

FR

ANNEXE

de la décision de la Commission sur Programme d'appui à la compétitivité des services

Document relatif à l'action «Programme d'appui à la compétitivité des services (PACS)»

1. IDENTIFICATION

Intitulé/Numéro	« Programme d'appui à la compétitivité des services (PACS) » Numéro CRIS: 2011/022-772		
Coût total	Coût total estimé: 20.000.000 EUR. Coût total de la contribution du budget de l'UE: 20.000.000 EUR.		
Méthode d'assistance/mode de gestion et type de financement	Approche par projet Gestion indirecte avec la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) Gestion indirecte avec la République Tunisienne		
Code CAD	25010	Secteur	Services et institutions de soutien commerciaux

2. MOTIF ET CONTEXTE

2.1. Résumé de l'action et de ses objectifs

Le PACS vise à améliorer la performance du secteur des services en Tunisie. Le premier objectif est de stimuler la croissance et l'emploi, mais il s'agit également de permettre à l'économie tunisienne de se préparer au mieux à l'ouverture progressive du secteur qui devrait résulter du processus de négociations pour la libéralisation des services dans le cadre de l'Accord de Libre Echange Complet et Approfondi (ALECA). Le programme fournira une assistance directe aux entreprises de services afin de contribuer à l'amélioration de leur compétitivité et de faciliter leur accès au marché. Il permettra également de renforcer les capacités institutionnelles des organisations intermédiaires du secteur. Le programme concentrera principalement ses actions sur les sous-secteurs suivants: la santé, les technologies de l'information et de la communication, le transport, les services professionnels et à l'entreprise, le tourisme et l'artisanat.

L'objet de ce document d'action est de proposer une modification des modalités de mise en œuvre du PACS. A la lumière de l'évolution du paysage institutionnel et des modes d'action des pouvoirs publics depuis la révolution, en particulier dans ce secteur, avec le démarrage des interventions de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) en Tunisie, il s'agit de répondre favorablement à la demande des autorités tunisiennes d'utiliser les services de la BERD pour fournir l'assistance technique aux entreprises visées par le PACS, à

l'exception du secteur de la santé pour lequel les modalités d'intervention initialement envisagées sont maintenues.

2.2. Contexte

2.2.1. Contexte national

2.2.1.1. Situation économique et sociale et analyse de la pauvreté¹

Depuis le 14 janvier 2011, la transition économique de la Tunisie est caractérisée par l'incertitude et les risques engendrés par l'environnement domestique et le contexte international. Sur le plan macroéconomique ces contraintes se sont traduites par une croissance faible et une détérioration des soldes des comptes budgétaires et externes.

En 2013, le taux de croissance économique a atteint 2,6%, contre 3,6% pour 2012. Ce taux s'explique par la chute des investissements et des exportations en volume malgré une forte augmentation de la consommation publique. Les finances publiques ont enregistré une hausse du déficit budgétaire de l'ordre de 6,3% (5,3% en termes structurels selon la définition du Fonds monétaire international-FMI). Cette hausse était due aux recettes moins élevées qu'attendues et aux dépenses de rémunération insuffisamment contenues. Le solde des paiements courants a fait ressortir une légère détérioration par rapport à 2012, le déficit s'établissant ainsi à 8,43% du Produit intérieur brut (PIB).

En 2014, avec le retour progressif de la confiance des opérateurs, la croissance économique devrait permettre une reprise de l'activité, soutenue par une reprise des secteurs des phosphates et du tourisme. La croissance pour l'année est projetée à 2,6% et à 4,5% sur le moyen terme. Le déficit courant est anticipé par le FMI à 7,2% en 2014 et 6,3% en 2015. Les réserves en devises devraient légèrement augmenter à 9 milliards USD en conséquence. Sur le plan budgétaire, le gel des salaires et les mesures d'économie sur les dépenses en subvention a permis d'inscrire pour la loi de finance 2014 un déficit structurel de 5,3%. Des mesures additionnelles décidées en concertation avec le FMI - dont certaines devront être adoptées dans le cadre d'une loi de finance complémentaire - permettraient d'atteindre un déficit structurel de 4,9% en 2014.

Dans ce contexte difficile, le défi de l'emploi reste la préoccupation majeure de la Tunisie. En 2013, selon l'Institut national de la statistique, le taux de chômage était estimé à 15,3%. 30% des jeunes diplômés et 31,9% des diplômés de l'enseignement supérieur étaient au chômage. Les femmes étaient nettement plus touchées par le chômage que les hommes (21,9% contre 12,8%).² De plus, ce phénomène touche deux fois plus de diplômés du supérieur femmes (41,9%) que de diplômés hommes (21,7%).

Ce problème du chômage, qui tend à être structurel, résulte en grande partie d'une inadéquation à la fois quantitative (entre les formations supérieures et les besoins du secteur privé) et qualitative (les diplômés n'ayant pas les compétences requises pour

¹ Les chiffres cités proviennent de divers rapports 2014, notamment celui de l'INS sur le chômage, celui du FMI et du Ministère des finances.

