



المعهد التونسي للدراسات الاستراتيجية
INSTITUT TUNISIEN DES ÉTUDES STRATÉGIQUES

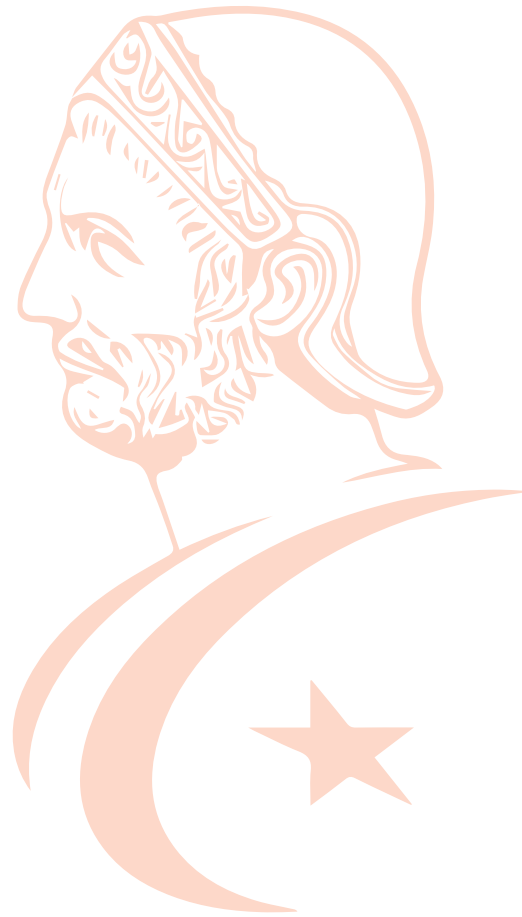
ITÉS

LA TUNISIE FACE AU COVID-19 À L'HORIZON 2025 :

**LES PRÉALABLES
D'URGENCE
AVANT TOUTE RELANCE
SOCIO-ÉCONOMIQUE**

En partenariat avec





I T E S

Ces mesures d'urgence ont été formulées par :

M. Nouredine Bouzouaya, coordinateur

M. Slaheddine Sellami

Mme. Lamia Mnasri Chenik

M. Abdelwahed EL Abassi

M. Hédi Achouri

M. M'sahli Lassaad

**MESURES PHARES D'URGENCE
PLAN DE PRÉVENTION ET DE PROTECTION**

afin d'éviter le confinement général en cas de reprise de l'épidémie et dépasser la crise.
Ce plan doit viser une triple efficacité sanitaire, sociale et économique.

Mesures phares/Orientations stratégiques d'urgence ou de survie	Objectifs	Mise en œuvre	Effets attendus	Modalités de mise en œuvre
I- EVALUER L'IMPACT DE LA COVID-19 SUR LE SYSTEME SANITAIRE	Etablir un diagnostic stratégique du secteur de la santé (bilan des forces et des faiblesses révélées par la crise).	<ul style="list-style-type: none"> - Inventorier le nombre de cas, de décès, l'évolution du taux de reproduction (Rt), etc. - Evaluer la carte sanitaire et les capacités, par région, en réponse à la crise sanitaire. - Inventorier les stocks par région et par type de produit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les structures, les équipes, les outils de travail et de protection, les équipements de réanimation, les capacités de transport sanitaire, etc. - Estimer précisément les besoins. - Ajuster et diffuser des plans d'action 	<ul style="list-style-type: none"> - Constituer les bases de données (listes des structures, des RH, des réserves, des respirateurs, des médicaments essentiels, etc.).

Mesures phares/Orientations stratégiques d'urgence ou de survie	Objectifs	Mise en œuvre	Effets attendus	Modalités de mise en œuvre
			<ul style="list-style-type: none"> adaptés et arrêtés. - Organiser le système de diagnostic virologique. 	
II- PREVENIR LA TRANSMISSION	Maîtriser l'épidémie en limitant le niveau de circulation du virus.	<ul style="list-style-type: none"> - Implémenter le Plan de Préparation et de Riposte. - Tester- Tracer- Isoler- Traiter. - Contrôler aux frontières. - Maintenir la vigilance sur le contrôle de l'épidémie. - Diffuser les référentiels et consensus d'experts. - Informer et sensibiliser la population aux mesures barrières (distanciation physique, isolement et quarantaine, port du masque, etc.). - Se préparer à l'acquisition du futur vaccin. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limiter la transmission communautaire. - Limiter le nombre de cas importés. - Protéger les personnes les plus à risque (personnes âgées ou souffrant de co morbidités). - Appropriation de la prévention par le citoyen qui devient acteur et partenaire de sa santé. - Faire du citoyen un acteur de sa santé en le responsabilisant (sans infantilisation). 	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir de manière soutenue les mesures barrières. - Programmer des opérations blanches. - Renforcer les capacités de dépistage. - Promouvoir une stratégie de communication active utilisant tous les moyens techniques à la disposition et surtout des professionnels de la communication pour amener la population à appliquer les mesures de prévention. - Dédier une TV à la

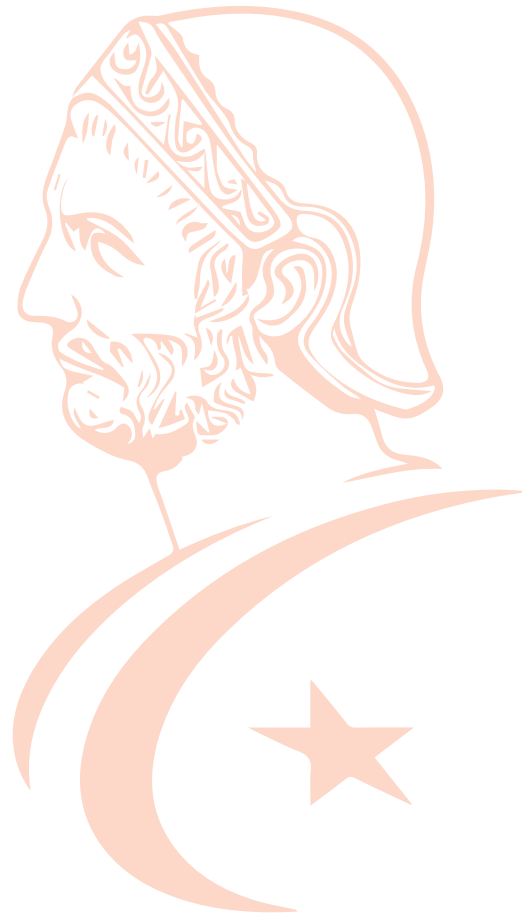
Mesures phares/Orientations stratégiques d'urgence ou de survie	Objectifs	Mise en œuvre	Effets attendus	Modalités de mise en œuvre
				santé. - Former des journalistes spécialistes en santé et bien-être.
III- ASSURER UNE INFRASTRUCTURE PHYSIQUE SUFFISANTE ET UNE GOUVERNANCE REGIONALISEE	Assurer le bon fonctionnement des services de santé, publics et privés, en période de crise sanitaire avec des services de santé efficaces (RH rodées, circuits Covid-19+/-, parcours de santé, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> - Décentraliser (impliquer plus les DRS*). - Associer la 1^{ère} ligne publique et privée dans le cadre d'un parcours de soins balisé. - Renforcer les capacités de diagnostic virologique en associant des laboratoires privés homologués. - Assurer une production locale suffisante de certains équipements. - Améliorer l'organisation de l'approvisionnement en produits 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer l'équité. - Assurer la continuité des soins. - Renforcer la santé de proximité. - Garantir l'accès aux soins à tout patient quel que soit sa pathologie. - Maintenir les services de soins essentiels. - Disposer d'un stock convenable et protégé de médicaments, de matériel, de moyens de dépistage et de diagnostic, de produits de 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une répartition nationale et régionale, dynamique et évolutive dans le temps en fonction des données épidémiologiques, des hôpitaux et services hospitaliers Covid-19+/-. - Mettre en place des modes d'approvisionnement en médicaments, EPI, réactifs, etc. en situation d'urgence. - Observer les règles de transparence de la

Mesures phares/Orientations stratégiques d'urgence ou de survie	Objectifs	Mise en œuvre	Effets attendus	Modalités de mise en œuvre
		<ul style="list-style-type: none"> pharmaceutiques. - Constituer des stocks stratégiques. - Encourager l'industrie pharmaceutique locale et promouvoir l'export. 	<ul style="list-style-type: none"> protection et d'équipement médical hospitalier permettant une autonomie suffisante. - Assurer l'auto suffisance pour certains produits de santé jugés stratégiques. 	<ul style="list-style-type: none"> commande publique. - Lutter contre la corruption et les conflits d'intérêt. - Construire une démocratie sanitaire forte.
IV- DISPOSER DE RESSOURCES HUMAINES SUFFISANTES PROTEGEES ET REACTIVES	Couvrir les besoins de la population.	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le nombre de personnel de santé, en particulier, le pool des médecins et des paramédicaux spécialistes en Réanimation. - Améliorer les connaissances, aptitudes et pratiques des soignants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Couvrir les besoins des services de santé. - Assurer la sécurité et la qualité des soins. - Veiller au retour de la confiance soignants/soignés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Former les professionnels à la gestion des cas. - Former certains professionnels à la gestion d'une épidémie (DRS, SSB, circonscription sanitaire). - Recruter. - Redéployer. - Prévoir des réserves professionnelles sanitaires.

