

**Bourguiba, si actuel : Photos inédites**

N°95 - Avril 2019 - 4 DT • www.leaders.com.tn

**Leaders**

**Nabli**

Sortie de crise

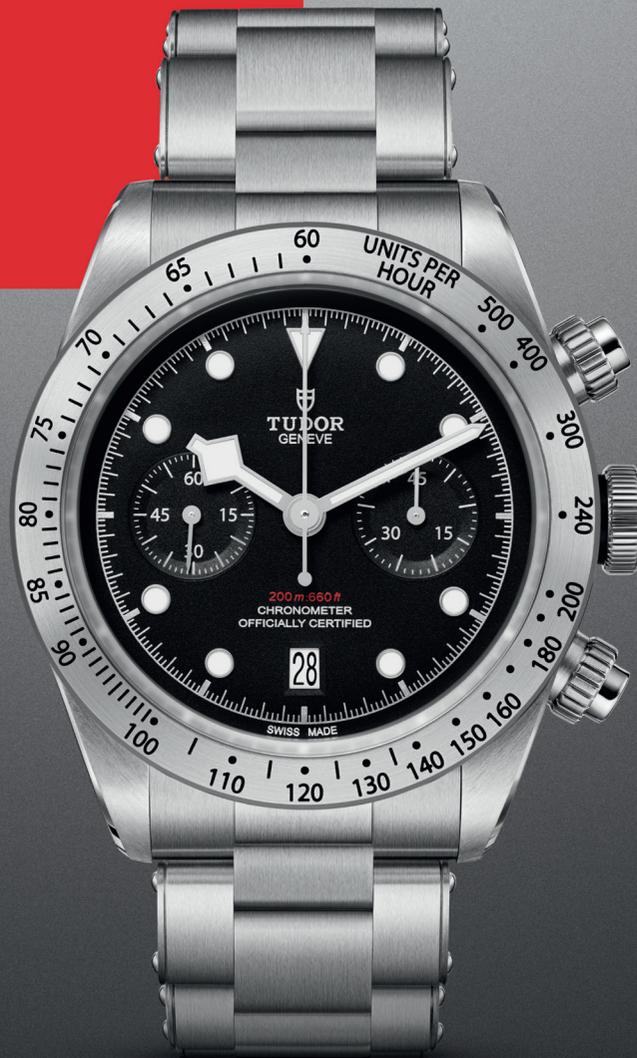
**Pourquoi y  
croit-il  
toujours**

Photo : Ous Abd

**Soufisme et résistance : L'épopée des Chebbiya**

# #BORN TODARE

BLACK BAY  
**CHRONO**



*Ben Jannet*

RUE LAC VICTORIA LES BERGES DU LAC 1 - TUNIS  
TEL.: +216 71 963 555

C.COMERCIAL TUNIS CITY « GÉANT » - TUNIS



**TUDOR**



PLUS DE  
**30**  
TITRES LOCAUX  
POUR 330MIL/JOUR  
SEULEMENT

TT Presse est un service exclusif de Tunisie Telecom. Il permet de lire l'actualité locale et internationale fournie par une diversité de magazines et de journaux. C'est une application simple d'utilisation, pratique et accessible à tout moment. Il suffit de la télécharger sur votre Smartphone ou Tablette (accessible également en streaming sur votre PC) et de composer \*225# pour activer le forfait mensuel qui vous convient ou un accès journalier:

Les offres disponibles sont:

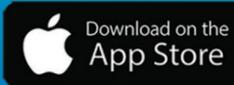
**FORFAIT GOLD** : plus de 70 titres locaux et internationaux à seulement 1DT / Jour (soit 30DT par mois)

**FORFAIT SILVER** : une grande partie de titres locaux et internationaux à seulement 660mil / Jour (soit 20DT par mois)

**FORFAIT BRONZE** : plus de 30 titres locaux à seulement 330mil / Jour (soit 10DT par mois)

**PASS DAILY** : une sélection de titres locaux et internationaux accessible au quotidien à 1DT

APPLICATION DISPONIBLE SUR



COMPOSEZ LE

**\*225#**

1298 (50 mil/appel)  
www.tunisiatelecom.tn

L'édito



• Par Taoufik Habaieb

## Nos "chers" partenaires

**L'**Algérie commence un long chemin. Inévitablement semé d'embûches et de soubresauts. Il la conduira irrévocablement vers la démocratie et la prospérité. Dans cette éprouvante démarche, le peuple algérien n'a de leçons à recevoir de personne. La lame de fond si puissante en est garante pour qu'il trouve lui-même sa propre voie. Le démantèlement du système et la réappropriation de son propre destin paveront sans doute le chemin vers l'avènement de nouvelles institutions. Les forces nouvelles porteront alors des dirigeants nouveaux.

**Ce qui se passe et se passera en Algérie concerne de près la Tunisie.** Il changera la donne dans la région tout entière, voire juste en face, en Europe. Voisin immédiat, partageant de longue date une fraternité sans faille, la Tunisie ne peut mieux espérer à ses côtés une Algérie démocratique, stable, sécurisée et prospère. L'Europe, la France en tête, s'emploie surtout à préserver ses intérêts. En effet, en proie à des séismes profonds, elle a la tête ailleurs.

**Brexit deal or not deal, les élections européennes, les 23 - 26 mai prochain,** couvent une fulgurante montée de la droite sur fond de populisme et de nationalisme. Le vieux continent se fissure. L'Allemagne, par la voix d'Annegret Kramp-Karren (AKK), nouvelle cheffe du CDU, et très probable héritière d'Angela Merkel à la Chancellerie, implore une nouvelle renaissance européenne, appelant la France à céder à l'Europe son siège au Conseil de sécurité de l'ONU.

**La sino-mondialisation, qui vient de rallier l'Italie comme douzième pays européen à l'initiative des Routes de la Soie (One Belt, One Road),** se déploie. Deuxième économie mondiale, la Chine impose désormais sa puissance technologique. Recevant le président Xi Jinping, Emmanuel Macron a dû s'entourer, à l'Elysée, de la chancelière Merkel et du président de la Commission européenne, Jean-Claude Juncker, dans un ultime exercice tentant de montrer que «la naïveté européenne face à l'appétit chinois est résolue». La commande de 300 Airbus, si mirobolante, refroidit les ardeurs.

**Le tout technologique favorisant la Big Tech et une nouvelle économie accélère** la naissance d'un nouveau monde qui a longtemps tardé à poindre. Les nouveaux maîtres de l'horloge ne considèrent ni les valeurs, ni l'éducation, ni le bien, cherchant uniquement à accaparer la suprématie. Les institutions de Bretton Woods (FMI,

Banque mondiale...) sont leurs bras financiers exercés sur des pays comme la Tunisie. L'humanité et la planète risquent de devenir leur otage.

**D'un simple tweet, reconnaissant la souveraineté d'Israël sur le plateau syrien du Golan,** le président américain Donald Trump livre sa propre version suprémaciste. Au grand mépris des résolutions de l'ONU et de l'indignation de la rue arabe. Que valent les protestations du Sommet arabe réuni à Tunis et à quoi aboutiront les démarches devant le Conseil de sécurité verrouillé par l'inévitable veto américain?

**Dans ce tumultueux fracassement mondial, où en est la Tunisie?** Entre enlisement économique, stagnation au mieux et miracle inespéré, le dysfonctionnement du système politique ajoute la confusion aux boulets déjà lourds à porter. Deux mots clés résument la situation des finances publiques piquant du nez : soumission aux bailleurs de fonds et soutenabilité de l'endettement. Nous connaissons bien le prix de cette cavalcade effrénée aux crédits extérieurs. Nos partenaires nous coûtent cher. L'incompétence et les errances des gouvernants s'y ajoutent.

**Sans forcer dans l'optimisme, des solutions de sortie de crise sont possibles,** au prix essentiellement d'une forte détermination commune et de sacrifices partagés par tous. Mustapha Kamel Nabli l'explique bien dans son nouveau livre: *J'y crois toujours*. Tant d'indicateurs sont recalculés à leur juste valeur, tant de fausses idées battues en brèche et tant de gisements dilapidés.

**Toute l'effervescence actuelle en Tunisie, cloîtrée dans sa bulle, se résume au jeu des alliances,** Ennahdha attisant les appétits des uns et des autres. A sept mois des prochaines élections, le climat est-il propice à un scrutin serein à même de hisser les meilleurs aux commandes? Loin de la conception de programmes ne serait-ce qu'à minima, pour faire face aux contingences les plus pressantes, seule l'accession au pouvoir l'emporte. A tout prix. Chacun cherche son partenaire, ses partenaires, sacrifiant valeurs et engagement. Là aussi, le prix d'un partenaire sera lourd à payer par les Tunisiens.

**A moins d'un sursaut salutaire,** pour prendre nous-mêmes notre destin en main...

T.H.

Elegance is an attitude

*Simon Baker*  
Simon Baker

LONGINES®  


*Ben Jannet*

BOULEVARD PRINCIPAL LES BERGES DU LAC 1 - TUNIS  
TÉL.: +216 71 860 475  
RUE LAC VICTORIA LES BERGES DU LAC 1 - TUNIS  
TÉL.: +216 71 963 555  
C.COMERCIAL TUNIS CITY « GÉANT » - TUNIS  
TÉL.: +216 70 836 224



The Longines Master Collection



## Nation

- 22 Sommet arabe : l'empreinte tunisienne
- 27 Nabli : *J'y crois toujours* :  
La lecture de Marouane El Abbassi
- 30 Et si l'humain était au centre du mal ?  
Par Riadh Zghal
- 32 Nabli : Si on se trompe de diagnostic, alors on se trompe de remède
- 43 **Dossier** : Bourguiba, si actuel
- 56 La Constitution de 2014 et les prérogatives du président de la République  
Par Sadok Belaid

## Chronique

- 63 Des «sauveurs» à la pelle, mais point de salut  
Par Habib Touhami

## Economie

- 67 Lotfi Debbabi, nouveau DG de la STB  
Mission : bouclage du contrat-programme
- 70 CDC Gestion : Quatre fonds d'investissement, 90 MD gérés et 25 entreprises bénéficiaires

## Société

- 82 Les potières de Sejnane  
Photos Mohamed Hammi
- 87 Soufisme et résistance : l'épopée des Chebbiya  
Par Mohamed El Aziz Ben Achour
- 99 Le régime des notables dans la cité antique  
Par Ammar Mahjoubi
- 105 D' Rachad Ladjimi : un précurseur, à l'aube de la médecine tunisienne

## Billet

- 112 Quand l'overdose de démocratie fait le lit de la dictature  
Par Hédi Béhi



### Energie : bonne reprise annoncée

Le secteur des hydrocarbures est appelé à connaître une reprise les deux prochaines années. En effet, le nombre de puits de forage sera pratiquement doublé en 2019 et 2020. De même que les acquisitions sismiques et les investissements en exploration seront en nette progression. Enfin l'entrée en production du champ Nawara aura un impact important sur l'augmentation de la production nationale de gaz (2,7 millions de m3/j, soit 50% de plus que la production journalière actuelle qui est de 5,5 millions de m3). Par ailleurs, 7 nouvelles offres de permis ont été déposées et sont en cours d'évaluation. Elles seront finalisées au cours de l'année.



### Epilogue heureux

Fin d'une longue traversée du désert pour Hedi Mejdoub, 49 ans. Ancien ministre de l'Intérieur (2016 - 2017), il a été finalement nommé conseiller du secrétaire général du Conseil des ministres arabes de l'Intérieur. La Tunisie met ainsi à la disposition d'un organe central et des plus délicats de la Ligue des Etats arabes en synergie avec les instances internationales spécialisées similaires, l'un de ses meilleurs experts, comme elle l'a toujours fait pour l'ONU et les organisations régionales.

Ce juriste, doublé d'un énarque (conseiller des services publics), a fait toute sa carrière au ministère de l'Intérieur, jusqu'à occuper le poste bien sensible de chef de cabinet de quatre ministres successifs depuis 2011 (Essid, Laarayedh, Ben Jeddou et Gharsalli), avant de devenir lui-même secrétaire d'Etat (chargé des Collectivités locales), puis ministre.



### Transition politique et développement inclusif : l'approche Zghal

Transformer le processus de démocratisation en levier de développement: l'approche développée par Riadh Zghal a été consignée dans son livre *Transition politique et développement inclusif*, paru il y a un an aux Editions universitaires européennes. Une nouvelle édition en Tunisie, revue, sera incessamment en librairie, publiée par le Centre de publications universitaires ou CPU, une institution affiliée au ministère tunisien de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique.