² Institut national des statistiques (2013) pour le 4^{ème} trimestre 2013.

intégrer le marché du travail) des offres et demandes de travail. Cependant, sous l'effet des programmes de recrutement dans le secteur public, le taux de chômage au premier trimestre 2014 est, toujours selon l'INS, en légère baisse à 15,2%. La baisse du chômage de femmes (1,5 point à 21.5%) est dans ce contexte légèrement plus rapide que celle des hommes (0,6 point à 12.7%).

Parmi les défis majeurs auxquels la Tunisie est confrontée figurent les disparités socioéconomiques qui subsistent en dépit d'une réduction considérable de la pauvreté et d'une amélioration des indicateurs sociaux au cours des deux dernières décennies. Le taux de pauvreté est estimé à 15,5% en 2010 contre 23,3% en 2005 et 32,4% en 2000. La baisse du taux de pauvreté entre 2000 et 2010 est expliquée par la croissance de la consommation, qui a été plus élevée pendant cette période parmi les déciles les moins aisés de la population. La baisse du taux de pauvreté n'a pas bénéficié aux régions de l'intérieur qui ont vu leur retard par rapport au reste du pays s'accroître. L'enquête ménage 2010 confirme que les conditions de vie des citoyens des gouvernorats défavorisés se sont détériorées au cours de la période 2000-2010.

2.2.1.2. Politique nationale de développement

La Tunisie disposait jusqu'à la révolution d'une stratégie nationale de développement élaborée dans le cadre de la formulation du XII^{ème} Plan de développement (2010-2014). A la suite de celle-ci, et étant donné le mandat limité des gouvernements successifs, les cadres de politique de développement économique et social qui ont été élaborés sont relativement succincts. Ils ont cependant eu le mérite de fixer les principales priorités et ont ainsi servi de base aux appuis des principaux bailleurs de fonds engagés dans un dialogue politique avec le gouvernement: UE, Banque mondiale (BM), Banque Africaine de Développement (BAD) et FMI notamment.

Ainsi en 2011, un programme de relance a servi de guide principal à la mise en œuvre des mesures appuyées dans le cadre de la première phase du programme d'appui à la relance (PAR 1).³

L'élection au suffrage universel d'une assemblée nationale constituante et la nomination par celle-ci d'un second gouvernement de transition en décembre 2011 a donné lieu à la formulation d'un nouveau *Programme Économique et Social* – incluant des mesures de court et de moyen terme – présenté par le gouvernement à l'Assemblée Constituante en avril 2012 accompagné d'une Loi de Finance complémentaire pour 2012. Ce programme a fait l'objet d'un appui des principaux partenaires financiers (UE, Banque Mondiale et Banque Africaine de Développement) de la Tunisie en 2012 (PAR 2).⁴

Fin 2012, le programme gouvernemental a été précisé dans le cadre d'une nouvelle Lettre de Politique de Développement. Ce document fixait des objectifs de restauration d'une croissance durable, seule à même de permettre un recul du chômage et de la pauvreté qui en découle. Il s'appuyait sur la rationalisation des dépenses publiques, avec, la priorité donnée à la réforme du système de subventions, l'amélioration de la gouvernance économique – tant du point de vue du fonctionnement de l'administration que de l'environnement des affaires, du

³ C(2011)5964.

⁴ C(2011)5964.

rééquilibrage du développement économique en faveur des régions marginalisées de l'intérieur, ainsi que du renforcement des secteurs sociaux, d'éducation et d'emploi. Ce programme a fait l'objet d'un appui de l'UE et de la Banque mondiale en 2013 (PAR 3).⁵

Avec l'adoption de la Constitution en janvier 2014, s'ouvre une nouvelle phase de la transition démocratique et un programme d'action du nouveau gouvernement en termes de politique économique et de développement est en cours de formulation. Son opérationnalisation se fera vraisemblablement dans le cadre d'une loi de finances complémentaire dont l'adoption est attendue en juillet 2014.

Dans le cadre de son mandat fixé par la feuille de route du Quartet et les dispositions transitoires de la Constitution (articles 148-149), le Gouvernement s'est fixé comme priorités, outre la préparation d'élections dans le courant de l'année 2014, le rétablissement de la sécurité et l'assainissement des finances publiques et des grands agrégats macroéconomiques.

Les autorités se sont également montrées déterminées à préparer des réformes de plus long terme, afin de faciliter leur finalisation rapide, à la fin de la transition en cours.

Ceci concernerait notamment la mise en pratique progressive des dispositions de la Constitution (notamment indépendance et nature juridictionnelle de la Cour des comptes, décentralisation).

2.2.2. Contexte sectoriel: politiques et enjeux

La Tunisie s'est résolument orientée vers la libéralisation et l'intégration de son économie depuis la signature de l'accord d'association avec l'Union européenne en 1995.