Mesures phares/Orientations stratégiques d'urgence ou de survie	Objectifs	Mise en œuvre	Effets attendus	Modalités de mise en œuvre
V- PAYER POUR LES SERVICES	Attribuer les moyens financiers au secteur de la santé pour assurer l'implémentation des mesures envisagées.	<ul style="list-style-type: none"> - Conférer la priorité au budget de la santé afin de résorber les déficits (hôpitaux, PCT, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Financer les mesures attendues. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dédier des fonds d'urgence spéciaux. - Réfléchir aux mécanismes de solidarité sociale et les institutionnaliser. - Prospecter, négocier et lancer les marchés.
VI- BON USAGE DES TECHNOLOGIES	Accélérer la digitalisation de l'administration et le recours à l'Intelligence Artificielle.	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser et développer les TIC (DMI, Télémedecine, Téléconsultation, Télésurveillance, etc. - Assurer une pratique pérenne de la Téléconsultation dans les pratiques de soins coordonnés, en complémentarité de la pratique présentielle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eriger les technologies de l'Intelligence Artificielle en outils stratégiques, au même titre que les mesures barrières. - Limiter les déplacements des patients. - Apporter des solutions pour les déserts médicaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encourager les initiatives (startups, recherche, innovation, etc.). - Publier, dans les plus brefs délais, les décrets et arrêtés relatifs à la Loi N° 2018-43 du 11 juillet 2018, complétant la Loi N° 91-21 du 13 mars 1991, relative à l'exercice et à l'organisation de la profession de

Mesures phares/Orientations stratégiques d'urgence ou de survie	Objectifs	Mise en œuvre	Effets attendus	Modalités de mise en œuvre
				<ul style="list-style-type: none"> médecin et de médecin dentiste. - Elargir le recours au numérique en vue d'identifier les nouveaux cas Covid-19+ et leurs contacts.
VII- GOUVERNANCE INTERMINISTERIELLE (MESURES DANS LES AUTRES SECTEURS)	Assurer une action coordonnée et efficace entre tous les secteurs concernés.	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir des protocoles sanitaires par secteur d'activité avec des référentiels dédiés. - Sensibiliser les responsables à leur application dans leurs secteurs respectifs. - Veiller à l'application des protocoles et référentiels en mettant en œuvre, au besoin, les mesures coercitives 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire la transmission du virus. - Préserver la vie sociale et le tissu économique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôler efficacement aux frontières. - Contrôler les lieux publics (établissements de l'éducation, de l'enseignement, moyens de transport public, établissements touristiques, etc.) - Institutionnaliser la

Mesures phares/Orientations stratégiques d'urgence ou de survie	Objectifs	Mise en œuvre	Effets attendus	Modalités de mise en œuvre
		(application des textes).		solidarité sociale en tant que principe d'action et de gouvernance.



I T E S

Ces mesures d'urgence ont été formulées par :

M. Maher Gassab

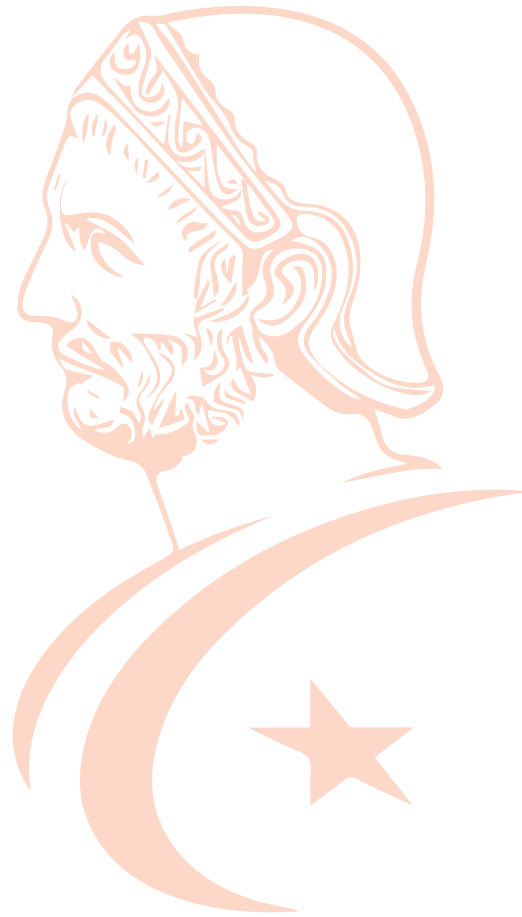
M. Aram Belhadj

7 MESURES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES PHARES, PRÉALABLES À LA RELANCE ÉCONOMIQUE

- 1. Veiller à accorder une attention particulière aux secteurs mobilisant et impactant une proportion importante de la population active.** Il s'agit, en particulier, d'au moins cinq secteurs d'activités prioritaires, à savoir le Textile-habillement et chaussures, la Construction et Travaux Publics, le Commerce, le Transport et Communications et les Services de réparation et immobilier ;
- 2. Assurer le bon fonctionnement des secteurs vitaux tout au long de la période de confinement ciblé ou (déconfinement).** Un plan stratégique de continuité incluant les services publics (eau, électricité, transport, santé), l'agroalimentaire, les banques et certaines industries essentielles doit être établi. Relativement à ces dernières, notamment les industries opérant dans le domaine sanitaire, des politiques incitatives sont nécessaires, principalement l'octroi de subventions directes ou la suppression des taxes indirectes. Parallèlement, les chaînes d'approvisionnement alimentaire et pharmaceutique doivent être également renforcées afin d'assurer un rythme normal de production et de distribution des produits alimentaires et des médicaments et éviter la ruée sur ces derniers. Dans ce cadre, la consolidation de stocks stratégiques conférant la possibilité de réguler le marché en temps opportun est indispensable. Parallèlement, des politiques incitatives en faveur des filières agricoles stratégiques, notamment les filières maraîchère, céréalière, laitière et de la viande sont également requises ;
- 3. Mener une politique fiscale visant à préserver la trésorerie des entreprises et les emplois.** Par le report du paiement des impôts et la promulgation de nouvelles exonérations fiscales, cette politique aiderait ainsi les entreprises à avoir la liquidité nécessaire, préserver l'emploi des salariés et soutiendrait le revenu des ménages. Par ailleurs, cette politique fiscale doit être ciblée, en priorisant les secteurs, comme le commerce, la construction, etc. et en soutenant les secteurs les plus sinistrés à l'instar du tourisme et du transport. Il serait judicieux de promulguer rapidement, entre autres, le report de paiement des cotisations patronales, de rééchelonner les dettes douanières et de défiscaliser les investissements opérés par les SICAR et les FCP, notamment ceux orientés vers les industries stratégiques. D'autre part, la crise actuelle devrait être l'occasion d'amorcer une réforme fiscale audacieuse, en instaurant une plus grande progressivité de l'impôt par la mise en place de nouvelles taxes de solidarité, comme l'impôt sur les grandes fortunes et l'adaptation sans délai de la réglementation fiscale au télétravail ;
- 4. Maintenir une politique budgétaire expansionniste incluant des mesures de relance de la consommation des ménages et des investissements des entreprises.** En effet, l'économie tunisienne a enregistré de faibles taux de croissance avant la crise et la relance économique sera difficile avant la mise en place de mesures relançant la consommation des ménages et l'investissement des entreprises. En ce qui concerne les entreprises, certaines mesures réclamées par les organisations patronales seront nécessaires telles que:
 - La mise en place d'une ligne de garantie afin de permettre aux entreprises de contracter des crédits de gestion et de travaux ;
 - La création d'un fonds d'investissement pour la recapitalisation des industries, potentiellement considérées comme les champions de demain ;
 - Le paiement des dettes des entreprises et des professionnels ayant effectué des prestations pour l'État ;
 - L'accélération du remboursement des crédits d'impôts de TVA ;
 - La libération des cautions douanières. Du côté des ménages, parallèlement aux aides sociales

ciblant les catégories sociales les plus vulnérables, le pouvoir d'achat des salariés doit être soutenu. De ce fait, afin de restaurer la confiance, faire face au choc de la demande et stimuler la reprise économique ainsi que la croissance, il est fortement déconseillé de s'orienter vers des ponctions salariales pour alléger la pression sur les finances publiques ;

- 5. Mettre en œuvre une politique monétaire expansionniste venant en aide aux entreprises et aux ménages en difficulté et protégeant la balance des paiements contre les chocs externes.** Dans ce cadre, la BCT doit veiller à ce que les ménages et les entreprises continuent à accéder aux crédits à des taux abordables. A cet égard, l'institut d'émission doit continuer sa politique expansionniste en baissant davantage le taux directeur, en bonifiant les taux sur les crédits d'exploitation et d'investissement et en adoptant une politique de « Quantitative Easing ciblé » (achat de certains types de titres et certificats d'investissement). Sur le plan de la Balance des Paiements, la BCT doit faire face notamment au choc externe de perturbation de la chaîne de valeur mondiale ainsi qu'à la baisse des recettes touristiques et des transferts des Tunisiens Résidents à l'Étranger (TRE). En ce sens, elle doit pousser vers la promulgation de l'annulation de change, annoncée au début du mois de février 2020 ;
- 6. Mener une politique sociale plus active afin de soutenir les classes sociales les plus vulnérables.** A cet égard, un ciblage adéquat de toutes les catégories de la population, et particulièrement les personnes intervenant dans le secteur informel, est indispensable, permettant de faciliter ensuite le renforcement de la protection sociale de cette frange vulnérable de la population. De même, un renforcement du secteur de la microfinance et des activités à finalité purement sociales et environnementales est nécessaire de manière à renforcer l'économie sociale et solidaire. Enfin, une adhésion à une nouvelle dynamique internationale visant à instaurer, en cette période de crise, un revenu universel plus égalitaire s'avère obligatoire ;
- 7. Renforcer les efforts de mobilisation des ressources financières nécessaires, aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale.** Plusieurs options se présentent, bien que les marges de manœuvres soient limitées. La première étant la réallocation du budget et une réaffectation des ressources. La deuxième est rattachée à une responsabilisation beaucoup plus importante de la Banque Centrale et une forte implication de cette dernière dans l'effort national de sauvetage des vies et de l'économie. La dernière est liée à la possibilité d'établissement d'un moratoire sur la dette en concertation avec les créanciers bilatéraux et multilatéraux ainsi qu'une forte mobilisation de la diplomatie afin de bénéficier de lignes de financement supplémentaires provenant des partenaires commerciaux, des organismes multilatéraux ou encore des fonds régionaux.



I T E S

Ces mesures d'urgence ont été formulées par :

M. Rachid Barouni, coordinateur

M. Karim Ben Kahla

Mme Houyem Chekki

M. Sami Aouadi

M. Mehdi Ben Brahem

1. Orientation Stratégique d'urgence N°1 : Mise en place de l'identifiant unique

1.1. Les objectifs poursuivis :

L'objectif consiste en la mise en place d'un système d'identifiant unique pour tous les Tunisiens utilisable dans toutes les procédures administratives.

1.2. A-t-elle été proposée ou mise en œuvre par le gouvernement ?

Mesure proposée mais toujours pas mise en œuvre.

1.3. Les effets attendus :

Ce projet conditionne en grande partie la réussite de toute politique d'assistance à travers une gestion optimisée des bases de données, un meilleur ciblage des populations pauvres et vulnérables et un suivi et une évaluation des politiques de lutte contre la pauvreté devant être intégrées dans une dynamique ayant pour objectif d'aboutir à une autonomie financière des populations ciblées.

Ce projet doit dès à présent être concrétisé par l'octroi d'un identifiant unique à chaque citoyen tunisien et permettre de croiser plusieurs bases de données facilitant ainsi l'efficacité et la transparence de toutes les politiques publiques. Une campagne de communication doit accompagner la concrétisation de ce projet qui perdure dans le temps sans pour autant parvenir à concrétiser efficacement les choses.

