



OFFICE DU COMMERCE DE LA TUNISIE



RÉPUBLIQUE TUNISIENNE

**ETUDES D'AMENAGEMENT ET ELABORATION DU PLAN D'AFFAIRES POUR LA REALISATION
DE LA ZONE FRANCHE D'ACTIVITES COMMERCIALES ET LOGISTIQUES DE BEN GUERDANE
(ZFACL)**

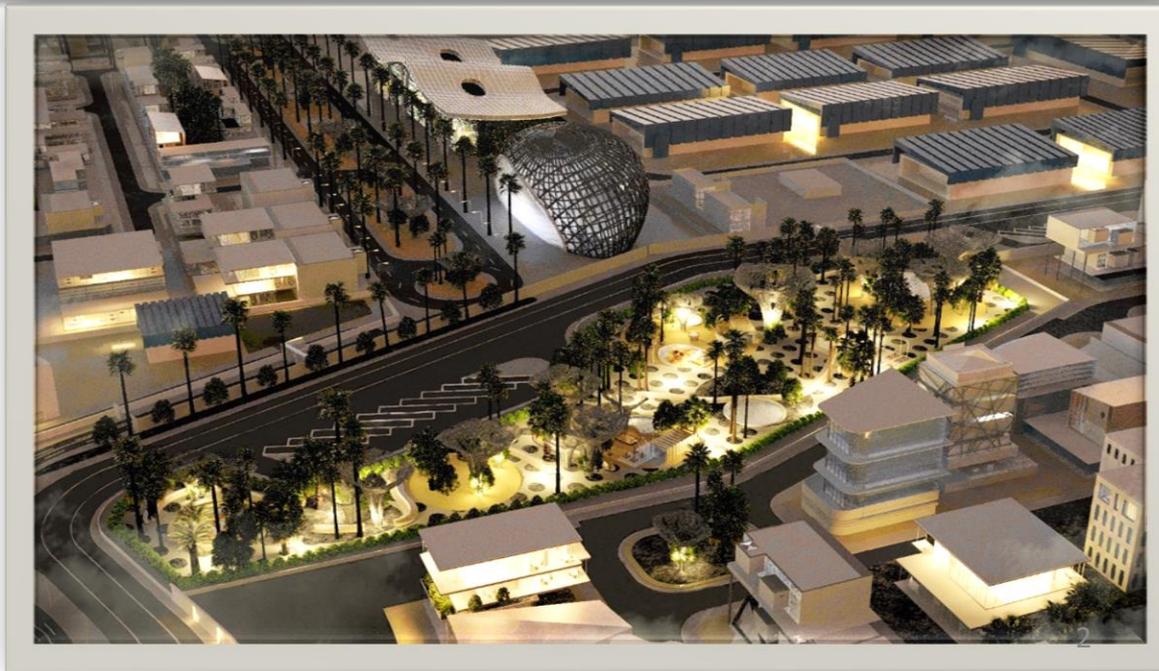


PLAN D'AFFAIRES (BUSINESS PLAN) DU PROJET de la ZFACL

SCET
TUNISIE

SOMMAIRE:

- 1 - Présentation du projet de la ZFACL.
- 2 - Cadre de promotion du projet de la ZFACL.
- 3 - Conditions de réalisation du projet de la ZFACL .
- 4 - Financement et rentabilité du projet de la ZFACL .