### Tunisie 2040, un rêve accessible

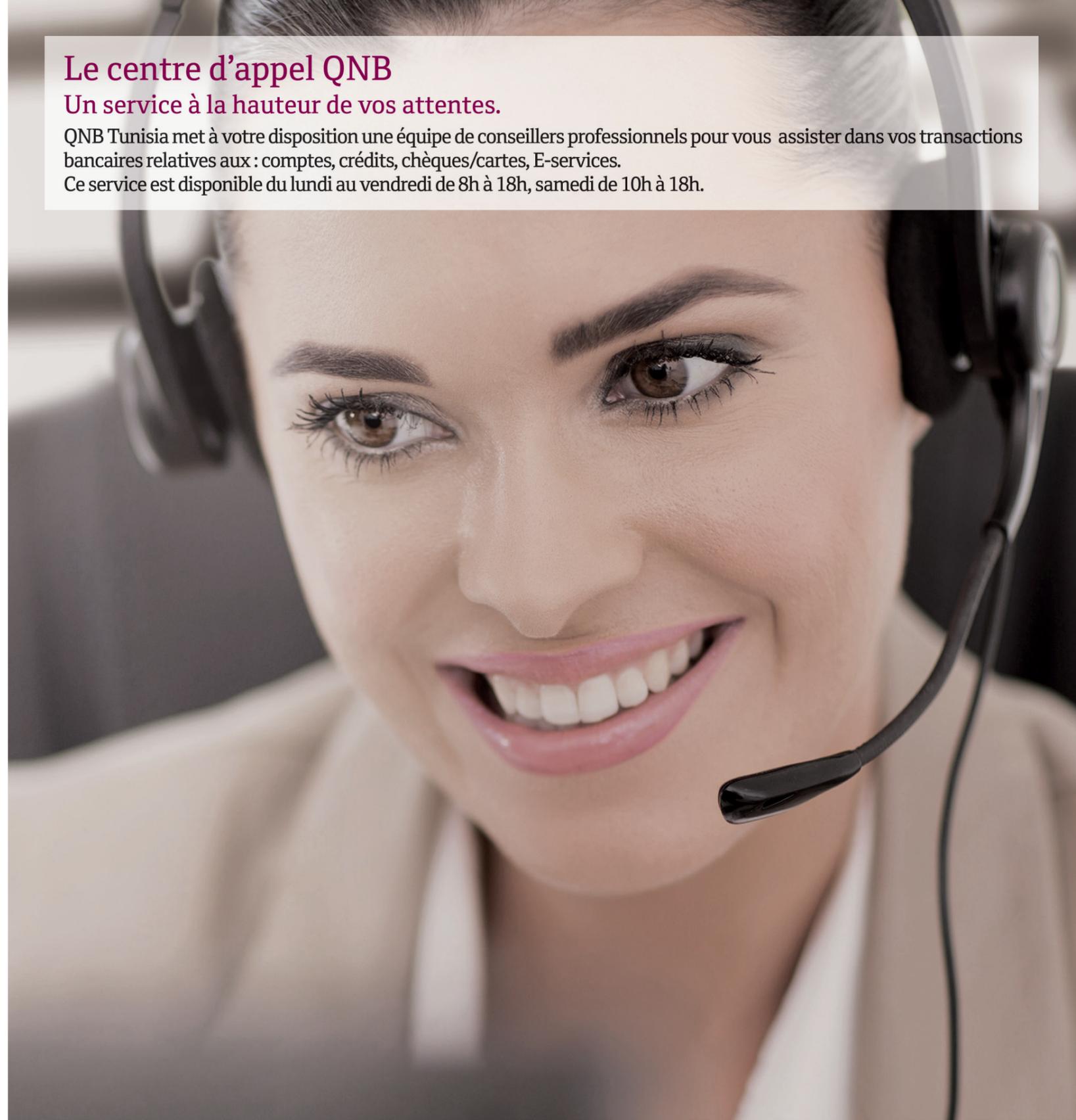
Rêver de nouveau, lever la tête et regarder loin, imaginer un avenir autre, un avenir meilleur : le pays en a grandement besoin. Dans *Tunisie 2040, un rêve accessible* de Hédi Ben Abbes et Mohamed Toumi (Apollonia Editions), le lecteur puise des éléments utiles pour repenser la Tunisie et les Tunisiens à l'horizon 2040. Entre spatialité et réaménagement du territoire, institutions, transformations larges et profondes: les choix stratégiques à décider dès aujourd'hui



ne manquent pas de pertinence. Non sans raison, les auteurs ont conclu leur ouvrage par la nécessaire consécration de la dignité humaine par l'accès à l'éducation, la culture, l'information, la santé. Hédi Ben Abbes, universitaire, membre fondateur du CPR (Marzouki, 2001) élu de la deuxième circonscription de la France à l'Assemblée nationale constituante (2011), a été secrétaire d'Etat chargé des Affaires de l'Amérique et de l'Asie, puis conseiller diplomatique du président de la République provisoire (2013). Mohamed Toumi est chef d'entreprise.

## Le centre d'appel QNB Un service à la hauteur de vos attentes.

QNB Tunisia met à votre disposition une équipe de conseillers professionnels pour vous assister dans vos transactions bancaires relatives aux : comptes, crédits, chèques/cartes, E-services. Ce service est disponible du lundi au vendredi de 8h à 18h, samedi de 10h à 18h.



Appelez le 36 00 40 00 (Tarif appel standard selon les opérateurs) ou visitez [qnb.com.tn](http://qnb.com.tn)



CONCERTS  
AFTERS - JAMS - CLUBS

PAVILLON GAMMARTH  
ACROPOLIUM  
ALHAMBRA ZEPHYR  
ENNEJMA EZZAHRA  
IFT

Jazz à CARTHAGE  
Épisode 14

jazzacarthage.com  
website powered by Sametam and Cyberesa

INFOLINES  
97 777 000  
97 999 111

04.14  
Avril 2019



### L'Ordre du Canada décerné à Hédi Bouraoui

Prestigieuse cérémonie d'investiture du Pr Hédi Bouraoui dans l'Ordre du Canada, mi-mars dernier à Ottawa, pierre angulaire du régime canadien de distinctions honorifiques. En l'accueillant dans l'Ordre du Canada et en lui remettant les insignes, Mme Julie Payette, Gouverneure générale, n'a pas tari d'éloges à son égard. La citation de mérite mentionne : «pour sa contribution littéraire et ses théories portant sur les identités culturelles, en tant que poète, romancier et essayiste».

Artiste littéraire, romancier et poète, Hédi Bouraoui est réputé pour son style avant-gardiste. Professeur à l'Université York et ardent défenseur des littératures francophones, à travers son écriture nourrie d'expressions originales, il se penche sur la question des identités, des chocs culturels, de l'intégration, ainsi que les émotions qui en découlent. Il est à l'origine de la philosophie du transculturalisme, qui fait de lui un artisan de l'ouverture à l'autre, avec comme message un humanisme universel.

### Sortir du désenchantement, selon Hakim Ben Hammouda



L'ancien ministre de l'Economie et des Finances (2014) Hakim Ben Hammouda livre ses analyses et propositions dans un nouvel essai intitulé *Sortir du désenchantement* (Editions Nirvana). A la recherche de «voies possibles pour renouveler le contrat social tunisien», il estime que «la crise économique que nous traversons aujourd'hui est le signe d'un mal plus profond qui concerne l'éclatement du modèle de développement et du contrat social post-national hérité de l'Etat de l'indépendance. Et c'est là que se situe toute la difficulté de la transition en cours car derrière le désenchantement et la désillusion, il y a la crise d'un ordre qui, en dépit de son autoritarisme, a pu rassurer pendant près de cinq décennies des populations en quête de modernité et de développement». «Tout l'enjeu aujourd'hui, poursuit Ben Hammouda, est de fonder un nouveau contrat social et démocratique capable d'assurer une ouverture politique et une plus grande participation citoyenne, d'inventer un nouveau modèle de croissance durable et de mettre en place un modèle social plus inclusif.»



### L'Autre chemin d'Aziz Krichen

«Le bloc historique qui s'est soulevé en 2011, incarnant l'unité retrouvée, peut-il se transformer de bloc en soi en bloc pour soi ?» C'est le questionnement que décortique Aziz Krichen dans son nouvel essai intitulé *L'Autre chemin* (Script Editions). Après *La Promesse du Printemps* (2016, chez le même éditeur, dont la version en arabe vient de paraître), il explore le passage du stade virtuel au stade réel, pour « en faire une alliance sociale non plus implicite, mais explicite, solide et durable. Bref : en faire un bloc historique conscient de lui-même et de ses objectifs, et disposant des moyens – intellectuels, politiques, organisationnels, etc. – permettant de traduire ces objectifs dans la réalité.»





# City Cars KIA

## La quadrature qui séduit les Tunisiens

**L**a saga des voitures KIA, qui a déjà conquis des milliers de Tunisiens, se poursuivra avec plus d'attractivité et de performances. Nouveau directeur général de City Cars, concessionnaire des véhicules KIA, Riadh Annabi s'y engage, avec le plein appui du conseil d'administration et des équipes. Il entend mettre toute son expertise dans le secteur, pour apporter de la valeur ajoutée à sa nouvelle compagnie. Ingénieur diplômé de l'École nationale supérieure d'arts et métiers, prestigieuse

grande école française, ce « Gadzart » (surnom des anciens élèves) a commencé sa carrière professionnelle, aujourd'hui forte de plus d'une vingtaine d'années, dans l'industrie, avant de rejoindre le groupe UTIC, puis Alpha (Ford, Jaguar, Land Rover et Hyundai) où il était jusque-là directeur central.

«Par cette nomination, M. Annabi apporte à City Cars et KIA, assure Amel Bouchamaoui Hammami, présidente du conseil d'administration, des compétences et une expérience de grande valeur, deux facteurs

clés permettant de poursuivre le renforcement de la marque en Tunisie». L'objectif est tracé : renforcer la marque, enrichir et diversifier la gamme, développer l'ingénierie de la vente et de l'après-vente, accroître les ventes et la part de marché. Malgré une conjoncture difficile, et le système des quotas, City Cars a terminé l'année 2018 avec de bonnes performances. C'est ainsi qu'elle a totalisé la vente de 3 390 véhicules particuliers ce qui lui fait accorder une part de marché de 9.6% et la positionne ainsi en deuxième position sur le marché. Les deux premiers mois de 2019 affichent à fin février la vente de 605 véhicules particuliers, en confirmation d'une tendance prometteuse, plébiscitée par le bon choix des modèles à même de répondre aux attentes des Tunisiens, en tirant le marché vers le haut et en offrant des plus significatifs.

### Une relation durable et un engagement de qualité

«Nous sommes dans une bonne quadrature, explique Riadh Annabi: le produit, la gamme large, le réseau et l'équipe. Avec au centre un bon rapport qualité-prix. L'accent est particulièrement mis sur le développement de la force de vente itinérante en appui à notre réseau de seize agences. Il s'agit de promouvoir davantage, outre la voiture personnelle pour les particuliers, le parc des professionnels et des

entreprises, en offrant un pack vente et service après-vente. En associant l'après-vente à la vente, nous répondons à une demande réelle et cultivons avec nos clients une relation que nous voulons excellente et durable. C'est aussi un engagement de qualité».

Dans les nouveaux locaux ultramodernes implantés au Lac 3, l'activité est incessante. Au rez-de-chaussée, le showroom met en vedette les stars de KIA, ces rutilants nouveaux modèles des Picanto, Rio et Sportage. Des visiteurs viennent les admirer, finissant souvent par y succomber. Les conseillers de vente sont là pour les aider à faire leur choix et passer commande. Dans l'autre partie, les comptoirs de pièces de rechange répondent aux demandes. Alors que la troisième partie est réservée au service après-vente. Aux étages, sont installés les services de gestion et la direction générale.

Les nostalgiques de City Cars Kia ont toujours une pensée émue pour les anciens locaux de l'avenue Ali-Darghouth, au centre-ville de la capitale, non loin de l'avenue de Carthage et de la gare ferroviaire. Cette agence centrale sera réactivée dans un relooking total et une mise à l'image de Kia.

Au centre-ville, comme au Lac 3 et dans les différentes agences, tout est conçu à l'image d'une grande marque automobile internationale: séduction, efficacité, satisfaction des clients les plus exigeants. KIA, by City Cars, s'impose en irrésistible. **L**

### Présidence de la République

(Au titre du Conseil supérieur de la magistrature)

- **Riadh Essid**  
Inspecteur général du ministère de la Justice

### Présidence du Gouvernement

- **Amira Riahi**  
Chargée de mission
- **Hakim Ben Soltane**  
Chargé de mission
- **Nizar Barkouti**  
Directeur général des droits de l'Homme



- **Adel Chouari**  
Directeur général du Centre national du registre des entreprises.

En vingt-cinq ans au sein de l'Innorpi, il a toujours rêvé de numériser le registre du commerce, puis une fois le projet réalisé, de la création du registre des entreprises. Sans se contenter d'en rêver, il y a mis toute son énergie. De l'idée de base au concept, à l'élaboration du projet de loi, à son appui à l'ARP, en commissions spécialisées, jusqu'à l'implantation du centre à la Cité El Khadhra : il s'est investi sans compter. Dans ses nouvelles fonctions, Adel Chouari, 51 ans, diplômé de l'Ipsi, aura à assumer la rude tâche de mettre en place le Centre national du registre des entreprises devant regrouper les commerçants, les sociétés, les corporations, les métiers et les associations. Et le faire connaître. Communicateur doublé d'une longue expérience à l'Innorpi, il devra déployer tout son talent.

- **Faiçal Sahraoui**  
Secrétaire général de la Télévision tunisienne
- **Adel Chaouch Hlel**  
Directeur des affaires juridiques à la Télévision tunisienne

### Ministère de l'Intérieur

- Garde nationale**
- **Samir Ben Frej**  
Inspecteur général

- **Ilyès Bennour**  
Directeur général de la direction des Unités d'intervention
- **Foued Kraiem**  
Directeur général des Gardes-frontières
- **Riadh Kahloun**  
Directeur des Services communs
- **Saber Khfifi**  
Directeur général à l'Observatoire national d'information, de formation, de documentation et des études sur la sécurité routière

### Ministère des Affaires étrangères

- **Majdi Marzouk**  
Ministre plénipotentiaire
- **Afef Foughali**  
Ministre plénipotentiaire
- **Anouar Missaoui**  
Ministre plénipotentiaire
- **Mouna Mcharek**  
Ministre plénipotentiaire
- **Zied Saadaoui**  
Ministre plénipotentiaire

### Ministère des Finances

- **Ismail Cherif Glanza**  
Chargé de mission
- **Tarek Ben Haj Salah**  
Chargé de mission

### Ministère de l'Education

- **Mehdi Ezzine**  
Chargé de mission



UIB  
PLATINE



## L'ASSURANCE VIE PLATINE

### UNE ASSURANCE VIE SUR MESURE

L'UIB vous propose des solutions d'assurance vie adaptées à vos besoins :

- **CAP'EPARGNE PLATINE** : Un placement exclusif pour revaloriser une épargne dans un cadre fiscal favorable.
- **GESTION PATRIMONIALE** : Un produit d'assurance vie idéal pour sécuriser ou transmettre un patrimoine d'une manière optimale.

# GEELY GC6

## PRENEZ LA ROUTE AVEC CLASSE

Découvrez la nouvelle GC6, une citadine dotée d'un moteur d'une puissance de 4 cylindres, d'un design prestigieux et de pleins d'autres options.