1.4. Modalités de mise en œuvre :

Travail technique de recoupement de bases de données et de création de clés de jointure afin de croiser efficacement les bases de données. L'identifiant doit à la fois couvrir tous les Tunisiens mais également permettre un suivi des politiques sociales pour davantage de transparence et de contrôle.

2. Orientation Stratégique d'urgence N°2 : Poursuivre une aide ciblée envers les populations les plus vulnérables et les secteurs les plus impactés par la crise

2.1. Les objectifs poursuivis :

La poursuite d'un soutien financier en faveur des plus démunis afin d'éviter une explosion de la pauvreté et des tensions sociales incontrôlables.

2.2. A-t-elle été proposée ou mise en œuvre par le gouvernement ?

A ce stade, absence de plan clair conceptualisé et mis en œuvre.

2.3. Les effets attendus :

La crise a plongé l'économie mondiale dans une grande incertitude. L'économie tunisienne n'est pas épargnée. Dans ce contexte exceptionnel de forte vulnérabilité et d'effervescence sociale, il est nécessaire de poursuivre les aides accordées aux populations et aux entreprises les plus impactées (tourisme, transport, artisanat, etc.) par la crise tout en analysant les évolutions au niveau national et international sur le court et le moyen terme. Cette veille permettra d'alléger ou de renforcer les aides par un meilleur ciblage ou une réponse plus adéquate par rapport aux besoins. De plus, la mise

en place de la recommandation concernant l'identifiant unique permettra d'améliorer sensiblement le ciblage et la nature de l'aide.

2.4. Modalités de mise en œuvre :

Mise en place de cash-transfert avec des mesures de ciblage sur des périodes de temps précises et de court terme afin de permettre une visibilité aux bénéficiaires.

3. Orientation Stratégique d'urgence N°3 :

Créer des ponts entre les politiques d'assistance et la formation professionnelle à travers des parcours professionnalisant.

3.1. Les objectifs poursuivis :

Créer une forme de dynamique dans les politiques d'assistance afin de permettre une autonomie financière basée sur les besoins du marché de l'emploi, des spécificités régionales et des capacités des bénéficiaires. L'objectif est de ne pas maintenir les populations vulnérables dans une assistance éternelle. L'aide doit s'inscrire dans un espace temporel précis pour les individus en âge de travailler susceptibles de bénéficier d'une aide conditionnée par des formations professionnelles.

3.2. A-t-elle été proposée ou mise en œuvre par le gouvernement ?

Non.

3.3. Les effets attendus :

L'ensemble des expérimentations pilotes conduites par les ONG depuis 2011 (PNUD, BIT, UE, Banque mondiale, GIZ, etc.) doivent conduire à une politique publique claire et globalisée permettant de créer des politiques de lutte contre la pauvreté et non être cantonnées à des politiques d'assistance. Il s'agit de créer un certain nombre de parcours professionnels que les bénéficiaires doivent choisir afin d'acquérir un savoir-faire dans un domaine où les perspectives d'emplois sont importantes.

3.4. Modalités de mise en œuvre :

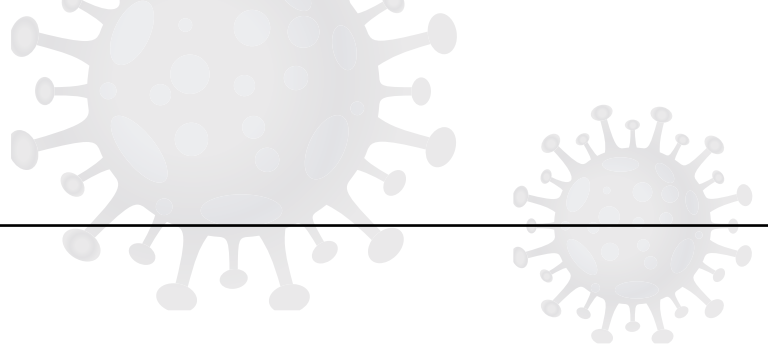
Ces parcours doivent être gérés par des bases de données claires et une évaluation rigoureuse quant aux résultats en termes d'emplois créés, d'autonomisation financière et de pérennité des résultats. Une coopération avec le ministère de l'emploi et notamment l'ANETI est nécessaire pour mettre en place un parcours allant de l'identification de la personne dans le besoin jusqu'à son autonomie financière.

4. Orientation Stratégique d'urgence N°4 : Créer des ponts entre l'informel et le formel

4.1. Les objectifs poursuivis :

intégrer une partie importante des travailleurs informels dans l'économie formelle.

Cette crise peut s'ériger en opportunité afin d'initier et de conduire des réformes structurelles importantes. La crise a prouvé l'importance de l'Etat en tant que garant d'un revenu minimum et de la paix sociale. En ce sens, il est recommandé de communiquer sur cette dynamique et de créer des mécanismes clairs et réellement incitatifs afin d'encourager une grande partie des travailleurs de l'informel à être couverts par la sécurité sociale.



4.2. A-t-elle été proposée ou mise en œuvre par le gouvernement ?

A ce stade, il n'existe pas de mécanismes efficaces d'intégration de l'informel.

4.3. Les effets attendus :

Une intégration progressive du secteur informel par des mesures ciblées au niveau de certains marchés phares qui évoluent dans l'informel (ex : Le marché Moncef bey). Il est nécessaire de stopper très rapidement la tendance croissante de l'informel. Des expérimentations pilotes pourraient initier cette dynamique.

4.4. Modalités de mise en œuvre :

Le système d'identification unique pourrait faciliter cette orientation mais devra être complété par une politique incitative basée sur des cartes professionnelles, le développement d'une infrastructure, des avantages fiscaux, une communication continue avec les bénéficiaires les informant sur leurs acquis sociaux, l'évolution de leur taux de remplacement, le nombre de trimestres validé, etc. Des systèmes de conventions avec des banques, des grandes surfaces, des compagnies aériennes, etc. pourraient également encourager les secteurs de l'informel à cotiser à la sécurité sociale.

5. Orientation Stratégique d'urgence N°5 : Opérationnaliser le Conseil National de Dialogue Social (CNDS)

5.1. Les objectifs poursuivis :

Il s'agit de créer un environnement calme et propice à une analyse approfondie et claire de la situation qui déboucherait sur des propositions de réformes consensuelles.

5.2. A-t-elle été proposée ou mise en œuvre par le gouvernement :

Le CNDS existe mais demeure non actif.

5.3. Les effets attendus :

Un CNDS actif permettrait un plus grand sens des responsabilités à l'échelle de l'ensemble des acteurs ainsi qu'une plus grande cohésion sociale à travers l'adoption de décisions consensuelles et une prise en compte des contraintes de tous les partenaires. L'absence de réforme ou la difficulté de réformer réside souvent dans des blocages politiques et/ou idéologiques. Par conséquent, le CNDS pourrait permettre de limiter ces difficultés en créant un contexte favorable aux négociations. Le CNDS doit également intégrer une dimension sociologique et prévenir les situations d'injustices sociales créées par la crise, notamment dans le secteur de l'éducation.

5.4. Modalités de mise en œuvre :

Il est nécessaire de doter le CNDS des moyens financiers et humains afin d'assurer son bon fonctionnement. Il est urgent de réunir en particulier la commission sur la protection sociale afin de conduire des analyses sectorielles et identifier et formuler des solutions rapides, concrètes et consensuelles en vue de soutenir les secteurs et les populations les plus impactées par la crise.

6. Orientation Stratégique d'urgence N°6 : Assurer le financement des pensions du secteur privé

6.1. Les objectifs poursuivis :

Assurer un soutien financier à la CNSS confrontée à un problème de liquidité afin qu'elle soit en mesure d'honorer ses engagements mensuels et donc de garantir la continuité des prestations de pension du secteur privé dans les délais.

6.2. A-t-elle été proposée ou mise en œuvre par le gouvernement :

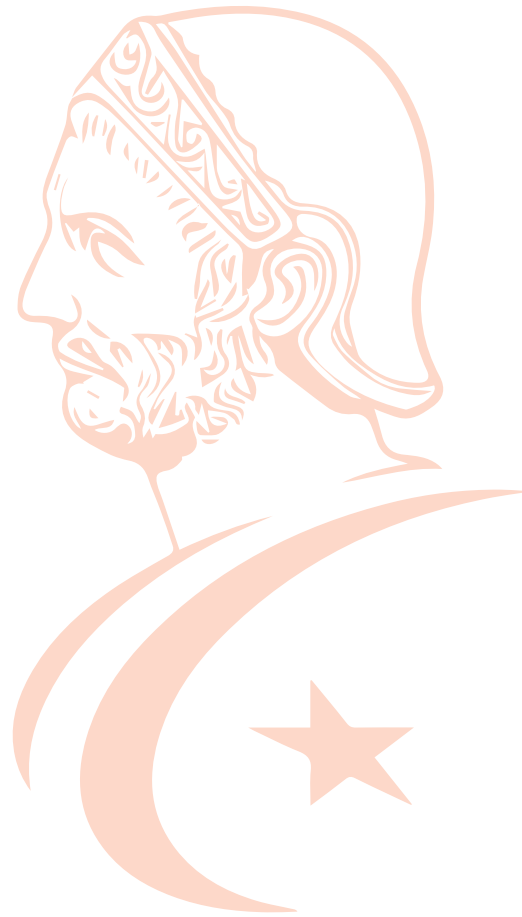
Cette mesure est déjà en application pour la CNRPS.

6.3. Les effets attendus :

Cette mesure constitue une condition préalable pour toute instauration de réformes structurelles quant au financement des régimes de pension. En réalité, elle permettra d'éviter des mouvements sociaux de grande ampleur, en cas de cessation de paiement des pensions, de consolider la confiance en l'Etat en tant que garant des pensions et de préparer un terrain apaisé propice à un débat imposant des réformes pouvant être douloureuses.

6.4. Modalités de mise en œuvre :

Dans l'immédiat, la solution consiste à imputer le déficit financier de la CNSS au budget de l'Etat afin de subvenir aux besoins des prestations de pension. Par ailleurs, la caisse devrait renforcer le recouvrement de ses créances et la lutte contre l'évasion parafiscale.