1 - Présentation du projet

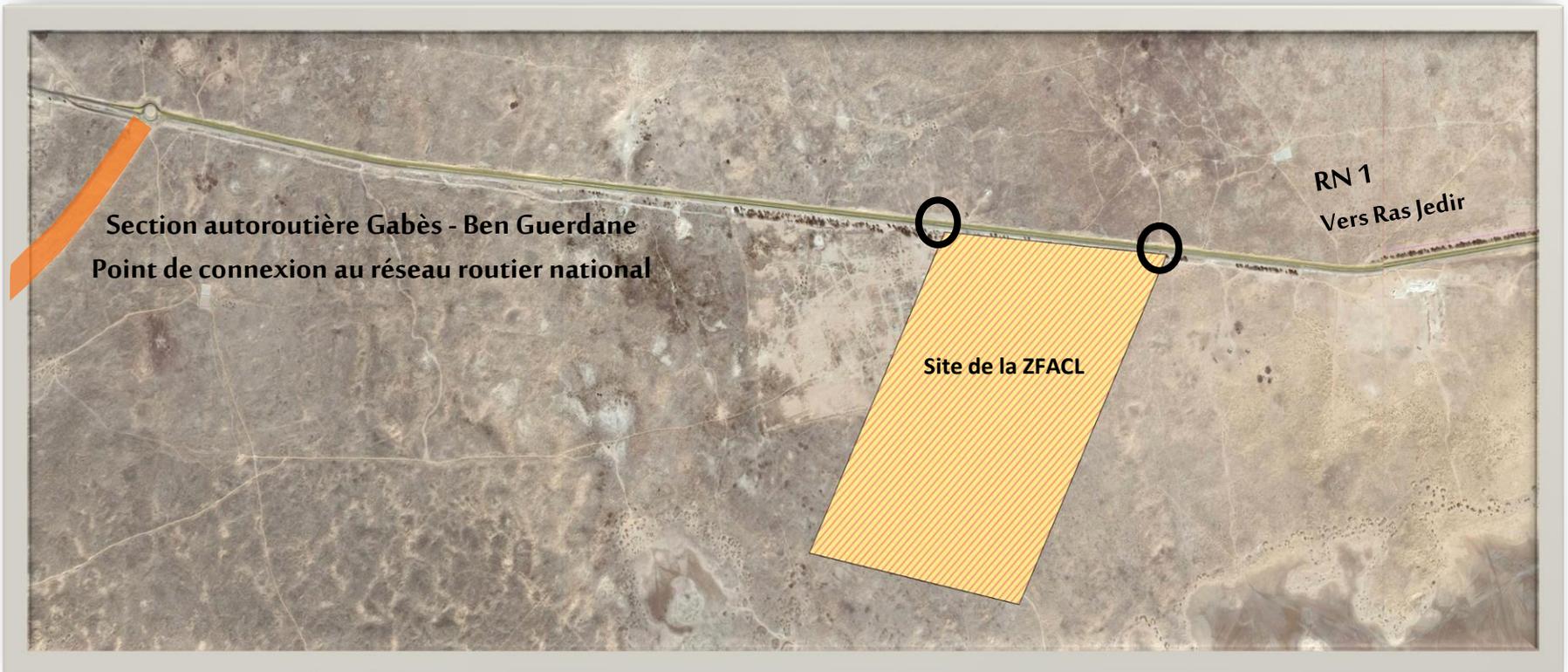


Vision à long terme :