# À partir de 42,800<sup>dt</sup> TTC



### Ministère du Transport

- **Habib Ammar**  
Directeur général des Transports terrestres
- **Chokri Amiri**  
P.D.G. de la Société du port d'Enfidha



### Ministère des Affaires sociales

- **Hedi Bouker**  
Directeur général du Centre d'études et de recherches économiques et sociales (Ceres)
- **Raoudha Lejmi**  
Directrice de l'Institut national de protection de l'enfance (Inpe)



### Ministère du Tourisme et de l'Artisanat

- **Amel Hachani**  
Directrice générale de l'Office national du tourisme tunisien (Ontt)



### Ministère de la Santé

- **Mourad Hazi**  
Directeur général des Services communs
- **Sonia Khayat**  
Directrice générale de la Coopération internationale
- **Mohamed Mokdad**  
Directeur général des Structures de santé publique
- **Nozha Moussa Béji**  
Directrice générale de l'Unité centrale de la formation des cadres
- **Naceur Zaidi**  
Directeur des Ressources humaines

- **Mounir Sboui**  
Directeur des Etudes et de la planification



### Ministère de l'Industrie et des PME

- **Amel Ben Farhat**  
Directrice générale du Centre technique des industries mécaniques et électriques (Cetime). Elle a occupé plusieurs postes de responsabilité au sein du ministère de l'Industrie, notamment celui de directrice générale de l'Innorpi (2017-2018), après avoir été directrice générale du Programme de coopération pour l'amélioration de la compétitivité (Pcac).
- **Omar Bouzouada**  
Directeur général de l'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (Apii)
- **Jamel Jarii**  
Directeur général du Groupement des industries de conserves alimentaires (Gica)



### Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du territoire

- **Ramzi El Hani**  
Chargé de mission
- **Tahar Ouardani**  
Chargé de mission

- **Khaled Ben Jaafar**  
Directeur général de l'Institut Hédi-Rais d'ophtalmologie
- **Lotfi Somai**  
Directeur général de l'Institut Mohamed-Kassab d'orthopédie
- **Chiheb Berrayana**  
Directeur général du Laboratoire national de contrôle des médicaments
- **Souad Massoudi**  
Directrice générale du Centre de maternité et de néonatalogie (La Rabta)

**Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi**

• **Yahia Kchaou**  
Chargé de mission

**Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique**



• **Abdelmajid Ben Amara**  
Directeur général de l'Enseignement supérieur



• **Samia Charfi**  
Directrice générale de la Recherche scientifique

• **Rym Saied**  
Directrice générale de la Valorisation de la recherche

• **Malek Kochlef**  
Directeur général de la Coopération internationale



• **Slim Choura**  
Directeur général des Etudes technologiques



• **Lassaad Mezghani**  
Directeur général de la Rénovation universitaire

• **Zoubeir Turki**  
Directeur de la Mission universitaire tunisienne à Bonn (Allemagne)

• **Najla Bohli**  
Chargée du Suivi de l'action gouvernementale

• **Fatma Smaoui**  
Chargée du Bureau des études, de la planification et de la programmation

**Ministère des Technologies de l'information et de l'Economie numérique**

• **Nader Bhouri**  
Chargé de mission

**Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance**

• **Sonia Mansouri**  
Chargée de mission



**STB**  
• **Lotfi Debbabi**  
Directeur général



**Attijari Bank**  
• **Saïd Sebti**  
Directeur général



**Organisation mondiale du mouvement scout (Omms)**

• **Abir Koubaa**  
Directrice régionale du Centre de soutien Europe du Bureau mondial du scoutisme. Elle était auparavant assistante du secrétaire général au siège du Bureau mondial du scoutisme à Genève (2010) puis directrice du bureau de Kuala Lumpur en Malaisie (2014 -2018).



**Bmce Capital Asset Management**

• **Lotfi Sehili**  
Directeur général



• **Moez Hadidane**  
Directeur général adjoint



**Election**

**Confédération africaine de rugby**

• **Khaled Babbou**  
Président

Tashil Omra  
Wifak Bank



*Tashil Omra*

...pour plus de sérénité !



Tashil Omra est un financement Mourabha conforme aux dispositions de la Finance Islamique. Financement **sans** obligation d'avance et dont le Remboursement peut s'étaler sur **3 ans** (36 mois).



# القمة العربية تونس 2019



## Décoration

Pr Sofiene Kamoun décoré de l'Ordre national du Mérite au titre de la recherche scientifique, en hommage à ses travaux de recherche et son rayonnement à l'échelle internationale. Il a été désigné meilleur chercheur tunisien résidant en Grande-Bretagne.

## Distinction

**Néjib Ben Khedher**, senior vice-président d'Emirates Skywards, lauréat pour la deuxième année consécutive du prix international « Management Excellence ».

**Mohamed Néji Skhiri** a reçu un hommage posthume de l'Union des banques arabes (UAB), en reconnaissance de son brillant parcours : ancien gouverneur de la Banque centrale (BCT) et P.D.G. de banques tunisiennes.



**Raoua Tlili**, para-athlète tunisienne, médaille d'or lors du Grand Prix international de para-athlétisme organisé à Dubaï.



**Fatma Ben Abdallah**, Prix national pour la promotion de l'artisanat, du patrimoine et des arts.



**Mariem Ben Abid**, Prix national des jeunes pour l'artisanat et des arts au titre de l'année 2018.



## Décès



• **Mohamed Habib Hila (88 ans)**  
Historien, philologue, ancien professeur à l'Université Zitouna



• **Mohamed Hammadi Fourati (85 ans)**  
Ancien ambassadeur



• **Guiseppe Sergio Pecoraro (70 ans)**  
Vice-consul de l'ambassade du Portugal, officier de l'Ordre de l'infante Don Enrique



• **Lassaad Gdhami (49 ans)**  
Ancien directeur général au ministère de l'Intérieur et président de la délégation spéciale de la municipalité de Kairouan



• **Omar Safrawi**  
Avocat, ancien président de la Coordination nationale indépendante de la justice transitionnelle



• **Ameur Sahnoun (79 ans), écrivain**



• **Mouldi Kenzizi**  
Ancien journaliste à l'agence TAP, chef du bureau de Siliana



• **Karim Saafi (38 ans)**  
Fondateur et coprésident du Forum de la jeunesse de la diaspora africaine en Europe, décédé dans le crash du vol d'Ethiopian Airlines



• **Wajdi Karim Rekik**  
Médecin pneumologue et enseignant à la faculté de Médecine de Sfax



• **Sonia Boukadida (45 ans)**  
Actrice et poétesse



• **Belghith Sayadi (70 ans)**  
Chanteur

# Sommet arabe à Tunis Est-ce le **sommet** du **possible arabe** ?



• Par Mohamed Ibrahim Hsairi

A la lecture de la déclaration issue de la 30e session du Conseil de la Ligue des Etats arabes au niveau du sommet qui s'est tenue à Tunis du 26 au 31 mars 2019 et au vu du nombre important de chefs d'Etat qu'elle a pu réunir, il est, à mon avis, permis de dire que cette rencontre a été, pour notre pays, un succès à plus d'un titre.

**T**out d'abord parce qu'elle a constitué la première manifestation de cette ampleur que la Tunisie abrite depuis le 14 janvier 2011.

l'Union européenne pour les affaires étrangères et la politique de sécurité, Federica Mogherini, et le président de la Commission de l'Union africaine (UA), Moussa Faki Mahamat.

Cependant, force est d'admettre que malgré les efforts déployés par notre pays en vue d'élever le sommet qui, comme proposé par le président de la République, Béji Caïd Essebsi, a été placé sous le signe de «la volonté et la solidarité», au sommet du possible arabe, les positions prises par les dirigeants arabes sont restées en deçà des attentes des peuples arabes, et paradoxalement inadéquates avec le diagnostic qu'ils ont, tous ou presque, dans leurs discours, éloquemment dressé de la pénible situation que le monde arabe est en train de vivre.

Ensuite parce qu'elle a permis à notre pays de se replacer au cœur de l'action arabe commune et à notre diplomatie de renouer avec son dynamisme habituel sur la scène régionale et internationale. De même, elle a donné une grande attention au dossier libyen qui nous préoccupe particulièrement, et ce, notamment par la tenue, en marge du sommet, de la réunion quadripartite à laquelle ont pris part le secrétaire général de l'Organisation des Nations unies, António Guterres, le secrétaire général de la Ligue des États arabes, Ahmed Aboul Gheit, la haute représentante de



C'est ainsi que bien que l'affaire palestinienne et ses derniers développements aient été l'un des principaux points inscrits à l'ordre du jour du sommet, les décisions prises par les dirigeants arabes à son sujet ne semblent pas être à même de la replacer à la tête de leurs priorités, ni de répondre vigoureusement aux «dérives» successives que le «drôle» président américain ne cesse de prendre à l'égard du peuple palestinien et de sa juste cause.

De même et bien que le sommet ait exprimé son refus total et catégorique de la reconnaissance américaine de la souveraineté israélienne sur le Golan occupé et ait chargé le Koweït, en sa qualité de membre non permanent au Conseil de sécurité, de déposer des recours contre cette décision abusive auprès du Conseil et la Cour internationale de La Haye, les peuples arabes s'attendaient à ce qu'il aille plus loin et décide, rien que pour répondre au défi qui lui a été lancé par le président Donald Trump quelques jours avant sa tenue, la réintégration de la Syrie et son retour à la Ligue des Etats arabes.

Enfin et concernant la guerre au Yémen, il semble que les dirigeants arabes





ont continué à s'occuper de ses effets collatéraux que de son fond et n'ont, par conséquent, pas compris qu'il est temps d'y mettre fin le plus rapidement possible.

devons de souligner que les dirigeants arabes semblent vouloir mettre la charrue avant les boeufs, car aucun développement, et d'autant plus durable, n'est loisible en l'absence de la sécurité et la stabilité.

Par ailleurs et tout en saluant l'intérêt que le sommet a bien voulu porter à la promotion de l'action arabe commune en soulignant le caractère impératif de l'élaboration de stratégies et de programmes pratiques et tangibles afin de réaliser le développement durable arabe et relever les défis économiques et sociaux qu'affrontent les peuples de la région, nous nous

C'est pourquoi et pour conclure, je dirai que faute d'une vision claire et rationnelle et de la réalité du monde arabe d'aujourd'hui et de son futur, le 30e sommet arabe à Tunis n'a pas été en mesure de donner un nouveau départ à l'action arabe commune et c'est profondément regrettable.

M.I.H.



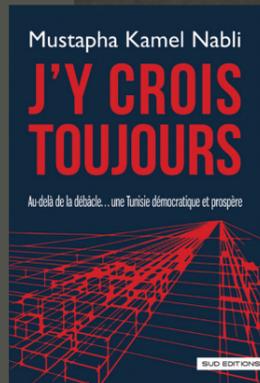
## Une fierté tunisienne

Sécuritaire, protocolaire et diplomatique : le Sommet arabe de Tunis aura été une belle réussite. Dans un triangle d'or forgé au labeur, ce grand rendez-vous arabe, sous le regard du monde, consacre le retour puissant de la diplomatie tunisienne et la remise de la Tunisie sur son orbite naturelle. Si d'avance, nous savions qu'on ne pouvait pas fonder des espoirs démesurés sur le contenu des travaux, la fermeté des résolutions et la détermination pour leur mise en œuvre, réunir à ce niveau élevé les dirigeants des vingt-deux pays arabes est à lui seul un succès remarquable. Tout comme la présence du secrétaire général de l'ONU, du président de la Commission de l'Union africaine, du secrétaire général de l'Organisation de la coopération islamique et de la cheffe de la diplomatie de l'Union européenne.

Dans un ballet bien ordonnancé, tout a finalement bien fonctionné.

Parfaitement dans son élément comme dans pareilles grandes joutes, le président Béji Caïd Essebsi a fait montre, avec verve et vitalité, de tout son art diplomatique et sa finesse d'esprit. Une belle consécration pour son mandat, pour la Tunisie et pour les Tunisiens.





# Une analyse innovante de l'économie politique



Par Marouane El Abassi



**J**e ne peux présenter le précieux ouvrage *J'y crois toujours*, sans parler de la personne de Si Mustapha Kamel Nabli. J'ai eu la chance de le côtoyer à plusieurs périodes, vers la fin des années 1970, en tant que professeur et chercheur fraîchement débarqué d'UCLA avec une volonté farouche d'impulser le changement à la faculté des Sciences économiques et de Gestion de Tunis. Il a réussi avec les collègues de l'époque une profonde transformation du cursus universitaire et a pu permettre à des générations d'étudiants d'avoir de nouvelles perspectives de recherche et d'enseignement.

Je l'ai retrouvé vers la moitié des années 1980 en tant que jeune enseignant chercheur. Si Mustapha a été un exemple pour nous tous, on pouvait l'apprécier ou pas, mais on ne pouvait ne pas le respecter. Durant les années 1990, j'ai eu le privilège de travailler avec d'autres collègues sous sa direction sur un projet de recherche international sur la compétitivité et j'ai eu aussi la chance de faire partie de son cercle rapproché quand il a été en charge du ministère du Plan de 1990 à 1995. Si Mustapha, de l'avis de tous ceux qui ont collaboré avec lui pendant cette période, a fait un travail considérable à la fois pour changer les méthodes de travail à l'intérieur du ministère mais aussi réussir la restructuration de l'économie dans le cadre du plan d'ajustement structurel.

Après, Si Mustapha a eu une expérience réussie à la BM en tant que chef économiste mais aussi en tant que directeur de la région MENA. Dès l'avènement de la révolution, Si Mustapha est revenu au pays pour prendre en charge la BCT et a permis de rétablir la confiance dans le système économique et financier tunisien. Il a entamé aussi une restructuration importante à la BCT et drainé une assistance technique multiple et variée qui a pu transformer l'analyse et le processus de prise de décision à la BCT. Pour conclure sur la personne, les adjectifs qui me viennent à l'esprit pour qualifier Si Mustapha, c'est le sérieux, la rigueur, la droiture, l'excellence, l'intransigeance avec ses principes et surtout son amour infini et inconditionnel pour la Tunisie.