I T E S

Ces mesures d'urgence ont été formulées par :

M. Boubaker Karray, coordinateur

Mme. Sonia BOUDICHE

M. Mohamed Ali AYADI

M. Noureddine AGREBI

M. Yassine SKANDRANI

Nous proposons six mesures stratégiques pour assurer le bon fonctionnement du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire durant le confinement ciblé ou déconfinement, renforcer les capacités des agriculteurs, pêcheurs, industriels et employés à produire et à distribuer les produits, assurer la sécurité et même la souveraineté alimentaire, garantir la paix sociale, minimiser les dégâts sanitaires, économiques et sociaux d'une crise alimentaire avec une éventuelle deuxième vague du Coronavirus prévue au mois de septembre 2020. **Notons que les deux premières mesures constituent des préalables à toute intervention stratégique.**

L'ORIENTATION STRATÉGIQUE N°1 :

L'adoption de la Prospective, de la planification stratégique et de la planification ascendante.

Les objectifs poursuivis :

Le processus de conception, d'exécution, de suivi et d'évaluation et d'adaptation des stratégies et des politiques agricoles et agroalimentaires en Tunisie doit être rénové. L'approche de planification, actuellement utilisée, doit être révisée à travers l'adoption des démarches et des outils de la prospective, de la planification stratégique participative, inclusive et ascendante. La démarche productiviste, consultative et dans un certain sens dirigiste adoptée auparavant, doit être remplacée par une démarche ascendante couvrant et mettant en **cohérence les trois échelles locale, régionale et centrale. Elle doit être axée sur une approche « filières » respectant le principe d'orientation marché/client et basée sur un partenariat public-privé** permettant une implication effective de tous les opérateurs tout en respectant les principes de la « **bonne gouvernance** » conçue dans le cadre d'une vision de « **gouvernance globale** » du secteur.

A-t-elle été proposée ou mise en œuvre par le gouvernement ?

Non.

Les effets attendus :

La nouvelle approche de développement doit être volontariste et pragmatique et doit accorder à l'agriculture, à la pêche et aux industries agroalimentaires la priorité et l'importance qu'ils méritent dans le cadre d'une nouvelle vision stratégique d'avenir de l'économie nationale. Elle doit également réserver les moyens humains, matériels et financiers nécessaires à la réalisation des programmes, projets et actions retenus et rigoureusement planifiés dans le temps et dans l'espace. Parallèlement, le système de suivi-évaluation des politiques, des réformes, des programmes et projets, des décisions et de simulation, à priori et à posteriori, de leurs impacts doit être permanent et efficient.

Ainsi, les nouvelles réformes structurelles, organisationnelles et fonctionnelles et les nouveaux mécanismes et outils d'intervention qui seront mis en œuvre permettront l'adaptation continue de l'offre tunisienne des produits agricoles aux besoins et aux exigences des marchés national et international et assureront la rémunération convenable des agriculteurs et des pêcheurs et la préservation du pouvoir d'achat des consommateurs.

Modalités de mise en œuvre :

Elaboration des Plan de Développement Agricole et Agroalimentaire Locaux (PDAAL) qui donneront lieu aux PDAAR et au PDAAN.

L'ORIENTATION STRATÉGIQUE N°2 :

L'organisation du système productif agricole et agroalimentaire en filières de production comme stipulé dans la loi d'orientation de l'agriculture depuis 2004.

Cette loi ordonne la création d'un comité technique présidé par le ministre de l'agriculture et regroupant des représentants des ministères de l'agriculture, du commerce et de l'industrie et un fonds spécifique à chaque filière.

Les objectifs poursuivis :

Ce mode d'organisation permet une plus grande autonomie des filières et une intégration de ses activités, ce qui se traduit par la maîtrise et la réduction des coûts de production, l'amélioration de la qualité, la régularisation des prix des produits, la création de plus de richesse et sa répartition judicieuse entre les différents opérateurs.

A-t-elle été proposée ou mise en œuvre par le gouvernement ?

Non.

Les effets attendus :

Permettre une meilleure gestion des différends entre les acteurs et les tensions sociales.

Ses modalités de mise en œuvre :

Appliquer la loi d'orientation de l'agriculture.

L'ORIENTATION STRATÉGIQUE N°3 :

Accroissement, stabilisation de l'offre et constitution de stocks de réserves des produits agricoles et agroalimentaires de base.

Les objectifs poursuivis :

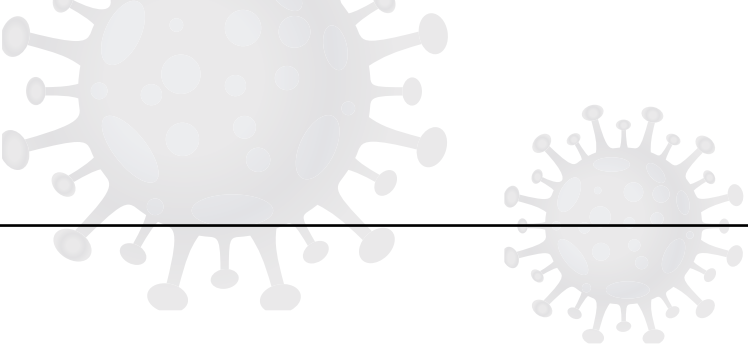
- L'amélioration du taux de couverture des besoins de consommation des ménages tunisiens par la production nationale ;
- Assurer l'approvisionnement continu des marchés ;
- Préserver le revenu des agriculteurs, pêcheurs et industriels ;
- Assurer la continuité des activités agricoles, industrielles et de pêche maritime ;
- Valoriser les produits agricoles et les poissons bleus périssables et les excédents de production n'ayant pas de débouchés en les transformant ;
- Disposer d'un stock stratégique de réserve des produits agricoles et agroalimentaires de base.

A-t-elle été proposée ou mise en œuvre par le gouvernement ?

Non.

Les effets attendus :

En Tunisie, la stabilisation et l'accroissement de la production ne peuvent se réaliser qu'à travers l'amélioration de la productivité et de la révision des choix cultureux et de l'affectation des ressources en terres et en eau qui sont de plus en plus rares et de qualité moyenne. Les possibilités d'extension des superficies



sont très limitées et les ressources halieutiques sont surexploitées. Dans ce cadre, l'approche classique d'élaboration des prévisions des productions agricoles basée sur un rendement moyen des cinq dernières campagnes doit être remplacée par une approche qui fixe un rendement objectif et prendre toutes les dispositions nécessaires à sa réalisation.

Modalités de mise en œuvre :

- Entreprendre un projet national d'accroissement de la productivité ;
- Accorder des mesures spécifiques d'autorisation et d'encadrement du travail dans les exploitations agricoles, les GDA pour l'eau d'irrigation, les unités de pêche et les usines durant le confinement ciblé ou déconfinement à travers l'élaboration de fiches métiers ;
- Satisfaire les besoins en facteurs et en intrants de production et de transformation et assurer le bon déroulement des campagnes nationales de traitement phytosanitaires et de vaccination ;
- Conserver les produits agricoles par le séchage ;
- Lancer des startups innovantes pour la valorisation et la transformation des produits agricoles ;
- Valoriser et conserver les produits de la mer (le passage de la vente traditionnelle de matière première brute à la vente de produits simplement préparés et /ou transformés (pic de production des poissons bleus en été) ;
- Réserver les financements nécessaires à la constitution des stocks de réserve ;
- Accroître la capacité de stockage.

L'ORIENTATION STRATÉGIQUE N°4 :

Satisfaction des besoins de consommation des ménages tunisiens tout en préservant leur pouvoir d'achat notamment en produits de base et soutenir la demande locale en réduisant la pression sur le budget des consommateurs.

Les objectifs poursuivis :

- Disposer d'un système national d'estimation des coûts de production des produits agricoles et agroalimentaires basé sur des données microéconomiques reflétant les pratiques des acteurs ;
- Disposer d'informations sur les prix agricoles et alimentaires et sur l'évolution des prix aux stades de la production, de la transformation et de la distribution ;
- Amoindrir le rôle des intermédiaires, notamment des colporteurs et « habbatta » qui pompent des bénéfices sur les prix de vente ;
- Améliorer le revenu des agriculteurs et des pêcheurs ;
- Satisfaire les besoins des consommateurs et préserver leur pouvoir d'achat ;
- Lutter contre le commerce illégal (représentant 40% des flux de produits selon le ministère du commerce) responsable de la hausse des prix de certains produits alimentaires ;
- Instauration d'une TVA alimentaire réduite et réviser le droit de consommation afin de soutenir le pouvoir d'achat des consommateurs.

A-t-elle été proposée ou mise en œuvre par le gouvernement ?

Non.

Les effets attendus :

Assurer une adéquation entre les prix à la production et les prix à la consommation moyennant une maîtrise des étapes intermédiaires entre ces deux maillons.

Modalités de mise en œuvre :

- Création d'un observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires
- Révision des droits d'utilisation des marchés de gros, motiver les GDA et les SMSA afin d'assurer les opérations de collecte, de transport et de commercialisation et mise en place des marchés des producteurs pour atténuer l'influence des intermédiaires ;
- Révision de la politique de libéralisation des prix de certains produits alimentaires ;
- Subvention de la consommation de l'huile d'olive ;
- Réintroduction de la diète méditerranéenne dans les habitudes alimentaires ;
- Promouvoir la consommation des produits locaux à travers le e-commerce ;
- Renforcement du contrôle économique sur les circuits de distribution des produits agricoles et agroalimentaires parallèles au niveau des frontières avec les pays voisins ;
- Promouvoir le commerce de proximité et le e-commerce des produits agricoles et agroalimentaires ;
- Création d'un réseau de boutiques mobiles uni produits pour les produits frais ;
- La régularisation du circuit informel est préconisée en vue de l'intégrer dans le secteur organisé par l'octroi des agréments sanitaires (produits frais : lait, viandes, œufs, etc.) ainsi que des autorisations provisoires auprès des municipalités et des campagnes d'encadrement et de formation menées par le ministère du commerce et de la santé publique afin de mettre fin à leur influence sur la hausse des prix et éviter les risques de détérioration de la qualité des produits de contrebande et du marché parallèle. La réactivation de l'initiative de création d'un marché spécifique regroupant ces opérateurs dans un espace commun pourrait constituer également une solution de rationalisation des prix.

L'ORIENTATION STRATÉGIQUE N°5 :

Soutien social spécifique et exceptionnel pour les populations rurales vulnérables et les populations en situation de chômage obligatoire, des agriculteurs, pêcheurs et industriels en difficulté.

Les objectifs poursuivis :

- Organisation des citoyens appartenant à une localité autour d'activités socio-économiques conduites par des entités collectives aussi bien pour le gain économique collectif que l'intérêt sociétal et pour le bien-être et vivre ensemble ;
- Assurer un revenu minimum pour assurer la survie et la santé des couches sociales pauvres et vulnérables.