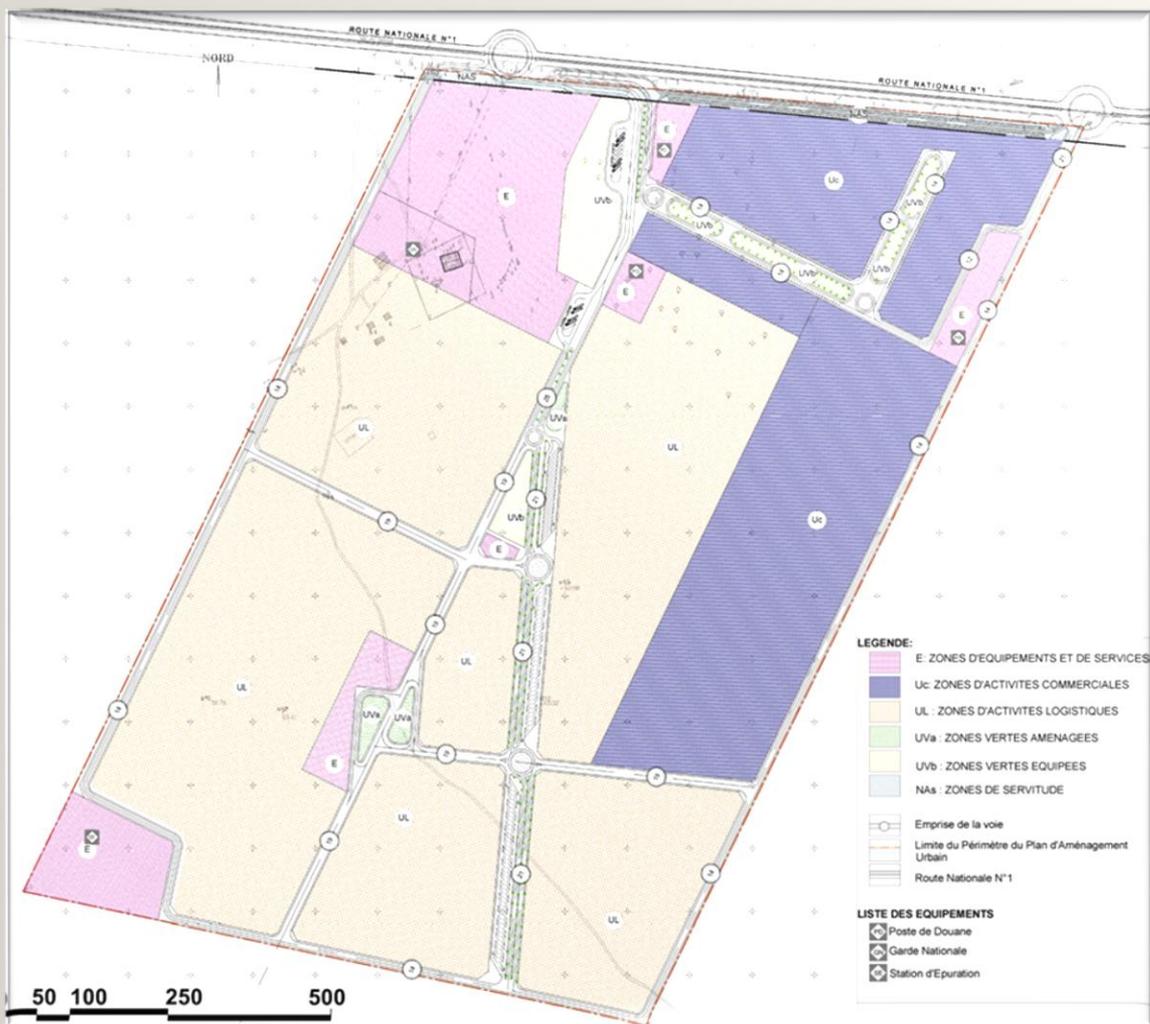
- Développement de l'activité logistique pour le trafic d'import-Export et en particulier pour le soutien à l'exportation.
- Promotion du commerce transfrontalier.

Accessibilité de la ZFACL

Accessibilité de la ZFACL à partir de la RN1: construction de deux ronds points sur RN1 prise en charge par l'Etat tunisien.



Plan d'aménagement de la ZFACL



Affectation des zones	S (ha)
Uc – Zone commerciale	32,7
UL – Zone logistique	74,0
E – Zone des Equipements et Services	17,7
Uva – Zone verte aménagée	0,6
Uvb – Zone verte équipée	3,6
Nas – Servitude de retrait	0,6
TOTAL DES ZONES AMÉNAGÉES	129,2
GN – Garde Nationale	1,8
Voirie et parkings	19,0
TOTAL GÉNÉRAL DU PLAN D'AMÉNAGEMENT	150,0

Plan de Lotissement de la Tranche Prioritaire (Tranche 1)



AFFECTATION	Nbre lots	SURFACE m ²
UL-EN ZONE LOGISTIQUE Entrepôts	38	209 389
UL-SC ZONE LOGISTIQUE Plateforme conteneurs et remorques	1	19 569
UL-PF ZONE LOGISTIQUE Plateforme de manutention	1	4 593
UC ZONE COMMERCIALE ET RETAILTAINMENT	65	103 465
E-A ZONE EQUIPEMENTS ET SERVICES ADMINISTRATIONS	29	39 209
E-HS ZONE DE SERVICES HOTELIERS ET DE SANTE	8	12 646
E EQUIPEMENTS PUBLICS (concessionnaires, Douane, GN)	8	83 857
ST STATIONNEMENT Véhicules légers	3	8 234
ST-PI STATIONNEMENT Poids Lourd	1	3 969
Eva ESPACES VERTS AMENAGES	6	8 637
EVb ESPACES VERTS EQUIPES	6	36 198
O ZONE TAMPON POUR DECHETS	2	2 709
TOTAL GENERAL DES LOTS	168	532 475
Voirie		180 059
SURFACE TOTALE DU LOTISSEMENT		712 534