Les changements politiques majeurs intervenus en Tunisie au mois de janvier 2011 n'ont pas remis en cause cette orientation. La poursuite de l'ouverture sur l'extérieur à travers l'intégration, notamment l'intégration du secteur des services, reste toujours un objectif affiché par les gouvernements qui se sont succédé depuis janvier 2011.

En revanche, force est de reconnaître que, ces dernières années, les négociations commerciales avec l'Union européenne, notamment en vue de la mise en place d'un accord de libre-échange complet et approfondi (ALECA) n'ont connu que peu d'évolution, du fait des priorités des agendas politiques des gouvernements de transition (élections, Constitution, sécurité) et de leur réticence à négocier sur des domaines pour lesquels leur légitimité à engager le pays sur le long terme n'est pas admise par toutes les parties.

Le secteur des services contribue à hauteur de 59 % au PIB (dont 48% de services marchands), un niveau élevé par rapport à la moyenne des pays à revenu intermédiaire (53 %) mais sensiblement inférieur aux pays de l'OCDE où le secteur représente en moyenne 70 % du PIB. L'ensemble des services marchands est constitué du commerce (25 %), de l'hôtellerie et de la restauration (16 %), des services de transport (15 %), de communication (13 %), financiers (8 %) et d'une

⁵ C(2013)7638.

liste de services divers plus ou moins structurés (14%). A l'exception de la construction, les secteurs de services affichent tous un taux de valeur ajoutée supérieur à 50%, expliquant ainsi leur part déterminante dans le PIB tunisien. En matière d'emploi, les services marchands absorbent 39% de l'emploi total et les services administratifs 23%, soit un total de 62% des emplois formels.

Cependant, la performance des secteurs de service est restée en deçà de la moyenne des pays à revenu intermédiaire et des pays d'Asie de l'Est. Entre 2000 et 2008, le secteur a connu une croissance annuelle moyenne de 5.9 % en Tunisie, contre 6.2 % pour les pays à revenu intermédiaire et 9.1 % en Asie de l'Est. En ce qui concerne les exportations, la croissance moyenne de la valeur nominale des exportations a été de 10 % sur la même période, contre 16 % pour les pays à revenu intermédiaire et 17% pour l'Asie de l'Est. Les exportations de services demeurent largement tirées par le secteur touristique et l'écart de productivité du travail entre le secteur tunisien des services et celui de l'UE demeure considérable, à un niveau de 45 %⁶. Ces résultats montrent que le taux de croissance et de productivité du secteur ne reflète pas le vrai potentiel qui reste sous exploité et un effort de libéralisation reste à faire, notamment dans le secteur des TIC qui est prometteur. Il contribue en effet en terme désormais à 7.6% du PIB⁷, contre 2,5% en 2002 montrant un réel dynamisme avec 14% de croissance pour l'année 2012.

La politique nationale d'intégration renforcée dans le secteur des services, définie dans le XIIème Plan, avait conduit en 2009 à l'adoption du Programme National de Mise à Niveau des Services (PMNS) avec une première phase d'appui dans 5 sous-secteurs: santé, services fournis aux entreprises, services professionnels, technologies de l'information et de la communication et transport. C'était cette initiative qu'il s'agissait d'appuyer et de renforcer dans le cadre du PACS.

Avec le démarrage en 2013 des activités de la BERD, le gouvernement a sensiblement évolué sur sa politique de fourniture d'assistance technique aux entreprises. Une partie significative de cette assistance technique est désormais fournie par cette institution, qui a prouvé sa compétence dans ce domaine depuis sa création. La souplesse des modes d'action et le professionnalisme de la BERD améliore clairement la qualité des interventions visant à fournir un appui technique aux entreprises.

La modification du mode d'action du PACS, qui est l'objet de ce nouveau document d'action est donc, à la demande des autorités tunisiennes d'utiliser les services de la BERD pour fournir l'assistance technique aux entreprises visées par le PACS, à l'exception du secteur de la santé pour lequel les modalités d'intervention initialement envisagées sont maintenues.

2.3. Enseignements tirés

Le concept de mise à niveau, initié en Tunisie, avec la mise à niveau des entreprises industrielles était un point fort de la politique industrielle volontariste du régime Ben Ali. Son succès a été probablement surestimé et les évaluations des programmes fonctionnant sur ce modèle depuis la révolution montrent assez clairement la limite

⁶ Tunisia Development Policy Review - The Unfinished Revolution: Bringing Opportunity, Good Jobs and Shared prosperity, World Bank November, 2013.

⁷ Foreign investment promotion agency -FIPA, 2013.

de l'approche (cf. mission d'appui au Programme d'appui à la Compétitivité des entreprises et à la facilitation de l'Accès aux Marchés (PCAM), autre programme d'appui de ce type sur financement UE pour les entreprises industrielles). De facto le PMNS n'a jamais réellement démarré.