A-t-elle été proposée ou mise en œuvre par le gouvernement ?

Non.

Les effets attendus :

Les citoyens de ces localités souffrant d'une pauvreté multidimensionnelle, ils ont besoin d'un appui urgent afin de leur permettre de survivre aux effets du confinement et de surmonter la crise économique déjà installée. En cas de réussite de cette démarche, l'action est susceptible d'être dupliquée dans d'autres localités.

Modalités de mise en œuvre :

- Mettre en œuvre une action pilote de soutien au profit des populations pauvres et vulnérables à travers

- les structures de l'ESS ;
- Renforcer le dispositif national d'aide et de soutien aux agriculteurs, aux pêcheurs et aux industriels et aux employeurs en difficulté en augmentant les moyens financiers et en révisant les modalités d'attribution des aides.

L'ORIENTATION STRATÉGIQUE N°6 : Dématérialisation et digitalisation de l'agriculture, de l'activité de pêche et des industries agroalimentaires.

Les objectifs poursuivis :

Suite à la révolution digitale qu'a connue le secteur agricole et agroalimentaire dans les pays industrialisés, il serait opportun de réfléchir en Tunisie à la promotion de la dématérialisation et à la digitalisation de l'agriculture, de l'activité de pêche et des industries agroalimentaires. En effet, la digitalisation peut jouer un rôle primordial dans la gestion des ressources naturelles (géolocalisation, acquisition et collecte de données sur le stress hydrique, les capteurs climats, etc.). Relativement au secteur de la pêche, la dématérialisation et la digitalisation des documents afin d'améliorer le contrôle des produits de la pêche et aquacoles et la vente s'avère nécessaire. Quant aux IAA, la digitalisation s'érige en véritable défi. Le consommateur d'aujourd'hui est une personne connectée. En effet, en plus des attentes classiques, la digitalisation a permis le développement de nouvelles attentes du consommateur vis-à-vis des IAA et de leurs produits et services. Face à ces défis, les IAA doivent migrer vers une nouvelle génération d'usines connectées, robotisées et intelligentes au sein desquelles les collaborateurs, les machines et les produits interagissent. Il ne faut plus vendre ce que l'on produit mais plutôt produire ce qui se vend.

A-t-elle été proposée ou mise en œuvre par le gouvernement ?

Depuis 2011, la digitalisation a été proposée par plusieurs gouvernements comme étant une solution pour la modernisation de l'administration publique. A ce jour, aucune tentative de digitalisation de l'industrie et plus particulièrement de l'industrie agroalimentaire (branche agricole et industrielle) n'a été enregistrée.

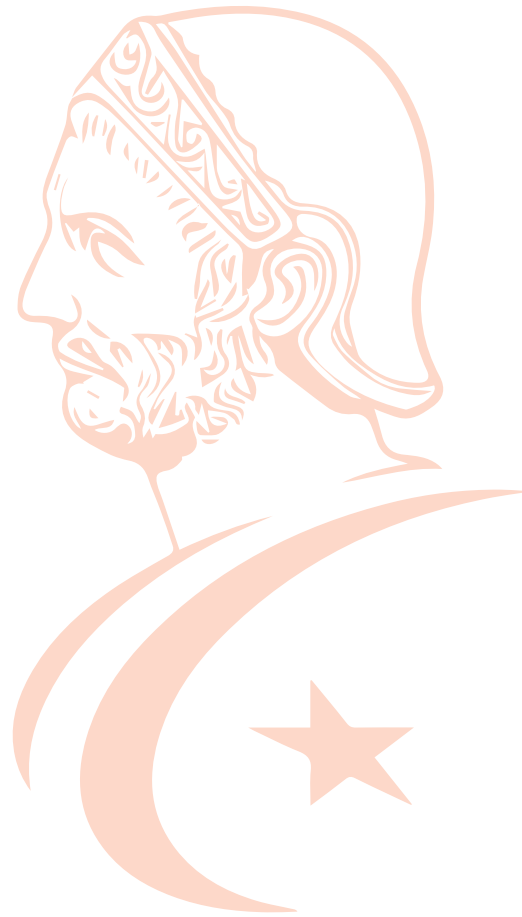
Modalités de mise en œuvre :

La transition digitale de l'agriculture, de l'industrie et du commerce agroalimentaire est tributaire d'un certain nombre de prérequis tant sur le plan de l'infrastructure numérique nationale que sur le plan technologique et organisationnel des opérateurs du secteur.

Bien que l'infrastructure numérique en Tunisie ait réalisé des progrès notables, le cadre juridique gouvernant la sécurisation et la loyauté des échanges mérite plus d'attention et d'amélioration. Du côté des opérateurs économiques de ce secteur une véritable révolution est nécessaire érigeant le consommateur final au centre de l'organisation. Afin d'atteindre cet objectif, un certain nombre de prérequis et d'actions sont nécessaires :

- Maîtriser la collecte et la valorisation des données via des systèmes d'informations résilients, fiables et évolutifs ;
- Avoir des organisations réellement centrées sur les clients consommateurs et non plus sur les clients distributeurs et/ou produit et/ou industrie ;
- Assurer une traçabilité totale des produits ;
- Former des équipes aux outils et à la culture digitale ;

- Impliquer tous les départements, de la production à la fonction RH, en passant bien sûr par la communication ;
- Développer des partenariats avec les start-ups innovantes.



I T E S

Ces mesures d'urgence ont été formulées par :

M. Adel Gaaloul, coordinateur

M. Imed Hanana

M. Maher Kallel

M. Mustapha Mezghani

M. Mustapha Hamdi

5 RECOMMANDATIONS CLÉS À METTRE EN ŒUVRE DE TOUTE URGENCE

Avec pour objectifs principaux :

- 1. Assurer un suivi en temps réel de l'évolution et du pilotage de l'épidémie**
 - Pilotage et suivi du confinement ;
 - Tableaux de bord.
- 2. Limiter la propagation de l'épidémie**
 - Renforcer la distanciation physique ;
 - Limiter la manipulation de supports physiques de tout type, source potentielle de transmission du virus ;
 - Poursuivre une vie normale.
- 3. Résilience économique face à la crise**
 - Faciliter le recours aux services médicaux sans crainte d'une contagion éventuelle ;
 - Lutter contre les risques de décrochage scolaire et de perte de compétences.

1. Assurer, en temps réel, le suivi de l'évolution de l'épidémie et le pilotage des opérations

Objectifs :

- Assurer un suivi en temps réel de l'évolution et du pilotage de l'épidémie ;
- Recueillant automatiquement les indicateurs épidémiologiques ;
- Pilotage et suivi du confinement ;
- Tableau de bord géo-spatial des populations, des lieux à risque et des foyers épidémiques.

Mise en œuvre par le gouvernement :

Pas à notre connaissance.

Effets attendus :

Disposer de l'information en temps voulu et prise de décision rapide.

Modalités de mise en œuvre :

- Mettre en place d'une **plateforme intégrée et des outils de suivi et de pilotage du confinement ciblé qui serait centralisée et alimentée en données, à partir des applications déjà existantes et différentes sources**. Quand ces données ne sont pas disponibles, elles seront saisies par les différents intervenants au niveau des régions ;
- Mettre en place un **centre des opérations numériques du gouvernement**, CONIG, chargé dans un premier temps, des méga données de l'Etat et de leurs utilisations pour la surveillance opérationnelle de l'évolution de la situation, l'émission d'alertes, l'anticipation et la prise de décision ;
- **Ouverture des données à d'autres acteurs intéressés** (chercheurs, universitaires, Startups, etc.) pour stimuler l'innovation et développer la science ouverte.

2. Préserver l'écosystème numérique des retombées de la crise

Objectifs :

- Maintenir le dynamisme de la relation startups & entreprise du numérique – Administration instauré durant la période de confinement ;
- Faire en sorte que le secteur du numérique soit résilient aux effets de la crise ;
- Faire bénéficier le secteur numérique des opportunités de développement et de l'attrait des IDE portés par la crise COVID.

Mise en œuvre par le gouvernement :

Pas à notre connaissance.

Effets attendus :

- Un secteur du numérique résilient, voire bénéficiant de la crise COVID ;
- Un secteur du numérique en croissance.

Modalités de mise en œuvre :

- Mettre en place une **procédure accélérée de marché public spécifique au numérique** pour permettre au secteur public d'engager les PME et les startup innovantes ;
- Accélérer le lancement des appels d'offres pour la numérisation de l'administration pour la redynamisation du marché du numérique ;
- Mettre en place une stratégie d'attrait des IDE dans le numérique.

3. Recourir à la télémédecine et au monitoring à distance pour soutenir les systèmes de santé et protéger le personnel hospitalier

Objectifs :

- Renforcer la distanciation physique ;
- Faciliter le recours aux services médicaux sans crainte d'une contagion éventuelle ;
- Limiter les risques de contagion au sein des structures hospitalières.

Mise en œuvre par le gouvernement :

Pas à notre connaissance.

Effets attendus :

Maîtriser la diffusion de la contagion en cas de récurrence.

Modalités de mise en œuvre :

- **Publier les textes d'application de la loi de la Télémédecine**, en commençant immédiatement par la téléconsultation. Dans l'immédiat, et en attendant la publication des textes complets, il est opportun d'accorder une dérogation pour l'exercice de la téléconsultation pendant la période de confinement à l'instar de ce qui a été fait pour l'ordonnance électronique ;
- **Recourir aux outils numériques et aux équipements connectés pour le monitoring des patients COVID** hospitalisés afin de limiter l'accès à leurs chambres et le contact du personnel soignant, en prévision d'une reprise de la pandémie.

4. Accélérer la mise en pratique du paiement mobile et engager la numérisation des moyens de paiement

Objectifs :

- Limiter la manipulation d'espèces, source potentielle de transmission du virus ;
- Renforcer la distanciation physique en évitant les retraits massifs d'espèces auprès des guichets ;
- Assurer une traçabilité des transactions.

Mise en œuvre par le gouvernement :

Seul un premier pas a été réalisé.

Effets attendus :

- Une transmission du virus limitée ;
- Une traçabilité des transactions.

Modalités de mise en œuvre :

- Instaurer le **paiement mobile ou m-paiement à court terme** et mettre en œuvre le cadre d'interopérabilité entre les opérateurs ;
- Accélérer les procédures de la Banque Centrale de Tunisie pour l'obtention du statut **d'établissement de paiement** ou tout autre statut allégé d'opérateur de paiement mobile ;
- **Réduire au maximum les frais sur les paiements monétiques** (1% au lieu des 3% qui sont généralement pratiqués par les banques actuellement), souvent supportés par le commerçant pour inciter les commerçants à recourir à la monétique et étudier le scénario de la **prise en charge de ces frais par l'État**. Cette perte serait largement compensée par les revenus générés par la dématérialisation des paiements et la traçabilité introduite ;
- Instaurer les **chèques numériques dématérialisés** comportant une signature électronique et dématérialiser les autres titres de paiement papier à condition qu'ils comportent une signature électronique.