Plan d'ensemble de la tranche prioritaire de la ZFACL

Voie de ceinture de la ZFCL

Totalement réalisée dans le cadre des travaux de la première tranche

Zone logistique sous douane

Services douaniers en sortie de site

Zone commerciale et retailtainment

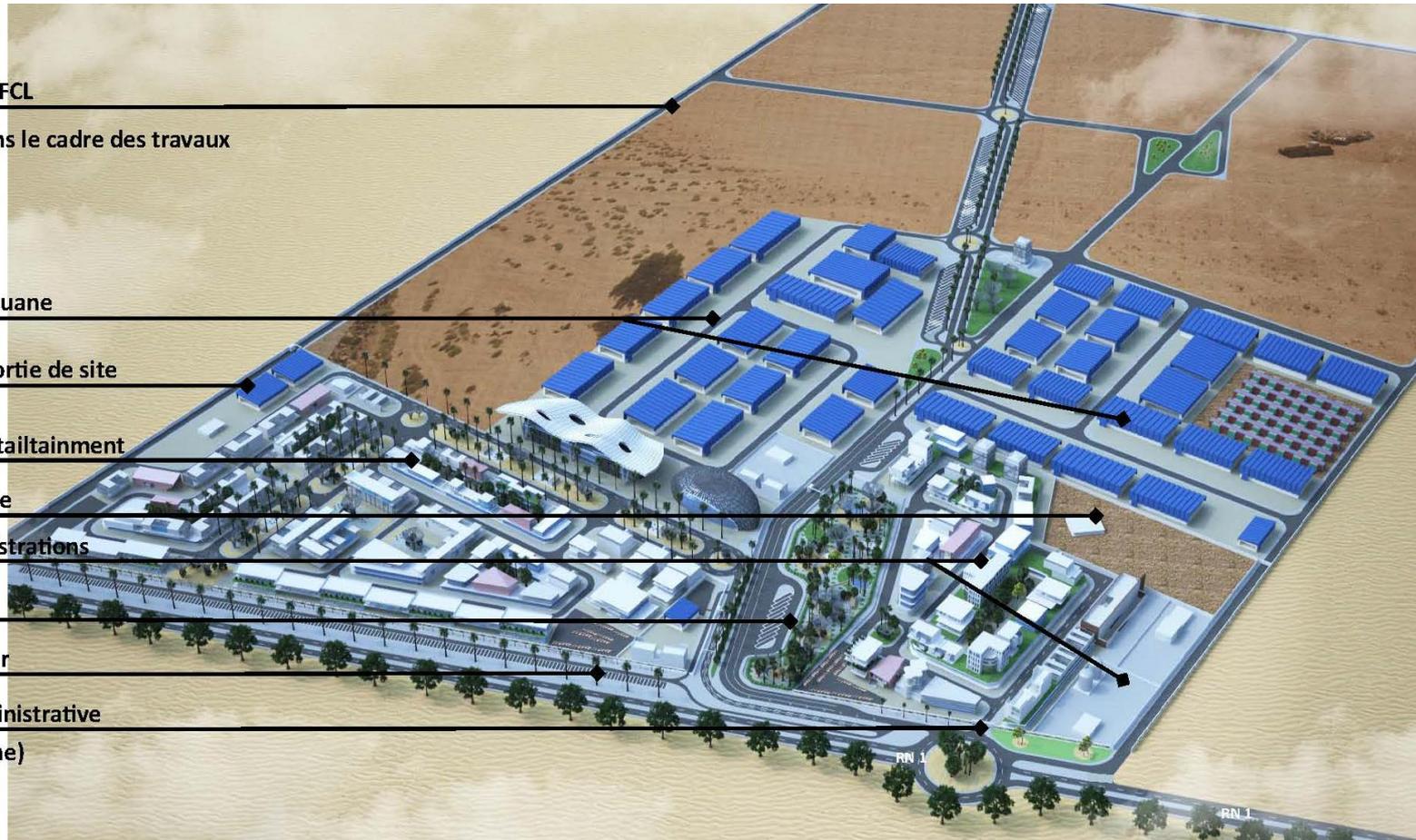
Parcelle Garde Nationale

Zone services et administrations

Complexe d'entrée

Stationnement extérieur

Entrée de la zone Administrative et services (hors douane)



Programme de la 2^{ème} tranche de la ZFACL

AFFECTATION DES ZONES D'ACTIVITES	Nbre lots	SURFACE m ²
UL: ZONE LOGISTIQUE		386 449
UL-EN Entrepôts	40	309 160
UL-SC Plateforme conteneurs et remorques	1	73 424
UL-PF Plateforme de manutention	1	3 865
UC: ZONE COMMERCIALE ET RETAILTAINMENT	100	169 000
E: EQUIPEMENTS		30 046
E-A Services administratifs	8	30 046

2 - Cadre de promotion de la ZFACL

✓ **Positionnement de la zone. Elle s'appuie sur les activités suivantes :**

- Les activités logistiques.
- Le commerce de détail.
- Les services.

