

Pour une redynamisation des structures publiques d'aide à la décision en Tunisie

Août 2025
N° 22

Policy Brief

Les structures publiques d'analyse et d'aide à la décision ont un rôle essentiel pour orienter les décisions de politiques publiques. Si la Tunisie dispose d'institutions et de compétences relativement solides, force est de constater que le dispositif s'est progressivement essoufflé et que certaines missions sont moins bien remplies qu'auparavant. Le présent policy brief s'appuie sur une étude de l'organisation institutionnelle des structures publiques d'aide à la décision économique en Tunisie menée en 2024 à la demande du Ministère de l'Économie et de la Planification. Trois axes complémentaires d'amélioration sont proposés : renforcer la coordination institutionnelle avec un pilotage de haut niveau ; promouvoir la culture de la qualité notamment à travers l'évaluation des travaux ; et faciliter les échanges avec la sphère universitaire et les autres acteurs producteurs de savoirs.

1 Introduction

Depuis une trentaine d'années, l'économie tunisienne connaît un décrochage de plus en plus marqué de sa trajectoire de développement^[1] (graphique 1). Aujourd'hui, le PIB par tête de la Tunisie représente moins de 40% de celui du groupe des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (regroupant des pays comme le Botswana, le Guatemala, la Malaisie ou la Thaïlande).

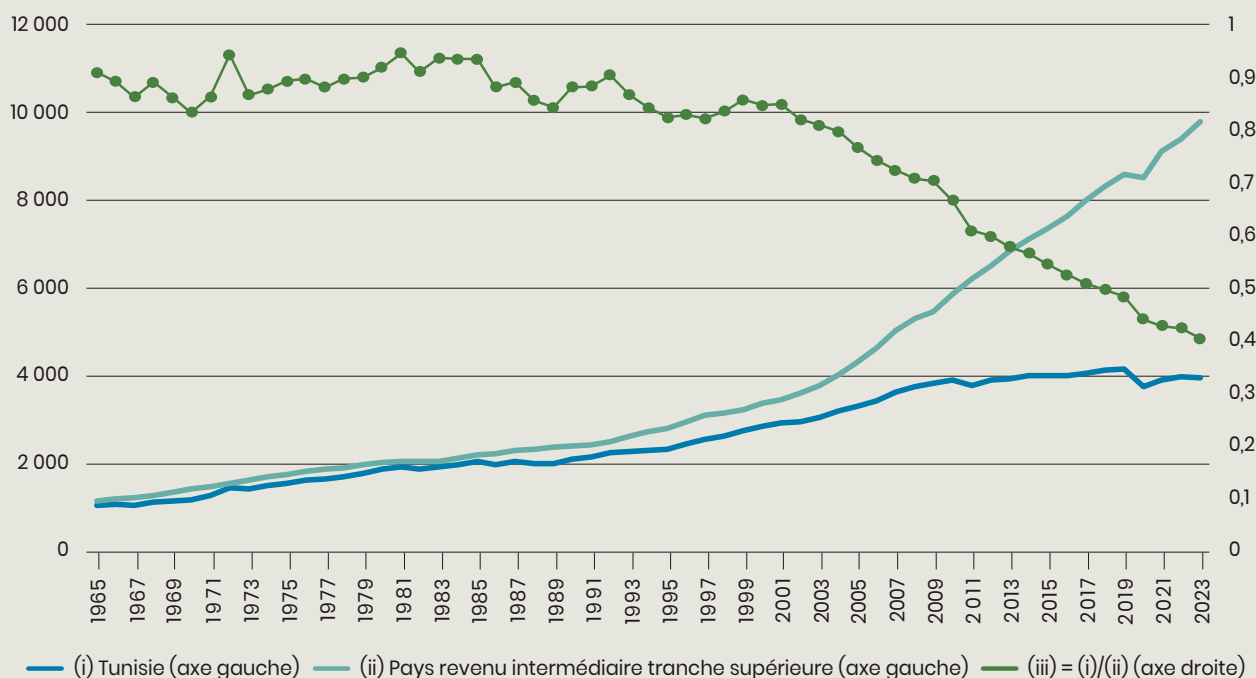
L'une des raisons souvent avancées pour expliquer cette situation est le caractère restrictif du cadre réglementaire (concurrence limitée, barrières à l'entrée, contrôle des flux de capitaux), qui freine les possibilités de mobilité sociale. Pour sortir de cette impasse économique, la Tunisie a un besoin aigu d'analyses à la fois pointues et ancrées dans le réel afin d'éclairer la prise de décision sur les politiques publiques. Elle n'est d'ailleurs pas seule dans ce cas ; comme le souligne la Banque mondiale, les pays à revenu intermédiaire ont souvent du mal à adapter leurs capacités d'analyse à la complexité croissante de leurs structures économiques, si bien qu'ils souffrent d'un déficit d'information plus important que les économies à faible revenu (plus simples) ou les pays avancés (mieux équipés)^[2].