*J'y crois toujours* du Professeur Mustapha Kamel Nabli est un véritable plaidoyer pour un retour à la rationalité et à l'analyse méthodique des chiffres. L'analyse économique, sociale et aussi politique a été focalisée essentiellement sur la période après-révolution. Le constat est édifiant : le coût économique et social de la transition a été extrêmement élevé comparé à d'autres expériences internationales.

Le Professeur Nabli a utilisé les statistiques les plus récentes et les plus fouillées pour donner des explications et des clarifications simples parfois à des questions économiques

complexes. Il a proposé tout le long du livre une approche économique simple, pédagogique pour proposer une évaluation économique chiffrée de la transition. Il a aussi permis de clarifier beaucoup de concepts et de chiffres utilisés ces dernières années. L'empreinte du professeur d'économie est très perceptible tout le long du livre : exemple son évaluation du secteur de l'informel et de son poids dans le PIB, l'utilisation de la monnaie fiduciaire dans l'économie ou son évaluation de la croissance dans les secteurs sinistrés, ses explications concernant les augmentations des salaires et la question classique de la perception de la perte du pouvoir d'achat ; enfin son analyse sans complaisance des politiques budgétaires, fiscales, monétaires de change et sociales poursuivies depuis 2011.

Au-delà de l'approche économique factuelle et précise, l'originalité et l'innovation majeure du livre, c'est aussi dans la pertinence de l'analyse politique et institutionnelle de la période de transition.

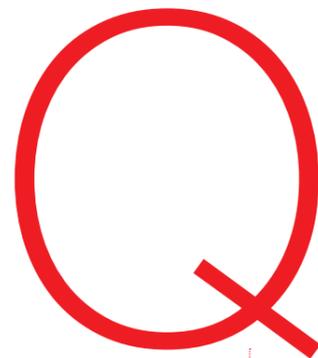
Cette analyse innovante de l'économie politique du pays a permis à l'auteur de proposer des scénarios construits de gestion et de sortie de crise à la fois sur le court terme mais aussi sur le moyen et le long terme. J'espère que ce livre sera traduit au plus vite en arabe et que les économistes proches de la société civile et des partis politiques pourront le vulgariser auprès de la frange la plus large de nos concitoyens. ■

**M.E.A.**  
Gouverneur  
de la Banque  
Centrale de Tunisie



■ En couverture du premier numéro de Leaders, en juin 2011. Bientôt 8 ans

# Et si **l'humain** était au **centre du mal** ?



u'un éminent économiste comme Mustapha Kamel Nabli à la riche expérience— rarement réunie chez un seul homme— de professeur universitaire, ministre, haut responsable dans des organisations internationales intitulé aujourd'hui un livre *J'y crois toujours, au-delà de la débâcle... une Tunisie démocratique et prospère, voilà qui apporte un souffle d'espoir dans cette atmosphère morose du pays.*

Mustapha Kamel Nabli déploie remarquablement une panoplie d'outils d'analyse économique de la situation dans le pays, sans concession aucune et pas seulement. Il définit et développe des voies de sortie à court et à long terme selon une approche économique dominante. Cependant, ce qui a attiré mon attention, moi qui ne suis pas économiste, c'est au moment où l'auteur touche le cœur du problème de notre pays, lorsque dans la troisième partie du livre, il propose «un scénario de sortie «miraculeuse» rapide de la crise économique.» S'il qualifie ce scénario de miraculeux, c'est parce qu'il reconnaît qu'il est difficile à réaliser du fait «qu'il dépend de l'humain, de sa volonté et de sa détermination». Il a bien raison, l'humain est effectivement le cœur du problème que l'on a omis depuis janvier 2011, croyant d'abord que tout peut être résolu en multipliant les institutions. Or, comme l'avait montré Michel Crozier, il ne suffit pas de décrets pour changer la société.

Pour traiter cette immense difficulté relative au facteur humain, la stratégie proposée par l'auteur s'appuie sur quatre composantes : la résolution de la crise politique, ce qui ramène à la question de la constitution, celle du système électoral actuel qui ne permet pas de dégager une majorité en mesure de gouverner et d'être redevable, la stabilité du gouvernement et les relations entre pouvoir exécutif et pouvoir législatif.

Tout cela paraît très rationnel et bien pensé. Mais où se place la volonté humaine ? Comment dépasser les dysfonctionnements politiques que l'auteur considère comme condition nécessaire à la résolution des problèmes économiques ? MKN trouve la réponse dans un «Pacte fondamental» ou «Constitution» économique et sociale». Ce «pacte» servirait de socle consensuel, de référentiel accepté par le plus grand nombre pour conduire les réformes douloureuses devant aboutir in fine au redressement économique, à l'éradication de l'exclusion et au renforcement de la démocratie. Mais l'auteur reste peu explicite sur les procédures, les outils, les leviers qui permettraient l'application



• Par Riadh Zghal

généralisée d'un tel pacte. De toute évidence, ces questions sont moins d'ordre économique que socio-politique. Et en démocratie, même naissante, accompagnée d'un climat de méfiance généralisée, les décisions au sommet sont peu opérantes, ce qui ne s'explique pas seulement par la faiblesse de l'Etat et la décrépitude des institutions. Un pacte social national aura du mal à passer auprès de la population s'il est établi par l'establishment des partis et des représentants d'ONG en vue à la capitale.

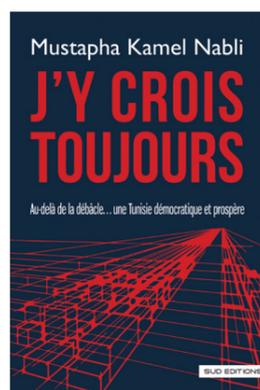
Si on reconnaît que pour redresser la situation économique, la question centrale est d'ordre politique, humain et de confiance dans les institutions, alors il faudra chercher à ce niveau les voies pour l'action permettant l'aboutissement aux résultats recherchés.

Si, par exemple, on pousse la logique politique jusqu'au bout afin d'atteindre l'objectif évoqué par MKN de formation d'un gouvernement stable, il faudra une coalition de partis/hommes/ femmes politiques de manière à constituer une masse critique politique à laquelle peut s'adosser ce gouvernement. Et si on pousse la logique démocratique jusqu'au bout, il faudra miser sur la décentralisation pour former les bases des choix politiques engageants pour tous. Une fois les orientations politiques établies (je ne parle pas de modèle), il y a un travail à faire de communication, de pédagogie auprès de tous les acteurs sociaux, qu'ils soient dans l'administration, la société civile ou les secteurs économiques public et privé. Il ne s'agira pas de pacte souvent perdu de vue une fois les signatures apposées, mais de démocratie délibérative qui, à la fois, structure un sens partagé de l'intérêt national commun et fait remonter à la surface des perceptions, des besoins pouvant varier d'une région à l'autre, d'une catégorie à l'autre, ainsi que des modalités de mise en œuvre des choix politiques adaptées à chaque contexte. Car pour résoudre des problèmes complexes, il faut, comme disait Descartes, diviser les difficultés.

A cet égard, les institutions décentralisées auront un rôle crucial de proximité à jouer aussi bien pour élaborer des modalités d'action que pour stimuler l'engagement des acteurs pour le développement. L'ère des choix pris au sommet est révolue, fussent-ils les mieux intentionnés. La participation de la société civile au sommet ne peut à elle seule assurer l'engagement lorsqu'il faudra passer à l'action. L'action implique responsabilité et la responsabilité aide à faire des concessions qui s'imposent dans la situation actuelle de notre pays qui souffre de tant de maux. ■

R.Z.

« Une fois les orientations politiques établies (je ne parle pas de modèle), il y a un travail à faire de communication, de pédagogie auprès de tous les acteurs sociaux, qu'ils soient dans l'administration, la société civile ou les secteurs économiques public et privé. »



# Nabli

Si on **se trompe de diagnostic**, alors on **se trompe de remède**

Le temps presse pour éviter le scénario de l'enlèvement que je crains le plus

**V**otre livre dresse un réquisitoire argumenté contre l'échec du système politique, économique et social, et pointe du doigt l'incompétence des gouvernants et leur persistance dans de fausses pistes inopérantes. Avec cependant des scénarios de sortie de crise. C'est un essai qui rejette et stigmatise deux attitudes courantes dans le débat politique et économique ?

La première est de dire qu'il est normal qu'il y ait des coûts de la transition vers la démocratie, et que les choses vont finir par s'arranger. Cette attitude est passive et relègue les questions économiques à l'arrière-plan, ce qui a été la cause principale des dérapages que nous avons constatés. Une telle attitude ignore l'importance des coûts économiques et sociaux et le fait qu'ils peuvent durer pour longtemps et même compromettre la transition démocratique. La deuxième attitude consiste à chercher des solutions de facilité qui paraissent à première vue attrayantes, mais qui sont soit accessoires et inefficaces, soit génératrices de problèmes plus sérieux que ceux qu'on essaie de résoudre. Je discute plusieurs de ces fausses pistes. Mon message principal est que si on se trompe de diagnostic, alors on se trompe de remède. Les scénarios de sortie de crise sont basés sur un diagnostic complet et détaillé, ce qui permet d'ouvrir la voie à de vraies solutions.

**Est-ce un acte de candidature pour les prochaines élections, avec un programme complet à l'appui ?**

Ce texte n'a été ni conçu ni écrit dans cette perspective. Il ne cherche en aucune manière à constituer une base quelconque de positionnement.

Il est certain que le contenu de l'essai, et sa nature même, sont pertinents pour tout programme d'action politique. Il peut être utilisé et adapté, ce qui constitue d'ailleurs son intérêt. Mais c'est surtout une analyse et une revue de ce qui s'est passé et une exploration des voies de sortie réalisables. D'ailleurs, c'est trop dire que c'est un programme complet.

**Vous plaidez en faveur d'un Pacte fondamental avec une «petite constitution économique et sociale». Qui est capable de porter ce projet? Et comment l'activer efficacement ?**

Cela ne peut être le projet d'une personne ou d'un parti politique. Ce que je préconise est une démarche et un pacte qui rassemblent les forces politiques et sociales du pays pour réaliser un «miracle» tunisien, qui ne peut être que collectif. C'est notre défi et notre chance.

Le processus peut se réaliser concrètement en trois étapes :

- La première est la définition des parties prenantes à ce processus, du cadre pour réaliser les concertations et des questions fondamentales qui doivent faire l'objet de débats nationaux.
- La deuxième est la préparation des éléments d'information et des analyses qui constitueront la base des débats, avec une contribution élargie des experts et des compétences nationales.



- Enfin, il y a les débats et concertations qui réuniront les parties intéressées, qui devraient déboucher sur le «pacte fondamental».

**Dans cette démarche, quelle sera votre contribution personnelle et à partir de quelle position qui vous confère la légitimité de l'autorité indispensable à la mise en œuvre ?**

Ma position personnelle n'a aucune importance. Ce qui est le plus crucial, c'est l'engagement collectif et la disposition des principales forces du pays à agir et réussir. J'y contribuerai d'une manière ou d'une autre. Pas d'inquiétude, le plus important, c'est d'arriver à le réaliser.

**D'après votre expérience, combien de temps prendrait la réalisation des premiers résultats escomptés ?**

Avant de chercher combien de temps faut-il pour sentir les résultats d'un tel scénario, il faut d'abord se demander quand est-ce qu'on va commencer ? L'essentiel est de commencer et d'amorcer le processus. J'estime que le temps presse pour éviter le scénario de l'enlèvement que je crains le plus.

Réussir une sortie réussie de la crise et mettre le pays sur une trajectoire positive de croissance et d'inclusion sociale, selon l'approche globale et multidimensionnelle que je propose nécessitent quelques années, mais je suis persuadé que l'on pourra commencer à voir les résultats au bout de deux ou trois années.

## Réussir un miracle avec une sortie de crise rapide et durable

L'analyse des risques et scénarios dans le chapitre précédent montre clairement qu'avec les difficultés et risques auxquels fait face la Tunisie, les marges de manœuvre sont réduites.

Le pays ne peut plus continuer à vivre au-dessus de ses moyens. La consommation publique et privée augmente beaucoup plus vite que la production des richesses. Ce n'est pas soutenable et ce déséquilibre doit être corrigé. Le mieux est de le corriger en augmentant la richesse plutôt qu'en réduisant la croissance de la consommation. La croissance de la production de la richesse passe par une reprise rapide de la production dans les secteurs sinistrés, une stimulation de l'investissement et une accélération des exportations. Tous les moyens doivent être mis en œuvre pour réaliser ces objectifs.

Dans ce chapitre, nous proposons un scénario de sortie «miraculeuse» rapide de la crise économique. Ce scénario, qui était plus facilement envisageable il y a six années, est beaucoup plus difficile à réaliser aujourd'hui. Mais il reste possible !

Nous allons, d'abord, examiner l'approche globale qui doit constituer la base de ce scénario et permettre de réaliser un tel « miracle ». Cette approche nécessite un consensus sur les choix fondamentaux du pays, à trouver entre les principaux partenaires politiques, économiques et sociaux.

Ensuite, nous présentons les deux composantes principales du programme proposé. La première consiste en un plan de quatre actions politiques et sociales fortes qui sont préalables à tout programme économique ambitieux.

La seconde composante est constituée de trois axes forts d'un plan d'action économique.

Nous posons ensuite quelques questions relatives aux enjeux cruciaux que soulève l'exécution de ce plan d'action. Enfin, nous formulons quelques observations sur l'impact social et les résultats économiques attendus, et répondons aux questions relatives aux priorités du plan d'action.

### Un défi pour la Tunisie ou comment réaliser un «miracle humain» de sortie de crise

Nous avons choisi de désigner ce scénario comme un «miracle», non pas parce que son exécution ou sa réussite dépendent de forces occultes, ou bien parce qu'il est impossible à réaliser en pratique, mais parce qu'il dépend de l'humain, de sa volonté et de sa détermination. Or l'humain n'est jamais prévisible, contrôlable ou programmable. C'est dans ce sens que sa réalisation pourrait être considérée comme un «miracle humain», que plusieurs pays ont réussi, comme le Japon, la Corée du Sud ou la Chine.