✓ **Force et opportunité:**

- Zone située dans un corridor stratégique de transit vers la Libye (voyageurs - marchandises).
- Existence d'une tradition du commerce frontalier dans la région de Ben Guerdane (à organiser et à structurer).
- Soutien des autorités publiques au projet de création de la zone franche de Ben Guerdane.

Analyse du marché

Par des enquêtes (questionnaires) et des réunions avec :

- ✓ **Les représentants des deux organisations patronales.**
- ✓ **Les chambres de commerce de Sfax et du Sud-Est.**
- ✓ **Des représentants du secteur bancaire (opérant dans l'off-shore).**
- ✓ **Une entreprise off-shore.**

Principales conclusions

- ✓ La communauté des affaires n'a pas une bonne connaissance du projet (campagne de promotion nécessaire).
- ✓ Le Projet est accueilli favorablement dans l'attente des dispositions prévues par le texte de loi sur les zones franches commerciales (régime douanier, régime des changes, régime fiscal).
- ✓ Pour le commerce de détail, plusieurs questions restent en suspens:
 - Quid des acheteurs résidents : quelle allocation annuelle ?
 - Le cumul de l'allocation est-il permis : pour la famille, sur plusieurs exercices ?
 - La liste des produits autorisés dans le commerce de détail: les produits monopoles de l'Etat ou les produits fortement taxés.

Le Benchmarking

1. La zone franche d'Iquique au Chili

- ✓ Zone franche commerciale et logistique créée en 1975 à proximité du Port d'Iquique, située à la frontière de 3 pays : Pérou, Bolivie et Chili.
- ✓ Développement d'une grande zone logistique pour le transit et le commerce en gros vers les pays riverains.
- ✓ Accueille à la fois des clients résidents et des non-résidents.
- ✓ Elle est administrée par une entreprise importante Zofri SA, qui a pris le parti de tout réaliser par elle-même (aménagement et constructions des locaux commerciaux, des hangars et entrepôts).
- ✓ Accueille près de 1 700 entreprises.
- ✓ Surtout connue pour son Mall : près de 400 boutiques, plus de 5 millions de visiteurs par an.

Le Benchmarking

1. La zone franche d'Iquique au Chili (suite)

- ✓ Les achats dans la zone commerciale sont exemptés de TVA et de droits de douane (pour les touristes et pour les résidents).
- ✓ Pour les résidents : achats limités à 1 375 \$ par personne et par an, et produits non destinés au commerce (hors zone).
- ✓ La franchise est personnelle et non cumulative pour des personnes de plus de 18 ans.
- ✓ Les principales recettes de la zone proviennent:
 - des produits de location (des locaux commerciaux, des hangars et entrepôts, des zones logistiques).
 - de la redevance sur les produits de la vente (commerce) à des taux variables pouvant atteindre 5,9%.
 - des coûts des services annexes: location des chariots élévateurs, formalités de visa, ...

Le Benchmarking

2. La société de gestion du parc d'activités de Bizerte :

- ✓ Gère sous forme de concession pour le compte de l'Etat la « zone franche de Bizerte » pour une durée de 50 ans.
- ✓ C'est une société privée à participation publique dont le capital :
 - 33% : 4 entreprises publiques.
 - 33% : 5 banques privées.
 - 34% : Actionnaires privés.
- ✓ Mission proche de celle à confier à la future société de gestion de la ZFCL de Ben Guerdane (aménagement, construction, exploitation, gestion).
- ✓ Opérateurs autorisés à construire sur les terrains loués par un bail de 30 ans (*Loi 92-81 : les entreprises ont un droit réel sur les constructions réalisées pour les besoins de leurs activités dans la zone*).