Après une année de fonctionnement les programmes d'assistance technique de la BERD sont évalués très positivement par les bénéficiaires, ce qui conduit désormais le gouvernement à proposer d'utiliser ce canal pour la fourniture d'appui aux entreprises de services.

Au-delà du cas tunisien, l'évaluation qui a été faite des politiques communautaires d'appui au secteur privé depuis 2003, à l'occasion de la préparation de la nouvelle Communication de la Commission «Renforcer le rôle du secteur privé dans la réalisation d'une croissance durable et inclusive dans les pays en développement»,⁸ a clairement mis en évidence les limites de la fourniture d'appui via les administrations publiques, en recommandant en parallèle de faire appel, en tant que de besoin, aux institutions financières spécialisées par des mécanismes de cofinancement par exemple (de type mixage-blending).

2.4. Actions complémentaires

Les Programmes d'Appui à la Relance (PAR) 1,2,3 – mis en œuvre durant la période 2011-2013, en coordination avec les principaux bailleurs de fonds (Banque mondiale, Banque Africaine de Développement, Agence Française de Développement) ont tous intégré des composantes visant à améliorer le climat des affaires, élément essentiel de toute forme de progrès des performances des entreprises privées.

Le PCAM : Programme d'appui à la Compétitivité des entreprises et à la facilitation de l'Accès aux Marchés (2011-2016, 23 millions EUR) est en cours de mise en œuvre, à travers deux composantes principales. La composante 1 "Appui aux entreprises industrielles" contribue à certifier les entreprises tunisiennes selon les normes internationales et à augmenter leur compétitivité à travers des actions de qualité, de coaching technique et de coaching non technique. La composante 2 "Appui à l'infrastructure Qualité" fournit de l'équipement pour les laboratoires et autres institutions dans l'infrastructure qualité tunisienne, ainsi qu'une assistance technique pour la mise à niveau de ces institutions. Cette composante intervient dans un premier temps dans les secteurs prioritaires (produits électriques, mécaniques et de construction) dans le souci d'assister dans la préparation de la Tunisie pour la conclusion des accords ACAA sur ces trois produits avec l'Union européenne.

Le PASRI: Programme d'Appui au Système de Recherche et de l'Innovation (2011-2017, 12 millions EUR), a pour objectif global d'améliorer la contribution de la recherche et de l'innovation au développement économique. Le projet est organisé en 3 volets, à savoir la Gouvernance, l'Interfaçage et le Réseautage. Le premier volet permet d'améliorer la gouvernance du Système de Recherche et Innovation (SRI) et le renforcement des ressources humaines impliquées. Le second volet, occupant la partie la plus importante du budget alloué, se propose d'instaurer un ensemble d'actions pilotes telles que la création de nouveaux métiers liés au SRI (managers de

⁸

COM(2014)263 du 13.5.2014.

la recherche, du transfert, de l'innovation), le rapprochement des établissements de recherche du monde économique, l'installation d'un Système de Management de l'Innovation (SMI) dans un échantillon de 200 entreprises, l'accompagnement des porteurs de projet innovants dans la phase d'amorçage et l'instauration d'un système de bourses de thèses au sein des entreprises. Enfin, le troisième volet vise à améliorer la capacité de la Tunisie à intégrer les projets de recherche européens (7ème programme cadre de recherche européen et Horizon 2020) à travers un accompagnement au montage de projets, un renforcement des points de contacts ainsi que des études prospectives et d'impact en matière de R&I.

Une complémentarité existe également avec les Programmes d'Appui à l'Accord d'Association et à la Transition (P3AT) qui ont pour objectif d'appuyer l'administration et toutes les institutions publiques tunisiennes contribuant à la mise en œuvre de l'Accord d'Association et du Plan d'Action pour un Partenariat privilégié. Ces programmes incluent notamment des appuis sous forme de jumelage et d'assistance technique spécialisée aux différents départements de l'administration en charge de la régulation des activités de services: Ministère du Commerce, Ministère des Transports, Ministère des Technologies de l'Information par exemple.

D'autres initiatives complémentaires sont les recommandations du Conseil EU-Tunisie pour l'entrepreneuriat (constitué d'entrepreneurs tunisiens et européens et qui conseille le gouvernement tunisien en matière de réformes pour améliorer le climat des affaires) les résultats de l'évaluation de la mise en œuvre du 'Small Business Act' pour l'Europe dans le bassin méditerranéen au Moyen-Orient et en Afrique du Nord 2014 y compris en Tunisie.

La Banque Européenne d'Investissement (BEI) est également un acteur important dans ce secteur de l'appui au secteur privé. Elle soutient notamment le développement économique de la Tunisie à travers la mise en place de lignes de crédit via les banques de la place.