La condition première et fondamentale d'une sortie de la crise économique est la résolution de la crise politique aiguë que connaît

le pays. Cette condition est un préalable fondamental, mais elle est difficile à prévoir et à réaliser.

Cette question doit faire l'objet d'une priorité absolue dans le débat public : comment réunir les conditions politiques pour permettre l'émergence d'un gouvernement capable de réaliser la conception et la mise en œuvre d'un vrai programme cohérent de sortie de crise.

Mais au-delà de la résolution de la crise politique, réussir un miracle implique que la collectivité nationale fasse d'autres choix fondamentaux. Ces choix constituent la base d'une approche globale qui combine des actions politiques et sociales fortes et un ambitieux plan d'action économique et financier. La Tunisie a besoin de l'équivalent d'un «Pacte Fondamental» ou «Constitution» économique et sociale.

Ces choix concernent à court terme le partage des sacrifices, et les priorités à donner à certains groupes sociaux. Les groupes et régions «exclus» sont une priorité absolue. Les diverses catégories parmi les «inclus» doivent accepter de faire plus de sacrifices. En particulier les catégories de contribuables qui paient peu ou pas d'impôts doivent accepter de contribuer comme les autres. Le pays doit prendre en considération les intérêts des générations futures, et le risque de les voir subir l'impact négatif des choix actuels liés à la baisse de l'épargne, de l'investissement et à l'augmentation des dettes.

Ces choix concernent à moyen et long terme la nature du système économique et social, qui doit jeter les bases d'un développement inclusif, et permettre un sursaut national qui crée l'espoir, ainsi que des anticipations et attitudes positives pour l'avenir. Ce sont les questions cruciales du rôle de l'Etat et du secteur privé, celles des objectifs et moyens d'instaurer plus de justice sociale, la gestion des relations sociales, du système de protection sociale, la nécessité de l'innovation et de l'initiative individuelle, ou la nature de l'engagement avec les pays étrangers.

Ces choix fondamentaux et les orientations générales doivent faire l'objet d'un consensus minimal, même si les politiques et les programmes dans leurs détails continueront à faire l'objet de compétition entre partis politiques. Les principaux acteurs de la vie politique, économique et sociale sont appelés à s'entendre sur ces choix fondamentaux, et à baliser l'avenir. Il s'agit des partis politiques, des organisations professionnelles, et des grands acteurs de la société civile.

Mais arriver à un tel consensus n'est pas facile, car il nécessite des compromis et une confiance réciproque. Dans le contexte actuel, la méfiance et la poursuite des intérêts immédiats et spécifiques de chacun dominant. Il s'agit de les dépasser, en faveur d'une approche qui permette d'atteindre de meilleurs résultats par le biais de solutions de confiance et de «coopération».

C'est le problème connu de la «cohérence temporelle» des engagements pris par les partenaires : il s'agit de trouver un moyen de s'assurer qu'un partenaire qui consent à faire des concessions dont l'effet est immédiat ait confiance que les autres partenaires dont les concessions se feront dans l'avenir exécutent leurs engagements. Par exemple, un partenaire social peut accepter de modérer les demandes d'augmentation →

## تعاونية التأمين للتعليم Mutuelle Assurance de l'Enseignement



# أكثر من شركة تأمين

# أحنا توانسة متعاونيين



**LLOYD**  
ASSURANCES



تهنى بالتأمين

“VOITURE DE REMPLACEMENT”

معك LLOYD ASSURANCES



70 019 166

www.lloyd.com.tn

→ de salaires à court terme, mais il exige qu'une politique fiscale plus juste soit adoptée et appliquée.

Cette dernière action nécessite du temps et un engagement crédible de la part de l'Etat et des autres partenaires sociaux de la mettre en application.

La formalisation dans le cadre d'un « Pacte Fondamental » économique et social de ces engagements réciproques permet de résoudre ce dilemme et de passer à un autre palier de « coopération » entre les partenaires qui fait avancer le pays. Le « miracle » pourra alors se réaliser.

#### Quatre actions politiques et sociales préalables à tout programme économique ambitieux

Ce scénario optimiste, qui permet la stabilisation financière et la reprise économique, nécessite une action politique et sociale qui s'attaque aux deux facteurs clés qui sont source de risques pour la Tunisie à court et moyen terme. Ces facteurs sont relatifs à la crise politique et à l'instabilité sociale.

Les quatre composantes de l'action politique et sociale sont destinées à traiter ces problèmes sous-jacents.

#### Dépasser la crise politique produit d'un système et d'un Etat non fonctionnels

Les dysfonctionnements politiques ont joué un rôle déterminant dans la dynamique de la crise sociale, économique et financière. Ces dysfonctionnements continuent à prévaloir et la crise politique est toujours présente.

Une première question clé se pose alors aujourd'hui pour la Tunisie : peut-on espérer une sortie de la crise économique et financière si la crise politique aiguë perdure ?

La réponse est négative, car la situation politique reste marquée par l'instabilité et l'incapacité des gouvernements successifs à gouverner, ce qui a des conséquences néfastes. Il est clair que les chances d'une reprise économique et de sortie du marasme dans lequel le pays s'est enlégé dépendent de la résolution réelle de la crise politique et de la crise de gouvernance.

La première conséquence est le manque de « boussole » ou de direction qui oriente le pays. Les acteurs économiques et sociaux, ainsi que les partenaires étrangers manquent de vision et de visibilité sur la Tunisie. L'incertitude sur la « direction » du pays et de ses politiques futures, et les changements fréquents de gouvernement plombent la confiance et mettent les acteurs en attente.

La deuxième conséquence est en rapport avec l'affaiblissement de l'Etat qui est de moins en moins capable de jouer efficacement son rôle. La capacité de l'Etat à gérer la situation économique et sociale, à prendre les décisions nécessaires et à les appliquer devient problématique. Il n'est même plus capable d'assurer les services publics, d'où un

affaiblissement notoire des institutions qui deviennent non performantes.

Un cercle vicieux s'est installé durablement dans l'imbroglio des relations entre le politique et l'économique ; la détérioration de la situation économique alimente l'approfondissement de la crise politique, qui à son tour aggrave la situation économique et ainsi de suite. Le redressement économique devient problématique et la transition démocratique mise en danger !

Ces considérations impliquent que la première composante de tout scénario de sortie de crise réussie est une résolution de la crise politique, avec une stabilisation et une grande efficacité de la gouvernance du pays.

En quoi consiste la résolution de la crise politique ?

La première condition d'une telle résolution est la clarification des centres de décision, et leur responsabilité, surtout au sein de l'exécutif. La confusion des rôles et leur imbrication entre la Présidence de la République et la Présidence du Gouvernement est source d'instabilité et d'inefficacité, qui doit être levée soit par une stricte application de la Constitution, soit par sa modification si elle est jugée inadéquate.

La deuxième condition est un système électoral qui permette de dégager des majorités claires, pour leur permettre d'assumer le pouvoir et d'être jugées en conséquence.

La troisième condition est la mise en place d'un gouvernement stable, qui doit assumer une responsabilité politique claire, être capable d'une action vigoureuse qui rétablit la confiance et l'autorité de l'Etat par l'application de la règle de droit, l'action pour l'intérêt général et non pas la poursuite des intérêts particuliers. Il doit pouvoir agir sur le moyen et le long terme, et posséder les compétences nécessaires pour concevoir et exécuter une vision et des politiques adéquates, claires et crédibles.

La quatrième condition est un fonctionnement constructif de la relation entre les pouvoirs exécutif et législatif. L'introduction de nouvelles structures politiques ad hoc comme le processus de Carthage ou autre est source de plus de confusion !

Toute la question est comment y arriver, car la Tunisie reste bloquée à cause des dysfonctionnements de son système politique.

#### Un signal fort pour la lutte contre la corruption, l'économie parallèle et en faveur de la justice sociale

Résoudre la crise politique ne suffit pas pour rétablir la confiance et faire renaître l'espoir. La deuxième composante du plan d'action consiste à lancer des actions concrètes, immédiates et préalables qui montrent un engagement fort à lutter contre la corruption, l'évasion fiscale et la poursuite de la justice sociale.

L'application de la loi et la lutte contre tous les dépassements sont de nature à rétablir la confiance du citoyen dans l'Etat, et l'amener à accepter de participer au programme de sauvetage. C'est en →

→ évitant de faire de la lutte contre la corruption et contre l'évasion fiscale un instrument de règlement de comptes politique, en se basant sur la stricte application de la loi, et en s'assurant que chaque institution joue pleinement son rôle que l'on peut avancer dans ces dossiers.

La lutte contre la corruption et l'économie parallèle renforce le sentiment de justice sociale, mais elle doit être accompagnée par la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales qui sont aussi essentielles.

### Un pacte social pour ancrer la stabilité

Un risque majeur pour la Tunisie à court et moyen terme est une explosion sociale qui aggraverait aussi bien l'instabilité politique que la crise économique.

Cela peut entraîner plus de recours aux solutions de court terme par le truchement des dépenses publiques, à l'instar des augmentations de salaires non soutenables ou des recrutements outranciers dans le secteur public.

Quels sont les facteurs qui risquent de déclencher une explosion sociale ?

Nous avons observé que pour l'ensemble de la période 2011-2018, les salaires ont augmenté plus rapidement que les prix, surtout les plus bas salaires, mais il existe une perception générale de détérioration du pouvoir d'achat. L'explosion sociale peut résulter de développements à venir qui entameraient de manière sérieuse le pouvoir d'achat.

Une accélération de l'inflation, comme celle observée en 2018, peut affecter sérieusement le pouvoir d'achat du citoyen. Mais le risque le plus grave réside dans les retombées possibles d'une crise des finances publiques et des mesures d'ajustement, affectant les salaires et les pensions de retraite et/ou les subventions aux biens de consommation.

L'autre source de risque provient des «exclus», qui continueront à se sentir marginalisés avec une situation qui se détériore de jour en jour. Leurs protestations peuvent se multiplier et s'intensifier.

En plus des pertes directes qu'elle entraîne, cette instabilité sociale, qui est dans son ensemble source d'incertitudes, aura des impacts négatifs sur l'investissement national et étranger en Tunisie.

La troisième composante du plan d'action proposé consiste à mettre en place un pacte social entre les partenaires sociaux et l'Etat, qui permette d'ancrer la stabilité sociale. Ce pacte social doit comprendre un minimum de cinq composantes :

**i.** Trouver un accord sur les principes de base à poursuivre dans une réforme pour garantir plus de justice fiscale et de lutte contre l'évasion et la fraude fiscales;

**ii.** Prévoir un plan d'action ambitieux au profit des « exclus » même si cela doit impliquer des «sacrifices» de la part des «inclus» ;

**iii.** Mettre la politique salariale dans un cadre plus large que la course inflation-salaires, en prenant en considération aussi bien la productivité,

la situation des entreprises et des finances publiques, le pouvoir d'achat des salariés que l'emploi, surtout des jeunes et des femmes ;

**iv.** Mettre au point un accord sur une réforme complète du régime des retraites qui permette d'assurer sa soutenabilité ;

**v.** Trouver un accord sur les principes qui devront régir un plan de rationalisation des subventions aux prix des biens de consommation: biens à maintenir dans le système de subvention universelle, produits à retirer et moyens de compensation pour les plus défavorisés.

Il peut être envisagé d'inclure dans le pacte social une composante qui concerne les secteurs des phosphates et de l'extraction des hydrocarbures, ce qui permettrait leur retour à la normale (voir ci-dessous).

### Plan d'action contre l'exclusion

La quatrième composante du plan d'action proposé consiste à prendre des initiatives pour traiter les problèmes d'exclusion et de justice sociale, principalement en faveur des régions défavorisées. Le retour des secteurs sinistrés à un niveau d'activité normal, ainsi qu'un cadre favorable à l'investissement, nécessitent la paix sociale et l'arrêt des actions de perturbation dans les régions intérieures. Un plan d'action crédible pour donner de l'espoir aux jeunes de ces régions quant aux perspectives d'emploi et d'amélioration des conditions de vie est d'une importance capitale pour ce scénario.

Un tel plan d'action, qui cible les zones défavorisées, doit contenir au moins quatre programmes :

**vi.** Programme de réduction de la pauvreté dans les régions ayant un taux de pauvreté élevé

**vii.** Des mécanismes et un programme pour la création d'entreprises avec un rôle principal pour l'Etat, selon des modalités à déterminer.

Ces entreprises doivent être destinées à créer des emplois et des richesses et non pas simplement des mécanismes de distribution de «salaires».

**viii.** Un programme prioritaire pour mettre à niveau les principaux services publics dont la santé et l'éducation.

**ix.** Un programme prioritaire pour la mise à niveau des infrastructures économiques et sociales de base, surtout dans les régions de l'intérieur.

### Une action économique forte autour de trois axes

Les conditions et éléments essentiels pour la réalisation d'un tel scénario sont nombreux au niveau économique. Mais il est prioritaire de relever les trois principaux défis (i) du retour rapide des secteurs sinistrés à leurs niveaux d'activités normales, (ii) de la maîtrise des finances publiques, ainsi que l'endettement intérieur et extérieur et (iii) de la relance de l'investissement privé national et étranger. →



# TIGGO 4 INTELLIGENT FOR DRIVING

En appréciant l'intelligence, vous appréciez le chef-d'œuvre de la technologie branchée.

# TIGGO 7 BE OUTSTANDING

Un SUV futuriste conçu pour vous. Vous qui n'aimez pas la ressemblance.

# eBanking PRO

## Ma Banque en ligne

Professionnels, Commerçants, Entreprises...