[1] World Bank (2024), *Tunisia Economic Monitor: Equity and Efficiency of Tunisia Tax System – Fall 2024*.

[2] World Bank (2024), *World Development Report 2024: The Middle-Income Trap*.

Graphique 1 – Depuis 2000, un décrochage de l'économie tunisienne par rapport aux pays à revenu intermédiaire

Comparaison des PIB par tête de la Tunisie (i) et des Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (ii) entre 1965 et 2023 (en \$US constant 2015) et rapport des 2 composantes (iii) = (i)/(ii)



Source : World Development Indicators. Calcul des auteurs.

Pour combler ce manque d'information (données, analyses), il est essentiel que les acteurs locaux producteurs de savoirs soient en première ligne. Répliquer des recommandations tirées du Consensus de Washington, même amendé, sans prendre en compte le contexte local ne saurait répondre aux besoins. Les expériences de pays comme la Chine, la Corée du Sud, l'Inde ou Taïwan montrent comment des programmes de réformes non conventionnels, adaptés aux caractéristiques économiques, sociales, politiques propres à chaque situation, peuvent porter leurs fruits^[4].

Dès lors, la production de connaissance et d'analyse par les structures publiques et d'aide à la décision constitue un élément déterminant de la réussite des stratégies de développement et des politiques publiques. Ce policy brief dresse à grands traits un état de lieux de l'organisation institutionnelle des structures publiques d'aide à la décision économique en Tunisie, afin de formuler des recommandations visant à renforcer les liens entre l'écosystème des producteurs d'analyse et les décideurs publics.

2 Un écosystème institutionnel en manque d'efficacité

Comme dans de nombreux pays, plusieurs structures institutionnelles en Tunisie sont chargées d'éclairer la décision économique publique. Elles doivent remplir quatre fonctions essentielles : **mesurer**, en produisant des statistiques fiables et actualisées ; **analyser**, en réalisant des études approfondies adaptées au contexte tunisien ; **proposer**, en formulant des recommandations et des

stratégies économiques pertinentes ; et enfin, **diffuser**, en partageant ces connaissances pour enrichir le débat public et appuyer la prise de décision.

L'écosystème institutionnel tunisien repose sur plusieurs structures clés, dont le **Ministère de l'Économie et de la Planification (MEP)** et sa Direction Générale des Prévisions, qui jouent un rôle central dans la planification et l'élaboration des perspectives économiques du pays. Chargé entre autres de l'élaboration des plans de développement quinquennaux et des budgets économiques annuels, le MEP a vocation à commander des études économiques et assume la charge d'élaborer et de coordonner la stratégie de développement national. Aujourd'hui, le nouveau plan de transformation du MEP pour 2023-2025 cherche à repositionner le ministère comme le principal organe de réflexion pour le développement des réformes économiques et sociales. La stratégie du MEP passe aussi par des actions de redynamisation des deux structures sous sa tutelle, l'ITCEQ et l'INS.

L'**Institut National de la Statistique (INS)** joue un rôle fondamental dans la production et la diffusion des données en tant qu'organisme central du système national de la statistique en Tunisie. Malheureusement, sa capacité à répondre efficacement aux besoins croissants des décideurs et des chercheurs paraît aujourd'hui insuffisante.

L'INS fait face à une fuite massive des compétences, notamment le départ d'un grand nombre d'ingénieurs statisticiens vers l'étranger. Cette perte de ressources humaines qualifiées a provoqué un déséquilibre dans la gestion des différentes branches statistiques et une baisse significative de la capacité de production et d'analyse de l'institut. Alors que le nombre total d'agents permanents a doublé entre 2010 et 2023, le nombre d'ingénieurs statisticiens a été divisé par deux.

[4] Rodrik, Dani (2004), « Growth Strategies », A paper for the Handbook of Economic Growth, revised October 2004.