Enfin ce programme va permettre d'augmenter le volume d'action de la Banque Européenne pour la Reconstruction et de Développement (BERD) en Tunisie sur ses programmes d'assistance technique BAS et EGP. Le BAS (Business Advisory Services) permet aux petites et moyennes entreprises (PME) (<250 employés, chiffre d'affaires < 50 millions d'euros) d'accéder à une large gamme de services de conseil fournis par des consultants locaux. Les PME dans ce cadre financent entre 25 et 75 % du coût total du projet envisagé. La subvention sert à financer des études de marché, des actions de réorganisation, l'introduction de systèmes informatisés et de l'assistance visant à la certification. L'Entreprise Growth Programme (EGP) met l'accent sur l'amélioration des méthodes de gestion et sur les changements structurels et soutient la mise en place des meilleures pratiques dans les PME grâce aux experts et dirigeants d'entreprises bénéficiant d'une vaste expérience au niveau international. Les clients de ce programme sont des PME de grande taille avec entre 200-500 employés et un chiffre d'affaire supérieur à 5 millions d'euros.

La Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement devrait coordonner l'organisation des rencontres inter-entreprises avec le réseau Enterprise Europe Network (EEN) et les PME du projet régional EUROMED Invest afin de promouvoir des synergies avec ces deux programmes financés par la Commission européenne.

2.5. Coordination des bailleurs de fonds

Dans le cadre de ce programme, depuis le lancement des études sectorielles dans la phase d'identification des actions à mener sur les différents volets ont été mis en place des forums de coordination avec les bailleurs de fonds et les départements de l'administration tunisienne impliqués dans les différents domaines: organisation mondiale de la santé (OMS) et BAD pour la santé, BM sur les volets Transports et technologies de l'information et de la communication (TIC).

Un Comité de pilotage comprenant les différents départements ministériels impliqués (Secrétariat d'Etat à la Coopération et au Développement, Ministère du Commerce et Ministères sectoriels), l'UE et la BERD, assurera le suivi du programme.

3. DESCRIPTION DETAILLEE

3.1. Objectifs

3.1.1. Objectif général

L'objectif global du PACS est de renforcer la mise à niveau du secteur des services en Tunisie en vue de relever les défis actuels du pays, notamment en matière de croissance économique et de développement régional.

3.1.2. Objectifs spécifiques (OS)

Les objectifs spécifiques du programme sont les suivants :

- (OS1) Contribuer à l'amélioration de la compétitivité des entreprises tunisiennes opérant dans les domaines des services (ex : TIC, transport et logistique, santé, artisanat, tourisme...) et améliorer l'environnement entrepreneurial du secteur des services par une meilleure définition de ses besoins et par des actions ciblées tant au niveau public que privé ;
- (OS2) Renforcer les capacités institutionnelles des organisations intermédiaires du secteur public et des organismes représentatifs du secteur privé ;
- (OS3) Augmenter la contribution du secteur à la création d'emplois notamment au profit des jeunes diplômés ;
- (OS4) Contribuer à l'effort de développement régional à travers un meilleur ciblage des entreprises de services implantées dans les gouvernorats dans le but d'améliorer le tissu entrepreneurial dans les régions ;
- (OS5) Appuyer l'accès aux marchés internationaux en développant une offre exportable performante au niveau international ;
- (OS6) Renforcer la capacité d'offre de services notamment à travers le renforcement de la qualité dans les services offerts, un système de formation professionnelle adéquat et des mécanismes de certification et d'accréditation (en particulier sur le secteur de la santé avec l'appui à l'Instance Nationale d'Accréditation Santé (INAS));

- (OS7) Améliorer les capacités de l'unité en charge de la mise à niveau des Services au sein du Ministère du Commerce et de l'Artisanat (MCA) dans sa nouvelle fonction de pilotage des interventions au niveau méso (organismes intermédiaires et associations professionnelles) et micro (PME).

3.2. Résultats escomptés et principales activités

Du fait de la nature multisectorielle du secteur des services et du choix du ciblage des sous-secteurs précités, le programme s'articulera, sur le plan opérationnel, autour de trois composantes d'interventions : i) le pilotage de l'ensemble du programme et des actions d'appui transversal au secteur, sous la responsabilité du Ministère du Commerce, ii) les actions d'appui au secteur de la santé, centré sur le processus d'accréditation sous la responsabilité de l'Instance Nationale d'Accréditation Santé (INAS) et du Ministère de la Santé, iii) l'appui directe aux entreprises de services et aux organisations professionnelles, sous la responsabilité de la BERD.

Résultat 1 : Le pilotage et l'appui transversal sont assurés aux entreprises afin de favoriser le développement de la compétitivité des secteurs des services: (ex: TIC, transport-logistique-manutention, services professionnels et ouverture aux secteurs de l'artisanat et du tourisme);

Sous-résultats 1:

- Les entreprises du secteur des services aux entreprises et services professionnels sont organisées et performantes au niveau national ;
- Les entreprises de service tunisiennes sont appuyées pour exporter leurs activités et savoir-faire à l'étranger ;
- Une base de données des entreprises de service est mise à jour et un système de veille, monitoring des activités d'appui et des certifications, accréditation mis en place ;
- Le positionnement stratégique du pays dans les secteurs des services visés par le programme est amélioré ;
- Les plateformes de dialogue public-privé sont développées.

