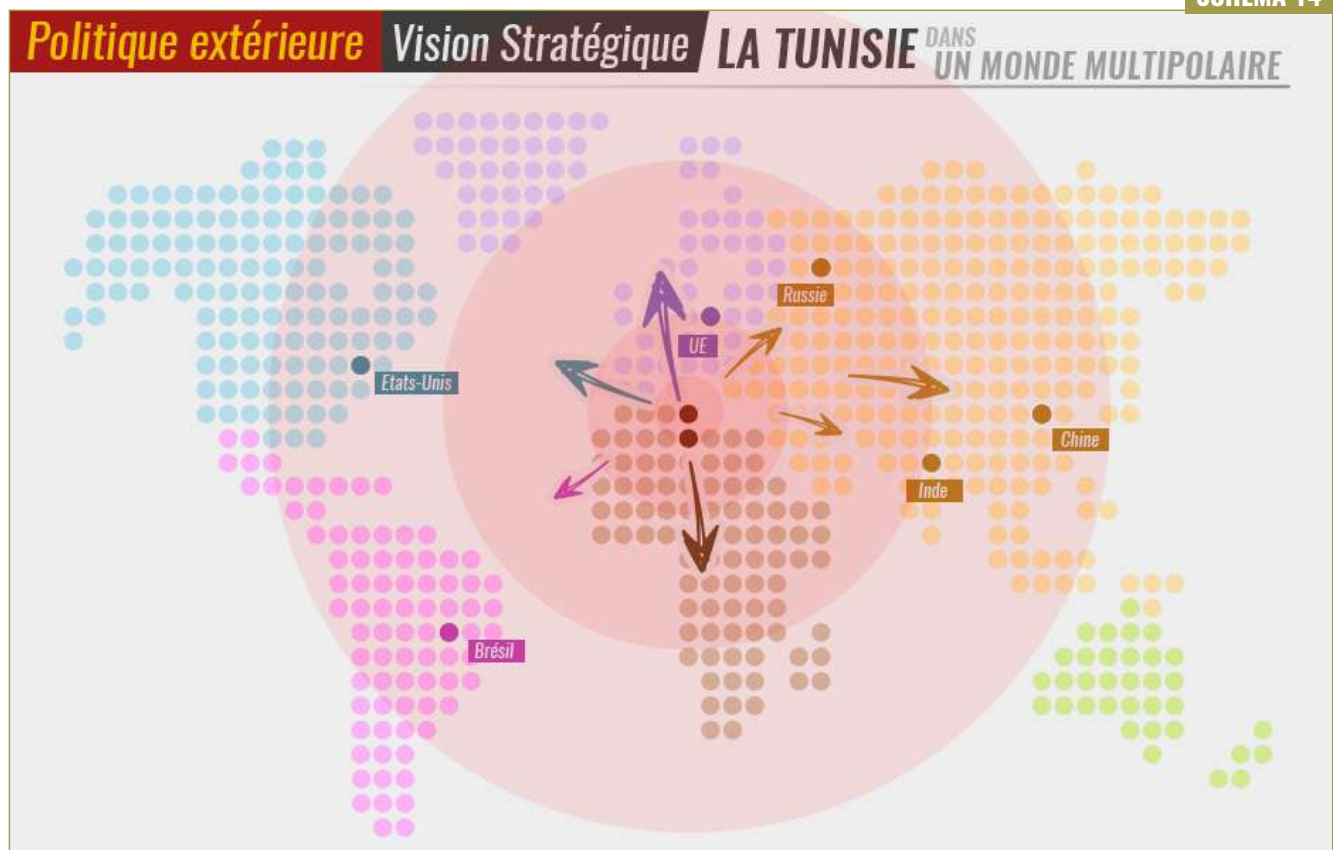
Notre vision pour une Tunisie respectée, influente et ouverte sur le monde

Notre vision à l'horizon 2025 œuvrera à promouvoir une politique étrangère proactive, audacieuse et transformatrice en mesure de tirer le meilleur parti d'un environnement international et régional en mouvement et de parer aux menaces susceptibles d'affecter le processus démocratique et d'entraver l'émergence de la Tunisie sur la scène internationale. Cette diplomatie audacieuse et volontariste aspirera à redonner à la Tunisie son rang dans un monde en profonde restructuration.

Afin d'assurer sa sécurité dans un voisinage stratégique tourmenté, **la Tunisie développe une diplomatie la positionnant en force d'équilibre transcendant le concept de neutralité positive. Une stratégie de sécurité multidirectionnelle**, à travers un activisme centré sur la sécurité collective à l'échelle maghrébo-sahélienne et méditerranéenne, est conceptualisée. L'affirmation régionale en tant que priorité s'inscrit ainsi dans une démarche visant à valoriser la Tunisie dans la stratégie des acteurs internationaux et à nous prémunir contre les risques et les menaces. De ce fait, ce niveau régional acquière une dimension centrale dotant la Tunisie d'un « bouclier géopolitique ».

L'ancrage en Tunisie de la première société arabe démocratique propulse le pays au rang d'Etat pivot dans la géopolitique du Maghreb et du monde arabe. Afin d'appuyer la relance

SCHEMA 14

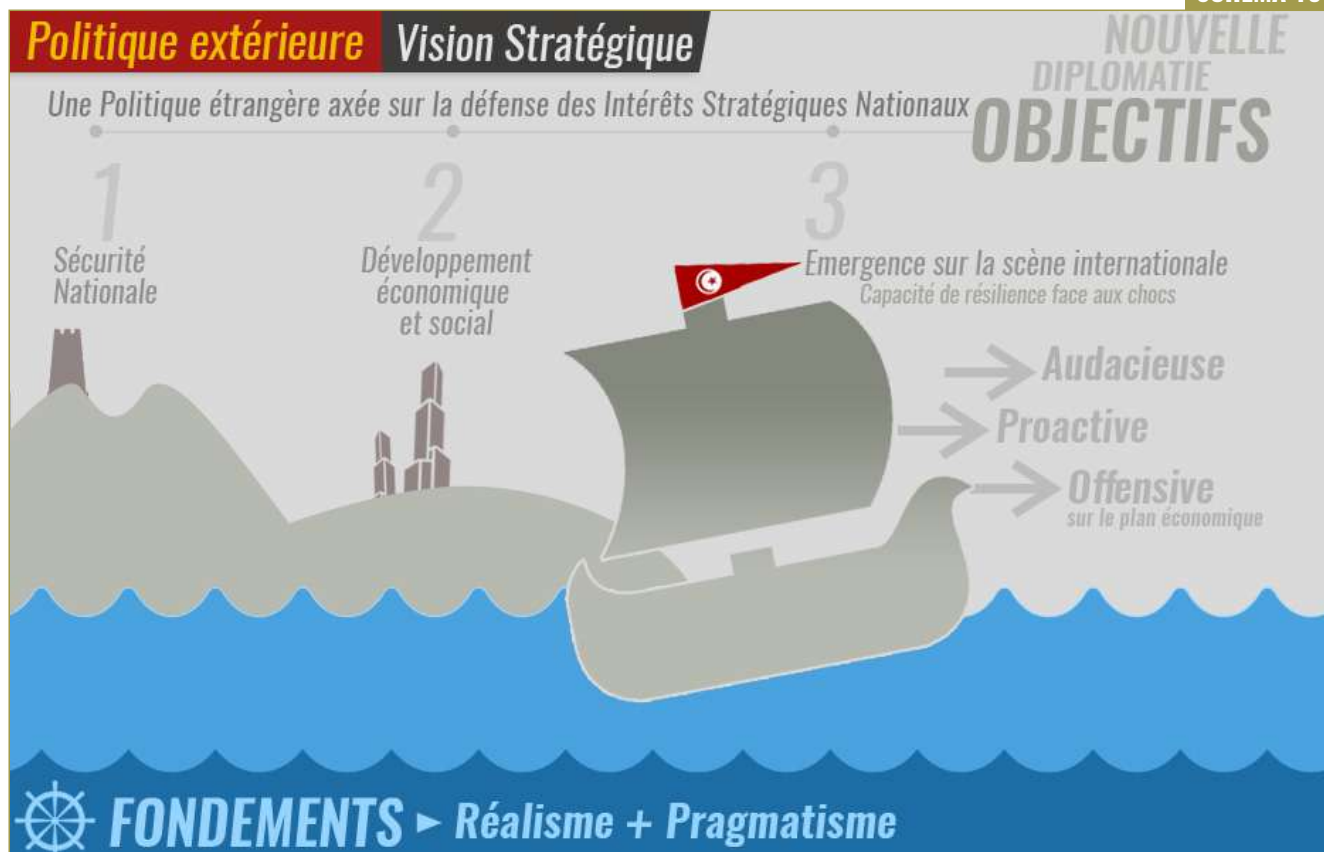


économique du pays, **le label et la « marque Tunisie » sont valorisés via la dynamisation d'une diplomatie économique plus offensive mettant l'accent sur l'innovation et sur la pénétration de nouvelles sphères d'influence.** En effet, la Tunisie est appelée à repenser sa spécialisation en développant une stratégie axée sur l'innovation et la complexité économique, c'est-à-dire sur une politique tirant pleinement profit de la révolution numérique et digitale. **Tout en sauvegardant ses principes et ses valeurs, la Tunisie s'ancre à la modernité et développe un soft power à l'égard d'une civilisation élargie constituée des différents pôles de puissance.**

Organisant la transition entre la Méditerranée Occidentale et la Méditerranée Orientale, à la croisée des flux entre l'Asie, le Monde Arabe, l'Europe et l'Afrique, **la Tunisie s'érige en hub financier et digital et en plateforme de production et d'innovation. Elle se positionne en véritable EuromedValley et Nearshore européen des industries et des services à forte valeur ajoutée.** Dotée d'infrastructures modernes et performantes, la Tunisie, ouverte sur le monde, cultive la multipolarité et s'insère habilement en jalon, tourné vers l'Europe et l'Afrique, le long de la nouvelle route de la soie maritime chinoise.

Enfin, la nouvelle diplomatie de la Tunisie, proactive, met l'accent sur l'anticipation en vue de provoquer les changements souhaités. **Diplomatie de transformation et diplomatie culturelle participent au rayonnement de la Tunisie.** Tout en combinant principes et réalisme, la Tunisie s'inscrit dans la nouvelle grammaire collégiale des Etats respectés en développant **une diplomatie audacieuse fondée sur la défense de l'intérêt national.**

SCHEMA 15





QUATRIEME PARTIE

***SCENARIOS DE SORTIE DE CRISE,
ORIENTATIONS STRATEGIQUES
ET LEVIERS DE L'AVENIR***



DEUXIEME PARTIE

SCENARIOS DE SORTIE DE CRISE, ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET LEVIERS DE L'AVENIR

Dans un premier temps, **cibler le scénario souhaitable** d'une Tunisie émergente, résiliente et réconciliée avec elle-même, **reste conditionné par la mise en œuvre des pré-requis transversaux suivants :**

- ▶ **Restaurer l'autorité de l'Etat** et son fonctionnement en rétablissant la confiance et le fonctionnement normal de l'administration et des institutions aux niveaux central, régional et local et en imposant le strict respect de la loi ;
- ▶ **Rendre les institutions plus résilientes** (administration, corruption et modernisation) ;
- ▶ **Adopter une gestion rigoureuse des dépenses publiques de l'Etat** avec des maîtrises strictes des salaires, des recrutements et du train de vie de l'Etat ;
- ▶ **Rétablir la valeur travail** à tous les niveaux de la société ;
- ▶ **Assurer la sécurité des citoyens, des systèmes productifs et logistiques ;**
- ▶ **Développer la capacité de l'Etat à anticiper, à prévenir et à gérer les crises ;**
- ▶ **Lever les entraves qui font obstacle au développement des entreprises** : économie parallèle, corruption, contrebande et réseaux organisés ;
- ▶ **Rétablir la paix sociale** à travers l'assainissement du climat social en accord avec les partis, les organisations syndicales et la société civile.



DANS UN SECOND TEMPS, CETTE PARTIE DECLINE LES SCENARIOS DE SORTIE DE CRISE ET LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES A L'HORIZON 2025 PERMETTANT DE CIBLER, SELON UNE APPROCHE SECTORIELLE, LE SCENARIO SOUHAITABLE D'UNE TUNISIE EMERGENTE, RESILIENTE ET RECONCILIEE AVEC ELLE-MEME. PARALLELEMENT, DES MESURES SONT IDENTIFIEES POUR PREVENIR LE BASCULEMENT VERS LES SCENARIOS DEFAVORABLES OU REDOUTES, DITS « CYGNES NOIRS ».

A decorative graphic consisting of several lines and circles. A main line starts from the top left and goes down towards the bottom right. It has several circles of varying sizes and shades of gray along it. Some circles are solid, some are hollow. There are also smaller circles and lines branching off from the main line. A vertical line is on the right side of the page, with small dots along it.

CHAPITRE 1

*UN ETAT STRATEGIE, ANTICIPATIF
ET GARANT DES DROITS ET DES LIBERTES*

CHAPITRE 1

Un Etat stratège, anticipatif et garant des Droits et des Libertés

Partant des trois tendances émergentes décelées à partir de l'analyse du fonctionnement du système politique tunisien dans le passé et le présent, nous envisageons l'élaboration de deux scénarios : un scénario favorable qui est une prolongation des tendances émergentes dans des conditions favorables et un scénario défavorable avec prolongation des tendances émergentes dans des conditions défavorables.

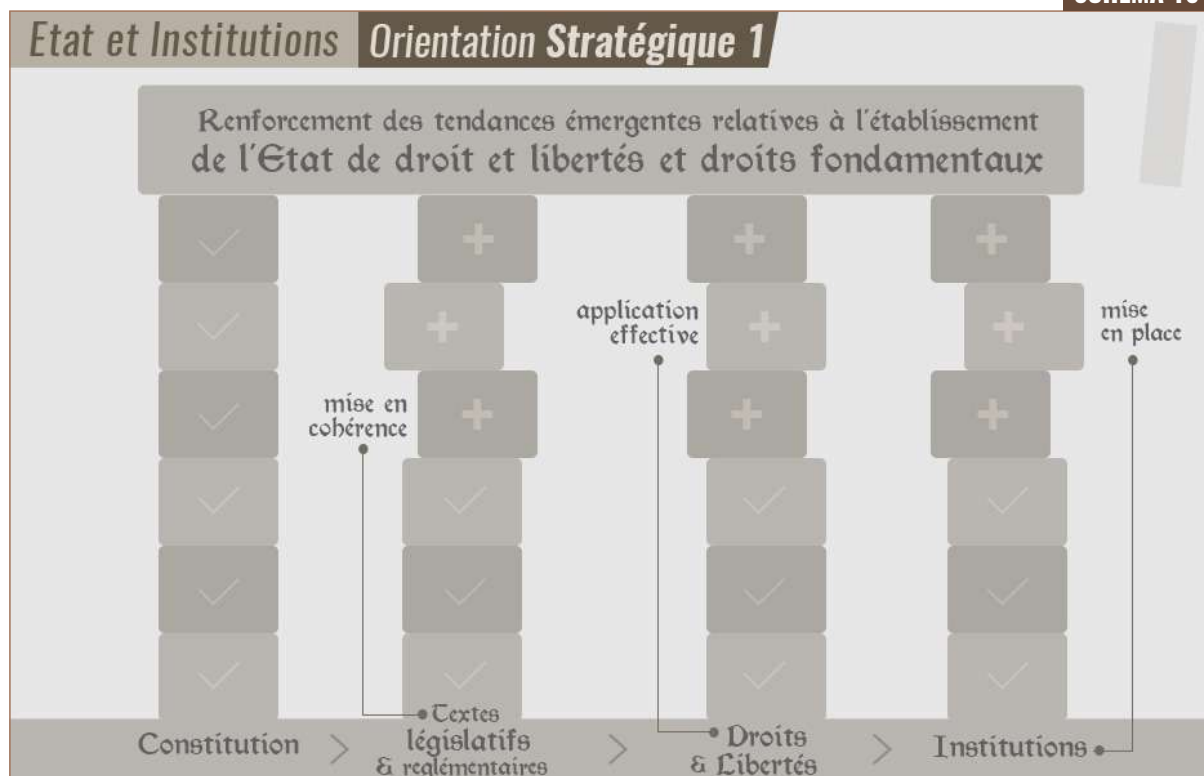
I. LE SCENARIO FAVORABLE

Le résumé de ce scénario favorable comporte des plans d'action à entreprendre à brève échéance pour lever les incertitudes et sortir de la crise et la formulation de

propositions concrètes qui pourraient baliser le chemin en vue d'atteindre les objectifs stratégiques fixés à l'horizon de 2025.

Ces propositions concernent la consolidation des trois tendances émergentes décelées à partir de notre diagnostic stratégique et de notre analyse de l'état des lieux. Celles-ci sont relatives à l'établissement de l'Etat de droit et libertés et droits fondamentaux (I), d'un système d'équilibre des pouvoirs dans le cadre de la séparation des pouvoirs (II) et d'un système fondé sur la transparence, la redevabilité et l'intégrité (III).

SCHEMA 16



1. LE RENFORCEMENT DE LA TENDANCE EMERGENTE RELATIVE A L'ETABLISSEMENT DE L'ETAT DE DROIT ET LIBERTES ET DROITS FONDAMENTAUX

Les objectifs stratégiques à atteindre sont :

- ▶ L'amélioration des conditions d'exercice des droits et libertés et le renforcement de l'efficacité des mécanismes de leurs garanties ;
- ▶ La consolidation de l'autonomie de la société civile et le développement de ses capacités de contre-pouvoir.

a. Les prérequis de sortie de crise :

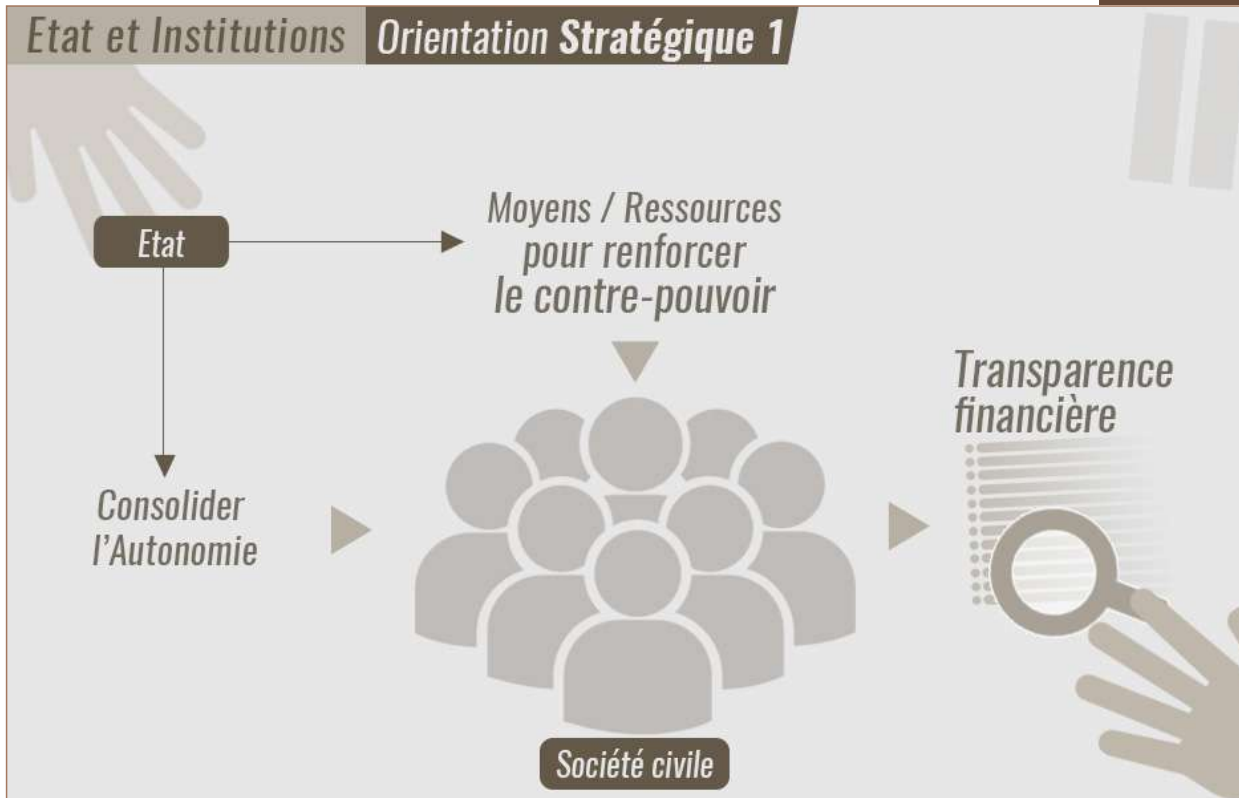
Ces prérequis consistent en :

- ▶ La mise en cohérence des textes législatifs et réglementaires avec la nouvelle Constitution à travers l'application effective des droits et libertés énoncés par elle ;
- ▶ La mise en place des institutions prévues par la Constitution de 2014 ;
- ▶ La soumission des composantes de la société civile, notamment des associations, à la transparence financière et à un contrôle rigoureux de la Cour des Comptes (prévention de leur instrumentalisation par les partis politiques et les ONG internationales).

b. Les orientations à l'horizon de 2025 :

- ▶ **Le développement des droits de l'Homme et leur garantie ainsi que la diffusion et l'intériorisation de l'idée de l'Etat de droit chez les citoyens**, notamment à travers les programmes d'enseignement, les médias et les activités des associations ;

- ▶ Le renforcement de l'indépendance de la justice par rapport à l'Exécutif et aux forces économiques, sociales et politiques ;
- ▶ La consolidation du respect du droit par le renforcement de mécanisme de contrôle de la constitutionnalité des lois et de la légalité des actes administratifs ;
- ▶ L'élaboration d'une politique publique pénitentiaire en vue de l'amélioration des conditions carcérales et de la prévention de la torture ;
- ▶ L'adoption d'une approche pour une meilleure participation des citoyens aux élections et incitations des femmes et des jeunes à participer aux élections par le vote et la présentation de candidatures ;
- ▶ Le renforcement de l'autonomie et de la dimension apolitique de la société civile par la promotion des différentes formes d'organisations volontaires et autonomes par rapport à l'Etat ;
- ▶ Le développement de la fonction de contre-pouvoir de la société civile par la mise en place de mécanismes où pouvoir et contre-pouvoir interagissent positivement et aident l'Etat à mieux intégrer les élites ;
- ▶ L'encouragement de la société civile à travers ses différentes composantes (associations, syndicats, bloggeurs, ordres professionnels, intellectuels) à suivre la politique gouvernementale, la contrôler et exercer un contrepoids nécessaire à son pouvoir en la critiquant et en alertant l'opinion publique contre les carences, l'atteinte aux droits de l'homme, l'ingérence dans le fonctionnement de la justice et des médias ;
- ▶ L'encouragement de la collaboration entre les représentants de l'Etat et les composantes de la société civile pour contribuer à apaiser



la tension sociale et la mise en œuvre de mécanisme de dialogue social ;

► La construction de la confiance entre les acteurs politiques et les organisations de la **société civile et les citoyens** autour d'une vision partagée du développement du pays (renversement de la tendance de désaffectation de la vie politique) ;

► **L'appui de l'action des associations au niveau local et développement de leur capacité pour la promotion de la citoyenneté et de la démocratie participative ;**

► **L'implication de la société civile dans le cadre de la décentralisation** prévue par la Constitution, dans le processus permettant sa mise en œuvre.

🏛️ 2. LE RENFORCEMENT DE LA TENDANCE EMERGENTE RELATIVE A L'ETABLISSEMENT D'UN SYSTEME EQUILIBRE DANS LE CADRE DE LA SEPARATION DES POUVOIRS AU NIVEAU CENTRAL ET ENTRE LE POUVOIR CENTRAL ET LE POUVOIR LOCAL

Cette tendance émergente trouve son fondement dans l'équilibre que la Constitution a consacré au niveau central ainsi qu'au niveau des rapports entre le pouvoir central et le pouvoir local.

🏛️ L'équilibre du pouvoir au niveau central :

Les objectifs stratégiques à atteindre sont :

► L'amélioration du fonctionnement du

système politique et le rétablissement de la confiance dans les institutions de l'Etat ;

- Une meilleure transparence du fonctionnement du système politique dans le respect des règles de l'éthique et de l'efficacité.

Le dépassement des insuffisances relevées lors du diagnostic stratégique ainsi que l'analyse de l'état des lieux dictent la réalisation, à travers un certain nombre d'actions, des objectifs suivants :

- L'accroissement de l'équilibre et de l'ouverture du système à son environnement sociétal ;
- L'amélioration du fonctionnement des institutions de l'Etat (rupture avec l'instabilité gouvernementale et un meilleur fonctionnement du Parlement, un meilleur fonctionnement de la justice)

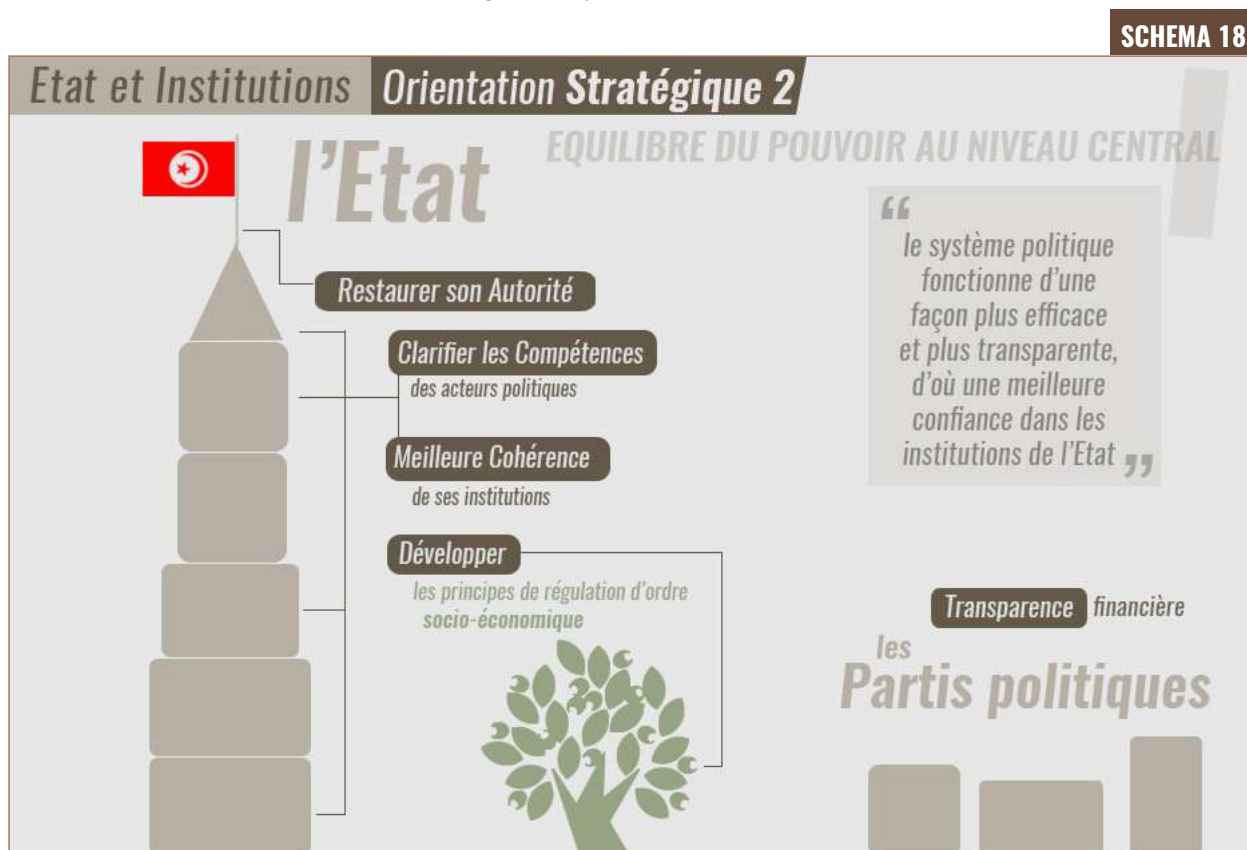
et rétablissement de la confiance dans ces institutions ;

- La mise en place d'un mécanisme adéquat du fonctionnement du système de poids et de contrepoids ;
- Le fonctionnement efficace et transparent du système politique dans le respect des règles de l'éthique (assainissement de la vie politique).

a. Les prérequis de sortie de crise (choix stratégiques)

Ces prérequis sont les suivants :

- **La restauration de l'autorité de l'Etat par le biais de l'application du droit, le renforcement de la légitimité du personnel politique et administratif :** ce renforcement ne peut se faire qu'à travers l'adéquation entre la légitimité et le discours politique,



l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique efficace de lutte contre la corruption, le chômage et l'exclusion sociale, l'amélioration des prestations administratives et le rétablissement de la confiance entre gouvernants et gouvernés ;

► **La création de mécanismes inclusifs et permanents de dialogue social entre et avec les partenaires sociaux ;**

► **La création d'une justice de proximité** en matière de litiges administratifs et financiers à travers, notamment, la décentralisation de la justice administrative et de la justice financière, et ce, par la promulgation, dans le cadre de l'article 148 de la Constitution, des dispositions relatives à la partie II de son chapitre 7 consacrées aux juridictions judiciaires, administratives et financières ;

► **La consolidation du multipartisme par la révision du décret-loi 2011-87 du 4 septembre 2011 portant sur l'organisation des partis politiques** dans le sens du renforcement de leur fonctionnement démocratique et transparent qui est un élément indispensable dans l'équilibre du système politique ;

- **La création d'un Comité indépendant de contrôle de la transparence financière des partis politiques et des campagnes électorales**, composé par un magistrat représentant le Conseil de la justice judiciaire, un magistrat représentant le Conseil de la justice administrative et un magistrat représentant le Conseil de la justice financière, un membre représentant

l'Ordre des experts comptables et des représentants de la société civile. Ce comité sera chargé de veiller, en étroite collaboration avec la Cour des comptes, à l'application de la législation en matière de financement des partis politiques et des campagnes électorales ;

- **L'amélioration du fonctionnement interne de l'ARP sur le plan de sa fonction normative** (éviter les lenteurs du processus d'élaboration des normes, l'absentéisme des députés...) et de sa fonction de contrôle (conférer de l'efficacité à son rôle en matière de contrôle et d'évaluation de l'action publique) à travers la révision de son Règlement intérieur³⁴;

- **L'élaboration d'une loi qui réglemente les sondages de l'opinion publique** en raison de l'absence d'un cadre légal relatif à la méthodologie du sondage d'opinion et leur sincérité.

b. Les orientations à l'horizon de 2025 :

Les actions à entreprendre à moyen terme sont les suivantes :

► **Une meilleure implantation territoriale des partis politiques par l'encouragement de leurs activités au niveau national, régional et local ;**

► **Le renforcement de la capacité du système politique à prévenir et gérer les crises ;**

► **Une meilleure promotion des médias indépendants aptes à contrôler, à diffuser et à gérer l'information du public** des

³⁴ Cette révision pourrait viser notamment une meilleure clarification des règles relatives aux travaux des Commissions et leur rôle au niveau de l'examen des projets et propositions des lois, la précision de leurs pouvoirs en matière d'amendement, d'enquête parlementaire, et la préparation du budget de l'ARP...

actions des gouvernants et la diffusion des données sur la qualité de la gouvernance ;

► **La mise en place, conformément au principe de la séparation des pouvoirs, d'une administration parlementaire autonome sur le plan financier et sur le plan administratif**

(statut de fonctionnaires parlementaires voisin de celui des fonctionnaires de l'Exécutif, garantissant la carrière des fonctionnaires parlementaires) ;

- **L'instauration des mécanismes d'évaluation des politiques publiques** : évaluation interne au sein des administrations et services publics et évaluation externe par le Parlement et les associations de la société civile ;

► **Le renforcement, dans le cadre de la mise en place de l'administration électronique, de l'utilisation des outils numériques dans la gestion de l'administration ;**

► **L'introduction d'une meilleure coordination et d'une meilleure cohérence entre les**

institutions de l'Etat dont le nombre a sensiblement augmenté (pouvoirs constitués, autorités constitutionnelles indépendantes) et prévention des conflits des compétences entre elles.