Bénéficiez de notre solution de Banque à Distance "eBanking PRO" : une offre innovante et sécurisée vous permettant une gestion simple, efficace et en temps réel de vos comptes bancaires :

- Accédez à vos comptes et téléchargez vos extraits, relevés, avis d'opérations...
- Surveillez les encaissements et les décaissements de vos chèques.
- Gérez vos placements et vos comptes d'épargne.
- Exécutez instantanément vos ordres de virements.
- Consultez vos engagements et vos crédits.
- Commandez vos cartes bancaires et vos chèquiers.
- Suivez vos transactions et votre activité monétaire.

Et encore une panoplie d'autres avantages, ...

Pour plus d'informations, nos conseillers ont le plaisir de vous accueillir dans votre agence BNA.

eBanking.bna.tn

www.bna.tn - https://eBanking.bna.tn - Email : bna@bna.tn

BNA - Banque Nationale Agricole

Adresse : 5 Rue de Syrie - 1002 Tunis - Phone : +216 71 831 000 / +216 71 831 200 - N° Vert : 80 100 505

→ Ces actions doivent être concentrées sur l'impératif de passer d'un schéma de croissance basé sur la consommation à un schéma de croissance qui privilégie l'investissement et les exportations, ainsi que sur la stabilisation macroéconomique qui est la priorité absolue.

### Un retour rapide des secteurs sinistrés à leurs activités normales

Les pertes occasionnées par la chute des secteurs sinistrés sont au centre des difficultés économiques de la Tunisie. Un retour rapide de ces secteurs à leurs activités normales contribuera fortement à la reconstruction de l'économie du pays.

Pour le secteur du tourisme, un retour à l'activité normale signifie des recettes en devises au moins égales à celles de 2010, soit 1,9 milliard d'euros. En tenant compte des recettes en 2018 qui étaient de 1,3 milliard d'euros, cela signifie que les recettes en devises doivent augmenter de 50% rapidement.

Un plan d'action d'urgence, avec les professionnels du secteur, doit être mis en place avec une nouvelle stratégie de marketing, les marchés de concentration à cibler, une coordination des politiques des prix des opérateurs tunisiens, et l'amélioration de la qualité du service. L'Etat est appelé à soutenir activement la mise en place du plan d'urgence.

Pour le secteur des phosphates et dérivés, un retour à la normale signifie des recettes qui augmentent par rapport à celles de 2018 d'un minimum de 600 millions d'euros.

Le redressement du secteur de l'énergie est beaucoup plus difficile. Il n'est pas envisageable de réduire le déficit énergétique de la Tunisie (presque 2 milliards d'euros en 2018) à son niveau de 2010 (250 millions d'euros) étant donné l'épuisement des réserves en exploitation. Mais il est possible d'envisager une réduction du déficit de 500 millions d'euros. Plusieurs actions peuvent contribuer à atteindre cet objectif: (i) accélération de la mise en place, en partenariat public-privé, d'environ 1 000 MW d'énergie solaire, (ii) autorisations de production individuelle d'électricité d'origine solaire, ce qui permettrait de réduire les importations de gaz, et (iii) programme d'urgence de réduction des pertes d'électricité en réseau.

En résumé, un retour des secteurs sinistrés permettrait d'augmenter les recettes d'exportation de 1,7 milliard d'euros, ce qui constitue plus de la moitié du déficit de la balance courante de la Tunisie de 2018 (3,8 milliards d'euros). Cela permettrait de réduire considérablement les besoins d'endettement extérieur et la pression sur le taux de change. Mais il faut souligner que cela ne contribuera que peu à la résolution des difficultés des finances publiques.

### La maîtrise et le rééquilibrage des finances publiques

Le déficit primaire (à l'exclusion des dépenses de service de la dette en intérêts) du budget a été de l'ordre de 1,9 milliard de dinars en 2018, soit 1,8% du PIB. Il est en nette baisse par rapport

aux années précédentes. Un plan budgétaire de moyen terme doit être fixé et adopté, pour maintenir cette tendance et éviter une nouvelle aggravation de ce déficit. Il doit prendre en considération les besoins de l'Etat ainsi que les contingences budgétaires et les perspectives de croissance économique afin de déterminer le niveau de déficit primaire acceptable. Il est probable qu'il devra être réduit encore et se situer à 1-1,5 milliard de dinars.

Il est inévitable de procéder à une modération des dépenses de fonctionnement, y compris de la masse salariale et des dépenses de subventions. Une réforme fiscale effective complète permettra d'augmenter les recettes, mais de manière progressive. Elle doit surtout assurer plus de justice fiscale, en impliquant ceux qui échappent actuellement à l'impôt de diverses manières.

Mais la plus grande difficulté n'est pas dans la réduction des dépenses normalement budgétisées, à concurrence de 1 ou 1,5 milliard de dinars.

Elle se trouve d'abord dans la nécessité de réallocations budgétaires vers des priorités différentes, par exemple moins de dépenses de consommation et plus d'investissement et de financement des grandes réformes comme l'éducation ou la santé. Elle se trouve ensuite au niveau des risques budgétaires contingents. Les dépenses contingentes renvoient à la nécessité des réformes des caisses de sécurité sociale et des entreprises publiques, qui font partie des actions prioritaires afin d'assurer leur soutenabilité et de réduire les « demandes » sur le budget de l'Etat.

### Le retour de l'investissement privé intérieur et extérieur à un rythme soutenu, susceptible de porter la croissance

La Tunisie doit revenir à un taux d'investissement beaucoup plus élevé, de l'ordre de 22-23% du PIB. Un tel retour doit être stimulé et soutenu par une stabilité politique et sociale, et une clarification de l'horizon concernant les politiques économiques et sociales.

La résolution de la crise politique et de l'instabilité sociale sera le principal moteur d'une forte reprise de l'investissement et des exportations. Cette reprise sera soutenue par : l'application effective du nouveau code des investissements, la simplification des procédures et la réduction des contrôles et contraintes relatives aux investissements privés.

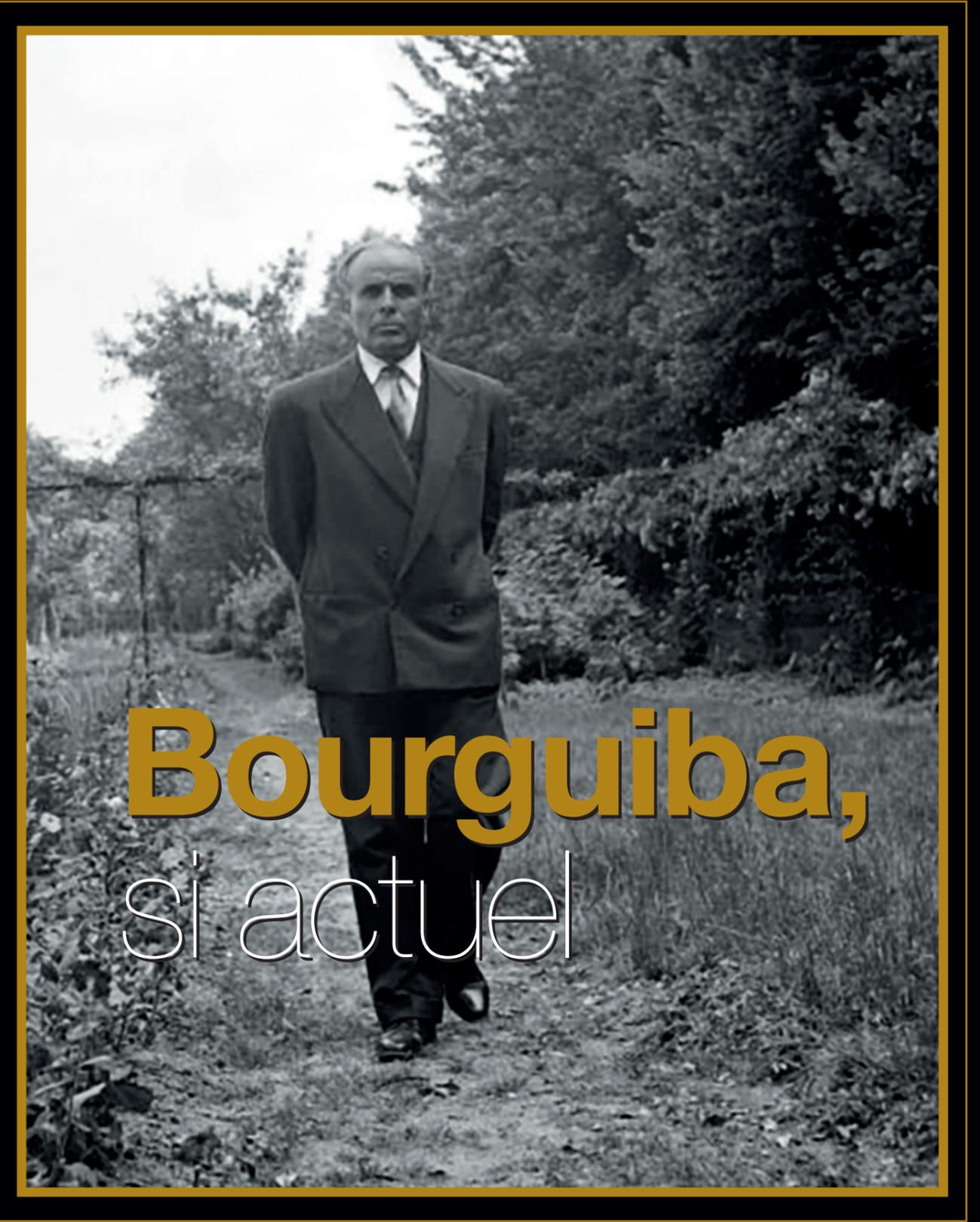
La réduction des besoins de financement de l'Etat doit permettre de réorienter plus de crédit bancaire vers l'investissement productif et vers le secteur privé. Les ajustements du taux de change déjà effectués contribueront à améliorer le potentiel de compétitivité et l'attractivité de l'investissement pour l'exportation.

La situation nécessitera sans doute la mise en place d'un plan d'action de relance pour les petites et moyennes entreprises, qui ont été négativement affectées par les difficultés des dernières années.

L'investissement et les exportations constitueront le principal moteur de l'accélération de la croissance dans les secteurs productifs non sinistrés.



VOS  
HISTOIRES  
RACONTENT  
LA NÔTRE



■ Pierre Mendès-France, ancien président du Conseil des ministres

Dix-neuf ans après sa disparition, le 6 avril 2000, les Tunisiens découvrent de plus en plus l'épopée de leur «Combattant suprême» Habib Bourguiba. En ces temps de tiraillements politiques, de fractures identitaires et de tentatives de remise en cause des avancées modernistes accomplies, il manque terriblement à la nation. Sa pensée avant-gardiste, sa vision perspicace et son ancrage résolu dans les valeurs universelles demeurent une source d'inspiration pour tous les mouvements, en rupture avec l'obscurantisme et en faveur du progrès et de l'égalité.

Se lançant à la conquête du pouvoir à la faveur des prochaines élections législatives et présidentielles, nombreux sont ceux qui veulent se draper de son image et se proclamer de son héritage. Rares sont ceux qui le méritent sincèrement.

Un retour de plus en plus fort

À l'exception des obscurantistes qui ne ratent aucune occasion pour porter atteinte à sa mémoire, et minorer son œuvre, ses pires détracteurs dans le camp progressiste reconnaissent à Bourguiba son génie. La révélation de nouveaux documents irréfutables de son combat pour l'indépendance de la Tunisie, puis pour l'édification de la première République et la parution de nouveaux livres qui lui sont consacrés, lèvent le voile sur l'homme et ses positions. Le retour de Bourguiba devient de plus en plus fort. Le sort qui lui a été réservé depuis sa destitution le 7 novembre 1987, en réclusion à Monastir jusqu'à son décès le 6 avril 2000, attise les passions qui s'expriment désormais librement depuis 2011.

Rempart et fer de lance

Loin de l'idéaliser, et encore moins de le dédouaner de nombre de ratages, inévitablement tout au long de 60 ans de combat dont 30 ans de pouvoir absolu, il s'agit plutôt de puiser dans son œuvre les fondements de ce qui constitue le liant national et de porter les aspirations des nouvelles générations. Bourguiba est érigé en rempart contre tout ce qui est rétrograde et fer de lance de l'avenir choisi.

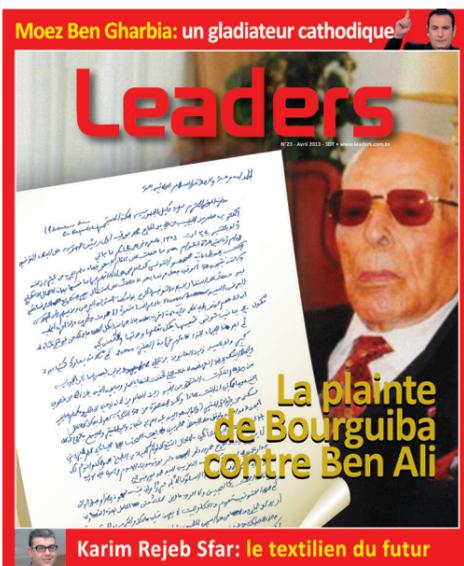
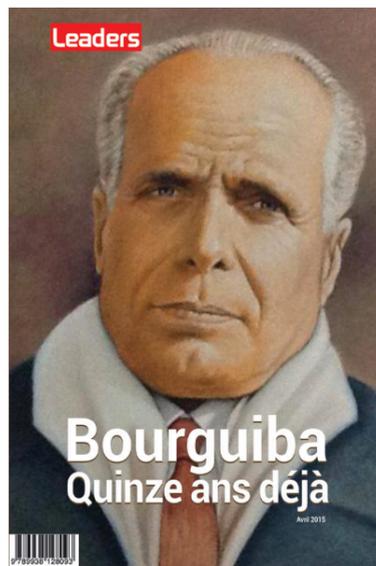


Avec les grands de son époque et le reclus de Monastir

En commémoration du dix-neuvième anniversaire de sa disparition, Leaders a choisi deux angles. Après avoir publié, lors des célébrations précédentes, la plainte qu'il avait adressée au procureur de la République depuis Monastir contre Ben Ali, des témoignages de ses médecins et visiteurs sur «les derniers jours de Bourguiba», nous mettons à la disposition des lecteurs une série de photos grâce notamment aux Archives Nationales, pour la plupart inédites, avec les grandes figures mondiales de son époque. On le retrouve avec le vice-président américain Richard Nixon (en 1957), puis le président américain Eisenhower, lors de

sa visite à Tunis en décembre 1959, l'unique à ce jour de celle d'un président des Etats-Unis, le Roi Mohamed V, puis son fils et successeur le Roi Hassan II, le Général de Gaulle à Rambouillet, les présidents Ahmed Sukarno (Indonésie), en 1964, Kwame Nkrumah (Ghana), Gamal Abdel Nacer, Ahmed Ben Bella, l'Empereur Haïlé Sélassié (Ethiopie) et le maréchal Josip Broz Tito (Yougoslavie), lors d'une visite officielle à Belgrade en 1965. Mais aussi, Pierre Mendès-France, l'ancien président du conseil des ministres français.