Le Benchmarking

2. La société de gestion du parc d'activités de Bizerte (suite) :

- ✓ Revenu provenant de la location des terrains et des locaux qu'elle aménage.
- ✓ Les tarifs actuellement pratiqués :
 - Location de terrain : 3 EUR par m².
 - Location de locaux de production (hangars, entrepôts, ...) : 25 EUR par m² par an.
 - Location de locaux de services (bureaux) : 60 EUR par m².

Le Benchmarking

3. Le pôle de compétitivité de Sousse :

- ✓ **Novation City** : société de droit privé, créée en 2009 en partenariat avec le secteur public pour construire et gérer une technopole en mécatronique
- ✓ **La zone s'est développée initialement sur un site de 55 ha dont 20 ha dédiés à l'enseignement et la recherche.**
- ✓ **Schéma initial de développement : aménagement et construction des bâtiments destinés à la location. Le schéma s'est avéré non viable:**
 - **à cause de l'impact de la récession (depuis 2011) : retard de commercialisation.**
 - **engendrant des difficultés de trésorerie pour engager la construction des locaux de production.**
 - **difficulté de louer des terrains destinés à la construction par les privés (du fait de l'absence de texte autorisant le droit réel sur les constructions).**

Le Benchmarking

3. Le pôle de compétitivité de Sousse (suite) :

- ✓ Révision du business plan en autorisant la vente des terrains et en bénéficiant de l'apport de la zone d'Enfidha (124 ha).
- ✓ Revenu provenant de la vente des terrains et de la location des locaux qu'elle aménage.
- ✓ Les tarifs actuellement pratiqués:
 - Vente de terrain : 165 DT par m².
 - Location de locaux : 150 à 200 DT par m² et par an (pour un bail minimum de 7 ans).

3 - Conditions de réalisation du projet

3.1 - La société de réalisation et de gestion du projet de la ZFACL

- Un comité de réflexion constitué des représentants de la Présidence du Gouvernement et de plusieurs ministères concernés a retenu le principe de création d'une société de droit privé à participation publique:
 - *L'OCT sera le principal actionnaire de la société (part variant entre 34% et 49% sous forme d'apport en nature (terrain) ou de numéraire.*
 - *La participation du secteur privé est majoritaire ($\geq 51\%$).*
- La mission essentielle de la société est de:
 - *Réaliser les travaux d'aménagement.*
 - *Construire les bâtiments et locaux de services.*
 - *Assurer la maintenance des parties communes de la zone.*
 - *Promouvoir et commercialiser les différentes composantes de la zone.*
 - *Apporter un appui aux opérateurs installés dans la zone.*
- Réalisation du projet en 2 tranches.

3.2 - Coût de développement du projet de la ZFACL

➤ Coût et planning de la tranche prioritaire de la ZFACL

(1 000 DT)

Désignation	Montant	2021	2022	2023	2024
- Terrain (apport en nature)	15 000	15 000			
- Etudes	1 329		1 196	133	
- Travaux de construction	88 578		21 961	31 737	34 880
- Supervision des travaux	2 214		443	885	886
- Matériel de manutention	2 400				2 400
- Autres matériels	670		391	172	107
- Intérêts intercalaires	10 263		1 004	2 861	6 398
Total des investissements de la tranche prioritaire	120 454	15 000	24 995	35 788	44 671

- **Travaux d'aménagement** (voirie et réseaux divers y compris clôture).
- **Construction des bâtiments** (siège de la société + bâtiments administratifs).
- **3 bâtiments de services** (8 100 m²) destinés à la location.
- **Construction de 5 entrepôts** d'une superficie totale de 16 500 m².
- **Aménagement et équipements des zones logistiques** pour le stockage à l'air libre (plateformes, pont-basculé, matériel de manutention).

Désignation	Montant	2033	2034	2035	2036
au prix de 2021					
- Etudes	1 570	1 099	471		
- Travaux de construction	104 643		26 031	38 662	39 950
- Supervision des travaux	2 616		523	1 047	1 046
Total au prix de 2021	108 829	1 099	27 025	39 709	40 996

- **Travaux d'aménagement** (voirie et réseaux divers).
- **Construction de 5 entrepôts d'une superficie totale de 23 200 m².**
- **Aménagement et équipements des zones logistiques pour le stockage à l'air libre sur une superficie de 73 400 m².**
- **Investissements à réaliser entre 2033 et 2036 pour une mise en service en 2037.**

➤ Les coûts de renouvellement et d'entretien du projet de la ZFACL

- Des investissements de renouvellement de certains équipements sont prévus annuellement (variant entre 100 000 et 200 000 DT/an au coût de 2021).
- Des frais d'entretien périodiques sont prévus pour la zone d'aménagement tous les 8 ans (variant entre 500 000 et 650 000 DT/an au coût de 2021).