La modernisation de l'INS est aujourd'hui un défi majeur. Alors que de nombreux pays évoluent vers des modèles intégrant le big data, l'intelligence artificielle et des techniques avancées d'analyse prédictive, l'INS peine à moderniser ses outils de traitement et d'exploitation des données. Cette insuffisance technologique, couplée au manque de ressources humaines, réduit la pertinence des analyses et ralentit la prise de décision publique.

À cela s'ajoute une gouvernance statistique fragmentée et insuffisamment coordonnée. D'une part, le Conseil National de la Statistique (CNS) ne dispose pas de moyens suffisants pour jouer son rôle de supervision et régulation de la production statistique ; d'autre part, les 47 Structures Statistiques Publiques (SSP), réparties entre ministères et organismes publics, utilisent parfois des méthodologies différentes (nuisant à la comparabilité des données et rendant leur exploitation difficile pour les décideurs et les chercheurs). Ces dysfonctionnements structurels entraînent des retards dans la publication des données, compromettent l'efficacité des enquêtes et affaiblissent la planification et l'évaluation des politiques publiques.

Bien que l'**Institut Tunisien de la Compétitivité et des Études Quantitatives (ITCEQ)** ait longtemps été un outil clé de l'analyse économique et de l'aide à la décision, il a aujourd'hui des difficultés à remplir pleinement ce rôle. Si le statut d'Établissement Public à caractère Non Administratif (EPNA) offre une certaine autonomie, il limite la flexibilité de l'ITCEQ en matière de gestion des ressources humaines et des partenariats (notamment avec le monde universitaire). L'institut peine ainsi à attirer et retenir des talents qualifiés, notamment en économie quantitative et en prospective économique.

De plus, la création au sein de nombreux ministères d'observatoire et/ou de direction des études et de la planification a progressivement limité le recours aux compétences de l'ITCEQ. Cette évolution pose question sur la cohérence institutionnelle, puisqu'il en résulte une dispersion des forces d'analyse économique dans la sphère publique, au détriment de l'efficacité de l'ensemble, sans que la motivation de la création de ces nouvelles structures soit toujours claire.

3 Quels blocages à l'efficacité de l'organisation institutionnelle actuelle ?

Plusieurs limitations entravent l'efficacité de l'écosystème des structures publiques d'aide à la décision économique en Tunisie.

Bien que le pays dispose d'institutions et de compétences reconnues, la **culture économique et statistique** y est insuffisamment développée. Les débats sur les questions économiques restent marginaux dans les médias et peu relayés au sein de l'opinion publique. Même au sein de l'administration, l'intérêt porté aux analyses économiques semble s'être érodé, comme en témoigne la raréfaction des sollicitations de l'ITCEQ par les autres ministères. Cette situation contraste avec celle observée au Maroc, où le Haut-Commissariat au Plan (HCP) joue un rôle central dans le débat public, ou en France, où les travaux d'institutions comme France Stratégie ou l'Insee sont régulièrement repris et discutés dans les médias.

L'écosystème souffre également d'un manque de **cohérence**. D'une part, plusieurs institutions travaillent sur les mêmes sujets sans réelle coordination. Par exemple, des études sociales sont menées à la fois par le Centre de Recherches et d'Études Sociales (CRES) et l'ITCEQ ; de la même manière, des analyses conjoncturelles sont produites par la Banque Centrale de Tunisie, le MEP et le Ministère des Finances. D'autre part, des sujets comme la soutenabilité de la dette, la réforme des entreprises publiques ou l'analyse des subventions sont insuffisamment couverts. Cette situation est d'autant plus problématique dans un contexte de ressources limitées.

La **coordination institutionnelle** paraît insuffisante. Si les personnels des différentes structures échangent de manière informelle, les institutions elles-mêmes interagissent peu. Les collaborations sont rares, le dialogue sur les méthodes est limité, la programmation des activités n'est pas coordonnée.

Les problèmes de **gouvernance interne** constituent un autre frein majeur. Les modalités de gestion, souvent héritées d'un moule administratif rigide, ne sont pas adaptées à des structures dont l'activité requiert avant tout de l'expertise et des capacités de recherche (par rapport à des fonctions support). La rigidité des statuts et l'impossibilité de faire facilement appel à des compétences externes limitent également l'efficacité des institutions.

Outre la dégradation de l'**attractivité** des institutions publiques, la **mobilité professionnelle** reste excessivement limitée. Les passages d'une institution à l'autre sont encore trop rares, même temporairement (en particulier avec le monde universitaire). Cette stagnation nuit à la fois à la motivation des personnels, au perfectionnement des compétences et à la diffusion des bonnes pratiques.