Dans la deuxième partie de ce dossier, Leaders publie de bonnes feuilles du livre Bourguiba de Bertrand Legendre où l'auteur revient sur l'épreuve du reclus de Monastir.



■ Au Château de Rambouillet, en France, le 27 avril 1961, avec le Général de Gaulle, Bourguiba avait à sa gauche Mohamed Masmoudi, alors ambassadeur de Tunisie à Paris. De Gaulle était entouré à sa gauche de Maurice Couve de Murville, ministre des Affaires étrangères, et à sa droite, Michel Debré, Premier ministre.



Photos : Archives Nationales, DR

■ Le président des Etats-Unis d'Amérique, Dwight D. Eisenhower, en visite officielle à Tunis, le 17 décembre 1959, accueilli par Bourguiba à l'aéroport d'El Aouina, puis reçu au palais Essaada à La Marsa (17 décembre). C'est la première visite d'un président américain. On reconnaît autour des deux présidents, du côté tunisien : Béhi Ladgham, Mongi Slim, Habib Bourguiba Jr, Taieb Sahbani, Sadok Mokaddem, Ahmed Mestiri et Mohamed Masmoudi.



■ Le Maréchal Josip Broz Tito, président de la République fédérative socialiste de Yougoslavie, à Belgrade en 1965.



■ Le président de l'Indonésie, Ahmed Sukarno savoure avec Bourguiba l'accueil populaire lors de sa visite à Tunis en 1964. A l'avant de la voiture présidentielle, Habib Bourguiba Jr veille au grain, à côté de Ammar, fidèle chauffeur du «Combattant suprême» depuis les années de lutte.



■ Deux rencontres successives avec l'Empereur Haïlé Sélassié (Ethiopie), à Addis-Abeba en mai 1963, lors de la création de l'Organisation de l'unité africaine (OUA), puis à Tunis en octobre de la même année.

■ Illustre leader panafricainiste, Kwame Nkrumah, président du Ghana, en visite à Tunis.

Photos : Archives Nationales, DR



■ Célébration de la fête de l'évacuation de Bizerte, le 13 décembre 1963.



■ Une photo exceptionnelle prise à Addis-Abeba (Ethiopie), le 23 mai 1963 : Bourguiba au milieu, entre Nasser et Ben Bella, lors de la préparation de la création de l'Organisation de l'unité africaine (OUA).

■ 13 décembre 1963, deux mois après le départ, le 15 octobre 1963, du dernier soldat français et l'évacuation de la base militaire, Bourguiba reçoit à Bizerte le président égyptien Nasser, l'Algérien Ben Bella, et le prince héritier de Libye qui n'est pas sur cette photo). Le sens du détail est important : Nasser et Ben Bella étaient tous deux de grande taille. Comment avait fait le protocole tunisien pour hisser Bourguiba à la même hauteur ? Habib Bourguiba Jr est à l'avant, comme souvent dans ces grands cortèges.

Photos : Archives Nationales, DR

■ Sa Majesté le Roi du Maroc Mohammed V en visite à Tunis le 31 octobre 1956, au centre Bourguiba et Son Altesse le Bey de Tunis Mohamed Lamine Bey. Le contexte est très particulier, lié à l'Algérie. Cinq dirigeants de premier rang du FLN, Mohamed Khider, Ahmed Ben Bella, Mohamed Boudiaf, Hocine Aït Ahmed accompagnés par Mostefa Lacheraf avaient été reçus à Rabat quelques jours auparavant par le Roi Mohamed V. Un avion DC3 marocain a été mis à leur disposition le 22 octobre 1956 pour rallier Tunis, dans l'objectif d'y organiser une réunion tripartite élargie Bourguiba - Mohamed V - FLN. L'avion a été détourné vers l'aéroport d'Alger, où les dirigeants du FLN ont été arrêtés.



■ Sa Majesté le Roi du Maroc Hassan II chez Bourguiba au Palais Essaada à La Marsa.

Photos : Archives Nationales, DR



■ Richard Nixon, vice-président des Etats-Unis à la droite de Bourguiba et le futur Roi Fayçal d'Arabie Saoudite à la gauche du Bey Mohamed Lamine, lors du grand défilé le 18 mars 1957, célébrant l'indépendance de la Tunisie.



■ Nixon et Bourguiba en parade au centre-ville de Tunis

## Le reclus

Le 10 novembre 1987, Bourguiba quitte à jamais le palais de Carthage que Ben Ali occupera pendant vingt-trois ans. Il est transféré en hélicoptère dans une villa du Mornag, proche de Tunis, où il a souvent séjourné. Hamadi Ghedira, le ministre de l'Agriculture, que Ben Ali a chargé de l'escorter, ne cesse de s'excuser : « On m'a demandé de le faire... » C'est un arrangement provisoire, le temps de trouver à l'ancien président une retraite plus appropriée. Hedi Baccouche, le Premier ministre, est partisan de laisser à Bourguiba l'usage du palais de Skanès que celui-ci a fait construire non loin de Monastir. Mais, raconte Baccouche, Ben Ali s'y oppose. L'entretien de cette vaste demeure serait trop coûteux, argue-t-il. Surtout la présence de Bourguiba dans ce palais témoin de son autorité passée « aurait une signification politique ».

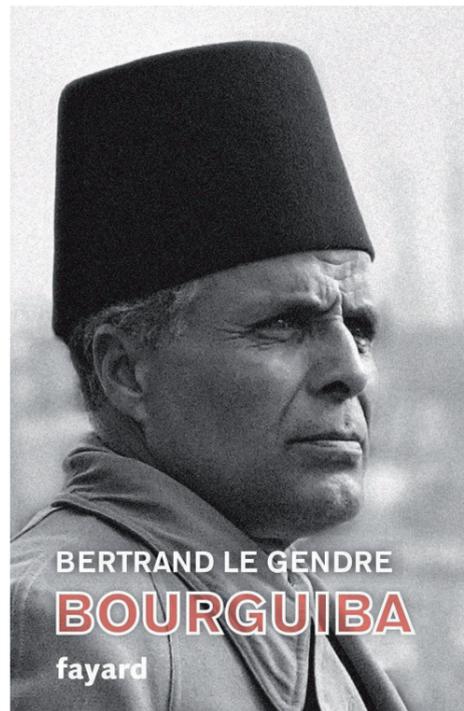
Le choix du pouvoir se porte finalement sur la villa de fonction des gouverneurs de Monastir. Arrivé sur place le 22 octobre 1988, Bourguiba y mourra douze ans plus tard. C'est une demeure confortable, un peu à l'écart du centre-ville, entourée d'un jardin. Afin de soustraire le nouvel occupant à la curiosité des passants, les grilles ajourées qui surmontaient le mur d'enceinte ont été masquées par des tôles peintes en blanc.

Bourguiba n'est privé de rien dans cet ultime exil, sinon de sa liberté de mouvement. Deux valets de chambre, un infirmier, un cuisinier et son aide, deux femmes de ménage et un jardinier veillent à son confort. L'indemnité que lui verse l'État au titre d'ancien président de la République est la même que celle attribuée officiellement à Ben Ali : 2 000 dinars (3 600 euros) par mois.

Selon Baccouche, Ben Ali ne veut aucun mal à Bourguiba, mais « il le considère comme un danger politique », d'où la décision de le confiner dans cette villa étroitement gardée. (...)

## La veuve de Mendès France chez Bourguiba

Marie-Claire Mendès France, la veuve de l'ancien président du Conseil auquel la Tunisie doit son autonomie, a rencontré deux fois Bourguiba, en 1989 et 1991. Elle raconte dans quelles circonstances : Le président Ben Ali m'a reçue le 14 mars [1989], en début d'après-midi, au palais de Carthage. L'entretien, qui a duré trois quarts d'heure, a été très chaleureuse [...]. À la fin de mon entretien, le président m'a demandé si je souhaitais rencontrer Bourguiba et à quel moment de mon séjour [...]. Je lui ai dit : « Si possible aujourd'hui même, immédiatement! » [...] Il a appelé l'un de ses collaborateurs et lui a demandé de faire venir une voiture blindée pour me conduire à Monastir. Je lui ai dit que la voiture qu'il avait mise à ma disposition me suffisait amplement, et il n'a pas insisté



BERTRAND LE GENDRE  
**BOURGUIBA**  
fayard

[...] Je suis partie seule avec mon chauffeur [...]. Nous avons fait l'aller-retour dans la soirée. La rencontre a été décidée si rapidement qu'il est impossible qu'on ait préparé Bourguiba spécialement pour me recevoir [...]. Je l'ai trouvé assis, les jambes allongées sur un petit guéridon, sa canne près de lui. Il était habillé d'un complet, rasé de près. Il n'a pu se lever pour m'accueillir.

L'entretien a duré « une demi-heure environ », relate Marie-Claire Mendès France qui poursuit :

J'ai trouvé un homme certes très changé et vieilli, mais calme, serein et comme soulagé [...]. Je le dis comme je le pense, je crois que le président Ben Ali a eu raison de le délivrer de l'immense poids que ses fonctions faisaient peser sur lui [...]. Lorsque j'ai pris congé de lui, en m'embrassant il m'a dit : « Revenez, revenez me voir. » [...] Il m'a parlé longuement de Pierre Mendès France [...], sans pleurer comme cela avait été le cas lors de nos précédentes rencontres. L'infirmier qui s'occupe de lui m'a confirmé qu'il lui en parlait tous les jours [...]. Il m'a montré sa photographie qui se trouve constamment près de lui. (...)

## Jean Daniel à Monastir

Figure de proue du Nouvel Observateur, vieille connaissance de l'ancien président, Jean Daniel est à son tour accueilli par lui, avec chaleur, en octobre 1991 :

De la pièce où je me trouve, je peux voir le long couloir qui débouche dans le salon. J'aperçois se dirigeant vers moi, à peine quelques minutes après mon arrivée, appuyé sur sa canne et soutenu par le secrétaire, cet homme de 91 ans, l'âge du siècle, qui, après avoir passé une bonne partie de sa vie dans les prisons françaises, et après avoir connu toutes les autoritaires ivresses et toutes les gloires du pouvoir absolu dans un pays trop petit pour contenir l'espace de sa renommée, se voit enfermé du fait de la patriotique ambition de quelques Brutus aujourd'hui bienveillants. Enfermé par l'âge aussi, bien sûr. Et par la maladie. Il se déplace à tout petits pas saccadés, ses pieds paraissent seuls mobiles au bout d'un corps raide et d'un visage figé [...]. Il a su que j'étais dans le salon et, de loin, il me salue de sa canne avec un reste de panache sinon de majesté. Il dit d'une voix qu'il veut rendre forte et en s'étrangeant un peu : « Ah Daniel, Jean Daniel, mon ami ».

Le journaliste français raconte aussi que, sans raison apparente, son hôte lui parle soudain de la rue de l'Estrapade, une artère du Ve arrondissement de Paris qu'il a toujours aimé arpenter, lui dit-il. Malicieux, Bourguiba demande à Jean Daniel : « Savez-vous d'où vient ce mot ? » La question, laissée sans réponse, figure dans le dictionnaire. Estrapade : « Supplice consistant à suspendre le condamné au sommet d'une potence par une corde qui lui liait les mains et qu'on laissait brusquement se dérouler jusqu'à ce qu'il fût à quelques pieds du sol. » (...) →



MEET THE BIGGER LIFE  
**SPORTAGE**



The Power to Surprise

**CITY CARS S.A**  
CONCESSIONNAIRE KIA MOTORS  
31, rue des Usines ZI Goulette - Kram  
Tél. : (+216) 36 406 200 - Fax : (+216) 36 406 206

Les informations reportées sur ce document sont susceptibles de changements  
Photos non contractuelles.  
Pour tout renseignement rapprochez-vous de votre concessionnaire exclusif en Tunisie ou visitez notre site web [www.kia.tn](http://www.kia.tn)  
Rejoignez-nous sur nos pages :  
f [www.facebook.com/kiatunisie](https://www.facebook.com/kiatunisie) i [www.instagram.com/kia\\_motors\\_tunisie/](https://www.instagram.com/kia_motors_tunisie/)

\*La Kia Sportage est garantie 5 ans ou 100 000 Km (au premier des deux termes échus).

**KIA 24hr**  
assistance



# COMPTECHÈQUE ATB

Les avantages d'un compte à vue, des services et des gratuités en plus.

- ✓ Carnet de chèques
- ✓ Cartes ATB
- ✓ Couverture Assurance & Assistance
- ✓ ATBProtect
- ✓ ATBNET
- ✓ ATBMOBILE
- ✓ Service Mobilink
- ✓ ATBMessenger



Des professionnels pour vous.

www.atb.tn

f t ATB TUNISIE

PUBLICIS IMPACT

## → Des consignes très strictes

Ceux qui rendent visite à Bourguiba doivent venir les mains vides et repartir de même. Un jour de 1990, Amor Chadli reçoit de l'ancien président une photo dédicacée enchâssée dans un cadre en bois précieux bordé d'argent ciselé. La visite terminée, Chadli se dirige vers sa voiture le présent sous le bras, quand il est interpellé par l'un des gardes en faction dans le jardin. Le cadeau est confisqué.