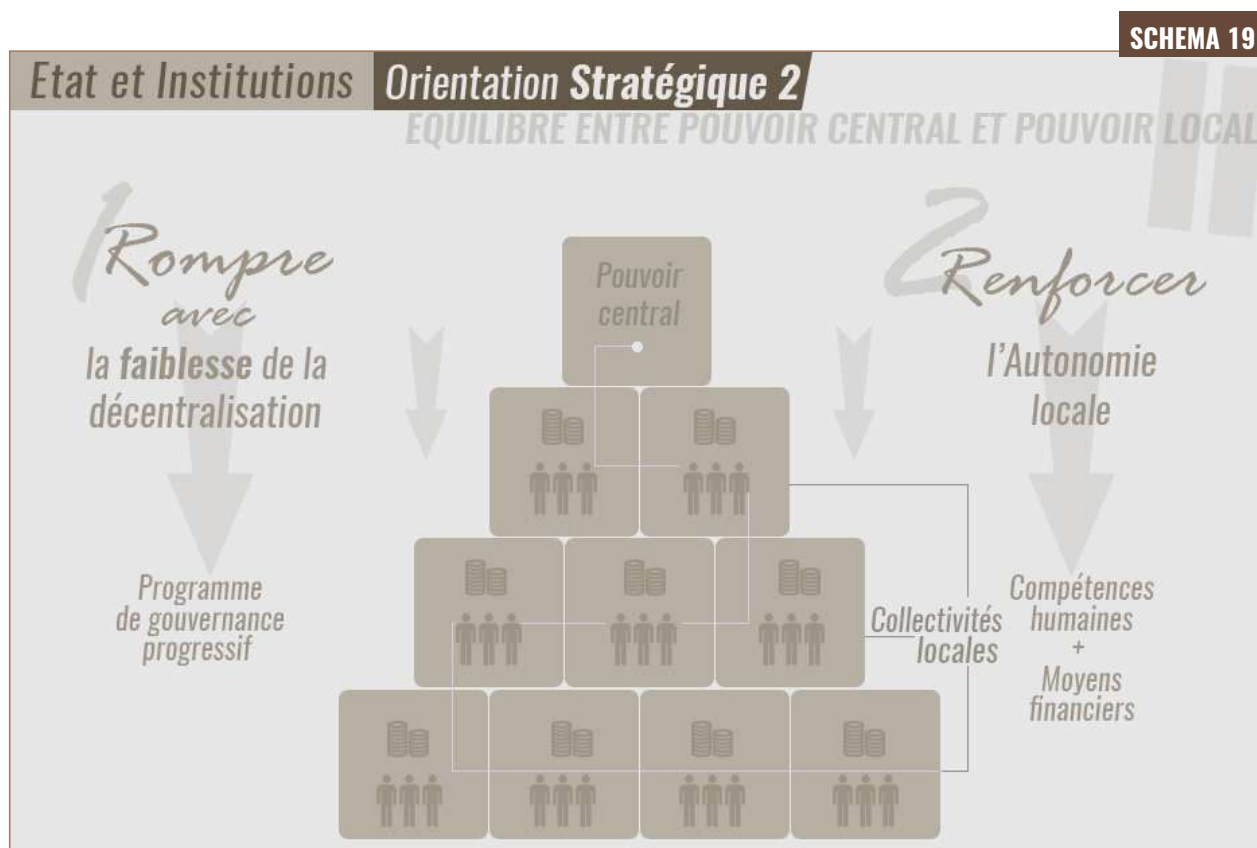
🏛️ L'équilibre entre le pouvoir central et le pouvoir local:

Les objectifs stratégiques à atteindre sont :

- La rupture avec la faiblesse de la décentralisation ;
- Le renforcement de l'autonomie locale.

a. Les prérequis de sortie de crise

► **L'adoption d'une vision et d'une stratégie de la déconcentration et de la décentralisation avec un plan de réalisation progressive des objectifs prévus par la Constitution.**



Ce plan devrait permettre à moyen terme une bonne mise en œuvre de la déconcentration et de la décentralisation et comporter un programme de gouvernance efficace axée sur l'évaluation des moyens disponibles et leur adéquation avec l'objectif à atteindre ;

► **L'organisation des élections municipales ;**

► L'acquisition des compétences humaines et financières nécessaires pour une bonne décentralisation et déconcentration ;

► Initier les transformations nécessaires pour préparer la fonction publique à la future décentralisation ;

► La mise en place d'une politique de lutte contre les déchets mal gérés à travers leur valorisation par le compostage et le recyclage ;

► La mise en place de mécanismes permettant une gestion saine et intègre des marchés publics, à travers la formation pour les collectivités territoriales de gestionnaires maîtrisant la législation des marchés publics et des procédures de leurs conclusions ;

► L'allègement des procédures actuelles de dotation de crédits aux services déconcentrés de l'Etat et introduisant plus de souplesse dans la mise à disposition des crédits d'investissement et de fonctionnement par les gestionnaires locaux ;

► L'élaboration progressive des projets de lois relatives à l'entrée en vigueur des dispositions du chapitre VII de la Constitution consacré au pouvoir local (al.2 de l'article 148 de la Constitution relative aux dispositions transitoires) ;

► L'accélération de l'adoption des textes relatifs à la nouvelle décentralisation (modification de la loi électorale et adoption du code des collectivités locales) ;

► La révision du dispositif législatif et réglementaire relatif à la déconcentration ;

► La précision des modalités de transfert des moyens nécessaires à l'exercice des compétences transférées aux collectivités locales : mise à la disposition ou transfert de ressources ;

► **La diffusion de la culture de la décentralisation comme moyen de bonne gouvernance.**

b. Les actions à l'horizon de 2025

► L'adoption d'une démarche progressive de mise en place des Conseils municipaux et des Conseils régionaux ;

► La précision des rapports entre les Collectivités locales, le gouverneur et les Services extérieurs des départements ministériels ;

► La mise en place d'une fonction publique territoriale ;

► Le renforcement de la démocratie locale à travers l'implication des citoyens à la gestion locale (participation à la préparation du budget des collectivités locales ... et la construction d'actions publiques avec des citoyens ;

► Le démarrage d'une réflexion mobilisant les acteurs de la vie politique et la société civile en vue de l'élaboration d'un projet de loi définissant la composition et les attributions du « Conseil supérieur des collectivités locales » prévues par l'article 141 de la Constitution.

3. LE RENFORCEMENT DE LA TENDANCE EMERGENTE RELATIVE A L'ETABLISSEMENT D'UN SYSTEME FONDE SUR LA TRANSPARENCE, LA REDEVABILITE ET L'INTEGRITE

Les objectifs stratégiques à atteindre sont, dans ce domaine, la construction d'un système fondé sur le respect de l'éthique et du droit et fonctionnant selon les règles de la transparence, du rendre compte, de l'efficacité et de la lutte contre la corruption.

a. Les prérequis de sortie de crise

Ces moyens se ramènent notamment à :

► **La mise en place de l'Instance de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption** et sa dotation en moyens administratifs et financiers adéquats pour détecter les cas de corruption dans le secteur public et privé, d'enquêter sur ces cas et de les soumettre aux autorités compétentes ;

► **Le renforcement de la volonté de lutte**

SCHEMA 20



contre la corruption et la promotion de la culture de la bonne gouvernance liée à l'efficacité, à la transparence et à la conformité aux lois et l'éthique comme cadre de gouvernance ;

- **La restauration de l'autorité de l'Etat** et de l'administration ;

- **La réhabilitation du sens du bien commun**, du travail et de l'effort ;

- **L'exécution des décisions de justice** et particulièrement la justice administrative ;

- **La redevabilité des agents publics** qui doivent être tenus pour responsables de leurs décisions devant le peuple ;

- **La mise en place de l'Instance d'accès à l'information** prévue par la loi organique du 22 2016 au 24 mars 2016 relative à l'accès à l'information.

b. Les orientations à l'horizon 2025

► **L'amélioration du fonctionnement du système administratif** à travers sa simplification, la bonne exploitation des ressources humaines, la lutte contre l'absentéisme, la corruption et la dilution des responsabilités et l'allègement des procédures administratives ;

► **La réforme du système et du contentieux fiscal** et la mise en place des systèmes informatiques disponibles en vue de conduire à une augmentation des recettes de l'Etat et rentrées fiscales supplémentaires ;

► **La rationalisation du fonctionnement des institutions de lutte contre la corruption** à travers une répartition claire de leurs rôles, leurs attributions et la mise

à leur disposition de moyens humains et financiers suffisants pour remplir efficacement leurs rôles ;

► La mise en œuvre de mécanisme de l'évaluation de l'action publique et la maîtrise de ses indicateurs et de ses exigences ;

► La soumission des acteurs de l'Etat à l'obligation de répondre de leurs actes et celle des organismes publics à l'exigence de fournir les informations sur leurs décisions en conférant aux usagers et autres institutions de l'Etat le droit d'obtenir les réponses et les explications des motifs de leurs décisions.

L'hypothèse de base de ce scénario favorable consiste dans la réussite de la transition démocratique et l'avènement d'un système équilibré respectueux du droit et fondé sur les normes de transparence et d'intégrité.

La réalisation de ce scénario est tributaire de la capacité du système politique à assurer le développement économique et social avec une société sans disparité sociale excessive et avec des mécanismes de lutte contre la marginalisation, la pauvreté et l'exclusion. **L'avènement de ce type de société suppose la préservation de la classe moyenne contre toute érosion, la capacité du système à générer les emplois et à préserver la cohésion sociale, ainsi que le développement régional et inter-régional.** Il nécessite également, sur le plan politique, la consolidation du compromis conclu dans

le cadre du « Dialogue national » ayant conduit à l'adoption de la Constitution de 2014. Cette consolidation devrait, grâce à cette nouvelle manière d'agir, aboutir, à travers un travail en commun de toutes les forces politiques et des composantes de la société civile, à **transformer ce compromis en un consensus national fondé, par-delà les divergences idéologiques de ces forces, sur un minimum de valeurs communes acceptées par tous. Ce consensus est le meilleur instrument permettant « l'éclosion d'un projet de société total et cohérent, capable de nous hisser à la modernité et d'engendrer la renaissance, le progrès et surtout le développement politique de notre pays ».**

II. LE SCENARIO DEFAVORABLE

Ce scénario présente une situation extrême avec une prolongation de conditions défavorables qui aboutit à la rupture d'évolution des tendances émergentes. Cette rupture qui est le résultat de plusieurs éléments d'inertie et de facteurs de blocage se manifeste au niveau des difficultés de l'établissement d'un Etat de droit et des libertés et droits fondamentaux, d'un système équilibré dans le cadre de la séparation des pouvoirs, et d'un système respectueux des règles de redevabilité, d'intégrité et de transparence.

1. LA RUPTURE AU NIVEAU DE L'ETABLISSEMENT DE L'ETAT DE DROIT ET DES LIBERTES ET DROITS FONDAMENTAUX :

Se manifeste notamment par :

- ▶ La détérioration des conditions d'exercice des libertés et droits fondamentaux en raison de :
 - ▶ L'ineffectivité des droits et libertés :
 - * conditions carcérales difficiles ;
 - * atteinte aux droits et libertés.
 - ▶ La non promulgation des dispositions constitutionnelles mettant en œuvre les droits et libertés ;
 - ▶ La mise en œuvre difficile et problématique des dispositions relatives aux droits économiques, sociaux et culturels (le droit au travail, le droit à la santé, etc.).
 - ▶ Le recul de l'Etat sur le plan social et l'affirmation de l'économie au détriment du social et même du politique. Ceci menace la stabilité du système car alimente la rupture entre la société politique et son environnement du fait d'une politique privilégiant l'essor du marché en tant qu'élément de stabilisation politique;
 - ▶ L'incapacité du système à générer des emplois et à répartir les fruits de la croissance ;
 - ▶ Le recul de la politique sociale de solidarité et la multiplication de marginalisation.
 - ▶ L'incapacité de la société civile à s'affirmer et à exercer efficacement sa capacité de contre-pouvoir en raison de :
 - L'absence d'autonomie de la société civile vis-à-vis de la société politique ;
 - ▶ L'ambiguïté des rapports de la société civile avec les partis politiques et certaines ONG de la société civile internationale ;

- ▶ L'instrumentalisation des associations par certains partis politiques et le pouvoir ;
- ▶ L'ingérence par le biais des associations dans les affaires intérieures à travers les associations de la société civile internationale ;
- L'absence de mécanismes de concertation entre l'Etat et la société civile en raison de la méfiance réciproque entre eux.

Le résultat de cette évolution est la rupture de la cohésion sociale par la rupture du fragile consensus autour des principes fondamentaux, le renforcement des extrémismes et le recul des droits de l'homme avec comme conséquence :

- La montée de l'individualisme ;
- L'accentuation du corporatisme ;
- La persistance de disparités sociales, de la pauvreté et du déséquilibre régional et interrégional ;
- L'agitation sociale et l'augmentation des revendications corporatistes ;
- Le déclin du sens du bien commun et une crise des valeurs de travail et d'effort.

2. LA RUPTURE AU NIVEAU DE L'ETABLISSEMENT DE L'ETAT DE DROIT DANS LE CADRE DE LA SEPARATION DES POUVOIRS

Est notamment perceptible à travers :

- ▶ **L'affaiblissement de l'autorité de l'Etat :**
Cette faiblesse pourrait trouver son explication dans :
 - ▶ L'incapacité du système politique à répondre aux demandes de

- l'environnement et à l'impatience des catégories sociales pauvres et des chômeurs face à la lenteur des pouvoirs publics à répondre à leurs attentes ;
- ▶ L'absence de confiance entre gouvernants et gouvernés en raison des promesses non réalisées par les gouvernants et qui ont été formulées par les partis politiques et leurs candidats à l'occasion des compétitions électorales ;
- ▶ La mauvaise perception par une large frange de la population de l'élite politique constituée à leurs yeux par un nombre important d'opportunistes et d'incompétents à la recherche de privilèges et de responsabilités ;
- ▶ La difficulté pour l'Etat à utiliser la coercition légale dans les cas de la violation des lois et du fonctionnement des services publics en raison de l'insuffisance de légitimité des gouvernants et leur incapacité à lutter contre le chômage et à assurer le développement régional et interrégional ainsi que l'amélioration des conditions de la vie en société ;
- ▶ L'incapacité du système politique à lutter contre la tendance à l'érosion de l'autorité à travers la lutte efficace contre la résurgence du tribalisme, du clanisme et du régionalisme ;
- ▶ Le déséquilibre du système politique et retour à la prépondérance du pouvoir exécutif et de son chef notamment pendant les périodes de coïncidence de la majorité présidentielle et parlementaire ;
- L'ingérence dans le fonctionnement de la justice ;
- ▶ La difficulté de l'Etat à mettre en œuvre

d'une façon rigoureuse et efficace une politique de lutte contre la corruption en raison de la **montée des lobbies et du corporatisme** et sa répercussion négative sur la confiance entre les gouvernés et les responsables politiques et administratifs ;

► **Le fonctionnement peu démocratique et peu transparent de certains partis politiques** qui pourrait se manifester notamment à travers :

► **L'absence d'élections démocratiques des dirigeants de certains partis politiques** au niveau national et régional ;

► **L'usure du personnel politique dirigeant de certains partis politiques**, notamment du fait de leur maintien dans les postes de direction durant de longues périodes et de divisions internes ;

► **L'incohérence du discours politique de certains partis politiques** et de leurs programmes et leur incapacité de proposer des solutions crédibles pour une sortie de crise et pour le développement du pays ;

► **L'absence de transparence au niveau du financement de certains partis politiques** et la liaison de certains de leurs dirigeants avec des milieux d'affaire quant au financement de leurs campagnes électorales et l'instrumentalisation de la société civile par certains partis politiques ;

► **Le financement illicite des campagnes électorales** et par conséquent le non-respect du principe d'égalité entre les candidats aux élections ;

► **Le renforcement de la perte de légitimité de plusieurs partis politiques** et leur faiblesse à mobiliser les électeurs.

► **La déliquescence de l'Etat** à travers :

► **La non-participation aux élections** :

L'affaiblissement de l'autorité de l'Etat et le déficit de légitimité des élites politiques et administratives sont des facteurs de sa déliquescence. Cette déliquescence pourrait être favorisée par d'autres facteurs dont notamment :

► **Le risque de l'absence de solidarité gouvernementale** en raison de l'absence d'homogénéité des équipes gouvernementales constituées sur la base d'une alliance entre des partis ayant parfois des exigences politiques, des choix et des programmes différents ;

► **Le risque de conflits entre le Président de la République et le chef du gouvernement** dans les périodes de non concordance entre la majorité parlementaire et la majorité présidentielle du fait de l'absence de clarté au niveau des responsabilités au sein de l'Exécutif et de l'incohérence et de l'ambiguïté de certaines dispositions constitutionnelles relatives au pouvoir exécutif (absence de primauté de l'un des deux textes de l'Exécutif par rapport à l'autre nécessaire au bon fonctionnement de l'Exécutif et à son unité). Ce risque de conflits peut aussi naître, quant à la répartition des compétences, entre l'administration centrale et les collectivités territoriales des Conseils municipaux avec celles des Conseils régionaux et des Conseils départementaux ;

► **Le risque d'instabilité gouvernementale** en raison de la constitution des gouvernements sur la base d'alliance entre les partis à l'ARP et la possibilité de

la dislocation de cette alliance ;

- ▶ La difficulté pour les gouvernements de concevoir, en raison de leur manque d'homogénéité et de leur dépendance à l'égard des coalitions des partis au Parlement, un programme d'action à partir d'une vision globale fixant des objectifs à moyen et à long terme ;
- ▶ L'absence de cohérence et d'efficacité de l'action du gouvernement en raison de l'hétérogénéité des équipes gouvernementales et le soutien ambigu dont elles disposent de la part des partis politiques, de la majorité et de sa dépendance à l'égard du Parlement ;
- ▶ La non-participation du citoyen à la vie politique.

III 3. LA RUPTURE AU NIVEAU DE L'ETABLISSEMENT D'UN SYSTEME FONDE SUR LA TRANSPARENCE, LA REDEVABILITE ET L'INTEGRITE :

Se manifeste à travers :

- Des violations répétées des libertés fondamentales ;
- La persistance et l'aggravation de la corruption.

L'HYPOTHESE JUSTIFIANT CE SCENARIO DEFAVORABLE SE BASE SUR L'ECHEC DE LA POLITIQUE ECONOMIQUE DU PAYS A TRAVERS L'INCAPACITE DU SYSTEME POLITIQUE A ASSURER UNE CROISSANCE ECONOMIQUE DURABLE, A LUTTER CONTRE LE CHOMAGE ET A REALISER L'EQUILIBRE REGIONAL CONJUGUES A UNE POUSSEE DU TERRORISME ET DE

L'EXTREMISME RADICAL NON MAITRISEE. CE SCENARIO DEFAVORABLE POURRAIT ETRE CONFORTE PAR L'AFFAIBLISSEMENT DE L'AUTORITE DE L'ETAT ET SA DELIQUESCENCE.

Il est susceptible de conduire à :

- ▶ La détérioration des conditions d'exercice des libertés des droits fondamentaux et à la mise en œuvre problématique des dispositions relatives aux droits économiques, sociaux et culturels ;
- ▶ L'exercice de la société civile d'une façon peu efficace de ses capacités de contre-pouvoir ;
- ▶ L'absence de cohérence et d'efficacité de la gouvernance et de l'action publique et par conséquent l'inaptitude du système, compte tenu de ses capacités limitées, à répondre aux attentes et à l'impatience d'une population de plus en plus exigeante.

La non prise en considération des demandes de l'environnement social constitue un facteur d'inadaptation entre le système politique et son environnement et menace sa stabilité. En effet, la capacité réceptive insuffisante du système est une source qui menace son équilibre du fait de l'accumulation de frustrations.

Les conséquences de cette situation sont le renforcement des tendances centralisatrices au niveau national à travers le renforcement de l'autorité de l'Exécutif et la faiblesse des mécanismes d'équilibre entre les deux pouvoirs, le repli

des citoyens et leur non-participation à la vie politique. Le statut de ces derniers risque également d'être menacé en raison des tensions sociales et de l'instabilité. En effet, un système politique, caractérisé par son inaptitude à produire le changement et à fixer des objectifs et les réaliser, secrète une délégitimation du pouvoir. Ceci risque également de conduire à **une crise du système politique et à un ralentissement du processus de transition démocratique, voire même à l'irruption d'un soulèvement populaire.**

Les conditions de réalisation de ce scénario défavorable sont :

- ▶ L'amplification de la crise économique et financière et de la dette extérieure ;
- ▶ L'incapacité du système politique à générer les emplois notamment parmi les jeunes diplômés ;
- ▶ La multiplication des exclusions, des marginalisations et des crises sociales en raison de l'inaptitude de système politique à faire face aux impacts négatifs de la mondialisation ;
- ▶ La remise en question des acquis sociaux et de la capacité distributive du système ;
- ▶ L'accroissement de la population active face à une économie qui ne crée presque pas d'emplois ;
- ▶ Le non parallélisme entre le rythme de la modernisation politique et le développement économique et social : La transition démocratique doit normalement être confortée par une transition économique et sociale ;
- ▶ L'aggravation des disparités sociales

et l'érosion de la classe moyenne ;

- ▶ Les risques qui peuvent provenir de l'environnement régional (notamment la possible instabilité de la Libye).



CHAPITRE 2

***UN ETAT-NATION EN PAIX,
PROACTIF ET RESILIENT***

CHAPITRE 2

Un Etat-Nation en paix, proactif et résilient

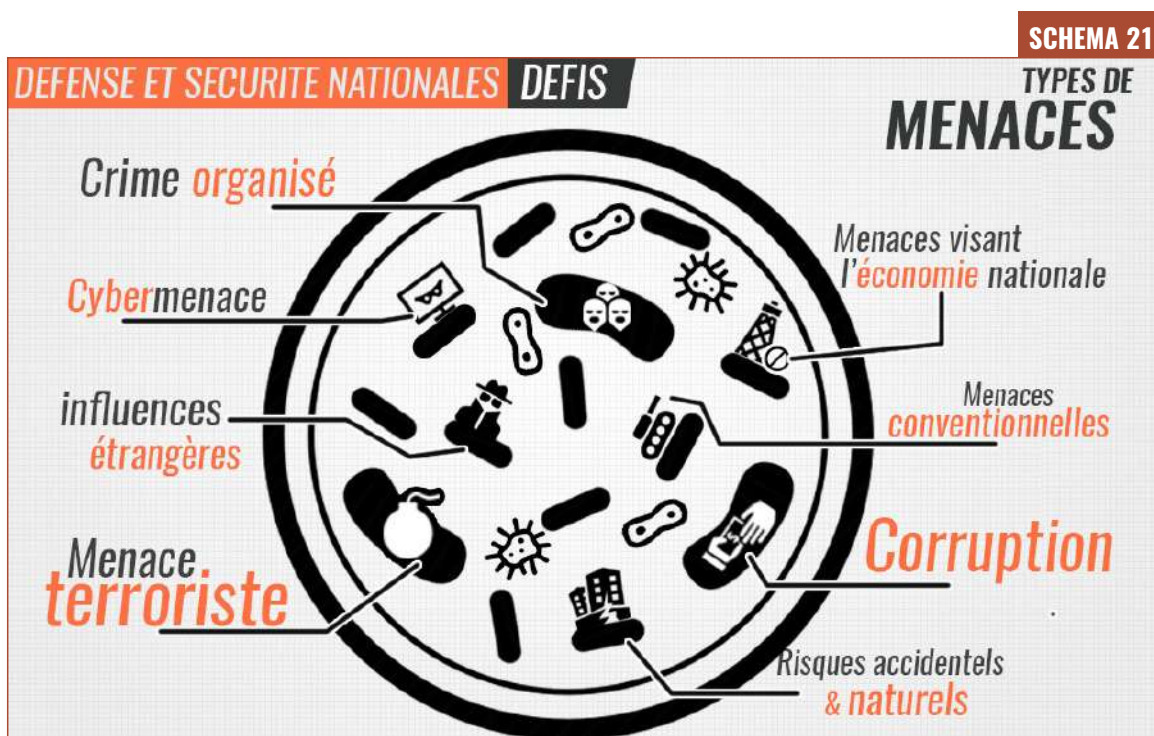
Dans les développements qui suivent, sont identifiés les objectifs prioritaires de la stratégie de Sécurité Nationale, les voies préconisées pour les atteindre et les grandes orientations déclinant les transformations structurelles nécessaires. Les objectifs prioritaires ont trait aux menaces et aux risques.

Le principe qui sous-tend la présente stratégie de Sécurité Nationale et ses déclinaisons c'est le **respect de la Constitution, du droit international et des Lois de la République**. La Sécurité Nationale est au service de l'intérêt général, dans le respect des droits et libertés, conformément aux dispositions pertinentes de la Constitution. Le caractère républicain et la neutralité de l'Armée nationale, des forces de Sûreté nationale et des douanes sont, à ce propos, soulignés.

I. LES PRIORITES ET LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Les objectifs prioritaires de la stratégie de Sécurité Nationale se définissent en termes de menaces aux intérêts nationaux. Les menaces et les risques sont classés par priorité, selon une appréciation qui conjugue probabilité d'occurrence et impact potentiel sur les intérêts à protéger.

Parmi les menaces avérées, figure, en premier lieu, le terrorisme. Sont pris en compte pour leurs connexions avec celui-ci, mais également dans la mesure où ils constituent des menaces à l'Etat, le crime organisé transnational et la corruption qui lui sont souvent associés. Sont également pris en compte la menace conventionnelle et les ingérences étrangères hostiles ainsi que les menaces et les risques



émergents à l'horizon de l'étude, soit 2025. Le cas de menaces à l'économie que constitue le fait de paralyser des installations critiques ou de tenter de confisquer des ressources nationales est examiné.

Face à chaque menace et à chaque risque retenu, compte tenu de l'amplification des incertitudes, l'orientation générale préconisée consiste à combiner proactivité et résilience. La proactivité et, dans une moindre mesure la résilience, reposent sur des capacités d'anticipation.

1. PREVENIR, SE PREMUNIR ET S'OPPOSER A TOUTE MENACE DE TYPE « CONVENTIONNEL »

La « menace conventionnelle » est une menace militaire, émanant par conséquent d'un autre Etat, d'une alliance ou d'une coalition d'Etats. Elle peut, en théorie, prendre la forme d'une conquête de territoire, d'une agression caractérisée ou de toute autre forme. S'y apparentent, également, la menace de conquête de territoire de la part d'un « quasi-état », notion et réalité récentes.

⊕ L'objectif de la stratégie de Sécurité Nationale de la Tunisie, dans sa composante Défense Nationale, est de prévenir toute atteinte à sa souveraineté et à son intégrité territoriale, s'en prémunir et, le cas échéant, s'y opposer.

A ce stade, la Tunisie n'a de différend avec aucun Etat pouvant justifier une menace de cette nature. Le fait que la Tunisie ait des frontières bien établies, non contestées et ne faisant l'objet d'aucun différend est un facteur

positif dans les relations avec les Etats voisins avec lesquelles elle aspire, en l'occurrence, à construire un destin commun. Cette aspiration est inscrite dans sa constitution. Néanmoins, dans un monde de plus en plus incertain et volatile, il serait hasardeux de considérer une telle menace comme nulle, son impact étant considérable. Sa probabilité d'occurrence est faible et le restera dans un horizon prévisible.

● La Tunisie privilégie les moyens diplomatiques et ceux relevant du droit international pour résoudre tout différend. Elle est également déterminée à défendre sa souveraineté et l'intégrité de son territoire contre toute agression.

a. La proactivité à long terme : la veille stratégique

La menace de ce type, quoique vraisemblable, n'est pas avérée. La proactivité à long terme commence par l'appréhension de la dynamique du contexte mondial et régional en profonde reconfiguration et l'appréciation précoce de la potentialité de survenance d'une menace de ce type. L'identification de signes précurseurs permet de désamorcer une crise avant qu'elle ne se déclare.

Cette capacité d'anticipation est conférée par (1) une veille géopolitique, à laquelle contribuent le réseau diplomatique et les institutions de prospective et (2) par une veille géostratégique à laquelle concourent le renseignement militaire et le renseignement extérieur. Le tout fonctionnant dans un système dont le point focal serait le Conseil de Sécurité Nationale.

b. La proactivité à court terme

La surveillance des approches du territoire dans ses composantes terrestres et surtout maritime et aérienne permet à la Tunisie de démontrer sa volonté et sa capacité à ne pas se laisser surprendre.

c. La résilience amont

La défense du territoire est une mission permanente des forces armées. Elle est assurée, en temps de paix, par un dispositif de défense du territoire, constitué d'unités territoriales dans les régions frontalières et de grandes unités conventionnelles positionnées de façon à se redéployer en cas de menace sur les frontières. Une stratégie de défense des frontières est en cours d'élaboration. Le dispositif actuel est à revoir afin de l'adapter au nouveau contexte. Cela nécessite de définir les capacités, le format, l'organisation de la chaîne de commandement et le redéploiement de l'armée sur le territoire, adaptés aux nouvelles exigences **et tenant compte de l'effort financier que peut consentir la nation**. La réalisation se fera sur le long terme.

2. JUGULER LA MENACE TERRORISTE

La menace terroriste est une menace avérée constituant un péril majeur appelé à s'inscrire sur la longue durée.

Faire face au péril terroriste, avec la ferme résolution de le juguler, est un objectif prioritaire de la Stratégie de Sécurité Nationale et ce, dans

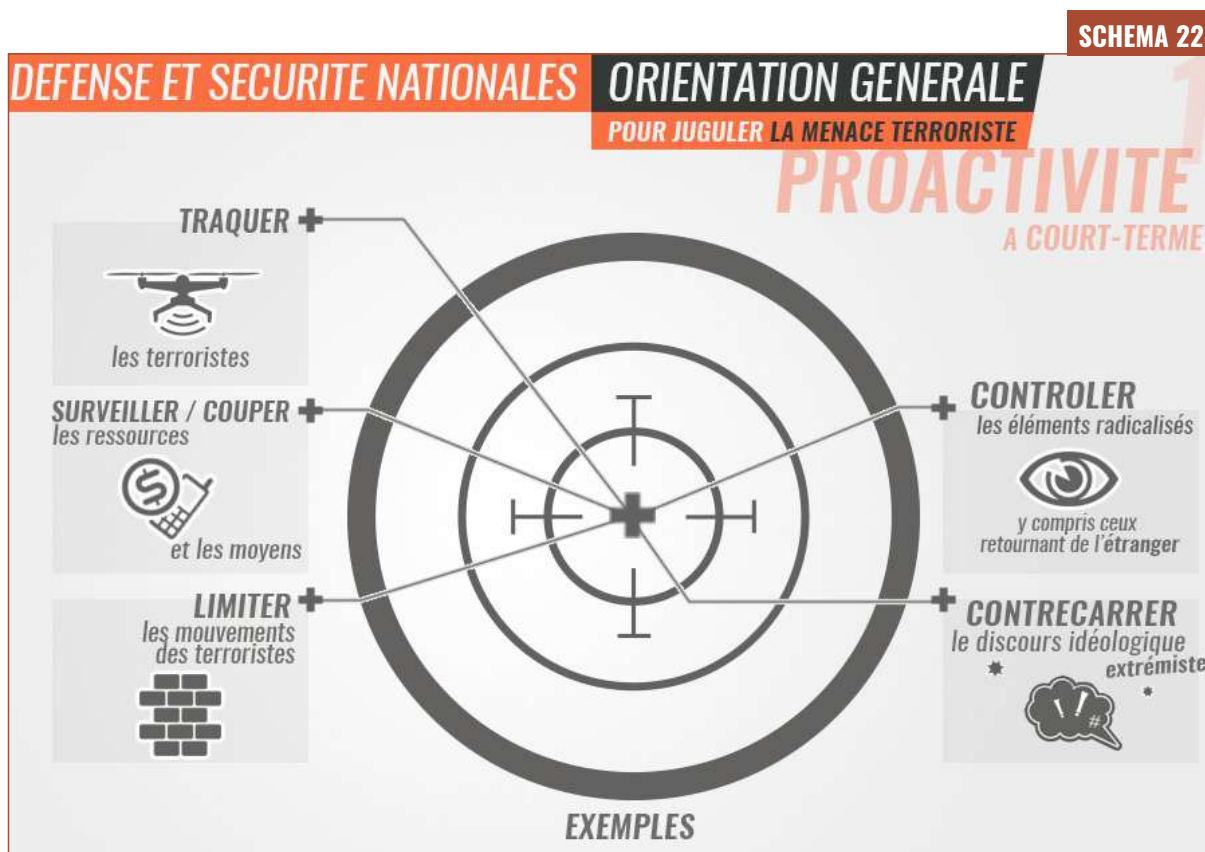
le respect de la Constitution et dans le cadre de l'application de la loi. Le juguler, c'est arrêter son développement, le maîtriser et l'étouffer. Il s'agit, ici, d'articuler et de formaliser une stratégie en grande partie déjà appliquée.