5. Assurer la continuité des apprentissages et minimiser l'impact de la crise sur les compétences des élèves

Objectifs :

- Limiter les périodes où les élèves ne vont pas en classe en cas de récurrence de l'épidémie et assurer la continuité de l'apprentissage ;
- Lutter contre les risques de décrochage scolaire et de perte de compétences ;
- Assurer des cours de soutien et de remédiation scolaire.

Mise en œuvre par le gouvernement :

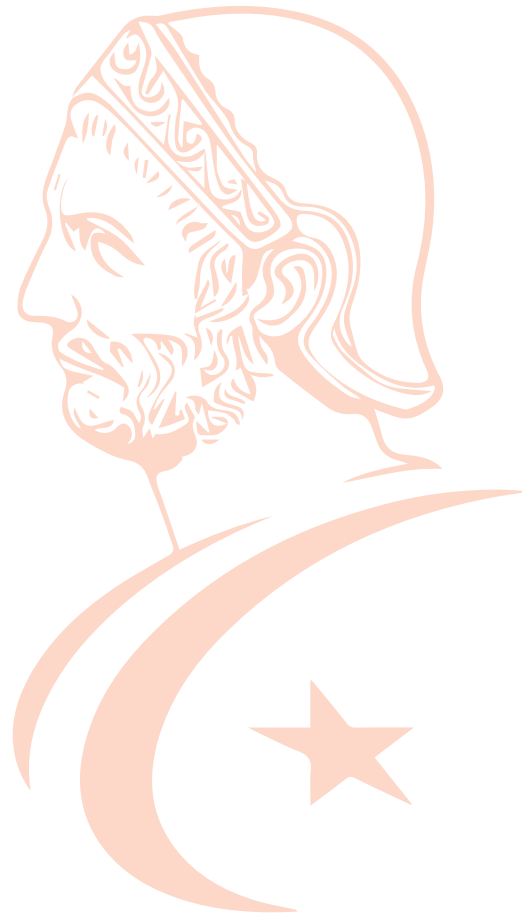
Non.

Effets attendus :

- Poursuite des cours en cas de récurrence de l'épidémie ;
- Des élèves scolarisés ayant le niveau requis ;
- Pas de décrochage scolaire.

Modalités de mise en œuvre :

- Engager un **Plan de Continuité des Apprentissages** ;
- Prendre en charge les enfants défavorisés par des **séances de remédiation et d'encadrement** et organiser des **sessions d'évaluation individuelles** pendant l'été et des **séances de rattrapage**
- Créer plusieurs **écoles virtuelles de soutien scolaire** (conformément à la loi d'orientation scolaire) et compléter les contenus numériques disponibles ;
- Mettre en œuvre un **programme de formation à distance des enseignants** à la pédagogie et à l'utilisation des plateformes numériques d'apprentissage et des médias sociaux pour encadrer et suivre les élèves ;
- Préparer le scénario de reprise de la pandémie empêchant une rentrée scolaire normale en 2020. Auquel cas, le recours à **l'apprentissage hybride** s'imposerait.



I T E S

Ces mesures d'urgence ont été formulées par :

M. Mustapha Mezghani

QUAND LE NUMÉRIQUE TRANSFORME L'ÉTAT ET L'ADMINISTRATION : VERS UN CHANGEMENT DE PARADIGME

2011 & Constitution de 2014 : Passage de la dictature à la démocratie → un changement de paradigme

- Le passage d'un Etat dictatorial où l'Etat est au service de l'administration et l'administration au service d'un dictateur vers un Etat démocratique où l'Etat et l'administration sont au service du citoyen-client ;
- Le passage d'un Etat interventionniste à un Etat stratégique et agile, garant de l'intérêt général ;
- Un Etat soucieux de faire participer les citoyens à la conception des politiques publiques ;
- Un Etat qui pilote et applique la vision tactique élaborée avec ses partenaires économiques et sociaux ;
- Un Etat qui garantit la cohésion sociale et la protection des individus.

L'Etat doit être porteur d'une vision économique et sociétale à long terme, d'un avenir désirable, d'un projet qui permette réellement de fédérer les intelligences et les énergies et de faire rêver.

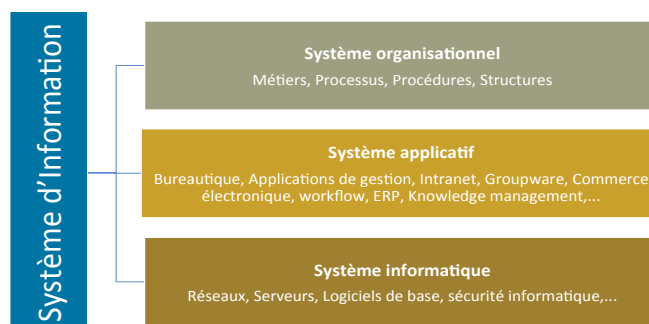
- L'administration est appelée à évoluer et à s'orienter vers une administration au service du citoyen-client ;
- Un usage intelligent des outils numériques.

Toute menace est porteuse d'opportunités et
toute crise porte en elle des opportunités

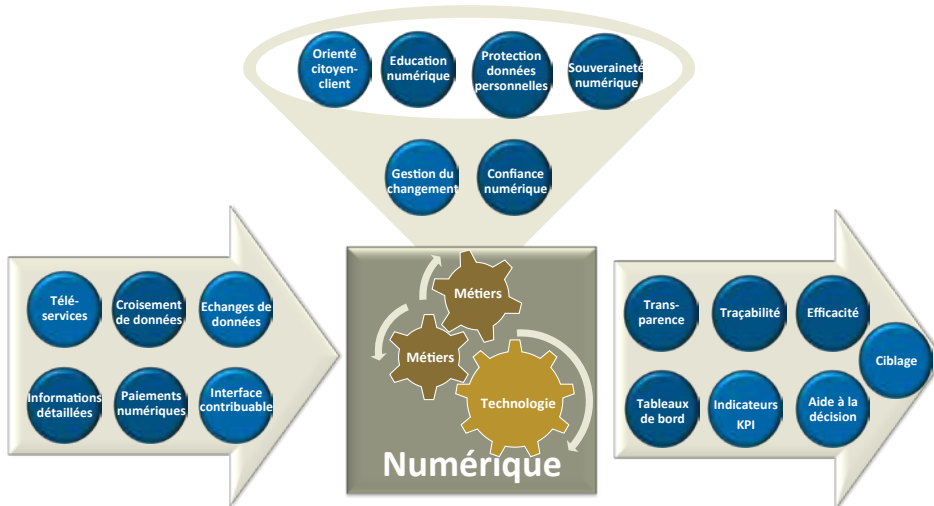
Cas de l'Estonie : e-residence

- L'Estonie a construit une des sociétés numériques les plus avancées au monde qui lui a servi de bouée de sauvetage durant la période COVID :
 - Pendant le confinement, 99% des services gouvernementaux (publics) estoniens étaient opérationnels ;
 - 87% des écoles utilisaient des e-solutions bien avant la crise ;
 - L'Estonie est classée première en Europe dans le classement PISA (grâce au numérique) ;
 - Un des rares pays au monde à avoir mis en place une stratégie de transformation numérique.
- Cela n'aurait pas été possible si l'Estonie n'avait fait le choix de devenir 100% e-administrative en 1990, après sa sortie du bloc soviétique et de l'URSS :
 - Le numérique en Estonie est avant tout un sujet sociétal ;
 - L'e-gouvernement a été initié en raison de moyens financiers limités et de la configuration territoriale du pays : 1,319 millions d'habitants sur une superficie de 45 290 km². Cette faible densité aurait rendu le maillage territorial des services publics très coûteux ;
 - A titre indicatif, les gouvernorats du Sud tunisien, hors Gabes, à savoir Gafsa, Kébili, Medenine, Tataouine et Tozeur totalisent légèrement moins de 1,293 millions d'habitants sur une superficie de 83 910 km² soit moins que la population de l'Estonie sur le double de la superficie environ.

Une utilisation intelligente du numérique



Un recours intelligent au numérique



5 RECOMMANDATIONS CLÉS À METTRE EN ŒUVRE DE TOUTE URGENCE

Avec pour objectifs principaux :

1. Limiter les risques de propagation du virus en limitant les déplacements inhérents aux procédures administratives

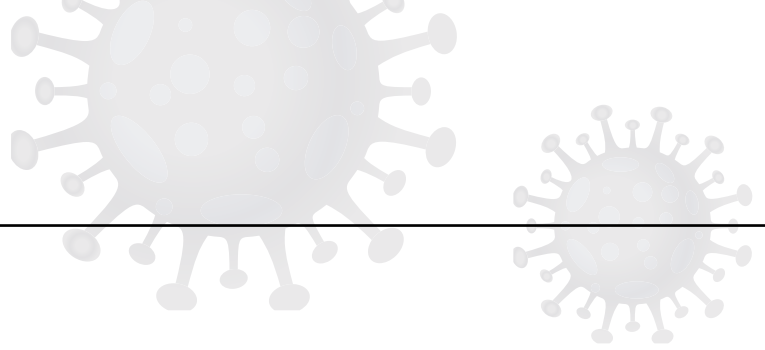
- Recourir à la facture électronique pour limiter les déplacements et la manipulation de supports papiers ;
- Encourager le recours au paiement électronique ;
- Coordination entre les différents services administratifs.

2. Placer le citoyen-client au centre des services administratifs

- Viser l'équité entre les citoyens, qu'ils résident à la capitale ou dans une zone reculée ;
- Accélération de la numérisation de l'administration et de ses services ;
- Introduire plus de transparence et de traçabilité dans les transactions ;
- Assurer le suivi des produits stratégiques et compensés.

3. Éliminer / limiter les risques de sécurité inhérents à la numérisation

- Pouvoir numériser à outrance ;
- Des échanges de données sécurisés ;
- Un respect de la protection des données personnelles ;
- Pas d'abus en termes d'utilisation des données personnelles.