Les activités dans le cadre de ce résultat se concentreront principalement sur l'assistance technique qui sera octroyée aux entreprises par le personnel du ministère du commerce et de l'artisanat (MCA)

Ce résultat contribuera à plusieurs objectifs spécifiques et notamment: OS1, OS2, OS3, OS4, OS5, OS7.

Résultat 2 : Les prestations de service dans le secteur de la santé sont améliorées

Sous-résultats 2:

- L'Instance Nationale d'Accréditation en Santé (INAS) est opérationnelle et elle-même accréditée par l'ISQua (International Society for Quality in Healthcare)

- Les centres hospitaliers et les cliniques et établissements de santé privés ont amélioré leur gestion pouvant conduire à la certification d'établissements de santé, public ou privé ;
- L'accueil fournis aux patients est plus efficace ;
- La Tunisie dispose d'un savoir-faire reconnu au niveau international dans le secteur conseil-santé.

Les activités dans le cadre de ce résultat se concentreront principalement sur l'assistance technique qui sera octroyée aux structures du secteur de la santé par le personnel du ministère de la santé.

Ce résultat contribuera principalement aux objectifs spécifiques OS1 et OS6

Résultat 3 : Un appui direct est octroyé aux entreprises et aux organisations professionnelles afin d'améliorer la compétitivité et la qualité des services offerts.

Sous-résultats 3:

Entreprises:

- Environ 400 PME tunisiennes voient leur compétitivité accrue grâce à l'intervention de consultants (nationaux et internationaux) performants.
- Au moins 80 PME gérées par des femmes chef d'entreprises seront appuyées.
- Environ 180 dirigeants d'entreprises amélioreront leurs compétences managériales.
- Les entreprises tunisiennes de service sont capables d'exporter leurs activités et d'offrir leurs services aux clients étrangers pouvant conduire à la certification de certaines entreprises du secteur.

Organisations intermédiaires et formations:

- Le secteur des services professionnels en Tunisie dispose de formations qualifiantes et se labellise (Environ 150 consultants locaux certifiés).
- Le rôle des organisations intermédiaires et professionnelles existantes se renforce.
- Au moins 5 associations professionnelles bénéficieront d'une assistance technique individualisée.

Les activités dans le cadre de ce résultat se concentreront principalement sur l'assistance technique qui sera octroyée via la BERD au personnel et aux dirigeants de 400 entreprises (dont 80 gérées par femmes). Les organisations intermédiaires et de formation bénéficieront aussi de l'accompagnement assuré par les experts mobilisés par la BERD afin de pérenniser les résultats des formations et de l'accompagnement.

Ce résultat contribuera à plusieurs objectifs spécifiques et notamment: OS1, OS2, OS3, OS4, OS5, OS7.

Les trois résultats contribueront de façon transversale aux objectifs spécifiques du programme.

3.3. Risques et hypothèses

Le risque principal, identifié dans le programme initial, était lié à la capacité de coordination des différents ministères concernés, sous la responsabilité du Ministère du Commerce et de l'Artisanat. Avec le nouveau mode d'intervention proposé qui permet pour le résultat 3 de confier à la BERD la fourniture de l'assistance technique aux entreprises des différents sous-secteurs visés, ce risque est désormais réduit.

La nature des fonctions de coordination qui demeure sous responsabilité directe des services gouvernementaux (résultat 1 et résultat 2) est désormais plus en phase avec les activités classiques de l'administration. Le coût limité de cette composante par rapport au reste du programme est également un facteur de mitigation du risque.

L'autre principal risque demeure dans la qualité du partenariat entre sphère publique et privé. Sur ce point les développements récents du partenariat entre les forces vives de la société civile et le gouvernement dans le cadre du Dialogue National, montrent que dans la Tunisie post-Révolution des progrès sont enregistrés dans ce domaine, réduisant ce risque par rapport à la période où le programme a été conçu.

Il convient en revanche de signaler le risque sécuritaire et en particulier la question de la gestion des frontières. Il y a un risque de détérioration de la situation sécuritaire au Maghreb, notamment du fait de la situation en Libye, et cela pourrait avoir un effet sur la situation en Tunisie.

3.4. Questions transversales

Les questions environnementales et de meilleure gestion énergétique seront prises en compte dans l'appui aux PME dans le but d'attirer les entreprises vers les dynamiques liées à la gestion durable, le respect de l'environnement et l'économie des ressources énergétiques au sein des entreprises.

D'autre part des programmes d'appui spécifique pour les femmes chef d'entreprises seront mis en œuvre afin de mieux cibler et répondre à leurs besoins spécifiques.