⊕ *L'objectif poursuivi est celui de l'enchaînement logique d'obtention des résultats escomptés, résultats qui se complètent dans cet ordre : proactivité à court terme, résilience amont, résilience aval et proactivité à long terme. Toutes ces voies sont d'égale importance et sont à mettre en œuvre en parallèle.*

Il s'agit, ici, d'articuler et de formaliser une stratégie en grande partie déjà appliquée : **la stratégie nationale de lutte contre l'extrémisme et le terrorisme**. En vue de mettre en évidence la dynamique souhaitée, le facteur temps revêtant une importance particulière, l'ordre suivi dans l'exposé des voies visant l'atteinte de l'objectif poursuivi est celui de l'enchaînement logique d'obtention des résultats escomptés, résultats qui se complètent dans cet ordre : proactivité à court terme (**poursuite**), résilience amont (**protection**), résilience aval (**réponse**) et proactivité à long terme (**prévention**). Toutes ces voies sont d'égale importance et sont à mettre en œuvre en parallèle.

a. La proactivité à court terme : dénier au terrorisme toute initiative

Dans une posture de proactivité, l'idée est de priver le terrorisme de l'avantage de l'initiative. Il s'agit de mener des offensives selon les lignes d'action suivantes :



- ▶ Surveiller et contrôler les moyens de communications et les flux de biens et de personnes en vue de :
 - Remonter aux acteurs du terrorisme et les traquer. Cela revient à détecter, identifier, neutraliser les réseaux, les cellules et les individus et les traduire, le cas échéant, en justice ;
 - Priver le terrorisme de moyens et de ressources: financement, moyens de communication, armes, munitions, explosifs, composants et produits pouvant être utilisés dans la fabrication d'engins artisanaux;
 - ▶ Dénier aux terroristes toute zone refuge et toute liberté de mouvement et limiter leurs marges de manœuvre ;
 - ▶ Empêcher le recrutement de ceux qui viendraient remplacer les terroristes éliminés au cours de la lutte, notamment dans les espaces physiques et virtuels où il a lieu ;

- ▶ Gérer et contrôler les éléments radicalisés, y compris ceux retournant de l'étranger ;
- ▶ Contrecarrer le discours idéologique extrémiste.

Tout ceci s'inscrit dans une approche intégrée, déjà en place, dont les résultats sont palpables. La loi organique relative à la lutte contre le terrorisme et le blanchiment d'argent traduit cette approche. Maintenir l'avantage acquis sur l'ennemi passe par l'exploitation des marges d'amélioration du système dans les domaines suivants (certaines de ces améliorations sont en cours) :

(1) dans la fonction transversale d'anticipation où la coordination et le partage de l'information sont des facteurs clés. Deux années après sa création, une évaluation du fonctionnement du Pôle Sécuritaire contre le Terrorisme et le Crime Organisé, par les

organes contributeurs eux-mêmes, permettrait d'identifier ces marges d'amélioration. Il en est de même pour le pôle judiciaire de lutte contre le terrorisme. En outre, d'autres organes et d'autres mécanismes de coordination, en gestation, sont nécessaires ;

(2) dans la sécurisation des frontières par des moyens de surveillance et de vigilance. Le système de surveillance électronique des frontières sera d'un grand apport. Par ailleurs, la coordination entre tous les intervenants est également perfectible ;

(3) dans le déni de zones de refuge aux terroristes dans les régions montagneuses du nord-ouest et du centre-ouest, objectif qui n'a pas encore été atteint ;

(4) dans le dispositif actuel de lutte contre le financement qui est focalisé sur le système bancaire et ne couvre pas les circuits parallèles. Dans le même ordre d'idées la loi sur les associations est jugée très permissive, notamment en ce qui concerne leur financement depuis l'étranger ;

(5) dans la ligne d'action « Contrecarrer le discours idéologique extrémiste » qui doit faire l'objet d'un effort pensé et coordonné avec l'implication de nombreux acteurs : Etat, élite intellectuelle, monde académique, société politique et société civile. Elle a pour objectif de déconstruire la propagande djihadiste par une stratégie de communication dont le contenu est un discours alternatif à concevoir. Dans ce domaine, les initiatives non-institutionnelles trouvent plus d'audience auprès des jeunes. Nonobstant les mesures prises dans le cadre de

la proactivité à court terme, des actes terroristes restent possibles. La résilience amont constitue le deuxième « étage » de la stratégie de lutte contre le terrorisme.

b. La résilience amont : protéger les cibles

Les catégories de cibles visées par le passé sont susceptibles de changer. Evaluer les possibilités de ce changement est un préalable.

La résilience amont est conférée par l'ensemble des mesures visant à :

- perfectionner et fiabiliser les dispositifs de surveillance ;
- réduire la surface d'exposition aux actes terroristes ;
- durcir la surface exposée au choc ;
- concevoir les moyens de protection et de préservation.

En un mot, tout ce qui contribue à accroître la résistance.

Le terrorisme, sous pression, a généralement tendance à lancer des opérations spectaculaires pour signifier qu'il conserve une capacité de nuisance afin de rassurer ses partisans et ses sponsors.

Il s'agit, par conséquent, de protéger, à titre préventif, les cibles pouvant être visées par des actes terroristes.

c. La Résilience aval : se préparer à limiter les effets d'une attaque et à recouvrer rapidement un fonctionnement normal



La résilience aval consiste en la capacité planifiée à atténuer l'impact d'un choc s'il venait à se produire et à recouvrer, rapidement, un fonctionnement normal. Il s'agit d'être préparé à répondre promptement, de façon organisée, ordonnée et coordonnée. Les priorités étant de :

- ▶ Sauvegarder les vies humaines en organisant les secours ;
 - ▶ Localiser les auteurs et les traiter ;
 - ▶ Prendre les dispositions conservatoires en vue de l'enquête ;
 - ▶ Gérer la communication de crise. A ce sujet, il convient de rappeler l'effet psychologique recherché par le terrorisme, notamment par l'image. Le rôle des médias est, à ce propos, déterminant. Les réactions sous l'effet de l'émotion sont contre-productives.
- La résilience aval, dans le cas d'actes terroristes,

devrait faire l'objet d'un plan national et de plans régionaux. (Voir §3.6 la résilience face aux risques naturels et accidentels). Mieux encore, une culture de la résilience devrait être diffusée, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé et au sein de la société en général.

A ce stade, l'Ecole et l'enseignement jouent un rôle fondamental. Ils constituent la première ligne de défense.

d. La proactivité à long terme : traiter les facteurs sous-jacents du terrorisme

En vue d'immuniser la société tunisienne contre ce fléau, outre les lignes d'action ci-dessus, la proactivité à long terme vise les racines. Les inerties en jeu sont telles que cette dimension de la stratégie s'inscrit dans le long terme et, au

mieux, dans le moyen terme.

Ces racines se trouvent dans des facteurs exogènes et des facteurs endogènes. Concernant les facteurs exogènes, la Tunisie contribue aux efforts internationaux de prévention de l'extrémisme et de lutte contre le terrorisme. Sa stratégie comprend la coopération multilatérale et la coopération bilatérale.

Quant aux facteurs endogènes, ce sont des facteurs de deux natures différentes, l'une est culturelle et peut favoriser la naissance d'une société incubatrice du terrorisme et l'autre joue le rôle de catalyseur du terrorisme.

► Immuniser la société contre le discours

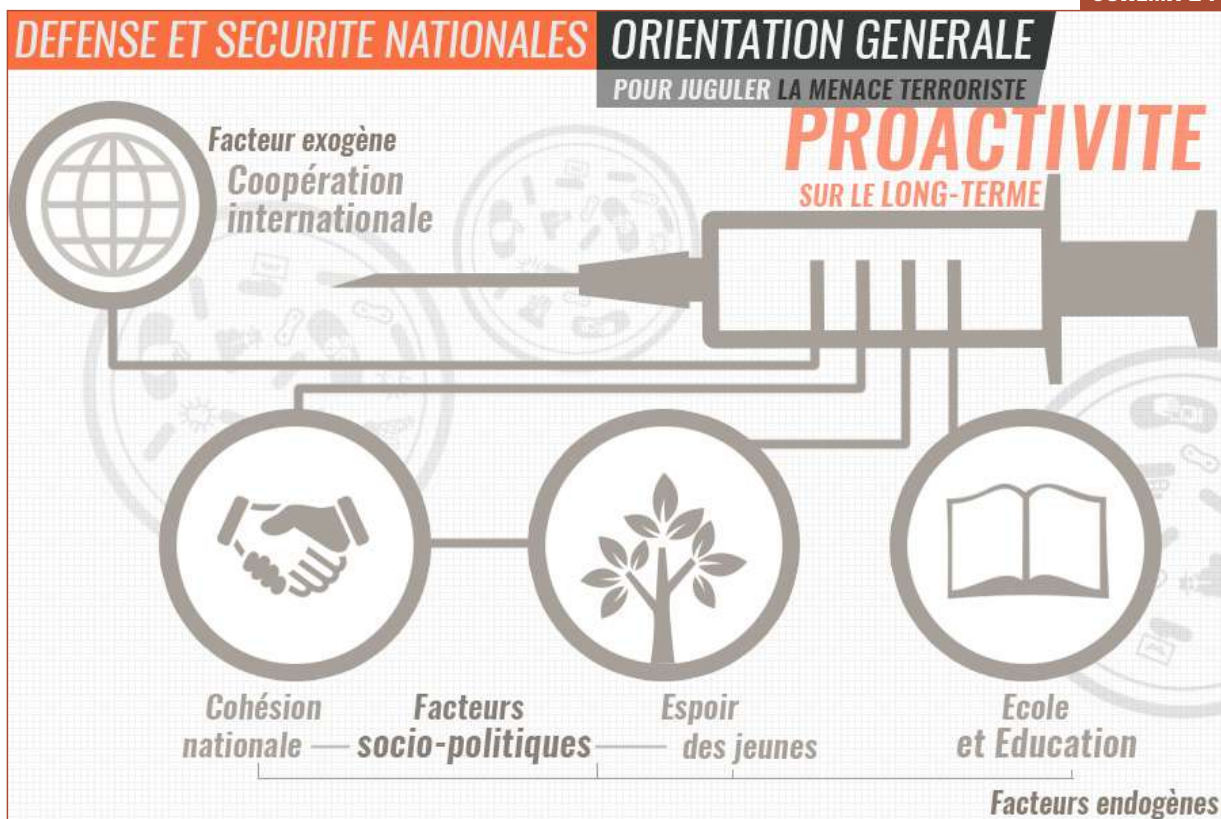
idéologique extrémiste.

La première ligne d'action concerne en premier lieu **l'Ecole et l'éducation** qui doivent avoir pour première finalité le partage des valeurs communes de notre nation. La culture et les arts ont pour vocation d'y contribuer. Cet aspect est traité dans le chapitre « culture et éducation ».

► Immuniser la société contre la radicalisation revient, aussi, à traiter en profondeur les sources de griefs et de ressentiments.

- **Les facteurs sociopolitiques.** Les politiques et les mesures décrites dans le chapitre « Etat et institutions », de nature à rétablir la confiance en l'Etat et en ses institutions, renforcent la cohésion nationale dans la perspective d'agir pour la réalisation d'un destin commun. La cohésion nationale est la meilleure immunité

SCHEMA 24



face à la menace terroriste ;

- **Les facteurs socio-économiques.** Les politiques et les stratégies économiques qui sont exposées dans le chapitre portant sur les enjeux économiques, ont, entre autres objectifs, celui de redonner espoir et confiance en l'avenir aux jeunes, fragilisés par le chômage et les disparités régionales, sources de ressentiment et de frustration.

3. REPRIMER ET PREVENIR LE CRIME ORGANISE TRANSNATIONAL

Le crime organisé transnational inclut, en particulier, la criminalité financière, le trafic d'armes, le trafic de stupéfiants et la grande contrebande. Il a recours à la corruption. Tout acte criminel pèse sur la société. Mais le crime organisé transnational menace l'Etat-nation, surtout en période de transition démocratique. Il contribue fortement à compromettre l'Etat de droit, porte atteinte à la crédibilité de l'Etat et à ses institutions et nuit gravement à la société et à l'économie. **Le crime organisé transnational constitue par voie de conséquence une menace majeure à la sécurité nationale.** Il l'est également via ses connexions avec le terrorisme qui en utilise les filières et les revenus et avec lequel il partage l'intérêt d'affaiblir l'Etat dans les zones frontalières.

⊕ **L'objectif de lutter contre le crime organisé transnational lié au terrorisme est inclus dans celui de traiter la menace terroriste. Le réprimer et le prévenir, indépendamment de ses liens avec le terrorisme, est le troisième objectif de la présente stratégie de Sécurité Nationale.**

La politique pénale qui ressort de la Convention des Nations Unies sur la criminalité transnationale organisée détermine que la riposte de la justice pénale contre la criminalité organisée a pour objectif le démantèlement des réseaux criminels.

Les éléments suivants sont particulièrement importants dans une approche proactive :

- Le premier étant de mener des enquêtes criminelles fondées sur le renseignement ;
- Le second consiste à élargir l'enquête. Couvrir le plus grand nombre de personnes impliquées dans les activités de groupes criminels et les formes les plus diverses d'infractions commises par ces groupes exige des liens fonctionnels entre tous les acteurs concernés, notamment entre les pôles judiciaires ;
- Introduire les techniques spéciales d'enquêtes prévues par la Convention des Nations-Unies sur le crime organisé transnational, indépendamment des liens avec le terrorisme, est de nature à conférer plus d'efficacité à la lutte. Ces techniques permettraient de remonter de la criminalité vers ses éventuelles connexions avec le terrorisme et non l'inverse.

4. CONTRIBUER, SOUS CERTAINES CONDITIONS, A LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

⊕ **L'objectif est de contribuer à la lutte contre la grande corruption, dans la mesure où elle constitue une menace pour la sécurité nationale, avec les moyens spécifiques à celle-ci.**

La corruption s'érige en menace pour la Sécurité Nationale dans la mesure où (1) sa persistance sape les institutions de l'Etat dont

la protection est l'un des objectifs de la Sécurité Nationale (2) elle peut toucher les institutions dont la vocation est la défense nationale et la sécurité nationale, comme elle peut toucher également celles y contribuant telles que la Justice, la Douane et le système pénitentiaire.

Le gouvernement a fait de la lutte contre la corruption une priorité. Les principaux organes compétents dans la lutte contre la corruption sont, aux côtés des magistrats et du personnel de la police judiciaire, l'Instance nationale pour la lutte contre la corruption (INLCC), le Pôle judiciaire et financier au sein du Tribunal de première instance de Tunis ainsi que la Commission tunisienne des analyses financières (CTAF) auprès de la Banque centrale, auxquels il convient d'ajouter le Ministère de la fonction publique, de la gouvernance et de la lutte contre la corruption. Une loi organique vient d'être adoptée par l'Assemblée des Représentants du Peuple relative au Pôle judiciaire économique et financier qui est spécialisé dans « les crimes économiques et financiers complexes »³⁵.

En dépit de ces avancées, l'indice de perception de la corruption en Tunisie demeure élevé. L'objectif n'est ni de se substituer, ni d'empiéter sur les institutions et les organes chargés de traiter la corruption.

5. PREVENIR LES INFLUENCES ET LES INGERENCES ETRANGERES HOSTILES

Par influences et ingérences étrangères, nous entendons les actions secrètes hostiles

touchant la souveraineté nationale et allant à l'encontre des intérêts nationaux. Elle peut être le fait d'Etats ou d'acteurs non étatiques. La contre-ingérence est l'une des missions de la fonction « renseignement ».

⊕ **Objectif:** *La mission de contre-ingérence a pour objectif de prévenir, détecter et lutter contre les activités de renseignement offensif et contre les influences malveillantes. La protection du personnel, des installations, des systèmes de communication, des données et des informations « classées » en fait partie.*

La prévention des ingérences étrangères est une préoccupation de sécurité nationale de tout Etat souverain.

6. CONSOLIDER LA RESILIENCE FACE AUX RISQUES NATURELS ET ACCIDENTELS

⊕ **Objectif:** *Construire et consolider la résilience de la Tunisie face aux aléas et contingences. Prévenir et se préparer à faire face aux calamités et aux catastrophes naturelles ou accidentelles.*

Dans ce domaine, la Tunisie dispose d'une stratégie formalisée dans un dispositif législatif et réglementaire. Il s'agit de la loi³⁶ relative à la lutte contre les calamités, à leur prévention et à l'organisation des secours et du décret³⁷ fixant les modalités d'élaboration et d'application du plan national et des plans régionaux relatifs à la lutte contre les calamités, à leur prévention et à

³⁵ Loi organique n° 2016-57 adoptée le 23 novembre 2016.

³⁶ Loi n° 91-39 du 8 juin 1991 relative à la lutte contre les calamités, à leur prévention et à l'organisation des secours

³⁷ Décret n° 93-942 du 26 avril 1993 modifié par le décret n° 2004 – 2723 du 21 décembre 2004 fixant les modalités d'élaboration et d'application du plan national et des plans régionaux relatifs à la lutte contre les calamités, à leur prévention et à l'organisation des secours

l'organisation des secours.

Ce dispositif est à revoir en temps opportun. Le plus urgent relève de la mise à jour du plan national et des plans régionaux, ainsi que des plans spécifiques de la protection civile et en particulier le plan rouge, plan d'organisation des secours en cas de catastrophes et d'accidents impliquant un grand nombre de victimes.

7. SE PREMUNIR CONTRE LA CYBERMENACE

La Tunisie, en général, et le fonctionnement des rouages de l'Etat en particulier, seront de plus en plus dépendants des réseaux numériques. L'Agence Nationale de Sécurité Informatique est chargée, entre autres, « de veiller à l'exécution des orientations nationales et de la stratégie générale en matière de sécurité des systèmes informatiques et des réseaux des divers organismes, publics et privés³⁸ [...] ». En sont exclues les applications particulières à la défense et à la sécurité nationale. La loi stipule, à ce sujet, que « des procédures adéquates seront arrêtées en coordination avec les Ministres de la Défense Nationale et de l'Intérieur [...]. » L'Agence a un rôle préventif en matière de cyber-sécurité. Une nouvelle stratégie nationale portant sur la sécurité informatique pour la période 2014-2018 aurait été initiée au cours du premier semestre de 2014. L'Agence Technique des Télécommunications, créée en 2013³⁹, « assure

l'appui technique aux investigations judiciaires dans les crimes des systèmes d'information et de communication [...] ».

⊕ **Objectif:** *Il s'agit de prévenir les menaces cybernétiques, de s'en prémunir et de s'y opposer.*

Cyber-sécurité et cyber-défense sont intimement liées. La cyber-sécurité figure parmi les orientations stratégiques du secteur des technologies de l'information et des communications et dans le programme digital prioritaire visant à « favoriser l'émergence en mode PPP de clusters de services et d'innovations digitales ». **Si la cyber-défense concerne la protection des infrastructures critiques d'information, il n'en demeure pas moins qu'elle est liée à la cyber-sécurité en général. Elles sont interdépendantes et elles se renforcent mutuellement.**

La recherche, le développement et la création d'une industrie de cyber-sécurité forte en sont des illustrations. Elles doivent être coordonnées tant au plus haut niveau qu'au niveau opératif. **Coordonner les efforts et unifier les initiatives est un impératif.**

8. FAIRE FACE AUX MENACES VISANT L'ECONOMIE NATIONALE

Paralyser une installation critique ou tenter de « confisquer » une ressource stratégique pour l'économie nationale, outre qu'il s'agit d'un acte

³⁸ Décret n° 2013-4506 du 6 novembre 2013, relatif à la création de l'agence technique des télécommunications et fixant son organisation administrative, financière et les modalités de son fonctionnement.

³⁹ Loi n°2004-5 du 3 février 2004 relative à la sécurité informatique.

répréhensible, constitue une menace quant à la sécurité nationale dans la mesure où cet acte est susceptible de masquer une intention malveillante. Outre les mesures légales à l'encontre des auteurs et s'il y a des raisons de penser qu'une instrumentalisation malveillante se dissimule derrière, l'acte ou la tentative relève de la Sécurité Nationale.

CONCLUSION

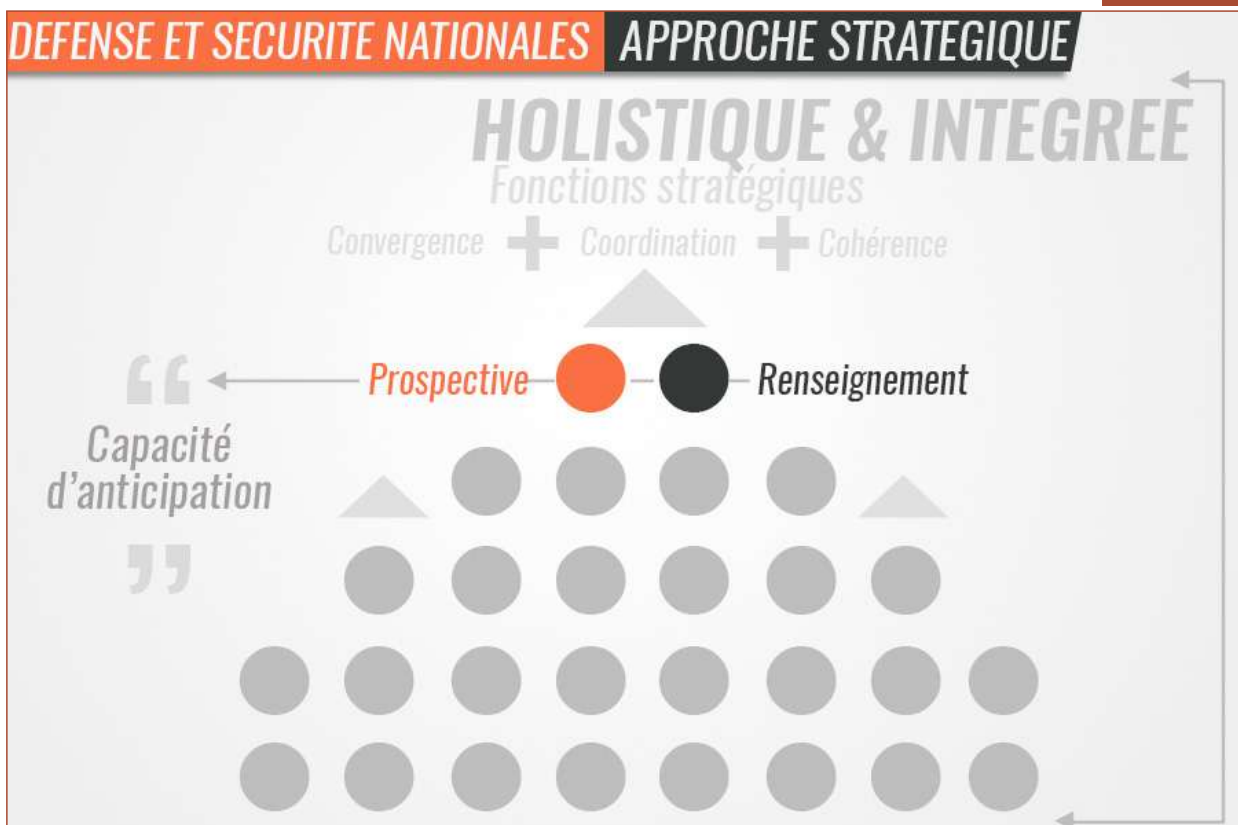
L'interpénétration des menaces du terrorisme, du crime organisé et de la corruption et leurs liens potentiels avec les ingérences et les influences étrangères hostiles et avec la menace cybernétique, **justifie l'approche holistique et intégrée s'appuyant sur la capacité d'anticipation conférée par le couple prospective et renseignement.** Coordination, convergence et cohérence en sont les maîtres-mots.

La menace terroriste, le crime organisé et la menace cybernétique sont transnationales. La coopération internationale est donc nécessaire dans leur traitement. Elle est également importante dans le domaine militaire, au point de parler de diplomatie militaire. En vue de l'encadrer et de garantir sa cohérence, une formalisation des principes devant la sous-tendre, s'appuyant sur les orientations générales de la politique étrangère de la Tunisie, est indispensable.

II. LES MOYENS INSTITUTIONNELS ET ORGANISATIONNELS DE LA STRATEGIE

La présente stratégie de Sécurité Nationale, telle qu'inscrite dans une vision stratégique nationale, fixe les principes, les grands objectifs

SCHEMA 25



et les grandes orientations.

Elle est appelée à être déclinée en différentes politiques publiques et différentes stratégies particulières et spécifiques.

A titre d'exemple, elle donnera lieu à l'élaboration d'une politique de défense nationale, d'une politique de sécurité intérieure et d'une politique étrangère, ainsi qu'à l'élaboration d'une stratégie militaire, d'une stratégie antiterroriste, d'une stratégie de renseignement, etc.

L'approche globale de la Sécurité Nationale doit être organisée en un système où toutes les composantes fonctionnent de manière corrélée en vue de la réalisation de la finalité de l'ensemble.

1. LE CONSEIL DE LA SECURITE NATIONALE

Au sommet de l'architecture de ce système, le Président de la République détermine « les politiques générales dans les domaines de la défense, des relations étrangères et de la sécurité nationale relative à la protection de l'État et du territoire national des menaces intérieures et extérieures. [...] Il préside le Conseil de sécurité nationale [...] »⁴⁰. Ce conseil assure

la convergence et la cohérence des politiques publiques contribuant à la Sécurité Nationale.

Créé en janvier 2017⁴¹, il a pour vocation d'être l'acteur principal des transformations structurelles nécessaires à la réalisation d'un système de Sécurité Nationale intégré⁴².

Etant donné le contexte, caractérisé par l'instabilité et le manque de visibilité d'une part, et la nature des changements à apporter d'autre part, il peut être envisagé de procéder en deux temps : (1) parer au plus urgent en apportant des améliorations à l'existant face aux menaces avérées. Parallèlement, engager la réflexion sur les transformations structurelles à mener. (2) Dans un deuxième temps, mener, progressivement, les transformations visant la réalisation d'un système de Sécurité Nationale. Il est à noter, à ce sujet, que les textes relatifs à l'organisation de l'Armée nationale, des forces de sécurité intérieure et de la douane sont pris sous forme de lois organiques.

2. LE RENSEIGNEMENT : UNE FONCTION PRIORITAIRE

Le renseignement, premier contributeur à la capacité d'anticipation, a pour vocation d'éclairer la prise de décisions aux niveaux politique et stratégique. En outre, au niveau opératif, le renseignement constitue le premier front de la défense et de la sécurité nationales,

⁴⁰ Article 77 de la Constitution.

⁴¹ Décret gouvernemental n° 2017-70 du 19 janvier 2017, relatif au conseil de sécurité nationale.

⁴² L'intention de procéder à la réforme des institutions sécuritaires était présente dès 2011. Cette intention fut concrétisée le 1er juillet 2011 par la désignation d'un ministre délégué auprès du ministre de l'intérieur, chargé des réformes. Un groupe de réflexion fut chargé d'une démarche de diagnostic et de réflexion. Un livre blanc fut présenté à la hâte après les élections. La fonction ne fut plus reconduite dans le gouvernement suivant.

un front immatériel.

► Les organes dont la vocation est le renseignement et ceux qui y contribuent sont nombreux. Il manquait un organe de renseignement stratégique. Le Centre National des Renseignements, récemment créé, viendrait combler ce vide⁴³. Le nombre de ces organes, les spécificités et le rôle rempli par chacun, ainsi que les enseignements tirés des expériences en Tunisie et à l'étranger rendent le partage de l'information et la coordination entre les services impératifs. L'élaboration d'un cadre juridique de protection du secret de la défense nationale et de la sécurité nationale serait de nature à favoriser l'échange de renseignements.

Le fonctionnement des « services » en silos est devenu anachronique. La coordination au sommet serait assurée par une émanation du Conseil de sécurité nationale. Des organes et des mécanismes formels de coordination seraient également nécessaires à d'autres échelons.

► Aujourd'hui, face au péril terroriste, grâce aux actions anticipatrices de nos forces

et grâce aux efforts louables de nos services de renseignement, le phénomène semble maîtrisé. Toutefois, dans la dialectique des volontés et des intelligences, plus nos services anticipent, plus il leur faudra anticiper. Renforcer leurs capacités et les soutenir constitue une priorité.

En vue de maintenir son ascendant sur la menace terroriste, l'organisation « renseignement » doit être une organisation apprenante. Le retour d'expérience et le « bench marking » doivent être institutionnalisés en leur prévoyant des organes dédiés. Le partage et la diffusion des bonnes pratiques devraient faire l'objet de mécanismes et de procédures.

► En temps opportun, il sera possible d'envisager une loi organique :

- désignant les services de renseignement et leur fournissant un mandat clair et précis ;
- leur accordant sur le territoire national des pouvoirs dérogatoires au droit commun et précisant les conditions et les limites de ces pouvoirs, conformément aux dispositions de l'article 49 de la Constitution ;

⁴³ Décret gouvernemental n° 2017-71 du 19 janvier 2017, portant création du centre national des renseignements. « Le centre assure la mission de coordination entre les divers organes de renseignement nationaux. Il est chargé à cet effet d'accomplir les missions suivantes :

- 1-La collecte des analyses et rapports auprès des divers organes de renseignement nationaux et la facilitation d'échange des informations entre ces structures.
- 2-La réalisation des analyses occasionnelles et périodiques et des évaluations des risques et menaces ainsi que l'élaboration des notes de renseignement qui sont remises au chef du gouvernement et au président du conseil de sécurité nationale.
- 3-L'élaboration des options stratégiques et des priorités en matière de renseignement et la soumettre au conseil de sécurité nationale.
- 4-L'élaboration du plan national du renseignement et le suivi de son exécution.
- 5-L'élaboration des perceptions (??? conforme au journal officiel- erreur de traduction) relatives au développement du système de renseignement national.
- 6-La coordination des programmes de coopération internationale en matière de renseignement.
- 7-La détermination des besoins des organes de renseignement en moyens humains et techniques.
- 8-La détermination des mécanismes de coordination avec les organes administratifs chargés du suivi des infractions liées aux systèmes d'information et de communication.
- 9-La détermination du plan technique de communication relatif au domaine du renseignement. »

► instaurant des mécanismes de contrôle et de supervision.

3. LES DEPARTEMENTS MINISTERIELS

L'organisation du Ministère de la Défense Nationale date de 1979. En 37 années, sept décrets portant modification à cette organisation ont été publiés. Celle du Ministère de l'intérieur date de 1991 et concerne l'ancien Ministère de l'Intérieur et des Affaires locales. La réflexion devrait considérer les orientations suivantes :

- Doter chacun des départements de la Défense Nationale, de l'Intérieur et des Affaires étrangères d'un organe dédié aux affaires stratégiques ; étant entendu que pour ce dernier les affaires stratégiques incluent, notamment, les questions de défense et de sécurité nationales ;
- Soulager le Ministère de la Défense Nationales de la mission subsidiaire de contribution au développement, qui s'est muée en une fonction à laquelle sont dédiés des organes importants. Les ressources financières, humaines et matérielles ainsi dégagées seraient mieux utilisées pour la mission principale. Il s'agit de recentrer l'armée sur le cœur de son métier ;
- Créer un commandement interarmées⁴⁴ opérationnel et non organique. Ce commandement serait doté d'un Etat-major général ;
- Quant au Ministère de l'Intérieur, la création du Ministère des Affaires locales serait l'occasion d'une réorganisation. La

création d'une inspection générale, non administrative, une police des polices, est vivement recommandée. Le réagencement des organes de renseignement de façon à éviter la compétition entre services et favorisant une saine émulation est à envisager. L'opportunité de faire dépendre ces organes directement de l'autorité politique (le Ministre) est à étudier.

4. LE CADRE JURIDIQUE DU SERVICE NATIONAL

La révision annoncée du cadre juridique du service national répondrait à trois impératifs : (1) se conformer à la Constitution (2) répondre aux besoins des forces armées et des forces de sécurité intérieure en appelés du contingent (3) répondre à l'exigence de plus d'équité. L'article 9 de la Constitution, avant de stipuler que le service national est obligatoire, énonce le principe que l'unité de la patrie et la défense de son intégrité constituent un devoir sacré pour tous les citoyens.

Le devoir est un impératif, une règle morale intérieure. C'est un devoir sacré, c'est-à-dire auquel est dû un respect absolu. L'intérioriser en tant que valeur morale relève de la responsabilité des parents et de l'école. L'armée et les forces de sécurité devraient y contribuer. La révision de la loi sur le service national serait l'occasion de concevoir les modalités de cette contribution. Elle serait l'occasion d'innover en vue de sensibiliser la société, le citoyen en général et les jeunes en particulier sur les enjeux de sécurité de la

⁴⁴ La loi n° 2015-32 du 17 août 2015, portant fixation des emplois supérieurs conformément aux dispositions de l'article 78 de la Constitution, prévoit la fonction de « chef d'Etat-major des armées auprès du Ministre chargé de la Défense nationale ». Les attributions d'un chef d'état-major des armées seraient différentes.

nouvelle ère. Une ère où la sécurité de chacun dépend de la sécurité de tous.