Enfin, la **culture de la qualité** reste largement à construire. Des pratiques essentielles comme la revue par les pairs, la publication dans des supports externes, ou l'évaluation régulière des travaux ne sont pas suffisamment développées.

4 Pistes de réflexion et propositions pour améliorer l'organisation existante

Face à ces constats, trois axes prioritaires d'amélioration se dégagent.

Le premier vise à coordonner les travaux des institutions autour d'**une stratégie commune**. Cela passe d'abord par la formulation d'un cadre stratégique clair et cohérent de production de savoir économique. Le MEP serait le pilote naturel de cette coordination, en s'appuyant sur une modernisation du processus de planification qui pourrait gagner en souplesse et en réactivité. L'exemple du HCP marocain, qui combine vision stratégique et agilité opérationnelle, pourrait être une source d'inspiration.

Cette coordination doit être institutionnalisée, par exemple à travers un conseil d'orientation regroupant les principales parties prenantes. Des lieux d'échange réguliers devraient être créés, comme une conférence annuelle commune ou un séminaire régulier de politique économique. Le cas particulier des relations entre l'ITCEQ et l'INS mérite une attention spécifique, tant leurs complémentarités sont évidentes mais sous-exploitées.

Le deuxième axe concerne l'amélioration de la **gouvernance des institutions**. Il s'agit en priorité de restaurer leur attractivité, notamment en revalorisant les rémunérations des personnels qualifiés et en encourageant la mobilité professionnelle. La culture de la qualité doit être renforcée, à travers le développement de l'évaluation, la promotion des publications et une meilleure structuration du suivi des travaux. L'évaluation *ex post* des politiques publiques mérite d'être développée, en s'inspirant par exemple du modèle britannique des What Works Centres.

Le troisième axe vise à dégager des **marges de développement** dans un contexte budgétaire contraint. Les échanges avec la sphère universitaire pourraient être intensifiés, à l'image de ce qui se pratique en Allemagne où les grands instituts économiques sont étroitement liés aux universités. Ces collaborations peuvent prendre diverses formes : projets de recherche communs, positions conjointes, thèses cofinancées. De nouveaux leviers de financement pourraient être explorés, comme le développement d'une activité marchande encadrée ou le renforcement des collaborations internationales. Enfin, une rationalisation de l'utilisation des ressources publiques pourrait passer par une restructuration de certaines institutions, notamment parmi les Structures Statistiques Publiques (SSP) qui apparaissent trop nombreuses.

Parmi ces trois axes, **la coordination institutionnelle apparaît comme la priorité la plus urgente**. En effet, dans un contexte de moyens limités, c'est l'amélioration de la cohérence d'ensemble qui offre les perspectives de gains d'efficacité les plus rapides et les plus importants. L'expérience du Conseil d'Analyses Économiques tunisien entre 2016 et 2019 montre qu'une coordination efficace peut rapidement porter ses fruits : durant cette période, des réunions mensuelles avec le chef du gouvernement ont permis de créer un cadre stimulant de présentation et de discussion des travaux, en lien direct avec les préoccupations de l'exécutif. La réactivation et le renforcement d'un tel mécanisme de coordination pourraient constituer une première étape concrète d'amélioration du dispositif actuel.

Ces améliorations sont d'autant plus cruciales que la Tunisie a besoin d'institutions efficaces pour éclairer ses choix de politique économique et nourrir un débat public de qualité. La mise en œuvre de ces changements nécessitera un effort soutenu. C'est précisément parce que les moyens sont comptés que la cohérence et l'efficacité du dispositif sont essentielles.

Agence française de développement (AFD)

5, rue Roland Barthes | 75012 Paris | France

Directeur de publication Rémy Rioux

Directeur de la rédaction Thomas Melonio

Création graphique MeMo, Julie Gilles, D. Cazeils

Conception et réalisation Ferrari

Dépôt légal 3^e trimestre 2025 | ISSN 2742-5312

Crédits et autorisations

License Creative Commons

Attribution - Pas de commercialisation - Pas de modification

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Imprimé par le service de reprographie de l'AFD.

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de leur(s) auteur(s). Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel de l'AFD ou de ses institutions partenaires.

Pour consulter les autres publications de la collection Policy Brief : <https://www.afd.fr/collection/policy-brief>