3.5. Parties intéressées

Les principales parties prenantes intervenant dans la définition et la mise en œuvre de ce programme sont le Secrétariat d'Etat au Développement et à la Coopération Internationale (SEDCI), le Ministère du Commerce et de l'Artisanat ainsi que les Ministères sectoriels concernés et en premier lieu le Ministère de la Santé et l'Instance Nationale d'Accréditation en Santé (INAS).

Les principaux bénéficiaires seront, d'une part, les entreprises tunisiennes appartenant aux secteurs retenus, d'autre part, les structures d'appui concernées, notamment les organisations professionnelles.

En tant que de besoin, les partenaires sociaux et les organisations de la société civile seront associés dans la mise en œuvre des activités du programme et seront consultés d'une façon régulière.

4. QUESTIONS DE MISE EN ŒUVRE

4.1. Convention de financement

Pour mettre en œuvre cette action, il est envisagé de signer un avenant à la convention de financement signée avec le pays partenaire le 09/07/2012, telle que prévue à l'article 184, paragraphe 2, point b, du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012

4.2. Période de mise en œuvre opérationnelle indicative

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, au cours de laquelle les activités décrites aux sections 3.2 et 4.3 seront menées à bien, **est de 48 mois à compter de la date d'entrée en vigueur de l'avenant à la convention de financement** sous réserve d'éventuelles modifications qui devront être approuvées par l'ordonnateur responsable dans les accords concernés. Le Parlement européen et le comité compétent doivent être informés de la prolongation de la période de mise en œuvre opérationnelle dans un délai d'un mois après l'octroi de cette prolongation.

4.3. Composantes et modules de mise en œuvre

4.3.1. *Gestion indirecte avec une organisation internationale*

Une partie de la présente action et notamment les activités du résultat 3, ayant pour objectif de fournir des services d'appui direct aux PME et aux organisations et associations professionnelles à travers la mobilisation d'experts métiers internationaux et consultants locaux, pourra être mise en œuvre par la gestion indirecte avec la BERD (Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement) conformément à l'article 58, paragraphe 1, point c), du règlement (UE, Euratom) no 966/2012. Ce mode de mise en œuvre se justifie par l'efficacité de l'intervention de cette organisation dans le domaine de l'appui direct aux entreprises depuis le démarrage effectif de ces activités en Tunisie en 2013, efficacité saluée par le gouvernement tunisien qui souhaite désormais voir jouer un rôle clé à cette organisation dans l'appui direct au secteur privé. Cette option est de plus en cohérence avec les orientations de la COM(2014)263 du 13.5.2014.

La BERD, en tant qu'entité chargée de l'exécution, sera responsable de la mise en œuvre de l'assistance directe aux PME des secteurs des services. En particulier la BERD en ce qui concerne le résultat 3 assurera des services d'assistance technique et d'accompagnement à 400 PME tunisiennes en leur proposant des services de conseil dans les domaines de la stratégie, du marketing, de l'organisation, des TIC, de l'ingénierie, de la gestion de l'environnement et de l'efficacité énergétique. Le but de cette action vise l'amélioration de la compétitivité des entreprises. En complément de cet appui direct aux PME opérant dans les secteurs des services, des séminaires et ateliers thématiques seront organisés grâce à la mobilisation d'expertise spécifique et apte à répondre aux besoins identifiés. Le personnel et les dirigeants des PME participeront à des formations et seront accompagnés par les experts (internes ou externes) contracté par la BERD.

L'intervention de la BERD ne se limitera pas seulement aux PME et à leurs management mais elle ciblera aussi les organisations intermédiaires organisations professionnelles et les organismes de formation du supérieur. Des activités de développement professionnel permettront également d'augmenter durablement l'offre de consultants locaux offrant des services professionnels certifiés. Enfin des actions visant le renforcement des capacités des organisations professionnelles représentantes des entreprises du secteur des services seront mises en œuvre.

La BERD mobilisera toute l'assistance technique nécessaire à la mise en œuvre du programme, en utilisant ses propres procédures contractuelles. Ce sont, des experts internationaux et locaux externes à la BERD - qui assureront la mise en œuvre des activités d'accompagnement aux entreprises et les formations managériales et sectorielles offertes aux acteurs du secteur privé.

4.3.2. Gestion indirecte avec le pays partenaire.

Une partie de la présente action ayant pour objectif le pilotage et l'appui transversal au développement de la compétitivité des secteurs des services (Rés. 1) ainsi que l'amélioration des prestations de service dans le secteur de la santé (Rés. 2), pourra être mise en œuvre par la gestion indirecte avec la République tunisienne conformément à l'article 58, paragraphe 1, point c), du règlement (UE, Euratom) no 966/2012, selon les modalités suivantes:

La République tunisienne agit en tant que pouvoir adjudicateur dans le cadre des procédures de passation de marchés et d'attribution de subventions. La Commission procède à un contrôle ex ante pour toutes les procédures de marchés publics, sauf lorsque des devis-programmes sont concernés, en vertu desquels la Commission exerce un contrôle ex ante pour les marchés publics supérieures à 50 000 EUR et peut exercer un contrôle ex post pour les marchés publics inférieurs ou égaux à 50 000 EUR. La Commission européenne exerce un contrôle ex ante pour toutes les procédures d'attribution de subventions.