Parmi les pistes à explorer figure le retour au service militaire au cours des études, dont ceux qui en ont fait l'expérience gardent des traces très positives. La Constitution a conféré au législateur le soin de définir les formes et les conditions d'exécution du service national. A titre illustratif, l'une de celles-ci pourrait être un service civil à vocation sociale. La Tunisie émergente, résiliente et réconciliée avec elle-même suppose une Nation qui a conscience que son unité et sa cohésion constituent le facteur optimal de résilience dans un monde en mutation. Ceci passe par une prise de conscience des défis et enjeux de la Sécurité Nationale. Sensibiliser la communauté nationale à ces enjeux est une orientation de la présente stratégie. Le système de Sécurité Nationale a un rôle à jouer en renforçant ses liens avec la Nation, en concourant à la formation civique et en multipliant les occasions d'inter-réagir avec la société et la jeunesse en particulier.

CONCLUSION

La Tunisie n'aspire qu'à vivre en paix et en sécurité et à assurer une vie digne à ses citoyens. La stratégie de Sécurité Nationale a pour finalité de protéger l'Etat-nation Tunisie, deux facteurs ayant fait la singularité de sa révolution : sa constitution en Etat-nation et sa disposition d'une armée nationale et républicaine.

Réconcilier la Tunisie avec elle-même revient à réparer ses fêlures et surmonter ses lignes de fracture. Il s'agit là du pilier de toute stratégie de

résilience face aux risques et aux menaces. Nous nous reconnaissons en tant que nation par ce qui nous unit malgré nos divergences : le sentiment prégnant d'appartenir à une communauté, héritière d'un même legs historique, et qui a conscience de partager le même récit national et le même destin.

III. LE SCENARIO REDOUTE OU « CYGNE NOIR »

Le scénario « cygne noir » ou redouté résulterait de la conjugaison de toutes ou partie des conditions suivantes :

Facteurs exogènes:

- ▶ Déstabilisation et chaos dans l'environnement régional maghrébin ;
- ▶ Nouvelles guerres au Moyen-Orient.

Facteurs endogènes:

- ▶ Rupture du consensus politique à l'occasion des élections de 2019 ou à cause d'un assassinat politique. Les partis politiques s'entre-déchirent ;
- ▶ L'économie ne parvient pas à infléchir le taux de chômage. Les emplois créés ne couvrent pas le nombre des nouveaux arrivants sur le marché. Situation pouvant être déclenchée par une crise économique mondiale. Les troubles sociaux aggravent la situation.

L'unité nationale et la cohésion sociale constituent les meilleurs remparts face à toute situation représentant une menace ou un risque, la dernière ligne de défense étant fondée sur l'intelligence collective des Tunisiens.



CHAPITRE 3

UNE ECONOMIE EMERGENTE, INCLUSIVE ET DURABLE

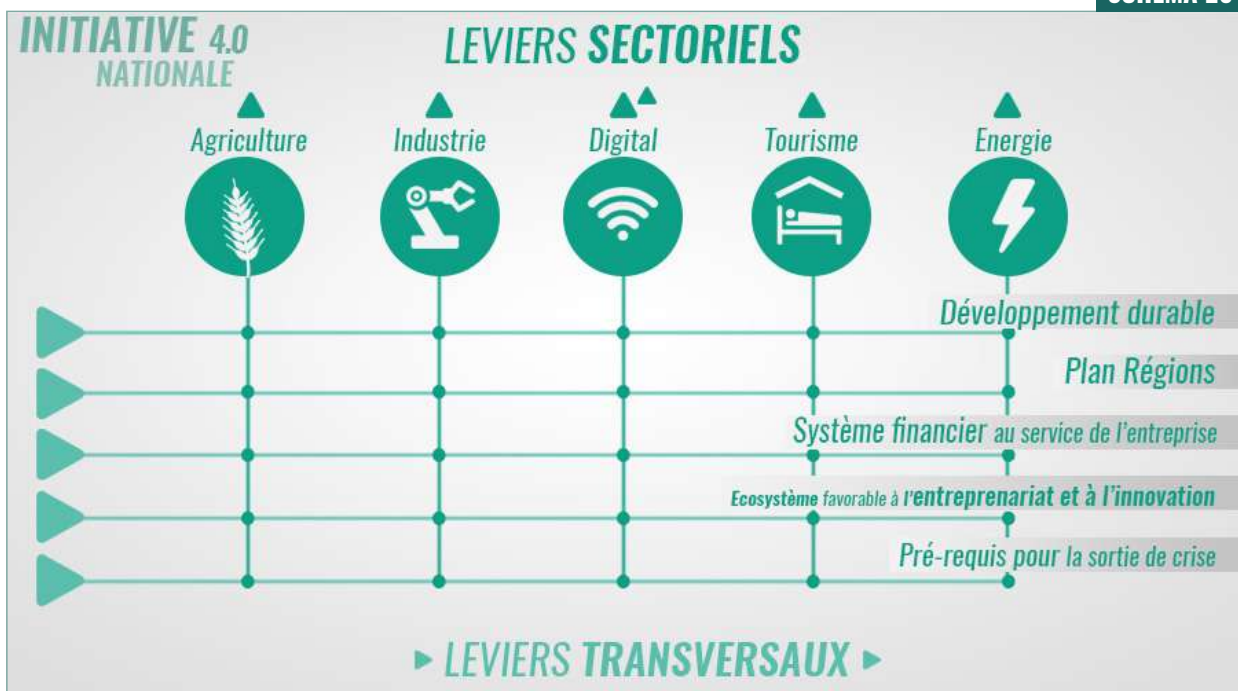
CHAPITRE 3 Une Economie émergente, inclusive et durable

Les leviers de changement que nous présentons reposent sur la mise en œuvre, par l'Etat, en synergie avec le secteur privé, de politiques économiques volontaristes qu'implique notre vision de la Tunisie économique en 2025. De telles politiques économiques volontaristes sont mises en œuvre à travers deux types d'instruments : transversaux et sectoriels. En effet, contrairement à certaines idées reçues, la politique économique n'est pas qu'horizontale, elle est beaucoup plus complexe et comporte également un grand

nombre d'instruments fins, sectoriels et sous sectoriels spécifiques.

Ces politiques économiques sont articulées autour d'une Initiative Nationale 4.0 : Entreprises/Technologies/Régions/Internationalisation visant à assurer une accélération industrielle et technologique de la Tunisie à l'horizon 2025. Cette initiative comprend 10 plans d'action répartis en 5 leviers transversaux et 5 leviers sectoriels de changement.

SCHEMA 26



I. Leviers / Plans d'action transversaux

1. PLAN D'ACTION 1 : LES PRE-REQUIS POUR LA SORTIE DE CRISE

Il s'agira, dès 2017, de s'atteler à la mise en œuvre urgente des 8 pré-requis suivants qui permettront de construire le scénario de sortie de crise et de pré-émergence souhaité :

- Rétablir l'autorité de l'Etat et son fonctionnement ;

- ▶ Assurer la sécurité des citoyens, des systèmes productifs et logistiques ;
- ▶ Lever les entraves qui font obstacle au développement des entreprises, en particulier le développement démesuré de l'économie parallèle ;
- ▶ Engager une action vigoureuse de lutte contre la corruption ;
- ▶ Assainir le climat social ;
- ▶ Instaurer une véritable et entière dynamique de

réconciliation nationale ;

- ▶ Adopter une gestion rigoureuse des dépenses publiques pour maîtriser les déficits ;
- ▶ Prendre les mesures rigoureuses pour une reprise rapide du secteur pétrolier et du secteur des phosphates.

Ces pré-requis engagés, il sera dès lors possible de mettre en place les 8 plans d'action suivants :



2. PLAN D'ACTION 2 : POUR UN ECOSYSTEME FAVORABLE A L'ENTREPRENARIAT ET A L'INNOVATION

Notre principale richesse repose sur nos entreprises et nos entrepreneurs existants ou en gestation. Tout doit donc être fait pour leur assurer un écosystème favorable. Le premier élément fondamental pour un tel écosystème est la confiance en

l'environnement institutionnel, en la stabilité des règles du jeu et de leur application.

Il s'agit de faire en sorte que le chef d'entreprise consacre le minimum de temps aux démarches administratives et le maximum de temps à son entreprise. Pour cela, une réforme administrative profonde est indispensable. **Libérer les initiatives entrepreneuriales exige des**

administrations et des institutions d'appui fortes et compétentes

Le troisième élément de l'écosystème a trait au cadre institutionnel, notamment au code des investissements.

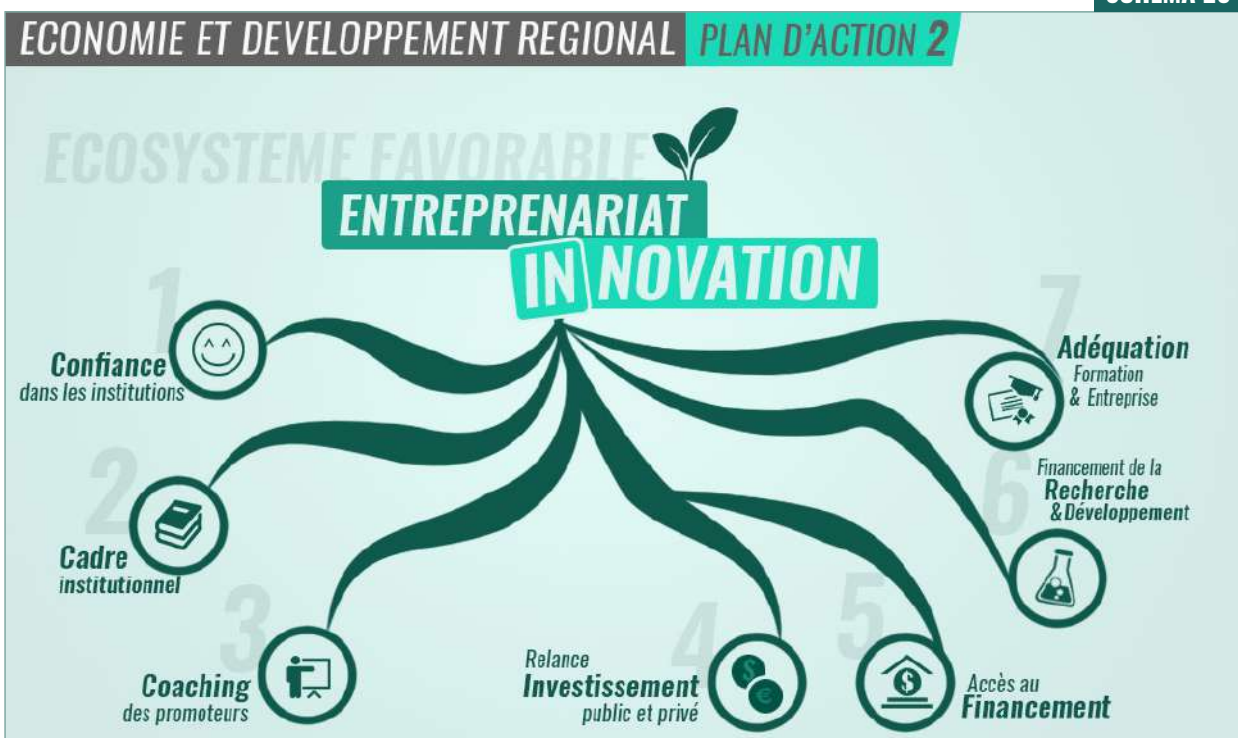
- ▶ Le troisième élément de l'écosystème, le coaching et l'accompagnement des promoteurs est déterminant dans la survie des Startup et pour le développement des entreprises.
- ▶ Le quatrième élément de l'écosystème concerne la relance de l'investissement public et privé par la mise en œuvre d'un programme national de création et de développement de l'entreprise, ainsi qu'un programme de restructuration financière des PME. Parallèlement, il s'agira d'assurer le lancement de projets en PPP et la promotion de l'essaimage à

partir des grandes entreprises

Le cinquième élément de l'écosystème : l'accès au financement nécessite une profonde réforme du système financier et ce à travers le traitement de ses trois lacunes majeures : le financement des PME, celui des régions et celui de l'innovation.

- ▶ Le sixième élément de l'écosystème concerne les mécanismes de promotion et de financement du développement technologique, de la recherche et de l'innovation.
- ▶ Enfin, le septième élément de l'écosystème a trait à l'adéquation de la formation et de la recherche aux besoins de l'entreprise.

SCHEMA 28



3. PLAN D'ACTION 3 : UN SYSTEME FINANCIER AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

Tous les observateurs avertis considèrent que notre secteur financier est en retard en termes de maturité et de compétitivité à l'international par rapport aux autres secteurs de l'économie en Tunisie.

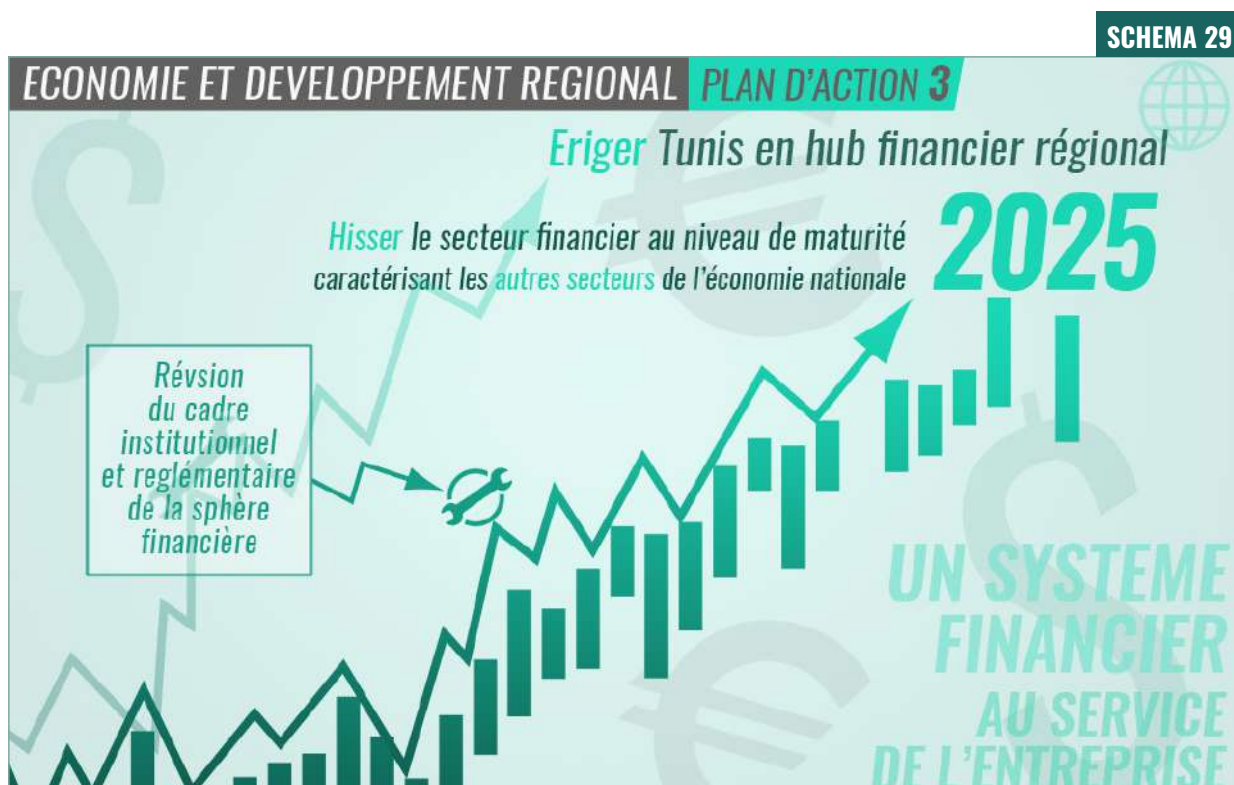
Les besoins de financement des entreprises restent insuffisamment couverts.

A titre illustratif, les petites entreprises (moins de 50 employés) et les micro-entreprises (moins de 5 employés) représentant 2/3 de la production et 2/3 des emplois dans le secteur privé ne bénéficient que de 15% des concours bancaires alloués aux entreprises du secteur privé.

Ceci s'explique par le manque d'intérêt des banques et l'inexistence de produits et services adaptés aux besoins de ces entreprises.

Cet état de fait implique **une revue en profondeur du cadre réglementaire et institutionnel de la sphère financière** dans son ensemble et la fixation de nouvelles ambitions, avec pour objectif, à l'horizon 2025, de hisser le secteur financier au niveau de maturité caractérisant les autres secteurs de l'économie nationale et d'**ériger Tunis en place financière régionale**.

Tunis, hub financier, contribuera à porter l'économie à un nouveau palier de sophistication et de compétitivité.



4. PLAN D'ACTION 4 : LE PLAN REGIONS : UNE NOUVELLE VISION DU DEVELOPPEMENT REGIONAL, DES VILLES, DES INFRASTRUCTURES ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

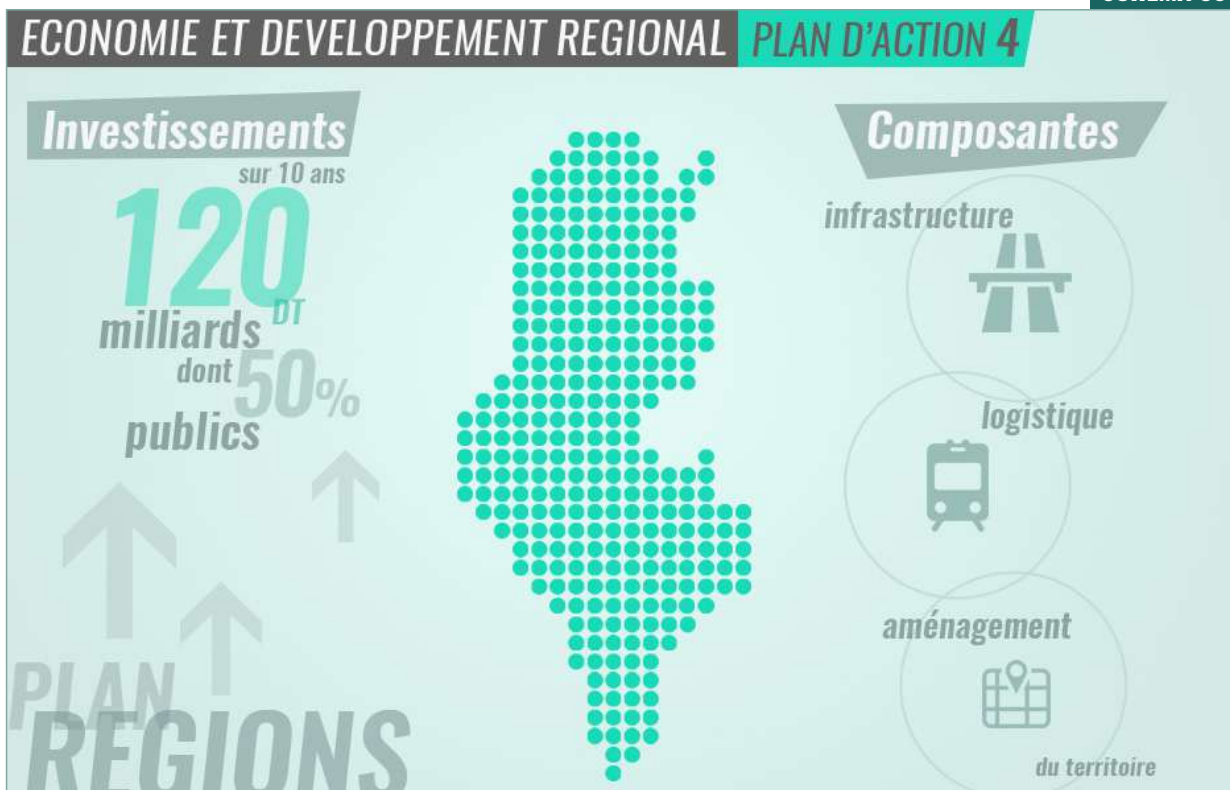
La vision pour nos régions implique que toutes les régions soient interconnectées et contribuent activement à l'insertion de la Tunisie dans l'économie mondiale. Cette vision pourrait être concrétisée et mise en œuvre par :

L'initiation d'un plan action région d'envergure comprenant deux composantes : infrastructure/ logistique et aménagement du territoire.

La décennie prochaine sera la décennie de décollage des régions. Les zones de développement régional bénéficieront de 50 % des investissements publics, soit 55 milliards de dinars sur la période, tandis que les investissements privés dans ces régions seront d'un montant de 65 milliards de dinars.

Ainsi, le volume global d'investissements publics et privés pour le Plan Régions s'élèvera à 120 milliards de dinars durant les dix prochaines années, c'est-à-dire une moyenne annuelle d'investissement global de 12 milliards de dinars. **Il s'agira d'un effort sans précédent dans notre histoire contemporaine.**

SCHEMA 30



5. PLAN D'ACTION 5 : LE PLAN NATIONAL DE L'ENVIRONNEMENT POUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE

Le rapport « 2016 EPI⁴⁵ » classe la Tunisie au 53ème rang sur 180 pays devant tous les pays arabes et africains. En découle **un objectif à l'horizon 2025 : gagner dix rangs dans le classement EPI. C'est l'objet du plan d'action national de l'environnement pour le développement durable pour 2025** qui préconise les dix mesures prioritaires suivantes :

- ▶ **MESURE 1.** Restructurer les institutions de l'environnement afin d'octroyer à l'action environnementale plus d'efficacité et d'intégration ;
- ▶ **MESURE 2.** Introduire l'évaluation environnementale stratégique des politiques, plans et programmes publics ;
- ▶ **MESURE 3.** Appliquer rigoureusement les règles d'achats durables dans tous les marchés publics ;

- ▶ **MESURE 4.** Réorganiser le secteur de la gestion des déchets urbains, dans l'esprit de la décentralisation ;
- ▶ **MESURE 5.** Réduire le recours à l'enfouissement des déchets pour atteindre un taux de recyclage global de 10% à l'horizon 2025 ;
- ▶ **MESURE 6.** Instituer une redevance locale pour la gestion des déchets ;
- ▶ **MESURE 7.** Rénover le système d'assainissement des eaux usées en le décentralisant et en responsabilisant davantage les pollueurs ;
- ▶ **MESURE 8.** Actualiser et mettre en œuvre la stratégie nationale de conservation de la biodiversité et des écosystèmes et promulguer la loi sur la biosécurité ;
- ▶ **MESURE 9.** Mettre en place une nouvelle génération de plans intégrés de lutte contre la dégradation des terres aux échelons national, régional et local ;
- ▶ **MESURE 10.** Engager l'élaboration d'un nouveau schéma national d'aménagement du territoire.



⁴⁵ « 2016 Environmental Performance Index ». January 2016. Prepared by: Yale Data-Driven Environmental Group ; Yale University and Center for International Earth Science Information Network (CIESIN), Columbia University. Available at: <http://epi.yale.edu>. La Finlande est classée au premier rang avec un score de 90,68.

II. Leviers / Plans d'action sectoriels

1. PLAN D'ACTION 6 : POUR UNE AGRICULTURE INNOVANTE, RESILIENTE ET DURABLE

Ce plan permettrait de porter la valeur ajoutée agricole de 7948 MD en 2015 à 12 072 en 2025, les exportations agricoles de 4009 MD à 6780 MD et les investissements agricoles de 1230 MD à 5200 MD.

Les mesures prévues sont nombreuses mais il est possible, à ce stade, de dégager les mesures prioritaires pouvant constituer des leviers pour la croissance, la préservation et la gestion optimale des ressources naturelles.

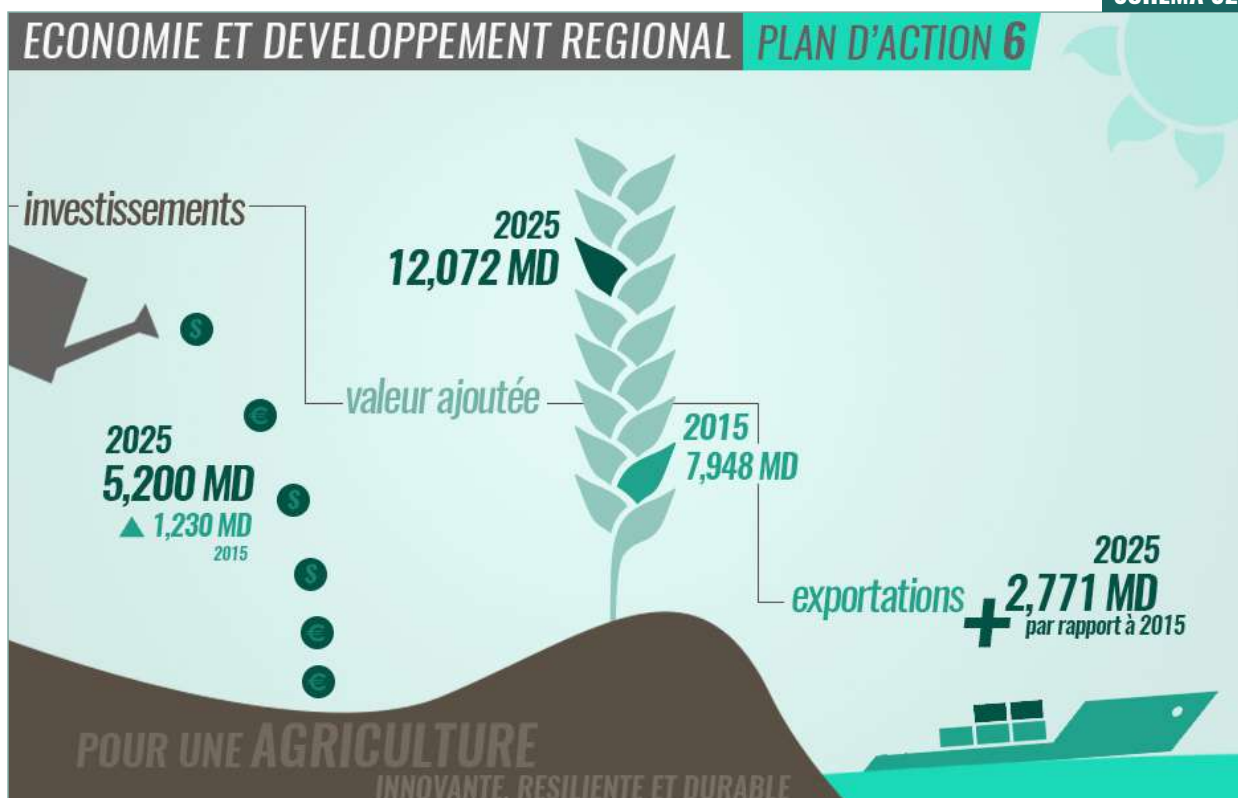
Pour les moyennes et grandes exploitations :

- ▶ favoriser l'amélioration de la production agricole, la modernisation des techniques de production et de gestion à travers l'encouragement à l'investissement privé qui devrait atteindre 3100 MD en 2025 contre 796 MD en 2015 ;
- ▶ améliorer la gestion des terres domaniales, notamment en restructurant l'office des terres domaniales.

Pour les petites exploitations :

- ▶ Un appui institutionnel serait nécessaire, notamment pour accompagner, faciliter l'accès à un financement approprié et favoriser l'intégration de ces exploitations dans les filières de production à travers entre autres l'encouragement à l'agrégation ;
- ▶ Les filières devraient être dotées de fonds spécifiques permettant une certaine autonomie afin d'assurer une plus grande efficacité aux interventions ;
- ▶ accélérer la promulgation des nouveaux textes régissant les ressources naturelles et notamment le code des eaux et le code forestier ;
- ▶ Engager la résolution des problèmes fonciers favorisant ainsi l'installation des jeunes agriculteurs sur des exploitations économiquement viables ;
- ▶ Réformer les systèmes de recherche, de formation et de vulgarisation agricole ;
- ▶ Améliorer l'accès des agriculteurs au crédit bancaire ;
- ▶ Promouvoir les mécanismes de gestion des risques, qu'ils soient climatiques ou économiques ;
- ▶ Restructurer les services du Ministère de l'Agriculture, des Ressources hydrauliques et de la Pêche.

SCHEMA 32



2. PLAN D'ACTION 7 : VERS LA MATURETE INDUSTRIELLE A L'HORIZON 2025

Ce plan permettra de porter les exportations industrielles à plus du double : de 26 404 MD en 2015 à 60 506 MD en 2025.

La Tunisie bénéficie en effet d'une histoire industrielle longue de plus de cinquante ans.

De ce fait, la vision prospective de l'industrie manufacturière tunisienne s'appuie à la fois sur des éléments de continuité et de nombreux facteurs de changement.

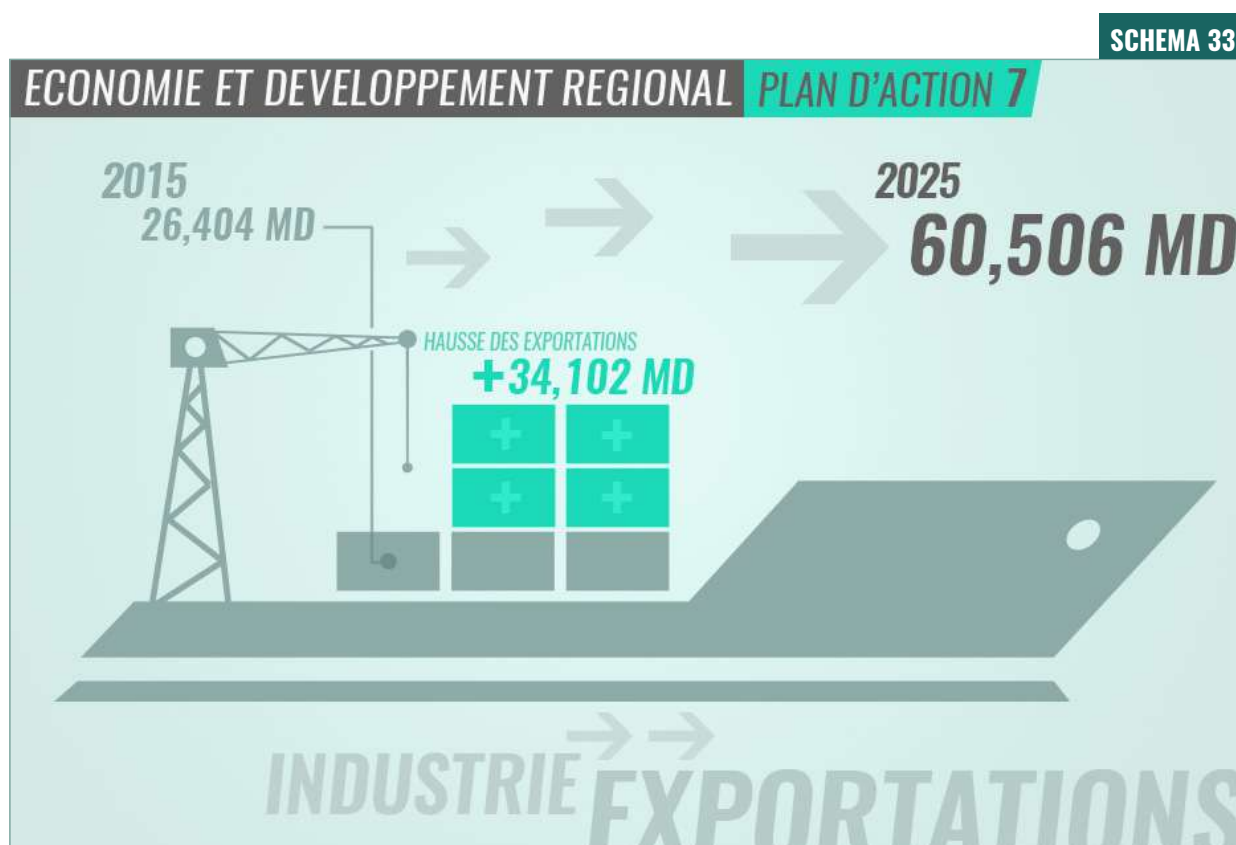
Nommée **Industrie 4.0**, l'ambition industrielle de la Tunisie est structurée autour de quatre programmes-clés :

► **LE PROGRAMME 1** s'appuie sur l'élaboration d'une stratégie partagée par tous et la mise en place d'un Board de l'industrie et de la technologie ;

► **LE PROGRAMME 2** a pour objectif de renforcer le positionnement de la Tunisie en tant que terre d'investissement et d'expansion ;

► **LE PROGRAMME 3** porte sur la mise en œuvre urgente d'un plan national de développement des compétences ;

► **LE PROGRAMME 4**, Ecosystèmes et infrastructures, vise le déploiement de plusieurs écosystèmes et le renforcement de l'infrastructure.