1. Numériser tous les services administratifs à destination du citoyen et de l'entreprise avec une approche basée sur les intérêts des usagers et non sur ceux de l'administration uniquement

Objectifs :

- Viser l'équité entre les citoyens qu'ils résident à la capitale ou dans une zone reculée ;
- Limiter les risques de propagation du virus en limitant les déplacements inhérents aux procédures administratives ;
- Mettre le citoyen-client au centre des services administratifs.

Mise en œuvre par le gouvernement :

Pas à notre connaissance.

Effets attendus :

- Limiter, voire éliminer, les déplacements des citoyens pour effectuer les formalités administratives ;
- Avoir des services en ligne faciles d'utilisation, intuitifs et non contraignants pour l'utilisateur.

Modalités de mise en œuvre :

- Définir une stratégie orientée client citoyen pour l'administration (changement de paradigme) ;
- Mettre en œuvre une stratégie de gestion de changement pour l'administration ;
- Développer des services numériques orientés citoyen-client.

2. Sécuriser les plateformes et les échanges

Objectifs :

- Éliminer / limiter les risques de sécurité inhérents à la numérisation ;
- Pouvoir numériser à outrance.

Mise en œuvre par le gouvernement :

En cours.

Effets attendus :

- Des services en ligne sûrs ;
- Des bases de données sécurisées.

Modalités de mise en œuvre :

- Légiférer sur la cybercriminalité ;
- Sécuriser les serveurs et bases de données publiques.

3. Protéger les données personnelles

Objectifs :

- Des échanges de données sécurisés ;
- Un respect de la protection des données personnelles ;
- Pas d'abus en termes d'utilisation des données personnelles.

Mise en œuvre par le gouvernement :

En cours – beaucoup de choses restent à faire.

Effets attendus :

- Des données personnelles protégées ;
- Un recours aux services en ligne en toute sécurité.

Modalités de mise en œuvre :

- Approbation de la loi sur la protection des données personnelles par l'ARP (en attente depuis mars 2018) ;
- Certification des toutes les bases de données publiques conformément au RGPD.

4. Appliquer l'obligation de la facture électronique pour le secteur public conformément aux textes en vigueur et assurer un suivi des produits stratégiques et compensés

Objectifs :

- Recourir à la facture électronique pour limiter les déplacements et la manipulation de supports papiers ;
- Assurer le suivi des produits stratégiques et compensés ;
- Encourager le recours à la facture électronique par le secteur privé ;
- Introduire plus de transparence et de traçabilité dans les transactions commerciales.

Mise en œuvre par le gouvernement :

Non.

Effets attendus :

- Moins de déplacements et de manipulation de supports papiers ;
- Un suivi rigoureux des mouvements et des stocks des produits stratégiques et compensés afin d'éviter les abus et limiter l'enveloppe de compensation en attendant les subventions ciblées ;
- Introduire plus de transparence et de traçabilité dans les transactions commerciales.

Modalités de mise en œuvre :

- Intégration de la facture électronique dans les systèmes d'information des structures publiques et privées ;
- Supprimer le timbre fiscal sur la facture électronique (compensé par traçabilité et transparence) ;
- Mise en place d'un mécanisme de suivi des produits stratégiques et compensés sur base de facture électronique.

Facteurs clés de succès

1. **Une volonté de haut niveau et un leadership horizontal ;**
2. Le numérique n'est pas la panacée et la numérisation ou la transformation numérique doit s'inscrire dans **un projet global de changement de paradigme** et de modernisation de l'administration ;
3. Une numérisation basée sur les **intérêts des usagers** (entreprises et citoyens) et non sur les besoins de l'administration uniquement ;
4. Une numérisation accompagnée d'une **optimisation des procédures et formalités** pour tout le processus et qui n'exige pas de documents papier ;
5. La considération de la **gestion du changement** dès le début, en tant que donnée, et non en tant qu'aléa qui surgit en cours de route ;
6. Une procédure de **passation de marché adaptée** aux marchés du numérique ;
7. Ouverture des données publiques pour tous ;
8. **Souveraineté numérique** nationale ;
9. **Protection des données personnelles ;**
10. Sécuriser les plateformes, les échanges et la **cyber-sécurité ;**
11. La numérisation **ne doit pas être un facteur d'exclusion.**

5. Une volonté de haut niveau et une coordination horizontale

Objectifs :

- Accélération de la numérisation de l'administration et de ses services ;
- Coordination entre les différents services administratifs.

Mise en œuvre par le gouvernement :

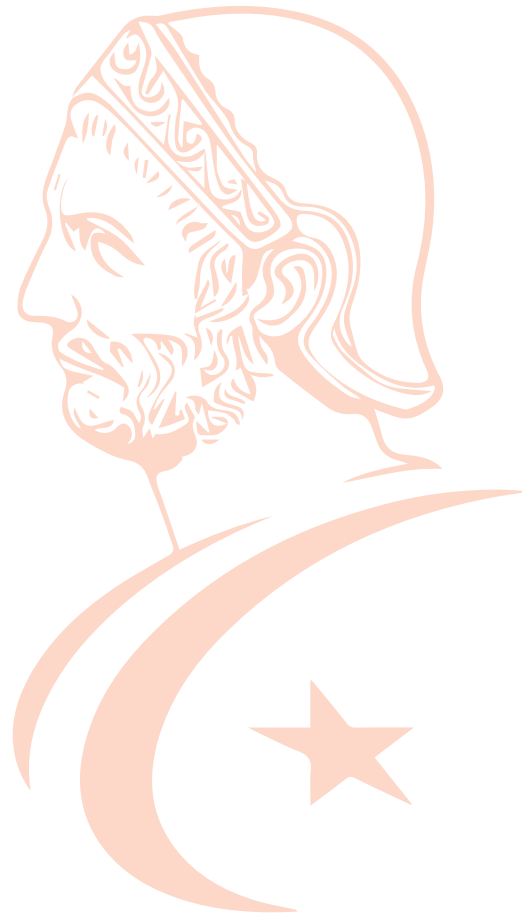
Non.

Effets attendus :

- Un leadership de haut niveau qui booste la numérisation des services administratifs ;
- Numérisation des services de l'administration.

Modalités de mise en œuvre :

- Une conviction inébranlable quant à l'intérêt du numérique au plus haut de la pyramide ;
- Une volonté ferme de vouloir numériser les services administratifs ;
- Une coordination globale au niveau de la Présidence du Gouvernement (Haut Commissariat à la numérisation de l'administration).



I T E S

Ces mesures d'urgence ont été formulées par :

Le Contre-Amiral (R) **Tarek Faouzi El Arbi**

Introduction

Nombreux sont les facteurs qui expliquent et justifient le recours aux forces armées dans les situations de grave crise. Ce recours, qui s'inscrit dans le cadre d'une mobilisation générale, est **juridiquement encadré** et se justifie par **une longue tradition**. Il puise également sa légitimité dans la variété des moyens et des **compétences** dont disposent les forces armées et par **les valeurs qu'elles incarnent**. Toutefois, une telle contribution est une mission subsidiaire et ne peut être, normalement, accomplie au détriment des missions principales des forces armées, notamment celles relevant de la lutte contre le terrorisme et de la sécurisation des frontières.

En effet, la Constitution stipule, dans son article 18, que l'Armée Nationale « apporte son concours aux autorités civiles dans les conditions fixées par la loi ».

L'objectif est d'explorer les options en vue d'une utilisation optimale des concours que pourraient apporter les Forces Armées et de leur permettre de s'y préparer. Pour ce faire, j'exposerai les scénarios envisagés, deux orientations stratégiques et leur déclinaison en lignes d'actions et options.

1. Scénarios

L'avenir de la crise est susceptible de prendre deux types de chemins. Le premier est le chemin voulu, celui de la maîtrise et du contrôle de la crise : c'est le scénario tendanciel. L'autre type de chemin mène vers des avenir redoutés, qu'il s'agit d'empêcher d'advenir. Ce sont les scénarios de rupture.

Ces ruptures peuvent être soit sanitaires, soit économiques, soit sociales. Le déclenchement de l'une entraînerait les deux autres dans son sillage, avec des conséquences qui mettraient en danger la pérennité de l'Etat-Nation. Le propre de la stratégie est de résister à la propension de se préoccuper du plus probable et de l'immédiat.

Il est important de souligner que ces scénarios ne sont pas des prévisions mais des hypothèses de planification.

2. Orientations générales

Rester dans le scénario tendanciel nous incite à être prêts à durer. Le caractère inacceptable des risques associés aux scénarios de rupture nous contraint, dans une démarche proactive, à être aptes à monter en puissance.

Première orientation

Quel que soit le scénario, le principe est d'orienter le choix des missions de soutien aux organismes civils, confiées ou à confier aux forces Armées, vers celles où : 1) elles ont les meilleures capacités et 2) celles qui ont, potentiellement, le meilleur impact en termes de maîtrise de la crise.

Deuxième orientation. La résilience : se préparer à durer

Pour durer, il convient de ménager les ressources aussi bien humaines que matérielles par l'exploitation des marges d'amélioration de leur utilisation. Il faut également palier aux manques en ressources et moyens constatés. Cette orientation s'applique au scénario tendanciel actuel.

Troisième orientation. Proactivité : se préparer à monter en puissance

La montée en puissance a pour objectif de se préparer à faire face aux scénarios de rupture défavorables. Le choix des missions à confier aux Forces Armées en cas de scénario de rupture défavorable devrait être décidé au plus tôt en vue de conférer les délais suffisants à la préparation.

3. Lignes d'action et options

Le domaine sanitaire médical : l'optique est un concours au système de santé publique que justifierait un risque de débordement de celui-ci. Les options considérées sont relatives à l'augmentation de la capacité de prise en charge, au transport des malades par voie terrestre ou aérienne et au maintien en disponibilité du parc des ambulances de la santé publique.

A titre d'illustration :

Domaine	Ligne d'action	Missions*	Options
Sanitaire	médicale	1. Augmentation de la capacité de prise en charge	Capacités en lits de soins intensifs h. militaires
			Déploiement d'hôpitaux de campagne
		2. Transport des malades	Construction ou aménagement d'unités dédiées par le Génie Militaire
		3. Maintien en disponibilité du parc d'ambulances de la Santé Publique.	Voie terrestre ou aérienne

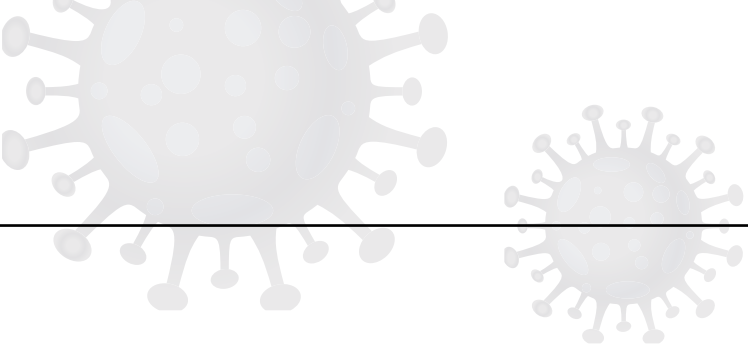
*Il s'agit de contributions.