➤ Tous les coûts (investissements + charges) sont actualisés au taux de:

- +5% jusqu'en 2025.
- +3,5% jusqu'en 2035.
- +3% au-delà.

➤ Les charges d'exploitation (en régime de croisière)

Désignation	Montant annuel (base 2021)
Salaires	1 879 000
Frais pour utilités	200 000
Frais d'entretien et de réparation	300 000
Fournitures et prestations diverses	80 000
Frais de marketing	100 000
Frais juridique, d'audit	80 000
Frais d'assurance	60 000
Nettoyage, gardiennage	100 000
Frais de formation	50 000
Frais de location de l'antenne de Tunis	50 000
Dépenses imprévues	120 000
Total des charges en Dinar (base 2021)	3 019 000

Les recettes d'exploitation

1. Les produits de la location (Plan prévisionnel pour la tranche prioritaire)

Type de location	Surface en m ²	Prix de location du m ² /an	2025	2026	2027	2028	2029
Zone administrative et de services							
- location des locaux	8 112	150	100%	100%	100%	100%	100%
- location des terrains	32 449	10	30%	50%	70%	85%	100%
Services hôteliers et de santé							
location des terrains	12 646	10	25%	50%	62.5%	87.5%	100%
Zone logistique Entrepôts							
- location des locaux	16 531	75	50%	80%	100%	100%	100%
- location des terrains	181 838	10	25%	45%	65%	85%	100%
Zone commerciale							
- location terrains du Mall	53 400		100%	100%	100%	100%	100%
- location autres terrains	50 065		30%	50%	70%	85%	100%
Plateforme des conteneurs							
Séjour journalier des conteneurs (en cont/j)	166 000	7	40%	50%	55%	60%	65%
Recettes des locations en dinar (base 2021)	—	—	3 569 300	4 586 100	5 452 500	5 998 000	6 468 500
Recettes des locations en dinar courant (*)			3 676 400	4 865 400	5 958 100	6 750 900	7 498 700

(*) au taux de +3% par an

➤ Les recettes d'exploitation

1. Les produits de la location (Plan prévisionnel pour la 2^{ème} tranche)

Type de location	Surface en m ²	Prix de location du m ² /an	2037	2038	2039	2040	2041
Zone administrative et de services							
location des terrains	10 038	11	25%	50%	70%	85%	100%
Services hôteliers et de santé							
location des terrains	20 000	11	35%	70%	80%	100%	100%
Zone logistique Entrepôts							
- location des locaux	23 187	105	40%	80%	100%	100%	100%
- location des terrains	270 515	11	25%	50%	70%	85%	100%
Zone commerciale							
- location des locaux	12 678	210	40%	70%	90%	100%	100%
- location des terrains	160 583	11	20%	40%	60%	80%	100%
Plateforme des conteneurs							
Séjour journalier des conteneurs (en cont/j)	626 000	7	40%	50%	55%	60%	65%
Recettes des locations en dinar (base 2021)	—	—	4 971 400	8 361 900	10 614 900	11 949 400	13 017 700
Recettes des locations en dinar courant			7 300 600	12 525 400	16 218 100	18 622 200	20 692 800

➤ Les recettes d'exploitation

2. Les redevances sur les ventes :

Hypothèse de base +1,5% des produits de la vente

Le calcul des recettes est basé sur les hypothèses suivantes:

✓ on distingue 5 catégories de clients pour la vente en détail:

- Les voyageurs entre la Tunisie et la Libye (20%) : 200 000 à l'année d'entrée en service et 400 000 en année de croisière (2041).
- Les ressortissants libyens transfrontaliers venus spécialement à la zone (phénomène d'induction) : estimés à 25 000 à l'entrée en service et 50 000 en année de croisière.
- Les tunisiens résidents à l'étranger (*communauté importante dans le sud tunisien et sans restriction de dépense dans la zone franche*) : 15 000 à l'entrée en service et 30 000 en année de croisière.
- Les autres touristes étrangers non-résidents : 20 000 à l'entrée en service et 40 000 en année de croisière.
- Les tunisiens résidents (avec un plafond du montant d'achat de 1000 \$) : 200 000 à l'entrée en service et 400 000 en année de croisière.