3. PLAN D'ACTION 8 : LA TUNISIE PLATEFORME DIGITALE EN 2025

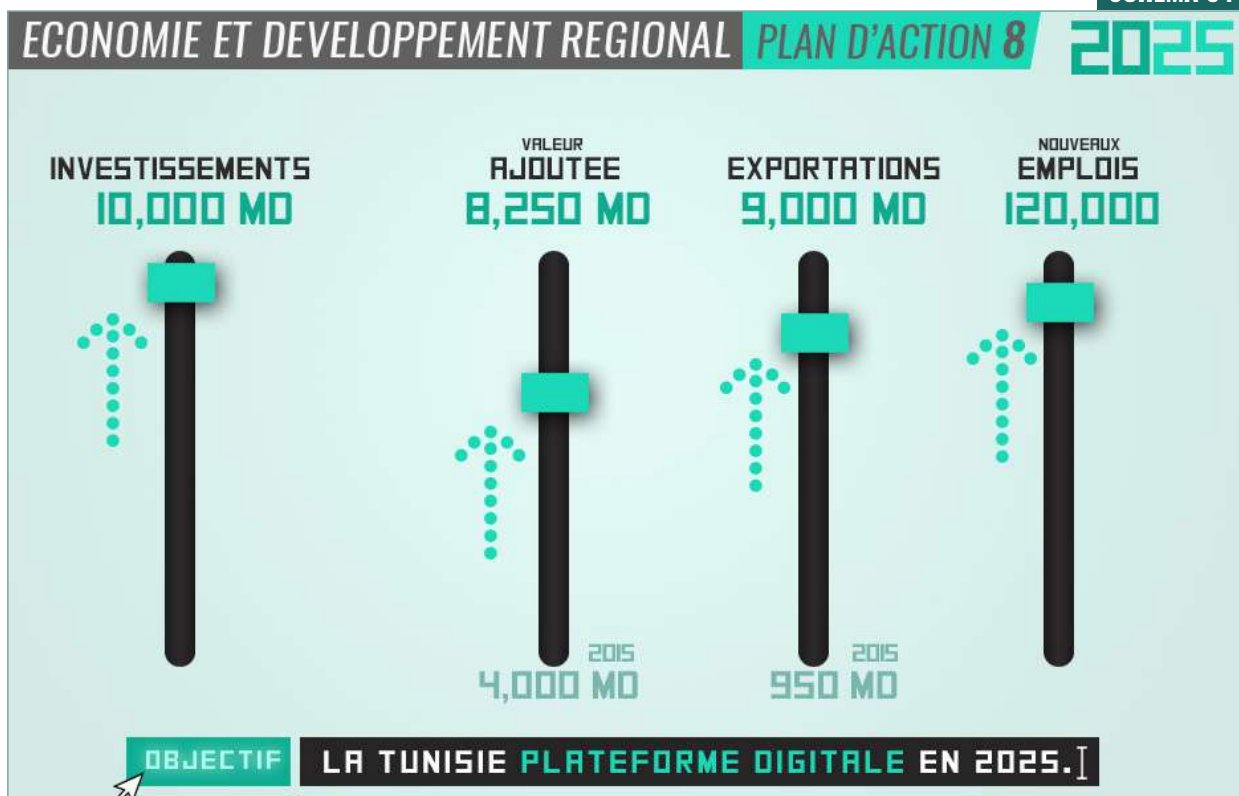
Ce plan porterait la valeur ajoutée du secteur de 4000 MD en 2015 à 8250 MD en 2025 et les exportations de 950 MD à 9000 MD. Les emplois créés dans le numérique s'élèveront à plus de 120 000 durant la période 2016-2025. Cela nécessitera environ 10 milliards de Dinars. La participation du secteur privé dans les projets est estimée à 70%.

Dix mesures prioritaires sont identifiées dans le cadre de ce plan :

- ▶ Assurer le leadership de la transformation numérique de la Tunisie par la création de la fonction Digital Transformation Officer au sein du gouvernement ;
- ▶ Dédier le fond de développement des télécoms exclusivement au financement des activités de développement de l'économie numérique ;
- ▶ Le déploiement de l'État plateforme ouverte par le développement des données publiques ouvertes et les services publics ouverts (Open Data & Open Service) ;

- ▶ Lancer le programme « PME transformation digitale » et mettre à leur disposition un réseau de « Coach numérique » ;
- ▶ Favoriser l'émergence en mode PPP de clusters de services et d'innovation digitale ;
- ▶ Mutualiser les infrastructures passives ;
- ▶ Créer des espaces numériques publics de télétravail pour faciliter aux jeunes l'accès aux plateformes mondiales de micro-travail et de travail collaboratif ;
- ▶ Généraliser l'info-nuage dans le secteur public et les collectivités locales en vue d'assurer une meilleure intégration des systèmes d'information de l'Etat ;
- ▶ Développer les infrastructures d'hébergement, dans les espaces technologiques, soit 1 000 000 m² de bâtiments de classe internationale à l'horizon 2025. La possibilité de déléguer les travaux de construction au secteur privé dans le cadre d'accords PPP est envisagée ;
- ▶ Engager des programmes de formation complémentaires et de développement de compétences des demandeurs d'emploi dans le domaine du numérique pour subvenir aux besoins de l'export du digital et de l'offshoring.

SCHEMA 34



4. PLAN D'ACTION 9 : 10 MILLIONS DE TOURISTES EN 2025

Pour atteindre l'objectif ambitieux de 10 millions de touriste en 2025, ce plan d'action prévoit **l'engagement d'un vaste programme de réformes comprenant** :

- ▶ La réaffirmation du rôle stratégique et nécessaire du tourisme dans le développement économique de la Tunisie ;
- ▶ La relance de l'investissement dans la réhabilitation du parc hôtelier actuel et sa mise à niveau ;
- ▶ Le développement d'une offre alternative (hôtel de charme, gîtes, maison d'hôtes et immobilier) ;
- ▶ L'enrichissement du produit touristique tunisien

par le développement du tourisme culturel et naturel à travers, notamment, la création de nouveaux parcours de golf, de nouvelles marinas et de la modernisation des musées ;

- ▶ La mise en place d'une politique de la qualité totale basée sur une refonte des programmes de formation hôtelière, la certification des écoles et l'élargissement des filières de formation ;

- ▶ **Le développement d'une nouvelle image de la Tunisie, plus tournée vers la diversité**, les nouveaux produits et capitalisant sur la situation nouvelle du pays ;

- ▶ **Une nouvelle gouvernance du secteur** par la rationalisation des attributions des différents intervenants (ONTT, AFT, Commissariats régionaux) et l'établissement de partenariats avec l'ensemble des professionnels.



5. PLAN D'ACTION 10 : LE PLAN ENERGIE

Depuis 2011, la dépendance énergétique, maintenue à moins de 13% au cours des années 2000, s'est sérieusement dégradée atteignant 43% en 2015. L'objectif de ce Plan énergie est de ramener ce taux à 20 % en 2025 et d'instaurer une gouvernance du secteur conforme aux standards internationaux.

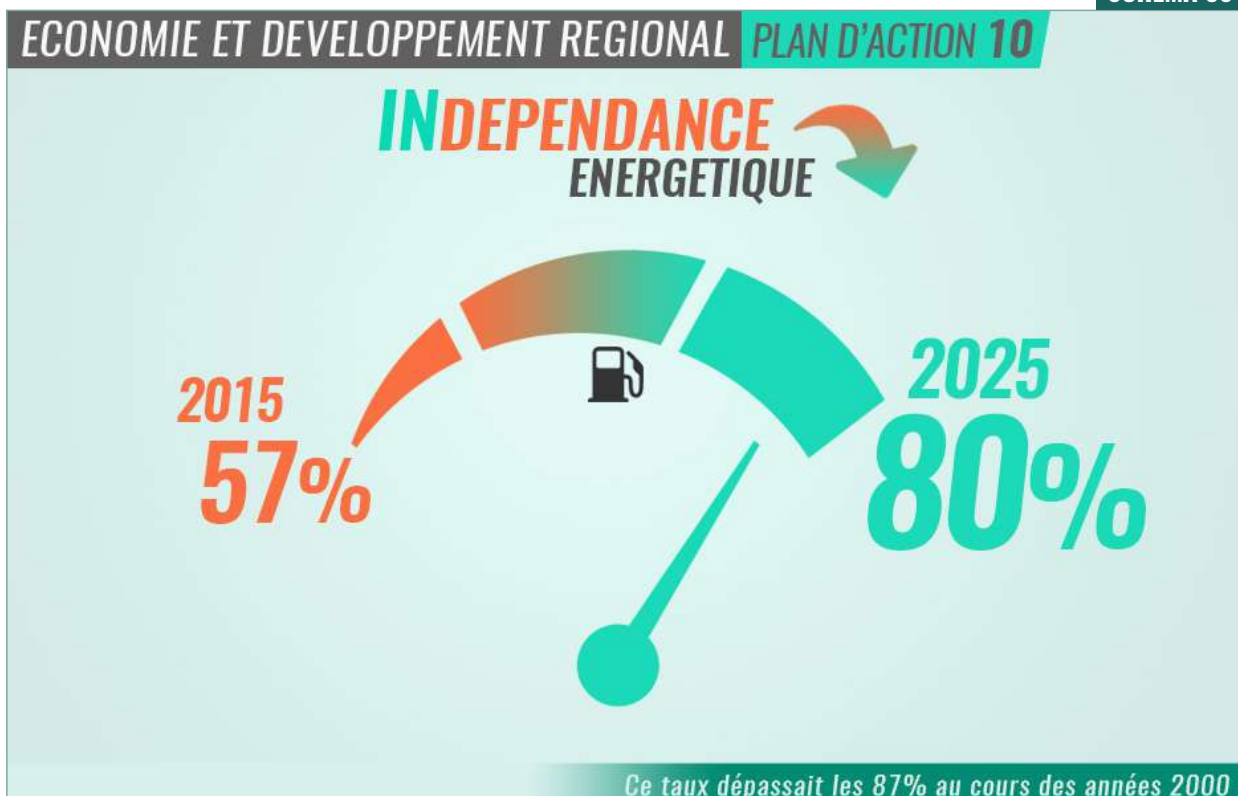
Dans ce nouveau contexte, nous retiendront les six mesures prioritaires suivantes :

- ▶ Affirmer l'Etat de droit face à la contrebande et à l'insécurité des sites de production ;
- ▶ Instaurer un climat de confiance

favorable à la relance des investissements et promulguer les textes d'application de l'article 13 de la Constitution ;

- ▶ Diversifier l'approvisionnement du pays en promouvant le projet d'interconnexion électrique avec l'Europe et en recherchant un deuxième fournisseur de gaz naturel ;
- ▶ La conjoncture internationale baissière est favorable à une refonte de la tarification des produits énergétiques ;
- ▶ Adopter les normes internationales en matière de bonne gouvernance ;
- ▶ Adapter le mode de fonctionnement des entreprises publiques aux exigences d'efficacité du secteur.

SCHEMA 36





CHAPITRE 4

UN ETAT FONDE SUR LA CONFIANCE ET LE DIALOGUE SOCIAL

CHAPITRE 4

Un Etat fondé sur la confiance et le dialogue social

Un rétablissement de la cohésion sociale suppose des actions urgentes, dites scénarios de sortie de crise, en mesure d'agir positivement sur les facteurs suivants :

- ▶ la confiance en les institutions ;
- ▶ la confiance interpersonnelle ;
- ▶ l'émergence d'un leadership porteur de valeurs susceptibles d'attirer des suiveurs engagés envers l'intérêt général ;
- ▶ des relations apaisées entre les partenaires sociaux et la reconnaissance de la pluralité syndicale ;
- ▶ le renforcement des liens intergénérationnels aussi bien au plan institutionnel qu'au plan des relations personnelles entre générations.

De ces orientations découlent les scénarios de sortie de crise suivants :

I. SCENARIOS DE SORTIE DE CRISE

Ces scénarios nécessitent **des changements multiples à plusieurs niveaux** :

1. UN CHANGEMENT DE LA PERCEPTION DE L'ETAT

Plusieurs difficultés et lignes de fractures

apparues après la révolution de 2011 sont essentiellement comportementales et prennent leurs racines dans des représentations de l'Etat, de la citoyenneté et de l'autre « Tunisien » d'une façon générale. Cela concerne aussi bien les politiques que le citoyen ordinaire. Rétablir la confiance en l'Etat et en ses institutions nécessite :

- ▶ **L'application de la loi à tous sans distinction**, ce qui donne le « la » de la restauration de l'autorité de l'Etat. Mais cette autorité ne peut l'être sans rétablissement des compétences aux postes de commande et le démantèlement des lobbies qui minent les institutions de l'intérieur ;
- ▶ **L'institution de la transparence dans la gestion des affaires publiques** (droits, critères, procédures, contrôle, recours, etc.) et du **e-Gov** de manière à favoriser la domination des principes de la bonne gouvernance dont la redevabilité et à démasquer les pratiques non éthiques, opportunistes et népotiques ;
- ▶ **La réforme du système de GRH dans l'administration en s'inspirant des nouvelles théories du management public** pour une meilleure motivation des employés et une montée en gamme dans la qualité des services et la réduction des coûts ;
- ▶ **L'accélération du processus d'application du cadre législatif dans tous les domaines** ;
- ▶ **La restauration du Conseil Economique et Social et son renforcement en moyens**

humains et financiers. Cela permettra d'élargir le débat concernant les projets de lois dans un cadre réunissant des représentants des institutions régionales, des universitaires et des syndicalistes, loin des visées politiciennes biaisant l'appréhension de ces projets.

2. LA RESPONSABILISATION DES CITOYENS ET DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Sortir de la crise et éviter le scénario redouté ou de rupture, dont les germes sont présents dans le contexte actuel, dicte une prise de conscience du nouveau rôle de l'Etat engagé dans un processus de démocratisation.

Dans un tel contexte, l'Etat n'est pas pure autorité. Outre sa mission régaliennne, il agit en partenariat avec les secteurs privés à but lucratif et à but non lucratif, chacun ayant leur rôle à jouer afin d'assurer conjointement la réussite du processus démocratique et la résolution des problèmes socio-économiques.

A cet égard, un programme d'information et de communication sur les droits et les devoirs, réalisé sur le long terme, devrait permettre de responsabiliser le plus possible d'acteurs sociaux.

Un tel programme devra également intégrer l'information sur la situation économique réelle, les valeurs du travail et de l'effort, la précision des rôles des différents acteurs sociaux dans le traitement des questions qui touchent l'intérêt général.

Afin d'éviter l'infiltration des organisations de la société civile par des « agents

étrangers » agissant sous couvert d'aide au développement, il y a lieu de constituer un organisme ayant pour mission de suivre et de contrôler le financement et les aides reçues par les ONG.

3. LA STIMULATION DE LA CREATION D'EMPLOIS ET LE COMPLEMENT DE LA FRACTURE SOCIALE

Cette responsabilité est partagée entre le public et le privé. L'investissement public s'emploiera à doter les régions d'attractivité et de compétitivité à travers le maillage (routes, voies ferrées, fibres optiques, etc.) et l'offre de services de qualité, le tout attirant l'investissement. La société civile s'impliquera méthodiquement dans le développement économique de sa région à travers l'entrepreneuriat et la valorisation du capital matériel et immatériel disponible. Sur cette base des leviers seront à actionner, tels que :

► La constitution d'un **fonds d'investissement régional alimenté en partie par la société civile** afin de financer les projets des jeunes entrepreneurs qui s'inscrivent dans un projet de développement régional associant les acteurs sociaux ;

► L'implication des universités et des centres de formation professionnelle dans un projet de documentation du patrimoine, des métiers et des savoir-faire locaux pouvant inspirer des projets d'entreprise et aider à la montée en gamme des activités existantes ;

► La stimulation de la création en appliquant une approche fondée sur l'exploitation des

richesses régionales, des métiers de l'internet, des métiers de proximité, la valorisation des produits de terroir... tout en mettant à profit le savoir-faire des seniors ;

- ▶ La valorisation de la formation professionnelle, levier puissant de l'intégration professionnelle (création de pôles d'excellence des arts et métiers) ;
- ▶ La création d'opportunités pour les jeunes quel que soit leur lieu d'habitation ;
- ▶ L'ouverture de nouveaux horizons pour les jeunes en situation « d'échec » social, familial, scolaire, professionnel, etc. grâce à des programmes de réintégration.

4. LE RENFORCEMENT DES RELATIONS INTERGENERATIONNELLES ET DE L'APPRENTISSAGE RECIPROQUE ●

Le soutien de la famille aux jeunes reste assez solide nonobstant le chômage des uns et l'endettement de l'autre. Cependant, un problème de communication semble se creuser entre les générations. L'absence d'échange entre parents, grands-parents et enfants met en danger les transferts de savoir, de savoir-faire et de valeurs des aînés aux nouvelles générations. Par ailleurs, il y a un risque de déconnection des aînés d'un monde qui change. **Le blocage de l'apprentissage réciproque entre les générations favorise le conservatisme et la méfiance des aînés vis-à-vis des jeunes.** Parallèlement les jeunes sont exposés aux influences venant de toutes parts y compris l'endoctrinement par les groupes

jihadistes. Pallier ces risques passe par **la multiplication des opportunités de rencontres et d'échanges intergénérationnels**, tels que :

- ▶ l'encouragement des associations œuvrant dans le domaine de la solidarité intergénérationnelle et le développement des activités associant les différentes générations ;
- ▶ l'encouragement de la création de clubs intergénérationnels ouverts à tous les âges ;
- ▶ l'introduction, dans les programmes scolaires, d'une sensibilisation des apprenants aux valeurs de solidarité entre les générations ;
- ▶ la réforme du système de sécurité sociale par l'introduction de nouvelles mesures (impôt, TVA sociale, âge de la retraite, etc.).

5. L'APAISEMENT ET LA CONSOLIDATION DES RELATIONS ENTRE LES PARTENAIRES SOCIAUX ●

La non reconnaissance de la pluralité syndicale dans le processus du dialogue social limité aux syndicats « historiques » que sont l'UTICA et l'UGTT est en disharmonie avec la démocratie en marche. De plus la philosophie des syndicats nouvellement créés semble plus en cohérence avec le nouveau contexte économique et social (à titre illustratif : le principe de responsabilité sociétale de l'entreprise adopté par le syndicat patronal CONECT, la flexi-sécurité de l'emploi adopté par celui des employés CGTT). La consolidation des relations entre partenaires sociaux pourra être favorisée par :

- ▶ la consécration du pluralisme syndical par l'inclusion effective de toutes les parties dans le dialogue social ;
- ▶ la mise en place d'un programme encourageant les entreprises à adopter une politique de responsabilité sociétale ;
- ▶ l'institution du dialogue social intra-entreprise afin d'adapter les mesures aux divers contextes et de favoriser une réactivité de l'entreprise aux changements de l'environnement ;
- ▶ le renforcement de la culture du travail dans le secteur public - appelé à donner l'exemple - par l'amélioration des conditions du travail : espaces de loisir, transport fiable, logement décent, etc.
- ▶ la révision des systèmes de rémunération de manière à valoriser la performance individuelle

et collective (réalisation des objectifs et des projets) plutôt que l'ancienneté.

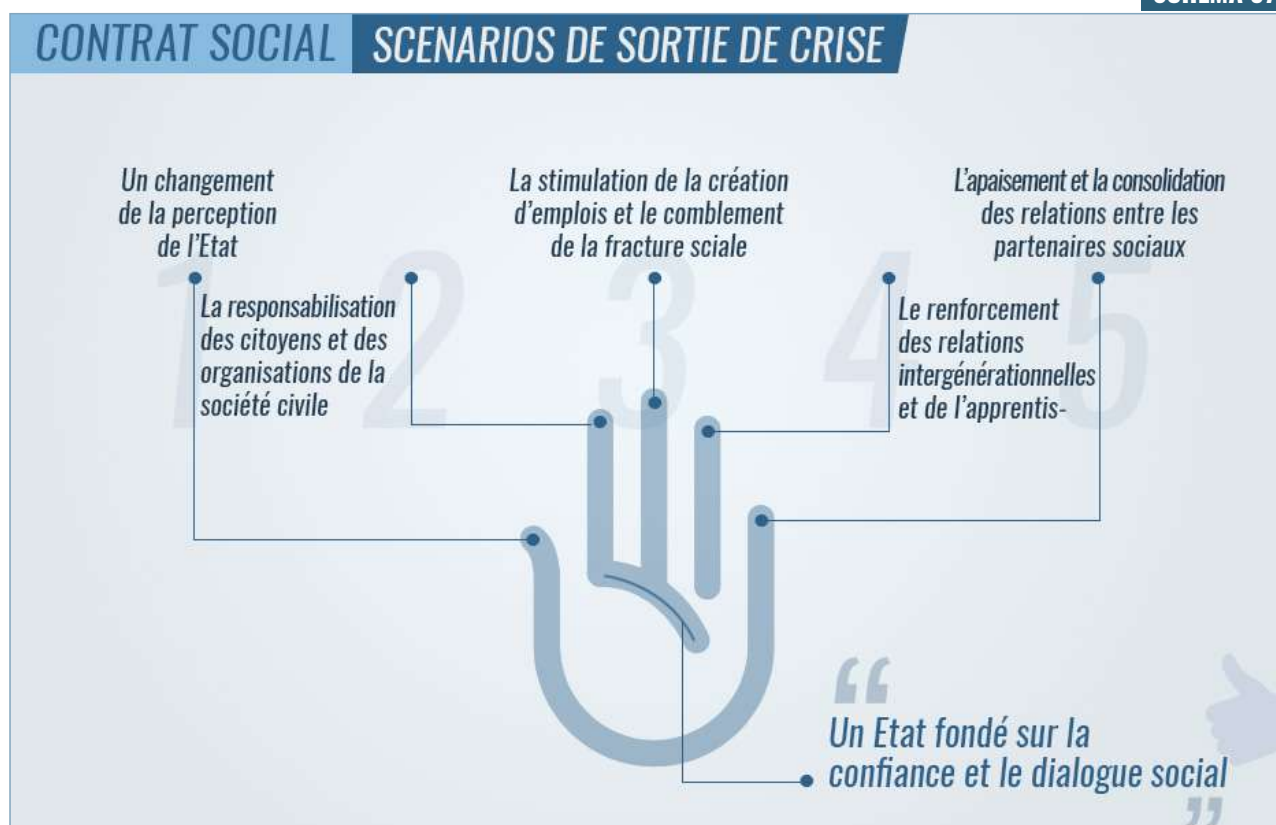
II. VECTEURS ET LEVIERS DU CHANGEMENT

Les lignes suivantes sont rédigées au présent pour mieux mettre en valeur les résultats attendus des effets de chaque levier.

Renouveler le contrat social afin de concrétiser le scénario souhaité d'un « Etat émergent, résilient et réconcilié avec lui-même » dicte d'identifier les forces motrices constituant les vecteurs de changement puis les leviers permettant de les actionner en vue de créer une dynamique orientée vers le changement souhaité.

En nous appuyant sur nos analyses précédentes, six vecteurs de changement ont

SCHEMA 37



été identifiés, chacun étant actionné par des leviers particuliers :

- ▶ Le rapport des citoyens à l'Etat, la gouvernance nationale et régionale, la place et le rôle de la société civile ;
- ▶ La confiance en les institutions ;
- ▶ Les valeurs et la cohésion sociale ;
- ▶ L'emploi et la sécurité sociale ;
- ▶ Les relations de travail ;
- ▶ La consolidation et l'exploitation des potentiels disponibles.

1. RAPPORT A L'ETAT, GOUVERNANCE NATIONALE ET REGIONALE, PLACE ET ROLE DE LA SOCIETE CIVILE

a. Levier 1 : changer la perception de l'Etat par les citoyens ●

Le rapport des citoyens à l'Etat dépend de leur perception de ce dernier. En 2025, l'Etat est perçu moins comme « providence » que comme un acteur important dans une société démocratique. Le système Tunisie tire sa force de la **qualité du partenariat entre l'Etat, le secteur public, le secteur privé et la société civile.**

b. Levier 2 : réformer le cadre institutionnel et démocratisation ●

Le processus de réforme orienté vers une **bonne gouvernance** est consolidé. Non seulement cela constitue une réponse à la demande sociale pour une bonne gouvernance (participation, transparence, redevabilité, etc.) mais également un modèle inspirant la gestion des entreprises, y compris familiales.

Les textes administratifs sont **revus, simplifiés, mis en cohérence**, certains sont actualisés, d'autres sont supprimés.

Conformément à l'objectif de développement durable établi à l'horizon 2025, la gouvernance de l'Etat et des régions est **régulièrement évaluée par un organisme indépendant** et les correctifs nécessaires sont apportés.

Toutes les opportunités offertes par les nouvelles **technologies de l'information et de la communication sont exploitées**, assurant ainsi un contact plus direct et une participation plus continue des populations afin d'accompagner les réformes et les procédures de décentralisation.

Un statut de la haute fonction publique et de l'administration territoriale promulgué est mis en application permettant d'**attirer des cadres hautement qualifiés dans la fonction publique.**

Les écarts de salaires et de productivité par rapport au secteur privé sont résorbés.

Les curricula de l'ENA sont réformés de manière à **intégrer les nouveaux concepts et méthodes de gestion des affaires publiques.**

Les réformes, les évaluations périodiques et les apports de correctifs qui s'en sont suivis, l'adoption des nouveaux concepts de gestion adaptés aux exigences de la bonne gouvernance favorisent la résilience des institutions et la confiance en elles.

c. Levier 3 : Renforcer la participation et la responsabilisation de la société civile

La société civile participe activement à la prise

de décision particulièrement au niveau local, renforçant ainsi sa prise de conscience des contraintes et sa responsabilisation. Cependant, son exigence de **redevabilité des responsables politiques** n'a pas été entamée. Par contre son rôle de force de proposition a été renforcé.

Grâce à la liberté d'expression et au développement de l'usage des médias sociaux, une **société civile dynamique, engagée et consciente des contraintes et des enjeux** assure désormais le contrôle social de la bonne gouvernance.

d. Levier 4 : Eriger les valeurs et la cohésion sociale en priorité

Le **processus démocratique est consolidé à l'échelle locale et régionale** où les ONG locales jouent désormais le rôle de partenaire fiable pour la réalisation d'une bonne gouvernance et des projets de développement.

Un **dialogue social apaisé et permanent** est institué aussi bien au niveau des entreprises, des branches, des secteurs, qu'au niveau de la nation entre les divers partenaires sociaux.

La décentralisation, conduite de manière progressive, a permis de réduire les fractures économiques et sociales entre les territoires, a consolidé la cohésion nationale et renforcé les synergies entre les régions tout en limitant la corruption et le clientélisme.

e. Levier 5 : Valoriser l'information et l'éducation

Des forums où sont débattues les propositions de solution aux problèmes concrets que vivent les citoyens sont ouverts à un large public grâce à Internet.

Des **télévisions régionales** diffusent quotidiennement les informations sur la vie locale et permettent l'expression citoyenne sur les politiques locales et régionales.

Une **réforme de l'éducation civique** a eu pour effet de stimuler la **participation des jeunes à la vie associative**, notamment dans les universités.

La réforme des méthodes pédagogiques et les programmes de formation des enseignants, particulièrement ceux de l'enseignement de base, ont **encouragé les jeunes à la liberté d'expression et à la créativité, stimulé leur curiosité, leur esprit critique et développé chez eux l'envie d'apprendre**. Parallèlement ils ont développé « une immunité » contre la manipulation, la désinformation et la radicalisation.

L'école assure une mission de **développement des habiletés de la vie** (Lifeskills) (communication, collaboration, réactivité, tolérance au changement, résilience, etc.) au moyen d'une pédagogie orientée pratique: projets individuels, travail d'équipe, action sur l'environnement, participation à des clubs spécialisés, etc.

2. LA CONFIANCE EN LES INSTITUTIONS

a. Levier 1 : transparence et redevabilité

L'institution du **médiateur de la République** a été renforcée après évaluation et réforme.

Des mécanismes de **lutte et de prévention de la corruption** sont mis en place et fonctionnent parfaitement.

La transparence du budget, des ressources et des dépenses de l'Etat ainsi que des marchés publics sont renforcés grâce notamment à la procédure des budgets participatifs, à un meilleur usage des TIC et à la responsabilisation des citoyens.

L'institution de la transparence et de l'e-gov ont aidé à **décourager la fraude** et à démasquer les comportements opportunistes et le patrimonialisme.

Même indépendante, la **justice est tenue de rendre des comptes** et d'obéir à des critères de performance transparents et connus de tous. La loi est **appliquée à tous sans distinction**.

b. Levier 2 : crédibilité et efficacité des politiques publiques

Les politiques publiques, connues et élaborées de façon participative, sont évaluées périodiquement par une instance indépendante et ajustées en fonction des résultats des évaluations.

3. LES VALEURS, LA DIVERSITE ET LA COHESION SOCIALE

a. Levier 1 : valorisation de l'effort et de la performance

La mise en place de la bonne gouvernance favorable à l'éradication du favoritisme en matière d'emploi et d'opportunités aura permis de **consolider la valeur du mérite**.

La surveillance de la gouvernance par la société civile aura rendu la culture d'**allégeance inopérante** et contribué à son effacement.

b. Levier 2 : éducation

Un **nouvel espace de socialisation** est créé dans le cadre de la participation à des actions d'intérêt général où participent l'élève, l'artisan, l'enseignant, le médecin, l'ingénieur, les parents, etc.

La **dextérité, l'habitude à l'effort et la persévérance** ont été développées chez les enfants à travers leur éveil aux métiers dès le plus jeune âge. Cet intérêt pour les métiers développé chez les nouvelles générations a contribué à la préservation des savoirs et savoir-faire traditionnels locaux et nationaux.

Les principes de l'approche pédagogique ont été révisés afin de préparer les nouvelles générations à l'économie globalisée actionnée principalement par deux forces motrices : **l'innovation et la concurrence**.

La Tunisie occupe désormais une bonne place dans les classements internationaux relatifs à l'éducation, notamment le classement PISA.

c. Levier 3 : cohésion sociale et acceptation de la diversité

Les politiques d'emploi et de filet social associées au développement économique ont réduit les inégalités sociales et interrégionales. Par ailleurs, la société a développé ses propres **mécanismes d'auto-défense** face à la résurgence des inégalités, de l'injustice et de l'impunité.

Les inégalités régionales ont été en grande partie

comblées grâce à des programmes spéciaux déployés dans les régions, au faible taux d'activité entrepreneuriale dont le regroupement des petits projets dans des formes d'alliance, d'association ou de fusion, le développement d'une culture d'initiative et d'innovation, les investissements publics destinés à générer la compétitivité et l'**attractivité de ces régions pour les investisseurs**.

Les programmes d'enseignement de l'histoire revisités ont contribué à reconnaître dans la **diversité sociale une richesse et non une raison de rejet de l'autre** qui est différent.

Les universités ont été encouragées à **attirer des étudiants étrangers** et à permettre ainsi aux étudiants tunisiens de vivre dans un contexte pluriculturel.

Les **valeurs de tolérance, d'altérité, d'acceptation de l'autre et de liberté individuelle** font partie intégrante des curricula de l'éducation et des systèmes d'information.

4. EMPLOI ET SECURITE

a. Levier 1 : un filet social

Un **droit minimum d'accès aux services publics** est garanti (soins, scolarisation, transport).

b. Levier 2 : stimulation de l'entrepreneuriat avec l'aide de la société civile

Un **fonds d'investissement régional**, alimenté en partie par la société civile, finance les projets de création initiés par de jeunes entrepreneurs et qui s'inscrivent dans le cadre d'un plan de

développement régional, à l'établissement duquel la société civile a déjà participé.

Des **opportunités diverses** ont été créées pour les jeunes, quel que soit leur lieu d'habitation afin de les encourager à se lancer dans des projets créateurs de richesse.

Le processus de **constitution de start ups** a été consolidé, favorisant ainsi le recrutement de jeunes qualifiés.

Des **métiers de l'Internet et de proximité** ont été encouragés.

Des **horizons nouveaux pour les jeunes en situation « d'échec »** social, familial, scolaire, professionnel, etc. ont été ouverts grâce à des formations ciblées, à des programmes de réintégration, à la constitution de clusters locaux axés sur des métiers traditionnels exercés localement.

Des clubs d'entrepreneuriat ont été créés dans les divers établissements scolaires, un concours annuel est organisé et les meilleurs sont primés.

c. Levier 3 : Valorisation de la formation professionnelle

Les **produits du terroir** sont valorisés et le savoir-faire des seniors mis à profit pour la formation et la création de nouveaux emplois.