Le domaine sanitaire non médical : dans ce domaine, trois types de missions sont prises en considération. Celles relatives à :

- l'application de mesures de confinement ;
- la contribution ou prise en charge de la désinfection d'espaces ouverts ;
- l'application de mesures de quarantaine. Cette dernière est vivement recommandée.

Dans le cas d'un scénario de rupture économique, les possibilités d'appui aux mesures pour y faire face par les forces armées **sont, à priori, très réduites**. Elles se limitent à la contribution à la sécurité alimentaire par un appui logistique et par la contribution à la distribution d'aides alimentaires. Dans le **cas extrême de réquisitions** d'unités industrielles ou agricoles en climat social dégradé, leur intervention peut être envisagée sous forme de prise en charge de la direction de telles unités.

Il est suggéré de se pencher de près sur les **terres agricoles domaniales gérées par le Ministère de la Défense Nationale**. Il s'agit d'un potentiel non négligeable où il y a une marge d'amélioration de la productivité et des possibilités d'emploi des jeunes.



Le maintien et le rétablissement de l'ordre public : les Forces Armées ont acquis une expérience et un savoir-faire les érigeant en dernier rempart face aux risques que feraient courir un scénario de rupture extrême.

4. La stratégie des moyens

En stratégie, l'adéquation entre « voies » et « moyens » est une préoccupation de premier ordre. Dans ce contexte, sont examinées les options relatives aux moyens de la Défense Nationale, tant humains que matériels, nécessaires pour durer et pour monter en puissance. **Pour durer et pour être en mesure de monter en puissance, l'économie des moyens s'impose comme orientation générale.**

Concernant les ressources humaines, les options considérées pour répondre à des besoins futurs sont le volontariat, le rappel sélectif de la réserve et de retraités, le rappel de classes de la réserve, le maintien sous les drapeaux et le recrutement de diplômés au chômage, notamment médecins et infirmiers.

Par ailleurs, compte tenu de la rareté des ressources et des difficultés financières à venir, il convient, dès à présent, de comprimer les dépenses et de réaliser des économies sur tout ce qui n'est pas essentiel. Le matériel médical et paramédical nécessaire connaît une forte pression de la demande sur les marchés. Les canaux de la coopération militaire, aussi bien multilatérale que bilatérale, sont déjà exploités.

Sur le plan organisationnel, il est vivement recommandé de constituer, au sein du ministère de la Défense Nationale, un état-major temporaire dédié à la planification. Dédié, d'abord, pour soulager les états-majors occupés par les missions permanentes prioritaires. Dédié également car spécialement adapté à la mission circonstancielle. Et les armées savent très bien le faire.

Conclusion

Etant donné le caractère systémique et complexe de la crise, il convient de reconnaître qu'y faire face et la gérer revient à naviguer sur une ligne de crête. C'est pour cette raison que l'étude menée sur la contribution des forces armées s'est voulue uniquement inspiratrice et non prescriptive.

Il s'agit de la première phase de l'étude, élaborée durant les mois de mars et avril 2020. Aujourd'hui, la situation a évolué. Dans la prochaine phase, l'accent sera mis sur le traitement des menaces et des risques sécuritaires qui viendraient entraver la réalisation du scénario souhaitable dans les domaines économiques et social.



I T E S

تم إقترح هذه الإجراءات العاجلة من قبل :

حاتم عطاء الله - منسق
علي الحشاني
محمد الحصايري
محمد لسير
محمد شليفة
عادل سماوي
مهدي تاج

فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، الولايات المتحدة) لكي تساعدنا في جعل هذه المنظمة تقبل أن تصبح تونس من بين الدول المؤهلة للحصول على القروض الميسرة *crédits concessionnaires* لمدة سنتين أو ثلاثة مما يمكننا من التمتع بامتيازات مالية ملائمة جدا لها انعكاس ضئيل على نسبة التداين.

ج. التفكير في طرق تفادي فقدان تونس لمصداقيتها في السوق المالية العالمية وسمعتها لدى شركائها في صورة الاضطرار إلى طلب إعادة جدولة الديون وهو أمر لم يعد مستبعدا بالنظر للأوضاع المترتبة عن جائحة كورونا. ومن بين الإجراءات التي يمكن اتخاذها في هذا السبيل، يمكن أن تبادر تونس، في إطار المجموعة الإفريقية وبدعم من مجموعات أخرى، العمل على استصدار توصية من الجمعية العامة للأمم المتحدة تحث فيها الجهات المعنية على تأجيل أو إعادة جدولة الديون للدول الإفريقية التي تعرف تدهورا اقتصاديا كبيرا والتي تستجيب لمعايير محددة تدرج من ضمنها تونس. ورغم أن التوصية لن تكون ملزمة فإنها ستساعد جعل طلب إعادة الجدولة عاما ولا يمس بمصداقية بلادنا.

3) على الصعيد الداخلي يقترح اتخاذ إجراءات هيكلية وقرارات اقتصادية:

- بالنسبة للإجراءات الهيكلية يقترح إعادة دمج ملف التعاون الدولي والاستثمار الخارجي ضمن وزارة الشؤون الخارجية مع تدعيم إمكانياتها المالية والبشرية بذلك يتم إحكام العمل وتناغم القرارات الوطنية مع طرق تنفيذها على مستوى ممثلياتنا بالخارج.

كما يقترح في نفس السياق، النظر في إمكانية بعث خطة جديدة لمنسق عام لدى رئاسة الجمهورية يتولى الاشراف على تنفيذ البرامج والمخططات الخاصة بمجابهة تبعات الكورونا على المستوى الدولي في علاقة مع مختلف الدول والمؤسسات المالية الدولية بصفة ممثل خاص لرئيس الدولة (Haut Représentant du Chef de l'État) كما يتولى التنسيق على الصعيد الوطني مع مختلف الهيكل والمؤسسات الوطنية المعنية ومتابعة العلاقات مع الدول.

- أما بالنسبة للإجراءات الاقتصادية على الصعيد الوطني وبالإضافة لتلك التي توصي بها وتؤكد عليها المؤسسات الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي، فإنه من الضروري التأكيد بصفة خاصة على الحد من عجز الميزان التجاري بتقليص الواردات غير الضرورية وإفساح المجال أمام إنتاج ما يمكن إنتاجه محليا، مع مرافقة ذلك بإجراءات مصاحبة لحماية الصناعات الوطنية الناشئة ضد المزاخمة الخارجية.

حول الإجراءات التي تقترحها وحدة البحث في الدراسات الجغراسياسية قصد إصلاح آثار جائحة الكوفيد 19

في إطار إعداد الوثيقة الوطنية والمتعلقة بالخطة الاقتصادية والاجتماعية الشاملة لدفع الاقتصاد وإعادة
حركيته إثر جائحة الكوفيد 19 تقترح الوحدة الجيوسياسية الإجراءات التالية:

(1) إيلاء أهمية قصوى وعاجلة لمسألة إعادة توطين الصناعات الأوروبية التي كانت قد
نقلتها الدول الأوروبية إلى دول آسيوية وخاصة الصين والهند. وقد اتخذت الدول
الأوروبية هذا التوجه بسبب المشاكل التي واجهتها خلال جائحة كورونا في التزود بمواد
استراتيجية وخاصة منها الأدوية والمستلزمات الطبية.

ويقترح في هذا الصدد المبادرة في الإبان بإعداد وتنفيذ خطة مشتركة بين وزارة الشؤون الخارجية والوزارات
والهيئات المعنية واتحاد الصناعة والتجارة والصناعات التقليدية والقطاع الخاص من أجل تقصى الفرص
المتاحة في هذا المجال والعمل على جلب هذه الصناعات إلى تونس بإبراز المزايا التي توفرها تونس لهذه
الصناعات من حيث القرب الجغرافي والإطار القانوني وتوفير اليد العاملة والإطارات ذات الكفاءة العالية وغير
ذلك من المزايا. وفي هذا الصدد، يجدر التذكير أن عامل الاستقرار وخاصة الاستقرار الاجتماعي يكتسي
أهمية قصوى باعتباره من أول المعايير التي يعتمدها المستثمرون والمتعاملون الاقتصاديون في اختيار الموقع
المناسب لنقل مؤسساتهم الاقتصادية، علما وأن المنافسة على أشدها في منطقة المغرب العربي.

(2) التركيز بصفة خاصة على مسألة الديون الخارجية التي ترهق الاقتصاد الوطني وتشكل
عائقا كبيرا لعملية إعادة دفع الاقتصاد. غير أنه لا بد من التعامل مع هذه المسألة
بحذر تباديا لما قد ينجر عنها من انعكاسات على مصداقية تونس وعلى إمكانيات
خروجها على الأسواق المالية العالمية.

لذا يقترح القيام بالتحرك على المحاور الثلاثة التالية:

أ. العمل مع شركائنا التقليديين الكبار، في إطار ثنائي، على إعادة رسكلة مجمل الديون التونسية (أو على
الأقل خدمة الدين) في مشاريع تنموية. وقد تم في السابق اتباع هذا التمشي مع كل من فرنسا وألمانيا
وبلجيكا وإن كان بمستويات محدودة.

ب. القيام بمساعي دبلوماسية باتجاه أصدقاء تونس في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE

INSTITUT TUNISIEN DES ETUDES STRATEGIQUES

Think tank Tunisien d'envergure par ses aires de recherches diversifiées, l'ITES traite les questions stratégiques sur le devenir du pays dans leurs multiples dimensions. Instrument d'aide à la décision publique, il se positionne de manière singulière au niveau national au cœur des enjeux politiques, économiques et sociaux du pays.

Les travaux de l'Institut visent à mettre l'accent sur les politiques publiques de demain afin de faciliter la prise de décisions en matière de réforme de fond qu'appelle le processus démocratique dans lequel notre pays s'est engagé.

Espace de réflexion pluridisciplinaire, forum d'échange et de débat, l'ITES tend vers une influence globale dédiée au développement, à la coopération ainsi qu'à la promotion d'un engagement actif de la Tunisie sur la scène nationale et internationale.



I T E S



LE CONTENU DE LA PUBLICATION N'ENGAGE PAS LA FONDATION KONRAD ADENAUER