Les paiements sont exécutés par la Commission, sauf lorsque des devis-programmes sont concernés, en vertu desquels les paiements sont appliqués par le pays partenaire pour les frais de fonctionnement ordinaires, les marchés en régie et les marchés dont le montant ne dépasse pas les plafonds indiqués dans le tableau ci-dessous.

Travaux	Fournitures	Services	Subventions
< 300 000 EUR	< 300 000 EUR	< 300 000 EUR	≤ 100 000 EUR

La contribution financière couvre, pour un montant de 250.000 EUR les frais de fonctionnement ordinaires découlant des devis-programmes.

Conformément à l'article 262, paragraphe 3, du règlement délégué (UE) n° 1268/2012, la République Tunisienne applique les règles de passation de marchés publics établies à la deuxième partie, titre IV, chapitre 3, du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012. Ces règles, à l'instar des règles applicables aux procédures de subvention en vertu de l'article 193 du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012, sont fixées dans la convention de financement signée avec la République Tunisienne.

Une Unité d'Appui au Programme (UAP), composée exclusivement de fonctionnaires nationaux, est mise en place pour assurer la coordination du

programme et des actions de visibilité qui y seront liées; ses frais de fonctionnement sont limités à 250.000 EUR pour la durée du programme.

Les activités dans le cadre du résultat 1 seront mises en œuvre par le ministère du commerce et de l'artisanat et les activités du résultat 2 par le ministère de la santé.

4.4. **Champ d'application de l'éligibilité géographique pour la passation de marchés et les subventions**

Sous réserve de ce qui suit, l'éligibilité géographique en termes de lieu d'établissement en vue d'une participation aux procédures de passation de marchés publics et de subvention et en termes d'origine des fournitures achetées, telle qu'établie dans l'acte de base, est applicable.

L'ordonnateur compétent peut étendre l'éligibilité géographique, conformément à l'article 9, paragraphe 2(b), du règlement (UE) n° 236/2014 en cas d'urgence ou si les produits et services ne sont pas disponibles sur les marchés des pays concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés si les règles d'éligibilité risquent de rendre extrêmement difficile, voire impossible, la réalisation de la présente action.

4.5. **Budget indicatif**

Module	Montant en EUR	Contribution de tiers (indicative, si connue)
Gestion indirecte avec la BERD – Résultat 3	10 000 000	
Gestion indirecte avec la République Tunisienne Résultats 1- 2	9 300 000	1 000 000 Etat tunisien, couts de mise en place des UGP (locaux, personnels...)
Évaluation et audit	400 000	
Communication et visibilité	300 000	
Imprévus	0	
Totaux	20 000 000	1 000 000

4.6. **Suivi de l'exécution**

L'unité de gestion du projet (UGP) assurera la coordination générale du programme. L'UGP et la BERD rapporteront semestriellement au Comité de pilotage du programme sur les activités réalisées. Des réunions sectorielles auront lieu avec les parties prenantes et l'UE prendra part aux réunions, séminaires et missions de suivi organisées.

4.7. **Évaluation et audit**

Des évaluations externes seront réalisées par des consultants indépendants recrutés directement par la Commission européenne : une mission d'évaluation à mi-parcours, une évaluation finale au début de la phase de clôture et éventuellement, une évaluation ex-post. D'autre part le projet fera l'objet de missions de monitoring

'ROM' au même titre que tous les programmes financés par la Commission européenne.

Des audits financiers externes au programme seront effectués tous les 12 mois par des auditeurs indépendants ainsi qu'un audit final réalisé directement sous la responsabilité de la Commission européenne.

4.8. Communication et visibilité

La communication et la visibilité de l'UE constituent des obligations légales pour toutes les actions extérieures financées par l'UE.

Pour la présente action, il y a lieu de prévoir des mesures de communication et de visibilité qui seront établies, avant le début de la mise en œuvre, sur la base d'un plan d'action spécifique dans ce domaine et financées sur le budget indiqué dans la section 4.5 ci-dessus.

Ces mesures seront mises en œuvre par la République tunisienne, les contractants, les bénéficiaires de subvention et les entités désignées. Des obligations contractuelles adaptées seront respectivement prévues dans les conventions de financement, les procédures de marchés, les contrats de subventions et les conventions de délégation.

Le plan de communication et de visibilité de l'action ainsi que les obligations contractuelles nécessaires seront établis sur la base du manuel de communication et de visibilité applicables aux actions extérieures de l'Union européenne.