Des **pôles d'excellence d'arts et métiers** ont été créés dans plusieurs régions.

La **formation professionnelle valorisée** devient une filière attirante pour les jeunes.

d. Levier 4 : une approche qui associe mobilité professionnelle et formation

Inspirée du modèle danois de « **mobication** », une politique associant mobilité et formation a été adoptée : de nombreuses possibilités de formation sont offertes permettant la reconversion et la flexibilité en prévision de l'apparition de nouveaux métiers.

Une nouvelle culture a été ainsi diffusée orientée « **formation à vie** » plutôt qu'emploi à vie.

Les universités ont intégré dans leurs activités de nouveaux programmes servant la « mobication ».

5. RELATIONS DE TRAVAIL

a. Levier 1 : un nouveau mode d'évaluation du pouvoir d'achat

L'évolution du coût du logement, de l'éducation et de la santé a été intégrée dans l'**évaluation du pouvoir d'achat**.

b. Levier 2 : un nouveau mode de gestion

Un modèle de gestion s'inspirant de la **cogestion à l'allemande** a été encouragé dans les entreprises et les organisations.

Une politique de **responsabilité sociale de l'entreprise** a été mise en place dans les entreprises publiques et encouragée dans le secteur privé.

c. Levier 3 : un pluralisme syndical

Le pluralisme syndical en tant que l'une des composantes de la démocratie a été **institutionnalisé**.

Les syndicats assurent la **formation des travailleurs quant à leurs droits et à leurs devoirs**.

Une tendance vers un **syndicalisme d'atelier** (workshop union) a été initiée.

6. POTENTIELS A CONSOLIDER ET A EXPLOITER

a. Levier 1 : un potentiel de leadership féminin

Des **politiques contextualisées et sensibles au genre** ont été mises en œuvre dans tous les domaines ; elles ont permis de mobiliser le potentiel de compétences féminines pour l'accélération du changement dans les régions.

Ont été créés, en **milieu rural, des espaces où les femmes peuvent se rencontrer**, profiter d'activités culturelles, partager des savoirs et développer des idées de projets économiques inspirés par leurs savoirs et savoir-faire et valorisant les ressources localement disponibles.

Le traitement égal des femmes et des hommes en matière de **recrutement et de gestion des carrières est surveillé** et le traitement inégal est sanctionné.

b. Levier 2 : un potentiel de compétences chez les personnes âgées

Une **nouvelle génération de retraités compétents et en bonne santé** contribue activement à divers projets ainsi qu'à l'encadrement et à l'accompagnement des jeunes.

Les **savoir-faire des anciens sont documentés et exploités** dans des projets économiques, des activités touristiques et culturelles (art culinaire, folklore, artisanat, etc.).

c. Levier 3 : renforcement de la classe moyenne

L'université n'a plus le monopole de l'ascension sociale mais une **diversification des voies de la mobilité sociale** est instituée. Grâce à la politique économique qui s'est traduite par un **rythme croissant de création d'entreprises et d'emploi**, la classe moyenne a gagné en importance et en qualité de vie.

d. Levier 4 : entretien de la solidarité familiale

Un soutien financier a encouragé le **recrutement d'auxiliaires familiaux** pour prendre soin des personnes âgées de manière à les garder le plus longtemps possible dans le foyer familial.

Les **valeurs de solidarité familiale et intergénérationnelle** font partie des programmes scolaires qui traitent de la famille tunisienne.

e. Levier 5 : un potentiel de leadership jeune

Une politique de discrimination positive a été appliquée permettant ainsi un apport de **sang nouveau au sein des différentes structures de l'Etat**, la capitalisation sur les acquis des politiques réalisées en faveur de l'émergence d'un leadership jeune et le renforcement des capacités réactives aux changements du système Tunisie, particulièrement en matière de technologie.

La participation croissante des jeunes à la décision a permis d'accélérer les changements dans la conduite des affaires publiques et la création d'entreprises, notamment dans des projets à forte valeur ajoutée. Compte tenu de l'usage croissant des médias et des réseaux sociaux, les jeunes ont été engagés à en tirer profit pour la consolidation de la cohésion sociale.

Avec l'appui de la société civile, **des structures d'animation et d'encadrement des jeunes pendant les vacances** sont désormais présentes dans chaque quartier et chaque village.

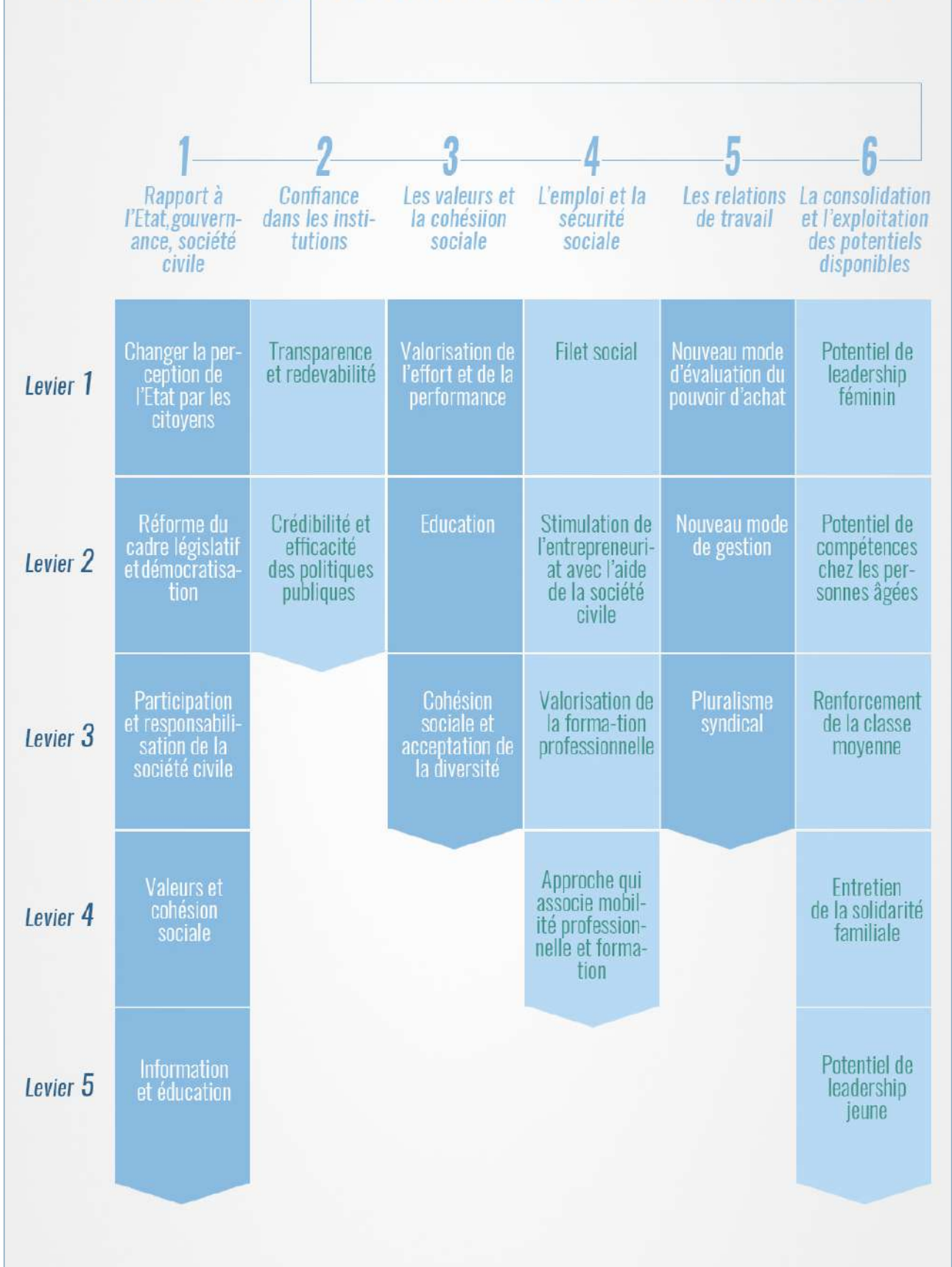
Les activités de scouts couvrent l'ensemble du territoire tunisien, y compris les villages et les hameaux.

Des campagnes destinées à stimuler la **contribution des compétences tunisiennes présentes à l'étranger** à l'investissement et au transfert technologique sont valorisées.

Les vecteurs et les leviers développés ci-dessus sont résumés au sein de la figure suivante :


SCHEMA 38

CONTRAT SOCIAL - VECTEURS ET LEVIERS DU CHANGEMENT




III. SCENARIO REDOUTE OU DE RUPTURE


Le scénario redouté est essentiellement nourri par un système politique axé sur les luttes politiciennes et les querelles de position. Ce qui est désigné par « entente nationale » nationale pourrait s'apparenter davantage à une connivence politico-économique qu'à une authentique entente nationale au sens large portée par l'intérêt général. Cette dérive possible pourrait engendrer le retour d'un régime autoritaire ou dictatorial sous une forme ou une autre.


 **Le risque de renaissance d'une dictature** pourrait éventuellement provenir d'un coup d'Etat militaire. Dans tous les cas de figure, le non-respect et la non application de la loi, y compris par les institutions, l'expansion de la corruption à tous les secteurs, le développement de la pauvreté et le rétrécissement de la classe moyenne sont autant de facteurs favorables à une **rupture mettant en danger l'élan démocratique** ayant animé la société civile depuis la révolution de 2011.


La situation risque de basculer soit vers une dictature soit vers une aggravation des dysfonctionnements et générer une situation chaotique difficilement maîtrisable et surmontable.


 **Sur le plan économique**, le laxisme généralisé, la sous productivité du travail, l'impuissance de l'Etat face aux troubles sociaux, les lenteurs administratives et la fébrilité des hommes et des femmes d'affaires


qui freinent l'investissement, conjugués à la menace terroriste, conduiront à un **véritable naufrage économique aux effets désastreux sur l'ensemble du système Tunisie.**

 La **culture d'allégeance** qui alimente le népotisme et le **patrimonialisme d'Etat, la croyance en l'Etat-providence** qui freine l'initiative et grossit les aspirations sociales qu'un Etat affaibli politiquement et financièrement ne peut satisfaire, dopent les **frustrations pouvant se transformer en révolte à caractère social.**

 **L'extension de l'économie informelle dont les liens avec le terrorisme sont avérés** constitue une menace grandissante pour la stabilité de l'Etat.

 **La non application de la loi à tous sans distinction encourage l'impunité, la délinquance et par ricochet la corruption** des juges et des avocats.

 **En l'absence de cohésion sociale autour d'un sens partagé de la nation qui unit tous les citoyens, ce sont les solidarités étriquées et le corporatisme qui priment** (communautarisme local, régionalisme, tribalisme, corporations professionnelles, etc.).

 **Le manque de confiance interpersonnelle et dans les institutions, la conflictualité dominante et l'instabilité menacent la société de déstructuration et d'effritement.**

 **Une fracture sociale** déjà entamée entre les générations se creuse.



La persistance du monopole syndical de l'UGTT dans les négociations sociales et la non implication des autres syndicats constitués dans le sillage du processus démocratique et fondés sur de nouveaux principes, est en contradiction avec ce processus et fait **perdurer une approche désuète du syndicalisme.**

Au moment où les entreprises ont besoin de flexibilité, de réactivité et d'innovation afin d'améliorer leurs performances et de mieux se positionner sur un marché de plus en plus concurrentiel, **les revendications syndicales axées sur l'augmentation des salaires ignorent magistralement le mérite individuel, la performance et la pérennité de l'entreprise.**

En définitive, les valeurs qui devraient fonder une société démocratique et résiliente telles la liberté, le savoir, l'effort, la qualité du travail, le mérite, l'équité entre autres, semblent perdre leur sens pour le citoyen.

Une crise multidimensionnelle ne cesse de se répandre frappant de plein de fouet les principaux fondements du contrat social garant d'une réelle avancée socioculturelle et politique. Telles pourraient être les grandes lignes d'un scénario de rupture pouvant hypothéquer l'avenir de la Tunisie.



CHAPITRE 5

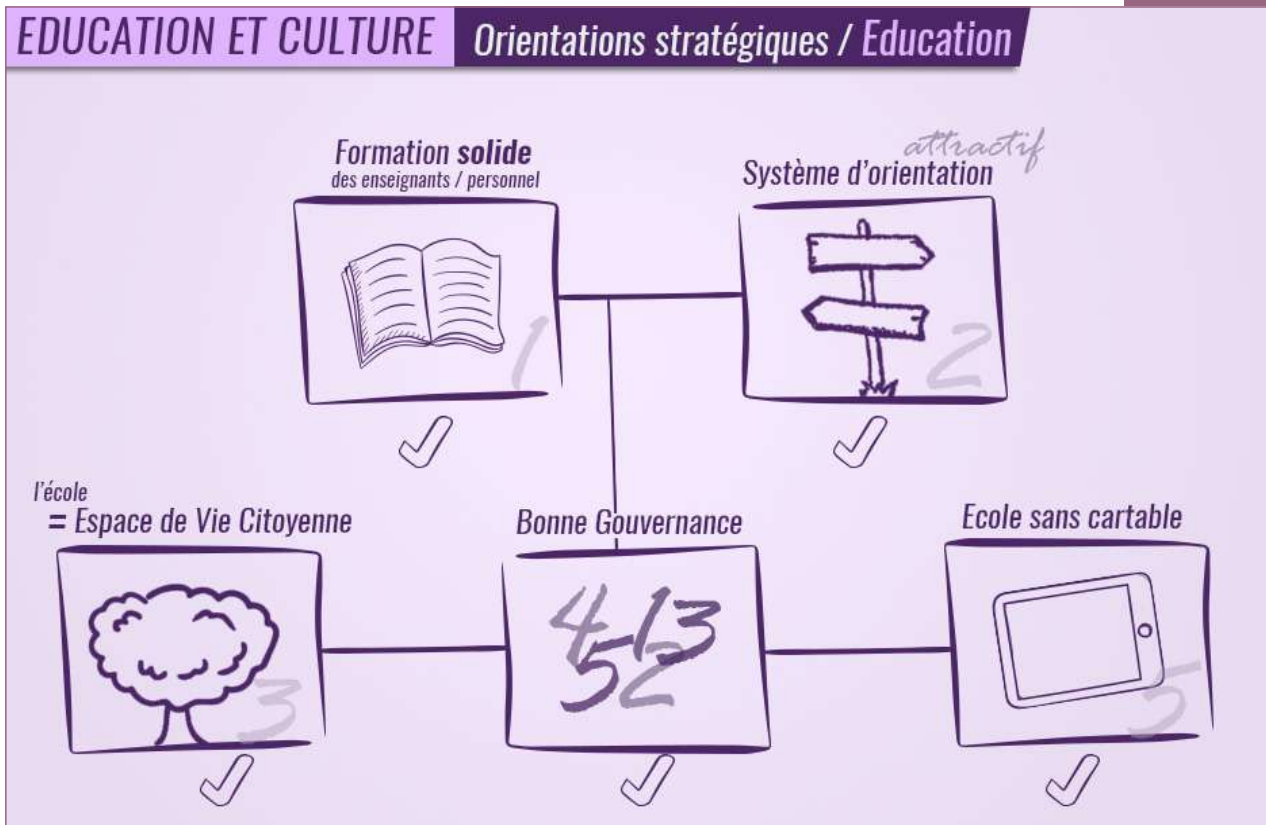
***UN ETAT ENGAGE SUR LA VOIE
D'UNE EDUCATION ET D'UNE CULTURE
TOURNEES VERS LE PROGRES ET L'INNOVATION***

CHAPITRE 5 Un Etat engagé sur la voie d'une Education et d'une Culture tournées vers le progrès et l'innovation

Afin d'éviter de basculer dans le scénario redouté ou de rupture, il est urgent d'engager les mesures relevant des scénarios de sortie de crise et d'initier,

dans un second temps, les orientations stratégiques ciblant le scénario souhaité à l'horizon 2025.

SCHEMA 39



I. SCENARIOS DE SORTIE DE CRISE


1. EDUCATION

Assurer la neutralité de l'école vis-à-vis de tous les partis politiques et se limiter aux cinq articles de la nouvelle constitution pour déterminer le profil général de la réforme de l'éducation en cours ;


Lutter sur tous les fronts, activement et de manière préventive contre les dangers


de l'infiltration du terrorisme, du radicalisme et du fanatisme dans les espaces scolaires ;

Installer des structures permanentes de communication dans les établissements scolaires à l'échelle nationale et régionale gérées par un personnel professionnel (tel que les conseillers en information et orientation) afin d'assurer un débat au sein de l'école sur les nouvelles mesures de la réforme engagée et appuyer tous les protagonistes-partenaires afin d'identifier un terrain d'entente ;


 **Rétablir la confiance en l'école publique par l'instauration d'une gouvernance participative** mettant en œuvre le conseil d'école permettant à l'élève et à l'enseignant de participer activement dans la prise des décisions relatives aux apprentissages et à la gestion des activités de la vie scolaire ;

 **Soutenir les nouvelles modalités de recrutement des enseignants et du cadre administratif des écoles et des lycées** par l'accélération de la mise en place d'un processus de formation décentralisé qui s'appuie sur des modules formulés selon les besoins de leurs tâches et selon les considérations des nouveautés de la réforme. La formation se déroulera dans les départements des universités et les IMEF ;

 **Prendre des mesures immédiates pour limiter le flux de l'abandon scolaire** en trouvant des solutions aux problèmes qui poussent les jeunes à abandonner les bancs des écoles ;


 **Prendre des mesures pratiques pour assurer l'intégration totale et l'assistance des personnes handicapées** dans les établissements scolaires ;


 **Réaménager le temps scolaire et l'infrastructure appropriée** afin de créer le cadre favorable aux activités créatives, culturelles, artistiques et sportives ;


 **Evaluer les travaux des commissions de la réforme scolaire sur la base du profil de l'école citoyenne**, moderne et innovante


et en assurer l'appropriation par l'ensemble des acteurs.


2. ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET RECHERCHE SCIENTIFIQUE ●


 **Rééquilibrer la distribution des étudiants** entre les différents établissements d'enseignement supérieur ;

 **Assurer la limitation du nombre de doctorants encadrés par directeur** de recherche selon les spécialités et les capacités ;

 **Créer les conditions favorisant le regain de confiance**, la motivation et la rétention des étudiants, des diplômés et des enseignants et stimuler leurs ambitions ;

 **Créer un cadre législatif régissant le corps enseignant dans les universités privées** afin de favoriser le recrutement et le maintien des enseignants ayant le titre de docteur ;

 **Créer une structure fonctionnant par projet** pour la mise en œuvre des réformes et des changements ;


 Introduire des modifications, mêmes mineures (développement des soft skills), pour remédier au problème du décalage de la formation par rapport aux besoins socio-économiques ;


 **Identifier les priorités nationales de recherche et de développement** et orienter

les programmes et les financements vers ces priorités ;

 **Instituer la formation pédagogique initiale et continue des enseignants.**


3. CULTURE


 Activation du partenariat public et privé (loi sur le mécénat culturel-partenariat public-privé- concessions) ;


 Engager des réformes et des ajustements institutionnels au sein du ministère de la culture, en particulier quant à la formulation de cadres réglementaires et juridiques adaptés et au décloisonnement administratif, à l'enrichissement des ressources humaines et à la motivation de l'ensemble des acteurs concernés à tous les niveaux ;


 **Le secteur de la culture doit être envisagé comme générateur de ressources et d'emplois, de capacités innovantes en matière de nouvelles technologies et de modèles d'organisation et de dynamique sociales. Il s'agit des industries créatives** et nouvelles jouant aujourd'hui un rôle significatif dans la croissance mondiale ;


 **Définir une vision globale et locale de la politique culturelle nationale**, du rôle du Ministère de la culture et du rôle des régions via un guide de procédure pour le management culturel ;

 **Garantir la réappropriation des espaces publics** (maison de culture, école et lycées) en impliquant toutes les strates et valoriser les savoir-faire régionaux ;

 La mobilisation des artistes et des citoyens : installations associant les diverses formes artistiques dans des expériences pluridisciplinaires mobilisant les nouvelles technologies. Créer des projets culturels (PME) innovants extramuros : actions dans la rue, hors les murs ;

 Le développement des réseaux dans toutes leurs dimensions en utilisant des lieux du patrimoine pour y installer des centres culturels publics ou associatifs et y organiser des spectacles ;

 Campagne de sensibilisation pour le mécénat culturel et le partenariat public-privé ; instaurer des taxes obligatoires pour la production culturelle et artistique sur les entreprises nationales ;

 Activer les partenariats interministériels, en particulier les conventions entre le ministère de la culture, l'éducation nationale, l'enseignement supérieur et la recherche scientifique, la jeunesse et les sports ainsi que le Ministère du Tourisme.

4. TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION


Le scénario retenu et souhaité consiste à


engager une dynamique d'émergence de l'éducation numérique en Tunisie suivant deux étapes :


- La sortie de crise à initier immédiatement par l'intermédiaire de mesures à court terme ;


- **La pré-émergence en ciblant le scénario « éducation numérique 4.0 ».**


Les scénarios de sortie de crise visent à :

 Mobiliser toutes les parties prenantes afin de **structurer la stratégie nationale du numérique « éducation numérique 4.0 » à tous les niveaux d'enseignement ;**


 Assurer le leadership du programme « éducation numérique 4.0 » par un organe de gouvernance multipartite tel que le Conseil supérieur de l'économie numérique, rendant sa mise en œuvre résiliente aux turbulences diverses ;

 Affirmer le rôle de l'état promoteur des services d'apprentissages numériques formels et garant d'un service de qualité ;


 **Déployer le programme « éducation numérique 4.0 » dans les départements et les établissements à travers une démarche d'appel à projets mettant l'accent sur l'innovation techno-pédagogique** et les aspects liés à la conduite du changement ;


 Mettre en place un système externe d'évaluation des politiques, des résultats

des projets d'éducation numérique dans les établissements et de l'impact de ces projets sur les usages et le développement des compétences ;


 Promouvoir la recherche dans les sciences de l'apprentissage et le digital et les domaines associés afin de guider les usages et la pédagogie numérique.


5. FORMATION PROFESSIONNELLE

 Accélérer la dynamique d'évolution de la formation professionnelle vers le scénario souhaité par **la mise en œuvre du Référentiel National de Qualité de la Formation Professionnelle, RNQFP** au niveau de l'Agence Tunisienne de Formation Professionnelle et des Centres de formation. Ce référentiel est une norme d'organisation, préparée entre 2003 et 2006 de manière participative avec l'appui de l'INNORPI et de l'AFNOR dont l'application n'a pas pu bénéficier de la continuité nécessaire ;

 **Supprimer les collèges techniques.** Historiquement, la création des collèges techniques (Ecoles de Qualification Technique, puis Ecole des métiers, puis collèges techniques) traduisaient à la fois le refus et l'échec de la réforme de l'enseignement de base ainsi que le refus du pilotage de la formation professionnelle par les besoins de l'économie. La réforme de l'enseignement de base impliquait une réforme pédagogique qui devait permettre la maîtrise des compétences clefs par la

grande majorité des jeunes. N'ayant pas mis en œuvre efficacement la réforme de l'enseignement de base, l'éducation a créé ces structures pour en masquer l'échec. Or le scénario souhaitable pour la formation professionnelle nécessite la mise en œuvre effective d'une pédagogie de réussite pour le grand nombre au niveau du collège. La suppression des collèges techniques est de nature à clarifier les objectifs de la réforme de l'éducation, actuellement en cours de discussion ;

 **Ne pas adopter une orientation obligatoire vers la formation.** L'orientation obligatoire ou forcée vers la formation professionnelle, avec son corollaire le pilotage de la formation par les flux scolaires, bloque la fonction marketing des centres de formation ainsi que la modulation de leurs effectifs par les besoins des entreprises ;


 **Ne pas traiter le problème de l'abandon scolaire par la formation.** La formation professionnelle n'est pas la solution pour les jeunes en difficulté scolaire, surtout au niveau de l'enseignement de base. On ne construit pas une économie compétitive avec des employés analphabètes au sens moderne, c'est-à-dire des employés qui ne maîtrisent pas les compétences clefs. Les difficultés scolaires doivent être traitées à l'école par des moyens pédagogiques.

II. ORIENTATIONS STRATEGIQUES A L'HORIZON 2025


Ces orientations s'inscrivent dans la


continuité des scénarios de sortie de crise et permettent de placer la Tunisie sur la voie de l'émergence selon le scénario souhaité :

1. EDUCATION

 Reconstruire l'architecture de l'éducation, en particulier via un tronc commun au collège qui cible un socle commun de compétences et d'épreuves et restructurer le secondaire par la diversification des sections en instituant un nouveau schéma de gestion des flux d'élèves ;

 **Orienter progressivement les élèves vers les arts et métiers** grâce à un système d'orientation en fin de collège et des dispositifs de sensibilisation, formation et accompagnement dès le primaire. Avec la diversification des filières, près de 50% des élèves pourraient être orientés vers les arts et métiers ;

 **Mettre en place un dispositif de recyclage permanent pour les enseignants et le cadre administratif** afin de consolider leurs compétences en matière de professionnalisation et les sensibiliser à l'approche qualité dans les apprentissages et la gestion des écoles ;

 **Parachever le processus de la décentralisation** en octroyant aux autorités régionales et locales plus d'attributions en matière de gestion de l'éducation ;

 **Mettre en place un dispositif**

d'évaluation périodique et de mise en œuvre du système éducatif en mesure d'assurer le réajustement du processus de la réforme selon les objectifs fixés ;

★ **Instaurer un seul ministère** en charge de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle et l'emploi en vue de bien articuler les instances éducationnelles ;

★ **Généraliser l'approche qualité** dans les établissements scolaires selon un référentiel approprié tenant compte des apprentissages et de la gestion de l'école.

2. ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Ciblant une qualité supérieure de la formation et une plus grande contribution au développement socio-économique, il est proposé de :

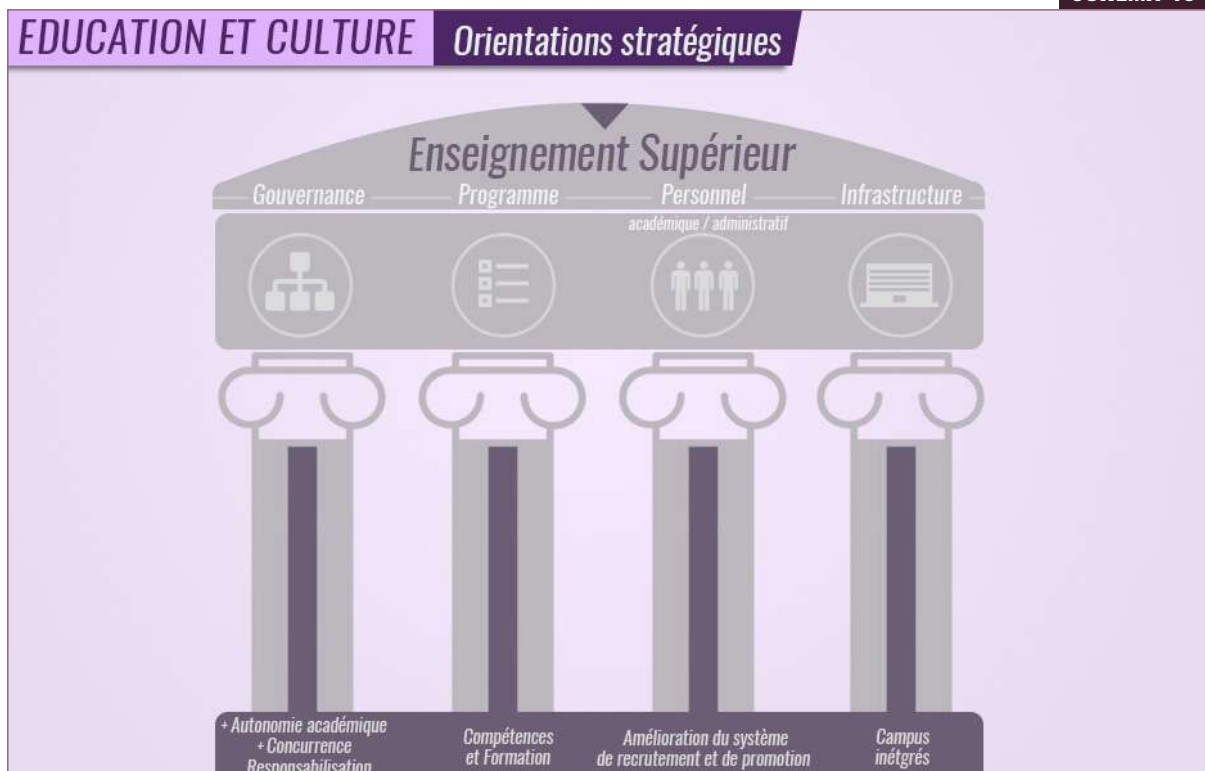
★ **Octroyer plus d'autonomie** académique et administrative aux universités et les responsabiliser, tout en définissant un cadre de cohérence nationale et en jouant de la concurrence ;

★ **Réviser le cadre législatif** afin de l'adapter aux exigences de la situation et d'éviter la lourdeur bureaucratique existante et potentielle dans le cadre de l'autonomisation des universités ;

★ **Mettre en place un système de management** et de communication basé sur les TIC et favorisant la transparence et la redevabilité ;

★ **Créer des structures d'accélération et de transfert de technologie** dans le cadre de partenariat public privé (PPP) après avoir adapté le cadre législatif relatif aux PPP pour y intégrer le secteur de l'enseignement supérieur ;

SCHEMA 40



SCHEMA 41



- ★ **Revoir l'offre de formation** pour l'adapter aux besoins socio-économiques ;
- ★ **Mettre en place un système d'accréditation** indépendant pour accréditer les programmes et les établissements universitaires ;
- ★ Redéfinir le territoire pertinent pour chaque université et mettre en place une stratégie de création, reconversion et délocalisation des établissements universitaires et de filières de formation en fonction des besoins socio-économiques des régions.

3. CULTURE

Opter pour un modèle de gestion culturelle convergent vers celui d'un Etat régulateur et facilitateur des pratiques

culturelles et artistiques afin de réinscrire l'action culturelle au cœur de la cité. Ces Orientations s'inscrivant dans la continuité des mesures de sortie de crise permettent de placer la Tunisie sur la voie de l'émergence.

Décentralisation culturelle versus déconcentration culturelle

De nouvelles logiques et de nouveaux modes de gouvernance marqués par des réseaux de coopération au niveau des régions doivent être formalisés en impliquant la société civile et les municipalités, pour un développement local des compétences et des moyens humains et financiers. En ce sens, il conviendra d'assurer :

- ★ La protection et la valorisation du

patrimoine matériel et immatériel (identifier le patrimoine, l'inventorier et le numériser) ;

★ Le réseautage des principaux musées tunisiens avec les plus grands musées du monde (expertise et médiation culturelle) ;

★ Mutualiser les ressources et transformer l'image des Maisons de la Culture (attractivité), en renforçant leur intégration dans le tissu social, en assurant leur ouverture sur des approches innovantes via la construction de réseaux sociaux et de plans de communication ;

★ Réactualisation du cadre réglementaire des pratiques artistiques et de formation : il conviendra de promulguer une loi sur le statut de l'artiste et la création de fondations, associations d'intérêt public, de créer des statuts et des organigrammes pour les maisons de la culture et centres culturels et de fonder des résidences pour la culture et les arts ;

★ **Promouvoir les industries culturelles et créatives** : les formes classiques et innovantes, les réseaux et expressions culturelles à distance, l'attractivité culturelle, sensibilisation quant à la loi sur le mécénat culturel, le programme de l'art contre le terrorisme ;

★ Renforcer la coopération internationale culturelle et faire fructifier les partenariats (exemple : le programme d'appui de l'Union Européenne) et accroître la

visibilité culturelle de la Tunisie par le renforcement de la mobilité des acteurs du secteur. La politique culturelle transfrontalière pourrait être valorisée en tant qu'élément de développement économique et industriel (UMA-visa artistique-crédation des résidences pour artistes étrangers en Tunisie et programmes d'échange mutuel : programme césure-et speed-dating).

4. TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Transcender les usages technologiques pour développer les compétences :

★ Dépasser la logique de maîtrise des outils TIC pour **cibler le développement des compétences du 21ème siècle des apprenants tout au long de leur vie éducative** par l'acquisition des compétences de créativité, de résolution de problèmes et d'esprit critique, des habiletés de communication et de collaboration et la maîtrise de technologies numériques et l'apprentissage autonome ;

★ Lancer un programme national pour le déploiement de compétences numériques pour tous comprenant un référentiel global de compétences (du primaire au supérieur) et une offre de formations certificatives via des apprentissages en ligne ouverts et massifs (MOOC) en partenariat avec le secteur Privé ;

★ Engager un programme pour

développer les talents et la créativité numérique à travers un réseau d'espaces et de projets technologiques labellisés tels que les Fablabs, les centres de créativité numérique pour les jeunes, les centres de développement numérique, les projets des écoles, les compétitions et challenges ;

★ Lancer un programme pour préparer les jeunes demandeurs d'emploi au micro-travail digital dans les plateformes numériques mondiales ;

★ Lancer un programme pour renforcer les compétences numériques et de communication des demandeurs d'emploi dans le cadre d'une approche pilotée par la demande du marché ;

●————●
Mobiliser le développement des pratiques pédagogiques numériques innovantes et des nouveaux modèles et technologies d'apprentissage;

●————●
★ Exiger les compétences numériques comme condition de recrutement des nouveaux enseignants ;

★ **Développer une plateforme d'apprentissage tout au long de la vie pour la formation continue des enseignants qualifiante et certifiante** en collaboration avec l'université virtuelle et les centres de formation spécialisés, en mode de formation hybride (blended training) ;

★ Introduire de nouvelles démarches dans l'élaboration des référentiels et curriculum

scolaires octroyant plus de liberté aux enseignants et les encourager à l'intégration du numérique dans les apprentissages et au développement de méthodes actives, tels que la démarche de projets, la résolution de problèmes complexes, la recherche et l'enquête, etc.

★ Engager les structures d'enseignement à distance telle que l'école virtuelle et l'université virtuelle à développer des plateformes numériques intégrées accessibles à tous les apprenants afin de permettre la généralisation des apprentissages sur Internet et mobiles et le e-tutorat via des communautés d'apprentissages en ligne, des boutiques d'applications éducatives, des MOOCs et ressources libres, des manuels enrichis, des espaces communautaires collaboratifs, des contenus de classe inversée, etc.

●————●
Impulser l'écosystème de services et de produits de l'éducation digitale;

●————●
★ Investir dans la numérisation massive des contenus d'enseignement de manière à créer des ruptures dans les usages pédagogiques ;

★ Encourager l'établissement de conventions entre l'État et les grandes plateformes Internet éducatives du Web (Google, Microsoft, etc.) et convenir des modalités de gestion des données massives en tant que ressources stratégiques et de protection des données personnelles ;

★ Favoriser l'émergence d'un écosystème de l'éducation numérique pour la production

de contenus numériques et d'applications éducatives et la fourniture de services éducatifs pour le marché tunisien et international ;

★ Rendre les contenus éducatifs, les manuels scolaires et les ouvrages produits par l'État accessibles en ressource ouverte (Open data) pouvant être ainsi réutilisés par le secteur privé pour le développement d'applications numériques d'utilité pédagogique ;

★ **Mettre en place une démarche de labélisation et d'accréditation des plateformes, cours en ligne et des applications mobiles** produites par le secteur privé ;

★ Mettre en place un projet national de promotion des Ressources Ouvertes pour l'Éducation (OER) ;

★ **Engager un programme national « digi-culture 2025 »** afin de diffuser et de valoriser, via le numérique, les contenus et les savoirs culturels ;

★ Assurer la numérisation et l'organisation des contenus et savoirs muséologiques et du patrimoine au titre de la conservation de la mémoire culturelle et surtout leur valorisation et diffusion auprès des jeunes ;

★ Réviser l'environnement du numérique, réglementaire, juridique et commercial avec une orientation forte en matière de protection et réutilisation des données culturelles publiques ;

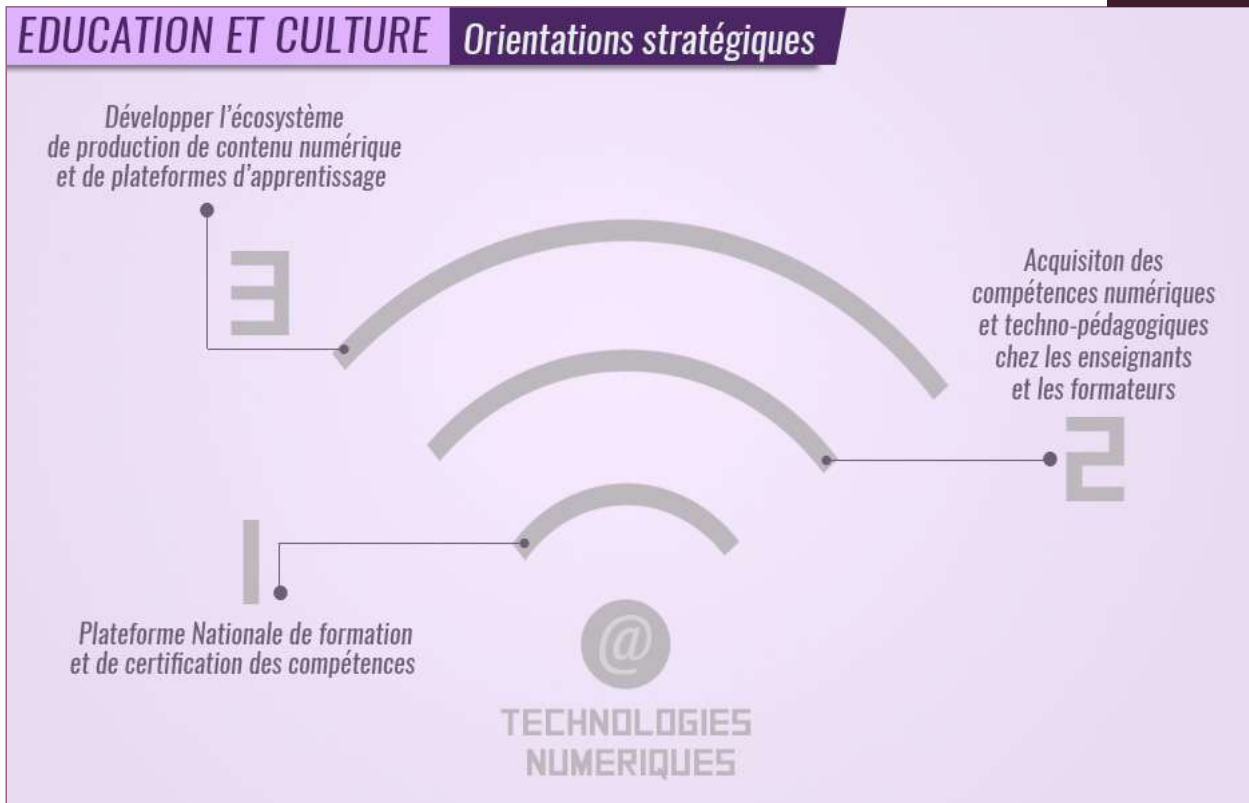
★ Lancer un appel à projet auprès du secteur privé pour le développement d'applications et d'œuvres digitales utilisant les technologies nouvelles de la réalité virtuelle, d'immersion 3D et de jeux sérieux. Ces projets permettront d'enrichir les contenus culturels numériques et d'assurer leur valorisation et visibilité sur les plateformes Internet et boutiques d'applications mobiles internationales ;

★ Dans le cadre du programme « digi-culture 2025 », lancer un appel à projets PPP pour transformer par le digital les espaces culturels (sites archéologiques, musées, maisons de culture, etc.) en de véritables espaces d'apprentissage culturels par l'intermédiaire d'activités collaboratives, ludiques et créatives ;

★ Dépasser les contraintes d'accès à l'infrastructure et au numérique ;

★ **Engager un programme de renouvellement et d'équipement des écoles** pour élever le ratio élève / ordinateur encore assez faible (1 ordinateur pour 26 élèves alors que la moyenne OCDE est de 1 ordinateur pour 4,7 élèves) et cibler une utilisation du numérique dans les apprentissages de manière systématique et efficace. Favoriser dans ce contexte, en fonction de la nature des établissements et des niveaux scolaires, les équipements de type tablettes ou ordinateurs portables. Le programme supportera dans une seconde étape le mode d'équipement individuel et l'accueil des ordinateurs personnels (Bring Your Own Device BOYD) ;

SCHEMA 42



★ Compte tenu du coût élevé de l'investissement du mode d'équipement individuel, des modèles socio-économiques adéquats de partenariat avec le secteur privé et les opérateurs de télécommunication sont nécessaires, permettant ainsi la fourniture d'une solution numérique intégrée accessible pour les élèves de manière égalitaire. Le pack comprendrait les équipements d'accès (tablette ou ordinateur portable), la connectivité haut débit mobile et les services d'apprentissage numériques labellisés et utilisables dans les apprentissages ;

★ Réduire la fracture numérique et la disparité entre les écoles et les régions en généralisant l'accès haut débit aux écoles rurales et en démocratisant les

équipements d'accès pour les familles à très faible revenu dans ces zones ;

★ Généraliser les réseaux dans les établissements pour faciliter l'accès à internet à partir des différents espaces dans les établissements : salles de cours, laboratoires, centres de documentation, etc.

5. FORMATION PROFESSIONNELLE

★ Au niveau macro, le type d'articulation entre les cycles éducatifs conditionne l'évolution de la formation professionnelle vers le changement souhaité ;

Une relation de type client-fournisseur entre les cycles, responsabilisant chaque cycle par

rapport à ses propres résultats, est de nature à favoriser la formation professionnelle et à lui permettre de **s'acquitter de sa fonction économique de développement de la compétitivité des entreprises**, de facilitation d'insertion dans l'emploi pour les jeunes et de maintien de l'employabilité du personnel en exercice. Dans ce type d'articulation, l'enseignement de base, seul cycle obligatoire et gratuit de par la loi, se doit de mettre en œuvre les outils pédagogiques et organisationnels lui permettant d'amener les jeunes à un niveau de maîtrise certaine des compétences clefs à l'instar des pays développés et des pays émergents (cf. évaluation PISA) ;

★ Par contre, **une articulation rigide et dirigiste**, à l'image de « l'orientation par aiguillage », entre les cycles **rend chaque cycle victime du cycle qui le précède et elle est de nature à dévaloriser la formation professionnelle** et à la reléguer au rang de voie camouflant l'échec scolaire. Ce type d'articulation risque de soumettre la formation à des contraintes telles qu'elle ne sera plus en mesure de remplir sa fonction de réconciliation de l'économique avec le social par plus de compétitivité et plus d'emploi ;

★ **Au niveau micro, le mode d'allocation des ressources aux centres de formation professionnelle** conditionne l'évolution de la formation. La dotation budgétaire administrative, par l'octroi de subvention d'équilibre sur la base d'évolution par rapport

à l'année précédente, déconnectée des résultats du centre tels que mesurés par l'insertion et la qualité de l'insertion, est de nature à encourager le centre à se renfermer sur lui-même et à s'éloigner des modes de formation avec l'entreprise qui nécessitent plus d'efforts. Le principe de la subvention d'équilibre est contre-productif ;

★ Par contre, **un mode d'allocation des ressources indexé aux résultats** va pousser le centre à innover et à chercher les formules qui maximalisent ses résultats et minimisent ses dépenses, les résultats n'étant pas des diplômes distribués mais plutôt un effectif de personnes formés et insérés dans l'emploi et des actions de formation certifiantes demandées et payées par les entreprises. La différence entre les ressources dégagées et les charges supportées reste dans le centre pour financer l'innovation ;

★ L'allocation des ressources sur la base des résultats induit également une bonne gestion des ressources humaines et de développement de leurs compétences. Les ressources humaines deviennent un capital pour le centre et non une charge financière à supporter ;

★ Enfin, elle induit la recherche d'innovations pédagogiques, notamment celles offertes par les nouvelles technologies pour améliorer les processus pédagogiques et réduire leurs coûts ;

¹⁸ Instauré par la loi d'orientation de l'enseignement supérieur de 2008.

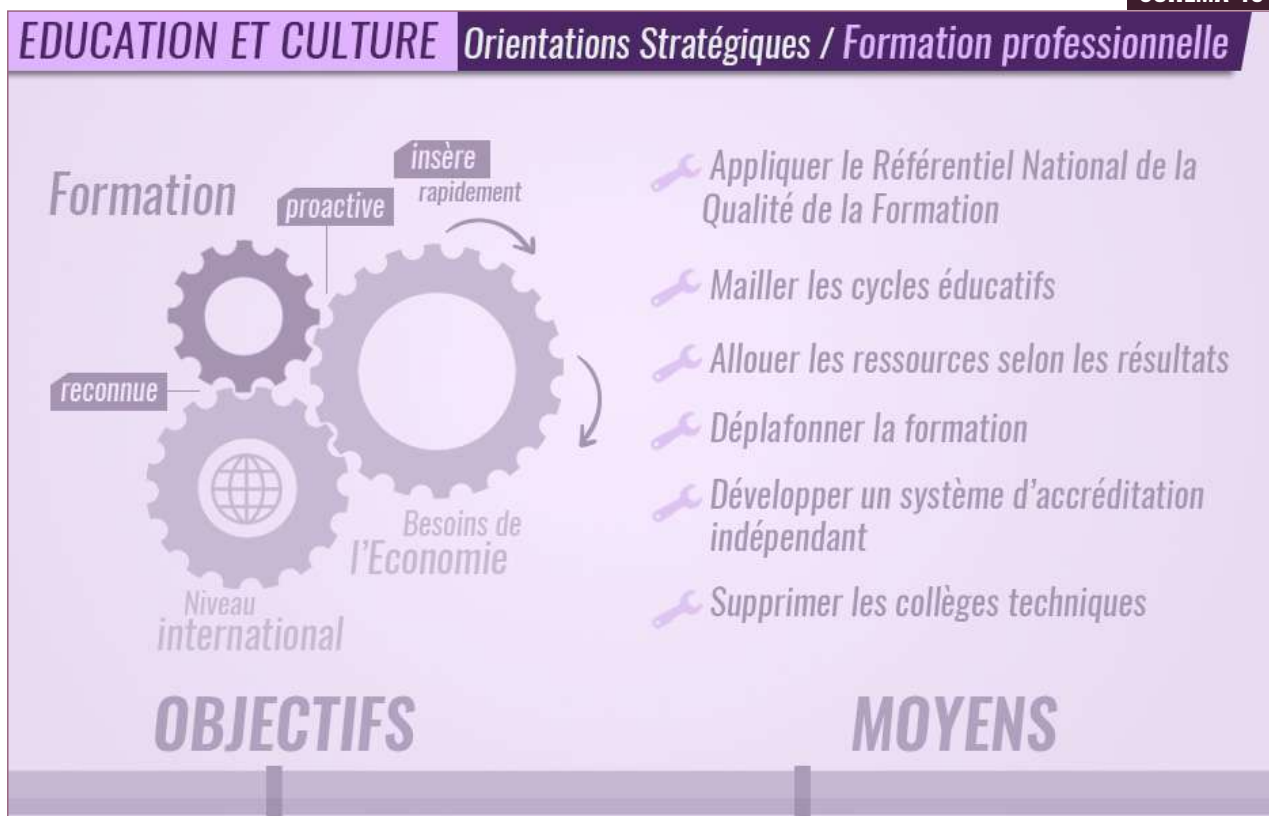
★ La troisième variable qui conditionne l'évolution de la formation professionnelle est l'abolition du monopole de l'université dans l'octroi des titres donnant accès aux qualifications supérieures et le passage obligé¹⁸ par le baccalauréat (en tant que diplôme de fin de l'enseignement secondaire) pour accéder aux formations menant à ces titres. Ce passage obligé¹⁴ et ce monopôle sont contreproductifs pour le pays. Implicitement, ils détournent les jeunes de la formation professionnelle et les incitent à rester dans le cycle secondaire, public ou privé, en leur suggérant que s'ils n'obtiennent pas le diplôme du secondaire, leurs perspectives professionnelles seront bouchées ;

★ Par contre une formation tertiaire dans le système de formation professionnelle est de nature à rassurer les jeunes et à les encourager à opter volontairement et très tôt pour la formation professionnelle.

Ceci est de nature à alléger la charge du cycle secondaire et de l'université et à attirer vers la formation des jeunes motivés. **C'est cet « effet de cheminée » qui explique la bonne image de la formation dans les pays développés et émergents ;**

★ Les passerelles ne constituent qu'un slogan. L'ouverture à des populations de formations conçues et organisées pour d'autres types de population est rarement efficace ;

SCHEMA 43




★ La quatrième variable qui conditionne l'évolution de la formation professionnelle est la **mise en place d'un système d'accréditation indépendant** des structures en charge de la formation.


Le système d'accréditation est cohérent avec l'établissement de relations clients-fournisseurs entre cycles éducatifs et de formation, avec une allocation de ressources sur la base des résultats et avec la mise en place d'un système d'assurance qualité.


III. SCENARIO REDOUTE OU DE RUPTURE


1. EDUCATION


Le scénario de rupture pourrait se matérialiser suivant les facteurs suivants :

 Refus obstiné du changement à tous les niveaux : changement de mentalité, de procédures de travail, d'apprentissage, etc.


 Une remise en cause de la réforme scolaire en cours par quelques tendances politiques, et la tentation de la freiner pour revenir sur les choix stratégiques d'une école moderne et d'un enseignement unifié en vue d'instaurer des choix idéologiques visant à endoctriner l'école et la placer sous l'influence d'idéologies salafistes. Cette tendance pourrait s'accompagner d'une aspiration à manipuler les élèves et le corps enseignant dans le cadre de ce conflit idéologique ;


 L'aggravation de la situation de laisser aller dans les écoles et l'incapacité de l'administration des établissements scolaires à faire face au laxisme du personnel et des élèves ;

 Le blocage du dialogue entre le ministère et le syndicat et la montée de revendications portées par les grèves entravant ainsi le bon déroulement des apprentissages et la crédibilité des examens ;

 **Perpétuation des mauvaises habitudes du népotisme, de la corruption administrative banalisée, du laisser-aller,** et d'une certaine forme de fainéantise dans une ambiance générale de déresponsabilisation.

2. ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET RECHERCHE SCIENTIFIQUE


 Le scénario de rupture du système se caractérise par non seulement l'absence de réforme et le maintien de l'évolution caractérisant les cinq dernières années mais également par l'adoption de mauvaises mesures ou l'apparition de certains événements conduisant à l'aggravation de la situation ;


 « L'économie tunisienne ne parvient pas à décoller et le problème du chômage persiste. L'université publique n'a pas su ou pu évoluer et n'est plus attractive et les meilleurs enseignants et étudiants la quittent pour s'orienter vers l'université


privée en Tunisie ou pour partir à l'étranger. Parallèlement, la baisse du nombre d'étudiants dans l'université tunisienne aggrave le déséquilibre régional caractérisant la carte universitaire. Des établissements universitaires de l'intérieur sont désertés, voire fermés, induisant des réactions sociales dans ces régions. Une baisse sensible du besoin en enseignants et un faible taux de recrutement dans les universités amplifient le mécontentement des jeunes docteurs chômeurs ne parvenant pas à s'insérer dans la vie professionnelle.


3. FORMATION PROFESSIONNELLE

Les facteurs caractérisant le scénario de rupture :

 Une formation professionnelle scolarisée : une formation définie à partir du savoir des formateurs plutôt qu'à partir des besoins de l'économie ;

 Une formation dont le contenu est arrêté de manière uniforme et centralisée ;


 Une formation dimensionnée selon les flux démographiques au lieu des données du marché de l'emploi ;


 Une formation destinée à accueillir les abandons scolaires.

Cette formation professionnelle dévalorisée produit essentiellement des


chômeurs et n'est d'aucune utilité pour l'économie. Elle représente au contraire une charge pour celle-ci, car forcément doublée d'autres formations d'insertion, de réinsertion ou d'adaptation à l'emploi.

4. CULTURE


 Le renouvellement du projet sociétal culturel de la Tunisie de la deuxième république peut être compromis en l'absence de réformes du système culturel et en particulier par :


 La récupération du secteur culturel par la sphère politique et la poursuite du clientélisme culturel marqué par des actions culturelles de saupoudrage ;

 L'instabilité politique marquée par le changement fréquent des gouvernements ;

 La non implication de la société civile, des publics, des opérateurs culturels, du secteur privé et des partenaires extérieurs dans la nouvelle dynamique culturelle ;

 Le tassement de l'action publique ;

 La standardisation des expressions culturelles ;

 La sous valorisation des patrimoines locaux et des communautés qui les incarnent relève de la même problématique.

5. TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ●



Ce scénario est caractérisé par l'incapacité du secteur de l'éducation à répondre à la demande socio-économique visant à intégrer le numérique dans le système et par l'inefficacité du système de formation des enseignants à développer les usages numériques. Le détournement des moyens financiers, essentiellement utilisés pour subvenir au paiement des salaires des fonctionnaires, entraînerait la dégradation des infrastructures et des équipements informatiques dans les établissements et la relâche des projets de développement des usages numériques au sein de ces établissements. L'éducation s'orienterait vers un service d'enseignement bureaucratique et l'Etat se détournerait de son engagement à améliorer la qualité du service éducatif.

Ce scénario engendrerait une privatisation accélérée du service de l'éducation et de la formation et l'émergence de formations de qualité dans le secteur privé grâce à des programmes mondiaux dispensés à distance et utilisant de manière intensive le numérique dans l'enseignement et l'apprentissage. Dans ce contexte, le système éducatif accentuerait les inégalités et les disparités entre les populations.



CHAPITRE 6

**UN ETAT RESPECTE, INFLUENT
ET OUVERT SUR LE MONDE**

CHAPITRE 6

Un Etat respecté, influent et ouvert sur le monde

Encore fragiles sur le plan intérieur, les acquis tunisiens sont directement menacés par un environnement géopolitique en restructuration amplifiant les vulnérabilités intérieures. Une double dynamique représente un risque majeur relativement au processus de transition :

- ▶ Le voisinage maghrébo-sahélien, durablement déstabilisé, projette un large spectre de menaces susceptibles d'amplifier les risques impactant le processus démocratique tunisien et l'émergence du pays ;
- ▶ L'ancrage en Tunisie de la première société arabe démocratique propulserait le pays au rang d'Etat pivot dans la géopolitique du Maghreb et du monde arabe. L'accession à la communauté des Etats démocratiques lui confèrerait une responsabilité nouvelle tout en l'exposant à des stratégies malveillantes d'acteurs étatiques et non-étatiques hostiles à la réussite du processus démocratique.

En définitive, le succès du processus démocratique ne peut être réalisé isolément : ce processus est au croisement (intersection) des stratégies nuancées et différenciées des grandes puissances et de l'instabilité de l'environnement immédiat arabe et islamique.

La gestion complexe de cette double dialectique amplifie les menaces pesant

sur la Tunisie. La réussite du processus démocratique en Tunisie et son accession à l'émergence dépasse ainsi la seule Tunisie.

Dans ce contexte géopolitique en mouvement et tourmenté, la politique étrangère tunisienne devra être en mesure d'en tirer le meilleur parti afin de saisir les opportunités et de contrer les menaces, permettant à la Tunisie de s'élever, à l'horizon 2025, au rang d'Etat émergent, résilient et réconcilié avec lui-même. Fondée sur le réalisme et le pragmatisme, il s'agira de veiller à la conceptualisation d'une politique étrangère axée sur la défense des intérêts stratégiques nationaux.

Face à l'accélération de l'histoire et à la montée des incertitudes, la Tunisie doit développer une **diplomatie audacieuse, proactive et offensive sur le plan économique poursuivant trois objectifs prioritaires** :

- ▶ Assurer la sécurité nationale du pays ;
- ▶ Soutenir le développement économique et social et permettre l'amorce de la sortie de crise ;
- ▶ Contribuer, à moyen terme, à l'émergence de la Tunisie sur la scène internationale et lui conférer une capacité de résilience face aux chocs.

SCHEMA 44



Diplomatie des Principes

A cet effet, réalisme, audace et proactivité doivent guider la diplomatie tunisienne.

La Tunisie doit réaffirmer les principes ayant fait la singularité de sa diplomatie : respect de la légalité internationale ; non-ingérence dans les affaires intérieures et respect de la souveraineté des autres Etats, etc.

Ces principes constituent sa première ligne de défense, le droit international agissant à l'instar d'un égalisateur de puissance.

Diplomatie anticipative

Par ailleurs, l'anticipation des évolutions de la scène régionale et internationale par la mise en place d'une structure de veille géopolitique s'érige en priorité et en condition sine qua non d'une diplomatie proactive.

Cette diplomatie a pour vocation de ne plus subir les changements et de s'affranchir des pesanteurs du présent et de la gestion dans l'urgence. Cette proactivité doit permettre la conceptualisation d'une diplomatie dite « de transformation » en mesure de provoquer les changements conformément aux intérêts stratégiques tunisiens. Sans le heurter, il s'agit de développer une

capacité d'action sur l'environnement tunisien afin de le rendre plus réceptif aux priorités stratégiques de la Tunisie. Le volontarisme stratégique est au cœur de cette approche. **La diplomatie tunisienne doit être axée sur l'anticipation des ruptures et permettre souplesse et agilité face à un contexte en évolution perpétuelle.**

Parallèlement, cette diplomatie d'anticipation doit être en mesure de mobiliser, dans des délais très courts, la solidarité régionale et internationale (notamment méditerranéenne) dans l'éventualité d'une catastrophe majeure, à l'image de : une catastrophe écologique maritime accidentelle ou criminelle menaçant les côtes tunisiennes ; un accident nucléaire dans le voisinage tunisien ; un tremblement de terre ou une éruption volcanique dans le canal de Sicile, une pandémie régionale ou mondiale, etc.

Diplomatie d'influence à large spectre

Dans le contexte d'émergence d'un monde polycentrique, collègue des puissances, la Tunisie, tout en sauvegardant sa relation stratégique à l'Europe et aux Etats-Unis, doit se positionner au mieux au sein de cette nouvelle équation géopolitique.

Il s'agit, dans le cadre d'une stratégie

progressive de diversification, de tirer avantage, sur les plans sécuritaire et économique, de cette nouvelle architecture des puissances en gestation. Ainsi, sans heurter la garantie de sécurité occidentale, il convient d'élargir le spectre de coopération de la Tunisie à l'échelle planétaire en privilégiant la défense de l'intérêt national.

Diplomatie de networking

La Tunisie devra veiller à développer une diplomatie de « networking » ou diplomatie de réseau en mesure de fédérer et de capitaliser sur l'action conjuguée d'une multitude d'acteurs, transcendant ainsi la seule diplomatie d'Etat à Etat.

A l'image d'une action militaire, il s'agit, en ayant défini l'objectif final recherché, de concentrer les forces de l'ensemble des acteurs sur l'objectif défini tout en économisant les moyens. **Cette orientation permettra le passage d'une diplomatie de représentation vers une diplomatie de transformation et d'innovation. Le label et la marque Tunisie devront être portés et valorisés par cette diplomatie de réseau.**

Diplomatie économique

La Tunisie s'attèlera à **accorder la priorité et à développer la diplomatie**

et l'intelligence économiques. En effet, il est impératif de se doter de capacités d'intelligence et de renseignement économiques afin d'acquérir l'information stratégique permettant de pénétrer les sphères d'influence et les niches et secteurs porteurs. Cette capacité d'intelligence reposera sur la tryptique : **savoir** (veille et recueil de l'information stratégique, etc.), **action** (développement de moyens d'influence via le lobbying, la diplomatie d'entreprise, la diplomatie de réseau, etc.) et **protection** (aptitude à protéger ses entreprises de l'espionnage, surveillance de l'environnement, etc.).

Afin d'optimiser sa diplomatie économique et d'élargir son cercle d'influence, la Tunisie devra mettre en place une structure dédiée en mesure de coordonner les actions de collecte, de traitement et de distribution de l'information utile en vue de son exploitation par les acteurs économiques.

Diplomatie culturelle

La Tunisie mettra en œuvre une diplomatie culturelle visant à promouvoir et à valoriser le patrimoine culturel et civilisationnel tunisien afin d'affirmer sa présence et son identité culturelle sur la scène internationale.

Promouvoir sa culture à l'extérieur

favoriserait une meilleure compréhension mutuelle et un partage d'intérêts communs garantissant une coopération pacifique et une certaine stabilité politique.

Par ailleurs, cette diplomatie culturelle, en mettant l'accent sur les domaines scientifiques et technologiques, participera au rayonnement économique de la Tunisie. Par son pouvoir d'attraction et de séduction, elle dynamisera la compétitivité des entreprises tunisiennes tout en dopant l'activité touristique.

L'image de la Tunisie à l'extérieur, pays de tolérance religieuse et d'ouverture, sera ainsi valorisée et favorisera le dialogue des cultures tout en apaisant les tensions.

Cette diplomatie culturelle, composante de la « marque Tunisie », s'appuiera sur nos représentations officielles à l'étranger qui devront établir de solides liens avec la société civile des pays où ils sont accrédités afin de développer et d'encourager les activités culturelles, telles que les manifestations culturelles, les programmes bilatéraux, les ouvrages traduits, etc.

La Tunisie devra également promouvoir la richesse et le raffinement de sa gastronomie qui, en conciliant tradition et modernité, reflète la diversité du



pays et son métissage historique.

Outre ces orientations transversales, il convient de formuler des orientations stratégiques à l'égard de notre voisinage immédiat et plus lointain.



I. LE MAGHREB : LA GRANDE PATRIE

Eriger l'édification du Grand Maghreb en priorité nationale et en tant qu'enjeu de sécurité nationale.

L'idée du Maghreb a soudé la solidarité de nos peuples en lutte contre l'ordre colonial. Si l'ère des indépendances n'a pas réussi à former, chez les dirigeants, un même concept du

Maghreb, les peuples voient toujours dans le Maghreb uni les bases d'une communauté fraternelle, égalitaire et solidaire : un tel idéal est accessible. Le Grand Maghreb est notre patrie commune et constitue une exigence historique.

De grands enjeux s'attachent à la réalisation du Grand Maghreb : enjeu de croissance et de prospérité, enjeu stratégique et enjeu de civilisation. Dans la géopolitique de notre temps où prévalent les grands ensembles, le non Maghreb, en termes de croissance et de compétitivité et en termes de poids politique, est injustifiable. La défaillance est sensible dans la région et dans le monde. **Le Maghreb pourrait accéder à un ordre de puissance économique**

et stratégique en mesure d'assurer la prospérité et la sécurité de ses peuples et de peser dans le règlement des conflits qui déstructurent le Machrek et le Sahel.

Le Grand Maghreb pourrait également contribuer au développement, à la stabilité et à la sécurité du Sahel africain qui est historiquement lié à notre propre culture et qui constitue, avec le Maghreb, un seul et même théâtre stratégique. Plus au fond, le Grand Maghreb pourrait constituer avec les pays du Sahel une même région économique, dotée d'immenses ressources, parlant les mêmes langues et ouverte au marché mondial.

Seul un Maghreb uni serait en mesure d'aspirer à l'essor culturel et scientifique, de contribuer au nom du monde arabe au progrès de la science, des arts et de la culture et de restaurer la grandeur de la civilisation de l'islam. Sans doute faudrait-il s'élever à une commune rationalité politique et stratégique en transcendant les vieux réflexes et les clivages d'un autre temps. Le Grand Maghreb est notre destin commun.

Dans ce contexte, la sécurité de la Tunisie et son essor économique sont intimement liés à l'évolution de la scène maghrébine et à l'édification du Grand Maghreb.

Les initiatives passées ayant toutes buté sur la complexité du théâtre, la Tunisie doit faire preuve d'audace et porter cette ambition. Il s'agit de l'ériger en priorité

nationale. Afin de surmonter les rivalités, Tunis pourrait lancer une initiative visant à promouvoir, sans parti pris, une collégialité stratégique jetant les bases d'un Maghreb équilibré. Le dénominateur commun doit être d'abaisser le niveau des tensions régionales. Dans un contexte marqué par la vulnérabilité croissante de l'ensemble des pays maghrébins, il s'agit, pour la Tunisie, d'amener les autres pays, via une diplomatie plus active, à jeter les bases **d'une entente régionale pragmatique, visible et manifeste** aux yeux de l'Occident, de l'Afrique et des pays asiatiques. Ce Maghreb devra assumer sa sécurité et se prendre en charge afin de répondre collégialement aux défis et aux menaces et entraver les ingérences étrangères risquant de le déposséder des clefs de son avenir. **Trois dossiers prioritaires devront sceller cette collégialité maghrébine : le règlement de la question libyenne ; une convergence de vue et d'action sur les problématiques caractérisant la scène sahélienne et l'élaboration d'une stratégie commune de gestion du retour des « foreign fighters » et de prévention de la radicalisation des jeunes.**

Ce Grand Maghreb, présentant l'émergence du « collège des puissances » à l'échelle planétaire, cultivera progressivement la multipolarité en jouant jeu égal avec les différents pôles de puissance tout en relativisant le face à face avec l'Occident.