✓ La dépense moyenne par catégorie de client est la suivante :

✓ La dépense moyenne par catégorie de client est la suivante :

- pour les voyageurs Tunisie - Libye : 500 \$
- pour les libyens transfrontaliers : 1000 \$
- pour les tunisiens résidents à l'étranger: 500 \$
- pour les autres touristes étrangers : 500 \$
- pour les tunisiens résidents : 1000 \$

✓ Les recettes tirées de la redevance (1,5%) s'établiraient à :

Montant exprimé en dinars (base 2021) au taux de 1 \$ = 2,700 DT

	en 2025	en 2041
- Voyageurs Tunisie - Libye :	4 050 000 DT	8 100 000 DT
- Libyens transfrontaliers :	1 012 500 DT	2 025 500 DT
- Tunisiens résidents à l'étranger :	303 750 DT	607 500 DT
-Autres touristes étrangers :	405 000 DT	810 000 DT
- Tunisiens résidents :	8 100 000 DT	16 200 000 DT
Soit une recette totale annuelle de :	13 871 250 DT	27 742 500 DT

4 - Financement et rentabilité du projet (Scénario de base)

✓ Financement de la tranche prioritaire :

- 30% en apport de fonds propres.

- 70% emprunt:

- *crédit commercial (TMM + 3 remboursable sur 10 ans)*
- *Prêt non souverain (au taux de 5,5% remboursable sur 10 ans)*

	2021	2022	2023	2024	Total
Fonds propres	15 000 000 (*)	12 500 000	12 500 000		40 000 000
Emprunts		13 050 000	24 150 000	46 000 000	83 200 000
Total des ressources	15 000 000	25 550 000	36 650 000	46 000 000	123 200 000
Investissements	15 000 000	23 991 000	32 927 000	38 272 000	110 191 000
Intérêts intercalaires		1 004 000	2 861 000	6 398 000	10 262 000
Besoin de financement	15 000 000	24 995 000	35 788 000	44 670 000	120 454 000

(*) *Apport du terrain par l'OCT*

✓ Financement de la 2^{ème} tranche :

- à partir de l'excédent de trésorerie et l'emprunt commercial aux mêmes conditions du marché

Indicateurs de rentabilité du projet

Indicateurs de rentabilité	Analyse sur 30 ans
Taux de rentabilité intrinsèque	12,70%
Taux de rendement des fonds propres	16,53%
Retour sur fonds propres	8 ans
Année de trésorerie cumulée négative	0
Cash flow cumulé (en millions DT)	912

Autres scénarii

✓ *Sans la redevance sur les ventes*

- La trésorerie est négative sur plus de 25 ans.
- Tarifs de location à multiplier par 2,5 pour atteindre l'équilibre.

✓ *Sans la vente aux résidents (la moitié des recettes sur les ventes)*

- La trésorerie est négative sur près de 20 ans.
- Si taux de la redevance 2,5%, TRI = 9,67%.

✓ *Scénario de base avec financement 50-50*

- Fonds propres = 60 millions de dinars (y compris terrain).
- TRI = 13,36% (12,70% dans le scénario de base).
- TRFP = 15,40% (16,53% dans le scénario de base).

✓ *Scénario de base avec exonération fiscale (selon le projet de texte de loi)*

- TRI = 13,32%.
- TRFP = 17,20%.

Conclusions

- Sous les hypothèses retenues (investissement, commercialisation), le projet présente une rentabilité acceptable sur une période d'analyse de 30 ans (*Sur une période de 20 ans, la rentabilité intrinsèque (TRI) passerait sous le seuil de 10%*).
- Sans l'apport des redevances sur les ventes, l'équilibre financier est difficile à atteindre.
- Le schéma de financement et l'exonération fiscale améliorent légèrement la rentabilité du projet.
- Le projet est très sensible au rythme de commercialisation (location et produit des ventes). S'il est plus lent que l'hypothèse retenue, il faudra soit augmenter le taux de la redevance, soit différer les investissements de la 2^{ème} tranche.