Compte tenu des contraintes économiques

croissantes pesant sur les pays du Maghreb, le volet économique pourrait constituer, dans un second temps, un puissant levier de convergence via le lancement de grands projets favorisant l'intégration économique. Cette intégration pourrait être réalisée par les investissements vers des pays tiers et non par les traités à l'instar de l'Europe.

Dans l'éventualité de la persistance du gel du Grand Maghreb, la Tunisie devra veiller à promouvoir une politique de bon voisinage et de complémentarité, notamment avec l'Algérie et la Libye. Plus globalement, ce Maghreb s'exposant aux ingérences étrangères, Tunis veillera à développer une diplomatie œuvrant pour la stabilité, la paix et la sécurité dans la région en s'impliquant dans toute stratégie destinée à s'opposer aux ingérences étrangères et aux stratégies de reconfiguration de la carte maghrébine.

EN DEFINITIVE, L'IMPERATIF D'ASSAINISSEMENT DE LA SCENE MAGHREBINE NE PEUT ETRE ISOLE DE L'INDISPENSABLE AMENAGEMENT DES RAPPORTS INTERMAGHREBINS AFIN DE SURMONTER LA RIVALITE ET LA FRAGMENTATION, D'EDIFIER UN ENSEMBLE REGIONAL ECONOMIQUE, POLITIQUE ET CULTUREL EN MESURE DE NOUS EPARGNER LA MARGINALISATION, DE CONTRIBUER A L'ESSOR DE LA CULTURE ET DE LA CIVILISATION ARABE ET D'ETABLIR AVEC LES ENSEMBLES EUROPEEN ET EURO ATLANTIQUE DES

RAPPORTS PLUS EQUILIBRES. UN TEL OBJECTIF REpond A LA SOLIDARITE NATURELLE DES PEUPLES MAGHREBINS ET A LEUR COMMUNAUTE DE DESTIN. LE NOUVEL ACTIVISME DE LA TUNISIE SUR LA SCENE REGIONALE DOIT ETRE PORTE PAR CET IDEAL. EN EFFET, PAR L'EDIFICATION DE LA SOCIETE ARABE DEMOCRATIQUE, NOUS ENTAMONS UN PROCESSUS INAUGURAL DICTANT UNE VERTU, UNE ETHIQUE ET UN DEPASSEMENT DE SOI. CE DEPASSEMENT QUI NOUS TRANSCENDE NE PEUT AVOIR COMME HORIZON QUE LE GRAND MAGHREB.

Parallèlement, il pourra s'avérer nécessaire de réfléchir à une alternative à l'UMA et de concevoir un nouvel « ensemble maghrébin » fondé sur de nouvelles bases. Ce dernier devra répondre aux aspirations des nouvelles générations et relever les nouveaux défis auxquels font face les pays de la région. La conception de cet ensemble pourrait être le fruit d'un travail collectif des instituts des études stratégiques maghrébines, et ce, à l'initiative de l'ITES.

Afin de réunir les conditions nécessaires pour garantir la pérennité de ce nouvel ensemble, il conviendra, entre autres, de :

- ▶ **Associer les peuples maghrébins à sa création** et ce par l'organisation d'un référendum dans chaque pays membre ;
- ▶ **Créer des institutions indépendantes** en mesure de prendre des décisions et de les mettre en œuvre (à titre illustratif :

le parlement maghrébin doit être élu au suffrage universel) ;

► **Relativiser la notion de « neutralité » (même positive)** afin d'appréhender, ouvertement et avec audace, les problèmes entravant la construction du Maghreb ;

► **Prendre conscience de l'impossibilité de faire face aux problèmes du terrorisme et de l'extrémisme individuellement.**

La sécurité des pays maghrébains et du Maghreb ne peut être garantie que collectivement et grâce à une solide coopération et à une étroite coordination entre ses membres ;

► **Adopter une approche collective des relations du Maghreb avec son entourage** tant au nord de la méditerranée qu'au sud du Sahara.



II. LE SAHEL AFRICAIN : LA CEINTURE DE SECURITE DU SUD

Sahel, Maghreb et Méditerranée forment des espaces conjugués avec des développements coordonnés inhérents à leur histoire et à leur géographie communes, caractérisés par de fortes interdépendances et aux destins intimement liés. Plus globalement, ces théâtres constituent une même matrice travaillée par des forces et des logiques communes : la sécurité de l'un est étroitement liée à la sécurité des autres et réciproquement.

Les tensions et les menaces projetées par l'insécurité endémique caractérisant

le théâtre sahélien ne peuvent être considérées comme périphériques ou étrangères à la sécurité nationale tunisienne : l'impact transcende les frontières algériennes et libyennes et menace directement la Tunisie sur l'ensemble de son territoire.

Plus globalement, l'éclatement d'un foyer d'instabilité au Sahel menace la stabilité et la sécurité des pays du Maghreb sur le long terme. Il n'est plus possible de poser la problématique du Maghreb en l'isolant du flanc sud sahélien. Une concertation permanente s'impose entre les pays du Maghreb sur le présent et l'avenir de la scène sahélienne. La Tunisie doit œuvrer à en jeter les bases et à surmonter les points de crispation : c'est le rôle de la Tunisie en tant que force régionale de modération et de conciliation ;

L'affirmation d'un Grand Maghreb comblerait surtout un vide stratégique tout en forçant une plus grande responsabilité internationale dans le présent et l'avenir de la zone Maghreb – Sahel. Les autorités tunisiennes ne doivent cesser d'en affirmer le principe ;

Les Etats sahéliens, à l'égal de la Libye, doivent consolider l'Etat central, développer l'économie et promouvoir une sécurité collective. Ces objectifs concernent directement l'avenir du Maghreb et de l'Afrique de l'Ouest et dictent de transcender les divergences et les calculs étroits. Il en va de la stabilité

et de l'avenir de l'entité maghrébo-sahélienne.

Dans ce cadre, le concept d'océan sahélien prend tout son sens. Partons du principe qu'aucune solution durable ne prévaudra si les riverains de l'océan sahélien sont en conflit entre eux. **Dans ce contexte, il convient de mettre en avant le règlement entre Sahéliens, au moyen d'une conférence régionale regroupant l'ensemble des riverains de l'océan sahélien. La Tunisie pourrait en assurer l'organisation et le parrainage.** Comme en mer, la sécurité ne saurait relever que d'un effort concerté des riverains, basé sur une perception commune des menaces et sur des mécanismes de concertation et de coordination afin de dissiper des stratégies qui, pour le moment, ne convergent pas. Bien au contraire, elles se croisent, voire se neutralisent au nom de calculs étroits ; Le retour au statu quo ante n'étant plus concevable, il conviendrait d'initier une réflexion autour d'un nouveau concept de l'Etat associant les intérêts des uns et des autres par des procédures non contraignantes admises par tous. L'Etat centralisé et la domination des ethnies du sud ne peuvent plus subsister tels quels. La paix des armes est subordonnée en tout premier lieu au règlement du problème national touareg. Se pose ainsi la question d'arbitrages douloureux mais vitaux quant à l'avenir de cette nation, héritière des grands empires sahéliens. Le pacte post-colonial a épuisé ses vertus. **Un nouveau Sahel se cherche et il convient de favoriser cette nouvelle réalité au**

moyen d'un règlement politique fondé sur le consensus et non sur la force.

Il incombe impérativement à l'Union Africaine d'encadrer cette évolution et de favoriser l'émergence d'un consensus sur cette problématique. Faute de quoi, c'est la voie ouverte, à travers la militarisation croissante et l'ingérence étrangère, à une recolonisation ne disant pas son nom. La Tunisie pourrait veiller à ce que cette réflexion d'avenir soit initiée et posée ;

Sur cette base, à l'image du Dialogue 5+5 établi en Méditerranée occidentale, et compte tenu de l'interdépendance accrue entre le Maghreb et le Sahel, **la Tunisie pourrait œuvrer à la mise en place d'un 5+5 associant les cinq pays du Maghreb et le G5 Sahel élargi au Sénégal. Un continuum sécuritaire serait ainsi établi entre les deux espaces en miroir que sont la Méditerranée occidentale et l'océan sahélien.**



III. L'UNION EUROPEENNE: L'HORIZON STRATEGIQUE

1. LA LIGNE DIRECTRICE

La Tunisie devra œuvrer à approfondir le partenariat avec l'UE afin de restructurer son économie, introduire les réformes nécessaires et valoriser davantage les opportunités de coopération économique, scientifique, technologique, sécuritaire et culturelle offertes dans le cadre du Statut Privilégié. **Dans un second temps, il s'agira d'élever ce partenariat au rang**

de partenariat stratégique.

La Tunisie devra mettre à profit son identité démocratique dans un environnement turbulent et chargé de menaces afin d'appeler à la mise en œuvre des actions suivantes :

- La reconversion de la dette publique de la Tunisie auprès des pays de l'UE ;
- La mise en œuvre d'un plan Marshall ;
- Le bénéfice, à titre exceptionnel, des fonds structurels de l'UE ou d'un programme similaire à celui de la pré-adhésion des pays candidats à l'UE.

La Tunisie démocratique et moderniste, ayant le statut de partenaire privilégié avec l'Union Européenne, s'érigera en plateforme de production et d'innovation, véritable EuromedValley et Nearshore européen des industries et des services à forte valeur ajoutée.

Par ailleurs, une Union Européenne revigorée suppose la mise en œuvre d'une politique européenne autonome de défense. Les grandes lignes de cette politique ont été annoncées le 14 Novembre 2016 au lendemain de l'élection du président américain Donald Trump et en réaction à l'instabilité croissante dans le voisinage méditerranéen.

En l'absence d'une politique similaire concertée au niveau maghrébin et dans la perspective d'une déstabilisation durable de la région, la Tunisie gagnerait à s'arrimer à un système de défense

performant et sûr en mesure de sauvegarder sa pérennité.

Il est possible, toutefois, que l'Europe ne réussisse pas à surmonter ses difficultés politiques, économiques et institutionnelles à l'horizon 2025 et voit son influence décliner dans le monde et dans son voisinage méditerranéen. Cette possibilité impactera la Tunisie dont l'économie est intimement liée à l'Europe.

La Tunisie sera appelée dans tous les cas de figure à réduire sa dépendance poussée vis-à-vis de l'Union Européenne en prospectant de nouveaux marchés notamment en Asie et en Afrique.

Cet impératif devient de plus en plus pressant compte tenu de la montée en puissance des pays asiatiques au plan économique et technologique. De nouveaux partenariats peuvent ainsi être conclus avec des pays émergents à l'instar de la Chine, de l'Inde, de la Corée du Sud, du Brésil, de la Russie, des pays de l'ASEAN, etc.

Ce repositionnement ne nécessite pas forcément la réduction des intérêts de la Tunisie avec l'Europe mais il s'inscrit dans le cadre de l'élargissement des perspectives de coopération à d'autres régions du monde. Il constitue ainsi une opportunité pour son économie et une garantie en cas de crise des marchés traditionnels. Il implique, cependant, une stratégie nationale à laquelle devront participer le gouvernement, les organisations

nationales concernées et le secteur privé.

Dans le cadre d'une diplomatie proactive, il convient, outre cette ligne directrice, d'envisager différents scénarios et les orientations stratégiques pour y faire face.

2. LES SCENARIOS

a. Scénario 1 : Evolution de l'Union Européenne vers une entité à géométrie variable

Cette évolution amènerait l'Union Européenne à se restructurer autour d'un noyau dur et d'entités différenciées évoluant à des rythmes inégaux. Une telle évolution ne serait pas défavorable à la Tunisie.

Le noyau dur, constitué de pays disposés à pousser plus loin l'intégration, développera une stratégie plus lisible non seulement en matière de développement économique mais également dans le domaine de la sécurité et de la défense. Il se constituera très probablement autour du couple franco-allemand qui poussera plus loin l'intégration européenne. L'Allemagne constituera le moteur économique du noyau dur tandis que la France, forte de ses capacités de dissuasion nucléaire, apportera le bénéfice de son expérience dans le domaine de la défense.

L'arrimage de la Tunisie à cette Union Européenne reconfigurée dépasserait largement le caractère commercial et

ouvrirait de nouvelles perspectives stratégiques pour la Tunisie aux niveaux économique, social, culturel et sécuritaire.

Dans un tel scénario, la politique étrangère de la Tunisie, affranchie de ses anciennes contraintes politiques, devra jouer un rôle plus actif au niveau des relations Euro-méditerranéennes et des rapports entre l'Europe et l'Afrique.

Cette situation impliquera :

► **Un renforcement du dialogue politique avec l'Union Européenne, ses institutions et ses Etats membres** afin de répondre à l'impératif de stabiliser et de relancer économiquement le voisinage stratégique de l'Union. Ceci requiert en premier lieu une réévaluation profonde des relations de l'UE et de ses Etats membres avec cette grande région ainsi qu'une vision de son avenir. Cette stratégie doit inclure outre les questions politiques, le commerce, le développement économique, la finance mais également la dimension sécuritaire ;

► **Une Intégration de la Tunisie au marché unique dans le cadre de la mise en œuvre du partenariat privilégié Tunisie-Union Européenne et de l'ALECA.**

La Tunisie aura, à l'échéance 2025, introduit les réformes requises dans le cadre des plans d'action et de l'ALECA.

La mise à niveau et les réformes auront corrigé

les défaillances quant à l'établissement et la promotion des investissements, les douanes et la facilitation du commerce, les règlements techniques pour les produits industriels, les mesures sanitaires et phytosanitaires, les marchés publics, la politique de concurrence, la propriété intellectuelle, le développement durable, etc.

La politique de voisinage a été révisée pour mettre l'accent sur la stabilité et non plus sur les principes démocratiques, mais l'UE a retenu le principe de différenciation entre les partenaires qui permet de sélectionner ceux avec lesquels plus de progrès peuvent être atteints. La Tunisie doit mettre à profit ce principe pour bénéficier de tous les programmes ouverts aux pays partenaires ainsi que des mécanismes financiers disponibles dès lors qu'elle démontrera la capacité d'absorption de son économie et l'étendue de ses réformes politiques et socio-économiques (more for more). L'UE devrait, à terme, passer d'une dynamique de don et d'assistance à une dynamique d'investissement confirmée.

La Tunisie devra également viser un degré d'intégration le plus élevé possible avec cette Europe revigorée qui accepterait la mobilité des personnes, l'objectif étant d'instaurer un « marché commun » dans lequel les entreprises et les citoyens des deux rives profiteraient pleinement des avantages et des gains d'efficacité qui en résultent.

La Tunisie devrait œuvrer à la création

d'une zone économique Euro-méditerranéenne intégrée qui pourrait se concrétiser par l'intensification des échanges politiques, économiques et humaines.

Une telle zone économique nécessiterait la création d'une institution financière spécifique à la région dont la Tunisie serait actionnaire et codécideur. Il y aurait là un symbole politique fort de l'engagement de nos partenaires en faveur du développement de notre région ;

► L'extension de la portée du partenariat stratégique entre la Tunisie et l'UE qui s'étendra désormais aux questions de défense.

La dimension sécuritaire est érigée en pilier de la PEV. Il conviendra d'établir un équilibre entre sécurité et développement économique. La Tunisie gagnera à soutenir cette tendance qui s'inscrit dans le cadre de la « Stratégie globale pour la politique étrangère et de sécurité de l'UE ». Coupler cette stratégie avec la PEV permettra à la Tunisie de s'associer aux mécanismes de défense européens orientés vers notre région.

L'une des retombées favorables serait une coopération accrue dans les domaines de la prévention de la radicalisation et de la lutte contre le terrorisme et la criminalité organisée outre la réforme et l'appui au secteur

de la sécurité dans le cadre de la PEV.

En outre, la Tunisie devrait initier ou soutenir toute action tendant à renforcer le dialogue 5+5 sécurité et défense. Ce cadre informel de dialogue gagnerait à être institutionnalisé et budgétisé, voir ses prérogatives élargies à la gestion des crises dans la région et évoluer vers une Cotraitance assurant ainsi plus d'équilibre entre les deux rives. Les pays de l'arc latin constituent une composante majeure de « notre bouclier géopolitique » aux côtés des Etats-Unis. Avec une administration Trump susceptible d'être peu réceptive à l'identité démocratique de la Tunisie, le statut d'allié majeur hors OTAN risque de perdre de son crédit. **Dans cette éventualité, les cinq pays de l'arc latin constitueront une ligne de défense fondamentale.**

La Tunisie devrait favoriser l'émergence d'un tel mécanisme restreint, efficace et caractérisé par l'homogénéité entre ses membres.

b. Scénario 2 : l'implosion de l'Union Européenne

L'implosion de l'Union Européenne ouvrirait une ère chargée d'incertitudes. Quelle que soit la configuration émergeant de cette implosion, la Tunisie sera amenée à :

► Préserver, autant que possible, les acquis de sa longue expérience avec

l'Union Européenne. Dans cet esprit, il sera impératif de renforcer les liens, à un niveau bilatéral, avec les partenaires traditionnels de la Tunisie ;

Dans ce contexte, la Tunisie gagnera à contribuer à tout projet susceptible de rassembler les pays de la région autour d'un idéal de paix, de justice et de prospérité partagée ;

► Militer en faveur d'un approfondissement du cadre de coopération en méditerranée occidentale (5+5) qui survivra sans doute à l'implosion de l'union ;

► Recentrer l'action extérieure de la Tunisie sur son voisinage géographique immédiat (Maghreb, Afrique, Monde Arabe) en dépit des difficultés objectives que susciterait un tel recentrage ;

► S'ouvrir davantage sur les nouvelles puissances, notamment la Russie et la Chine. Par ailleurs, sur le plan de la sécurité et de la défense, outre ses capacités propres qu'elle doit développer et moderniser, la Tunisie sauvegardera les options suivantes afin d'assurer sa sécurité en cas de menace grave :

► Le statut d'allié majeur hors OTAN. Les Etats-Unis, même avec des tendances isolationnistes, préserveront leurs relations avec leurs alliés dans la région méditerranéenne de plus en plus convoitée par les puissances émergentes, notamment la Russie et dans une moindre

mesure la Chine ;

- ▶ Le dialogue 5+5 Sécurité et le dialogue 5+5 Défense qui ont réalisé ces dernières années des progrès notables en matière de coordination et de planification ;
- ▶ Le dialogue méditerranéen de l'OTAN qui sera probablement renforcé au vu de l'émergence de nouveaux défis sécuritaires et de l'exacerbation des rivalités pour l'exploitation des ressources énergétiques de la région ;
- ▶ Le dialogue méditerranéen de l'OSCE spécialisé en matière de coopération sécuritaire (terrorisme, immigration clandestine, crime transnational, expertise en matière de contrôle des frontières, etc.).

La Tunisie gagnera à renforcer ses liens avec ces structures et organisations qui continueront d'exister afin de sauvegarder les intérêts européens et occidentaux en règle générale, l'objectif étant de bénéficier d'un soutien en cas de crise majeure dans la région.

Elle gagnera également, dans l'éventualité d'une relance de l'UMA ou de la création d'une structure alternative, à œuvrer en faveur de la mise en place d'un mécanisme méditerranéen de sécurité, conjointement avec les pays européens riverains.



IV. LE MOYEN-ORIENT: L'HORIZON CHARGE D'INCERTITUDES

Les bases de la politique tunisienne dans la région face à un risque de balkanisation ou face à une instabilité durable pourraient être définies ainsi :

- ▶ **Affirmer la priorité du règlement de la question palestinienne** et des territoires occupés, y compris Jérusalem et le Golan, sur la base de la légalité internationale ;
- ▶ **Soutenir la reconnaissance de l'Etat palestinien dans les frontières de juin 1967 ;**
- ▶ Compte tenu de l'interdépendance des conflits, **soutenir l'idée d'une conférence internationale de paix au Moyen-Orient sous l'égide des Nations Unies** et avec la participation des pays concernés et des membres permanents du Conseil de Sécurité ;
- ▶ **Faire de la région du Moyen-Orient une zone exempte de l'arme nucléaire ;**
- ▶ **Eviter de tomber dans les rivalités partisans et les luttes d'influence et de leadership** (Iran-pays du CCG, chiites-sunnites, Arabie Saoudite-Qatar, etc.) ;
- ▶ **Condamner la multiplication des sanctions** qui aggravent la condition tragique de tous les peuples de la région au détriment des règlements pacifiques privilégiant la négociation et le respect de la légalité internationale ;

► **Condamner toute intervention militaire contre les pays de la région**, notamment l'Iran et la Syrie. La contribution des puissances extérieures doit s'exercer dans le sens de l'évacuation du Golan occupé, manifestant une authentique volonté de solidarité avec la nation syrienne ;

► **Compte tenu de la gravité de la menace représentée par le retour des « foreign fighters », la Tunisie gagnerait à rétablir ses relations diplomatiques avec la Syrie.**

Le renseignement stratégique étant la pierre angulaire afin de faire face à ce fléau, Tunis devrait établir une coopération poussée avec les services de renseignement syriens mais également russes, iraniens et turques. Contrairement à certaines puissances occidentales instrumentalisant la menace terroriste à des fins stratégiques, la Syrie, la Russie, l'Iran, plus récemment la Turquie, et la Chine partagent les mêmes craintes que les autorités tunisiennes et mènent une lutte efficace ;

► La stratégie visant à remodeler le Moyen-Orient qui a commencé avec la guerre en Irak (2003) et qui se poursuit activement nous paraît dangereuse et doit faire l'objet d'une explication sereine avec les grandes puissances, notamment les Etats-Unis, afin de faire prévaloir en tout état de cause le respect de la légalité internationale, l'intégrité territoriale des Etats et les droits inaliénables du peuple palestinien.

La Tunisie pourrait prendre l'initiative de constituer un « groupe des sages »

regroupant les pays du Maghreb, du CCG et plus globalement du Moyen-Orient afin de régler les différends de manière pacifique et éviter la balkanisation de la région. Cette initiative pourrait être portée au niveau des Nations Unies ;

► La Tunisie doit être en mesure de se positionner sur les flux financiers en provenance des pays du Golfe et dirigés vers l'Afrique par l'intermédiaire de banques mixtes de développement.



V. L'AFRIQUE : LE BERCEAU CONTINENTAL

L'Afrique présente de nombreuses opportunités pour la Tunisie. Au regard du Maroc ou de l'Egypte, la Tunisie accuse un retard certain. Cette situation est la résultante d'une posture géopolitique et géoéconomique tournant le dos à l'Afrique, continent pourtant en plein essor. Elle s'explique également par des préjugés ancrés dans les mentalités et par la frilosité des opérateurs privés. En géopolitique, la perception prime souvent sur la réalité des faits. Il y a là un devoir de rupture par rapport à l'imaginaire collectif et aux fictions.

L'Afrique, certes minée par des conflits récurrents et des vulnérabilités structurelles, connaît un essor sur la scène internationale sur fond de redistribution des cartes de la puissance. Le continent se tourne vers les Amériques, l'Asie et s'ouvre aux investissements en provenance des

pays du CCG, rompant progressivement le cordon ombilical avec les anciennes puissances coloniales entrées en récession économique. Au centre des rivalités planétaires, dotée de réserves énergétiques et minérales considérables, l'Afrique est convoitée et courtisée par les différents pôles de puissance, soucieux notamment de diversifier et sécuriser leurs approvisionnements en ressources stratégiques.

Cette situation autorise à l'avenir une certaine marge de manœuvre aux opérateurs économiques tunisiens au regard des facteurs de compétitivité et des avantages comparatifs de la Tunisie.

Cela suppose néanmoins que le contexte interne s'éclaircisse garantissant aux opérateurs un retour sur risque significatif.

Dans ce contexte, toute stratégie à l'égard du continent africain ne saurait être élaborée sans lever l'hypothèque politique qui garantirait la sécurité des contrats et la crédibilité financière des opérateurs. Parallèlement, les opérateurs privés, l'UTICA ou la CONNECT, devraient surmonter leur frilosité et leur attentisme. En ce sens, diverses orientations paraissent capitales :

L'Etat tunisien doit élaborer une véritable stratégie ouvrant la voie aux opérateurs privés tunisiens en tenant compte de la singularité et des multiples identités stratégiques, économiques et culturelles caractérisant le continent ;

En valorisant notre position géographique, il s'agira de se positionner comme voie privilégiée de pénétration vers l'Afrique ; La Tunisie devra en ce sens multiplier les relations triangulaires et de co-délocalisation UE-Monde Arabe et Afrique. Il en sera de même à l'égard de l'Asie.

La Tunisie œuvrera à s'ériger en hub financier et digital, tourné vers la Méditerranée et l'Afrique,

captant les flux en provenance du Monde Arabe et de l'Asie. Plus précisément, la Tunisie interceptera les flux mondiaux s'écoulant d'ouest en est quant aux technologies, d'est en ouest quant aux produits industriels et du nord vers le sud et sud sud quant aux programmes d'aide et aux investissements ciblant l'Afrique.

Tunis visera de manière prioritaire le marché africain des NTIC, de l'énergie renouvelable, de la lutte contre la désertification, de l'agroalimentaire, des infrastructures, des services, de la gestion des eaux usées, de la santé, de l'éducation, etc. Enfin, la Tunisie devra déployer une stratégie différenciée s'appuyant sur des Etats pivots : la Côte d'Ivoire et le Sénégal pour l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique du Sud pour l'Afrique Australe et le Rwanda, le Kenya et l'Ethiopie pour l'Afrique de l'Est ;

Parallèlement, **il conviendra d'initier un changement des mentalités** : les atouts de la Tunisie et des opérateurs économiques sont nombreux : encore faut-il développer la diplomatie économique, l'intelligence économique et l'analyse géopolitique et

prospective. Le cap doit être fixé et la vigie, c'est-à-dire la veille stratégique identifiant des niches porteuses, développée. En appui, le réseau diplomatique devra être étoffé et les dessertes aériennes directes et maritimes vers les pays ciblés mises en place. Il importera également et surtout de développer et de cultiver une approche plus offensive et agressive en acceptant les prises de risque mesurées.

VI. LES HORIZONS MONDIAUX : ETATS-UNIS, RUSSIE, CHINE, ETC.

Sans heurter ses relations privilégiées avec l'UE, relations dictées par l'histoire et la géographie, la Tunisie devra initier, afin d'émerger sur la scène internationale, une stratégie progressive de pénétration des différentes sphères d'influence à l'échelle planétaire. **La diplomatie tunisienne devra cultiver la multipolarité et développer une politique axée sur la défense de l'intérêt national** : la Tunisie veillera à être en mesure d'acquérir le matériel militaire et sécuritaire dicté par ses besoins dans la lutte contre le terrorisme et à développer ses échanges économiques tout en captant les investissements dans des conditions politiques et financières avantageuses sauvegardant sa souveraineté nationale.



1. LES ETATS-UNIS

En dépit du caractère limité des relations commerciales avec les Etats-Unis, la Tunisie a tissé des liens politiques, militaires et stratégiques étroits avec Washington.

Les relations diplomatiques entre les deux pays s'inscrivent dans le temps long et ont enregistré un net saut qualitatif suite à la signature par la Tunisie du statut d'allié majeur hors OTAN. **Cette garantie de sécurité devra être sauvegardée compte tenu de la montée des tensions à l'échelle maghrébo-sahélienne.**

La position géographique de la Tunisie, voisine de l'Algérie et de la Libye et contrôlant le détroit de Sicile, constitue un atout stratégique à valoriser auprès des Etats-Unis tout en préservant notre souveraineté et notre autonomie stratégique. Il en est de même quant au processus démocratique, la Tunisie pouvant être qualifiée d'îlot démocratique dans sa région. Il s'agira de déployer une politique en mesure de tirer le meilleur parti de cette « rente de situation » tout en veillant à ne pas transiger quant à nos choix souverains. Cette orientation doit permettre de poursuivre deux objectifs prioritaires :

► **Assurer l'équipement en matériel de pointe et à des conditions favorables** et la formation de nos forces armées et de sécurité intérieure afin de faire face au terrorisme et renforcer au plus haut niveau la coopération en matière de renseignement. L'objectif final consistera à permettre à la Tunisie de se doter et de maîtriser les équipements les plus sophistiqués en matière de lutte contre le terrorisme et en matière de menaces asymétriques. L'autonomie stratégique constitue une priorité garante de la défense de l'intérêt national ;

► **Obtenir l'aide économique la plus substantielle aux conditions les plus favorables** afin de soutenir le développement économique et social du pays. Par ailleurs, sur le plan économique, une future signature d'un accord de libre-échange avec les Etats-Unis produirait un effet d'annonce extrêmement positif à l'égard de l'Asie, de l'Europe et des investisseurs américains.



2. LA RUSSIE

La Russie marque un retour affirmé au Moyen-Orient et en Méditerranée avec pour objectif de relativiser l'empreinte américaine et européenne. De ce fait, des crises et des tensions sont susceptibles d'éclater dans le voisinage immédiat de la Tunisie, notamment en Libye, voire en Algérie. En effet, Moscou développe une stratégie d'influence impliquant de s'assurer le contrôle de points d'appui pour ses navires militaires de Gibraltar aux côtes syriennes. Sans heurter l'alliance stratégique avec les Etats-Unis et certains pays européens, **la Tunisie gagnerait, dans le cadre d'une stratégie de mise en rivalité, à renforcer ses relations avec la puissance russe,** notamment sur le plan du renseignement, de l'acquisition de matériel militaire nous faisant défaut, etc.

Par ailleurs, **le marché russe présente de nombreuses opportunités pour la Tunisie,** notamment suite à l'embargo imposé par l'Union Européenne et les Etats-Unis. Par ailleurs, la Russie constitue un marché extrêmement vaste, considéré comme le

deuxième importateur mondial de fruit, le quatrième en légumes et le 5ème pour les produits agro-alimentaires. La Russie est également le 7ème fournisseur de la Tunisie. **Outre son marché intérieur, la Russie est un tremplin pour la Tunisie vers les pays d'Asie centrale.** Enfin, la Russie, outre la nécessité de renforcer la coopération au niveau énergétique, représente un émetteur important de touristes vers la Tunisie.



3. L'ASIE

Paradoxalement, en poussant plus en avant son intégration à l'Europe, notamment via une avancée sur le dossier de l'Aleca, la Tunisie renforcera sa marge de manœuvre et son attractivité à l'égard des partenaires clefs asiatiques dans le cadre de relations triangulaires. Avec le déplacement du centre de gravité des rapports de puissance vers l'Asie Pacifique, la Tunisie devra penser et conceptualiser une « grande stratégie » à l'égard de cette région, notamment à l'égard de la Chine, de l'Inde, du Japon, de la Corée du Sud et des pays de l'ASEAN. **A cette fin, un Observatoire de l'Asie,** impliquant secteur public, opérateurs privés et universitaires devra être institué avec un objectif prioritaire en termes stratégiques : comment se distinguer de nos concurrents et répondre aux intérêts majeurs de la Chine, du Japon et de la Corée du Sud. Cet impératif passe par une étude et une connaissance fines de « cet autre » en s'affranchissant de notre grille de lecture traditionnelle.

L'Asie, ne pouvant demeurer indéfiniment

compétitive en quant aux coûts de production, sera alors en mesure de profiter des délocalisations, notamment vers l'Afrique où la main d'œuvre et le coût de production seront moins chers. Compte tenu de son arrimage à l'Europe et de ses liens privilégiés avec le continent africain, la Tunisie sera dès lors en mesure de se positionner en hub ou plateforme de projection.

La Tunisie devra veiller à cultiver **des relations dépassant la dimension purement économique en intégrant le volet culturel essentiel en Asie**. La diplomatie culturelle mise en œuvre par la Tunisie devra œuvrer en ce sens.

Quant au volet sécuritaire, il s'agira de renforcer la coopération militaire avec la Chine.

Les Chinois s'inquiètent de la montée en puissance des groupes extrémistes terroristes dans le monde Arabe. La présence de nombreux citoyens chinois parmi les combattants étrangers de l'organisation Etat Islamique et la menace que ces groupes représentent pour Pékin offrent de nombreuses opportunités de coopération. La montée en gamme et en hautes technologies de l'industrie militaire chinoise ne doit pas être négligée par la Tunisie. La Tunisie, voisine de l'Algérie et de la Libye, deux partenaires économiques importants de la Chine, riches en gaz et en pétrole, représente un atout à valoriser. Enfin, la Tunisie devra veiller à s'intégrer au sein du

projet maritime de route de la Soie. **En ce sens, en partenariat avec Pékin, un Institut de la Route de la Soie pourrait être créé en Tunisie.**



IT E S

Institut Tunisien Des Etudes Stratégiques

Dar El Hana 1, 150 Av. Habib Bourguiba. Carthage Amilcar 2016, Tunis