Les consignes sont strictes, Mahdi Bourguiba le constate à ses dépens lui aussi :

Un jour, mon grand-père me confie une lettre qu'il a rédigée à l'intention du procureur général de la République et qui dit : « Si je suis coupable, jugez-moi. Si je ne le suis pas, libérez-moi... » J'avais signé un engagement – scélérat – qui m'autorisait à venir le voir à condition de ne rien lui apporter ni de rien emporter. Nous étions écoutés par les employés, eux-mêmes surveillés par la garde nationale et la police.

En sortant, un gradé m'interpelle au sujet de la lettre. À la suite de quoi, on m'a interdit pendant cinq mois de rendre visite à mon grand-père.

## Des conditions de vie déplaisantes

Ben Ali impose à Bourguiba des conditions de vie déplaisantes, mais en public il fait montre de beaucoup de déférence. À plusieurs reprises, il s'affiche respectueux et attentionné à ses côtés, cherchant à accréditer l'idée que Bourguiba le tient pour son successeur légitime. Bon gré mal gré, le reclus de Monastir se prête au jeu, espérant assouplir ses conditions de détention. Leur premier tête-à-tête date du 13 mai 1990. Bourguiba est en route pour Tunis où il doit subir un contrôle médical. À mi-chemin, l'officiel qui l'accompagne lui demande s'il n'aimerait pas rencontrer Ben Ali.

« Bourguiba resta silencieux pendant une quinzaine de minutes » avant de donner son accord à cette opération montée dans son dos.

C'est la première et dernière fois que Bourguiba revoit le palais de Carthage où Ben Ali l'accueille d'une longue accolade. Le court dialogue capté par la télévision dit l'hypocrisie de cette mise en scène. Bourguiba : « Alors, je suis assigné à résidence ? » Ben Ali : « Non, non, Monsieur le président, vous êtes libre de vos déplacements. Vous pouvez recevoir qui vous voulez. Seulement, je suis responsable de votre sécurité. » À la fin de la visite, soutenu par son successeur, Bourguiba regagne à pas précautionneux sa voiture, le long d'un couloir décoré d'un immense portrait de Ben Ali. Leur entrevue a duré vingt-cinq minutes. Selon l'agence de presse officielle TAP, Bourguiba, au cours de cet entretien, a « exprimé ses vifs remerciements au président Ben Ali » et lui a fait part « de son admiration pour tout ce qu'il entreprenait au service de la Tunisie », ajoutant : « Vous avez réalisé beaucoup de ce que n'ai pu accomplir. »

Le 2 avril 1989, jour d'élections présidentielles et législatives, Bourguiba s'était déjà prêté à ce jeu mortifiant en faisant savoir à l'entrée d'un bureau de vote de Monastir qu'il plébiscitait lui aussi Ben Ali.



■ Bertrand Le Genre

Nation

« Lorsqu'il sortit, relate un journaliste, une foule dense était dehors pour le voir [...]. Beaucoup pleuraient. Tout à coup, Bourguiba s'arrête, les fixe longuement du regard et leur dit : "Vous connaissez encore Bourguiba ?" Et ce fut un tonnerre d'applaudissements suivis de l'hymne national. »

## La « débourguibisation »

D'un côté, Ben Ali ménage son successeur, de l'autre il donne l'ordre d'effacer un à un les symboles de sa gloire. La « débourguibisation » du pays commence. L'hymne national, qui se référait au « souffle de Habib, le leader de la patrie », est abandonné au profit de l'hymne nationaliste que chantaient les destouriens au temps de la lutte contre les Français. Le jour de la fête nationale est modifié. Dorénavant elle aura lieu le 20 mars, date de la proclamation de l'indépendance. Jusque-là, elle était célébrée le 1er juin, jour du retour de Bourguiba au pays, au lendemain des accords d'autonomie. Dans la nuit du 11 au 12 juin 1988, deux statues à l'effigie de l'ancien président sont déboulonnées à Kairouan, au sud de Tunis, tandis que, dans la même ville, l'avenue Habib-Bourguiba est rebaptisée avenue du 7-Novembre, date de sa destitution. Un peu partout dans le pays, des municipalités font de même à l'initiative de leurs élus, « répondant aux vœux des citoyens », tient à préciser le pouvoir. Le 11 octobre, la statue équestre de Bourguiba qui trônait au centre de Tunis est déboulonnée à son tour pour être érigée à 15 kilomètres de là, à l'entrée du port de La Goulette. « J'ai passé une bonne heure à essayer de convaincre Ben Ali que c'était une erreur, affirme Hedi Baccouche, son Premier ministre. Il n'a rien voulu entendre. Des ministres commençaient à le flatter, lui disant qu'il était le nouveau Bourguiba. D'où son refus... »

Par étapes, la Banque centrale met en circulation des billets qui ne sont plus à l'effigie de Bourguiba mais de Hannibal, Ibn Khaldûn et KhayrEd-Din Pacha. Les manuels d'histoire sont réécrits. Dans celui en usage, à partir de 1989, pour la septième année du cycle secondaire, un paragraphe de vingt lignes consacré à la vie de Bourguiba est réduit des trois quarts. Que sait le reclus de Monastir de cette entreprise ? Il est de nouveau accaparé par les sentiments qu'il porte à Wassila. Longtemps il a espéré qu'elle lui reviendrait. L'expatriée, rentrée en Tunisie le 18 juillet 1988, a d'abord été placée sous surveillance étroite par Ben Ali. « Puis, raconte sa fille, au bout de trois mois, ils se sont aperçus qu'elle menait une vie banale dans sa maison de La Marsa. La surveillance a cessé ». Ayant appris son retour, Bourguiba a dépêché auprès d'elle plusieurs émissaires, la suppliant de revenir vivre à ses côtés. Tous se sont heurtés à un refus. D'une écriture mal assurée, il a écrit une lettre contrite à Neila Ben Ammar, la sœur de Wassila, lui demandant de dire de sa part à son ancienne épouse : « Notre divorce est un faux divorce. Il n'est pas légal. Nous sommes toujours mariés. Je ne te demande qu'une seule chose: pardonne-moi et viens me rejoindre. Je n'attends que ça. J'y pense nuit et jour et suis sûr que tu reviendras. »

(\*) Les intertitres sont de la Rédaction.

# La Constitution de 2014 et les prérogatives du président de la République

“To Whom May be Concerned”

**A** en croire certains lecteurs de la Constitution de 2014 –le président de la République en premier–, le chef de l’Etat n’aurait reçu que des prérogatives mineures, traditionnellement attribuées à son homologue dans un régime parlementaire classique, i. e. «l’inauguration des chrysanthèmes», ou presque ! Certains en tirent la conclusion que pour permettre au chef de l’Etat d’accomplir le dessein national que la Révolution lui assigne, il faut renforcer ses pouvoirs en se tournant résolument vers le régime présidentiel. Nous nous sommes demandé si ces affirmations sont réellement fondées : si elles le sont, nous reconnaitrons très volontiers que nous sommes ‘en arrière de la plaque’ du droit constitutionnel et que nous devrions, soit réviser nos connaissances, devenues périmées, soit nous taire à jamais. Pour déterminer objectivement si, en ce qui concerne la fonction présidentielle – objet de notre réflexion ici –, elle a été réellement trop avaricieuse dans la répartition des pouvoirs ou si, au contraire, elle n’a pas été trop généreuse, la relecture effective et méticuleuse de cette constitution mal aimée s’impose. Nous procéderons à cette analyse en envisageant les deux fonctions présidentielles essentielles : i- le président, chef de l’Etat, ii- le président, partenaire dans l’exercice du pouvoir législatif et du pouvoir exécutif.

## A - Le président de la République, chef de l’Etat

**1 -** Le président de la République en tant que chef de l’Etat est, selon la Constitution de 2014 et selon une formule classique, le «représentant de la nation, et le symbole de son unité. Il est le garant de l’indépendance et de l’unité de la nation, dont il garantit l’indépendance et la continuité. Il est le garant de l’intégrité du territoire national. Il veille au respect de la Constitution » (art. 72, art. 77).

**2 -** Ces dispositions ne sont pas purement symboliques : en cas de survenance d’une crise nationale, leur importance et les responsabilités qui en découlent prennent toute leur



• Par Sadok Belaid

signification (article 80). Les attributions présidentielles qui s’ensuivent sont à ce point importantes qu’elles peuvent dérégler ou suspendre la distribution des pouvoirs prévue par le principe de la séparation des pouvoirs.

**3 -** Mais, l’étendue de ces pouvoirs présidentiels est aussi réelle et importante en période normale. Si on y prête suffisamment attention, les articles 6 à 49 de la Constitution (soit 43 articles sur 149), le montrent : ces articles fondamentaux, qui mettent nombre d’obligations diverses et lourdes à la charge de l’Etat, impliquent, selon notre lecture, l’intervention du président de la République, soit qu’il incite les diverses institutions à agir, soit qu’il en dénonce ou sanctionne l’éventuelle incurie.

## B - Le président de la République et le pouvoir législatif

Dans les régimes parlementaire et présidentiel classiques, le chef de l’Etat n’a pratiquement aucune compétence dans le domaine de la législation. La Constitution tunisienne –constitution mixte– déroge aux deux systèmes et attribue au président de la République des compétences fonctionnelles et organiques importantes qui ne lui seraient reconnues ni dans le régime parlementaire ni dans le régime présidentiel. Les explications suivantes le démontrent :

### B-I - D’abord, sur le plan fonctionnel : le Président partage avec la Chambre des représentants du peuple l’exercice du pouvoir législatif, et ce, autant en amont qu’en aval.

**a -** En amont : **1-** Le président de la République a le pouvoir de déterminer la politique générale de l’Etat dans les domaines de la défense, des affaires étrangères et de la sécurité nationale relative à la défense de l’Etat et du territoire national contre les menaces internes et externes ; **2-** Il dispose de l’initiative législative (art. 62) et ses projets de loi ont priorité sur les propositions de loi des parlementaires (ib.) ; **3 -** Le président de la République peut encore tenir tête au pouvoir législatif en ayant éventuellement recours au

référendum dans des matières importantes spécifiées par l’article 82 et ce, après que ces lois ont été adoptées par le Parlement ; **4 -** Dans le cas de la dissolution du Parlement, la constitution prévoit la possibilité pour le président de la République d’exercer le pouvoir législatif par voie d’ordonnances (art. 70) ; **5 -** En cas de survenance de circonstances exceptionnelles dans le sens de l’article 80 de la Constitution (l’équivalent de l’article 16 de la Constitution française de 1958), le président de la République est habilité à «prendre les mesures nécessaires», sans autres spécifications quant à la nature juridique de ces mesures ou quant à leur ampleur : rien de comparable avec les régimes parlementaire et présidentiel classiques.

**b -** En aval, le président de la République a le double pouvoir de : **1-** Renvoyer les lois votées par le Parlement, et d’en exiger une deuxième lecture (art. 66, art. 81) ; **2-** Demander à la Cour constitutionnelle de se prononcer sur la constitutionnalité des lois votées par le Parlement (art. 81, art. 120, al. 1).

### B-II : Ensuite, sur le plan organique : le président de la République dispose ici de moyens de pression et de moyens d’action à l’égard du Parlement, notamment :

**a -** Le moyen de pression : il consiste pour le Président d’adresser des «messages» aux parlementaires. L’article 79 ne limite pas le domaine d’intervention de ces «messages», et il n’en spécifie pas non plus l’étendue ou la fréquence. Quoiqu’il en soit de ces aspects, il est indiscutable que s’il est utilisé dans des matières sensibles et en temps approprié, cet instrument peut renforcer l’autorité politique du chef de l’Etat dans les relations Président/Parlement, comme le montre l’expérience de nombre de régimes politiques, aussi bien parlementaires (Royaume-Uni, discours de la Reine) que présidentiels (Etats-Unis, discours sur l’état de la nation).

**b -** Le moyen d’action - plus radical-, peut prendre trois formes:

**b-1-** La mise en échec de l’autorité du Parlement par le recours au référendum dans des matières législatives importantes spécifiées par l’article 82 de la Constitution. **b- 2 :** Le pouvoir de dissolution du Parlement octroyé au président de la République par les articles 77, al. 2 – 1, 89, al. 4, et 99, al. 2. – **c-3 :** La révision de la Constitution : le président de la République partage avec

le tiers des membres de la Chambre des députés le pouvoir d’initiative en matière de révision de la constitution, avec toujours la préséance pour ses projets (art. 143 et 144). – Mieux, le Président a la possibilité de soumettre à référendum ledit projet de révision, à la condition d’obtenir le soutien d’un tiers des députés, un quota qui ne doit pas être très difficile à réunir.

### C - Le chef de l’Etat partenaire au pouvoir exécutif

Ici, deux précisions préliminaires : **i-** Pour être conforme à la réalité constitutionnelle et politique actuelle, l’expression pouvoir exécutif gagnerait à être remplacée par la formule pouvoir gouvernemental, beaucoup plus large que la simple fonction d’exécution des lois.

**ii -** Le bicéphalisme dont il sera question ici implique généralement un partage inégalitaire des attributions entre le chef de l’Etat et le chef du gouvernement, avec la prépondérance de l’un ou de l’autre.

### C-1 : Le bicéphalisme du pouvoir gouvernemental

Dans le cas tunisien, il est clair que la Constitution a institué un système gouvernemental bicéphale (art. 71) et que la répartition inégalitaire des attributions entre les deux partenaires en a même été accentuée. Le Président de la République s’est vu, en effet, attribuer des compétences bien plus larges que celles traditionnellement réservées à son homologue dans un régime parlementaire classique: dire que le rôle du Président tunisien se limite à «l’inauguration des chrysanthèmes » est faux. Ce dernier dispose des attributions d’un président de la République de la démocratie parlementaire, et aussi d’autres compétences plus larges et qui le rapprochent d’un président du régime présidentiel. En clair, les attributions présidentielles de la Constitution de 2014 rognent sur celles du chef du gouvernement et peuvent être analysées comme étant autant de marques de rapprochement avec un régime présidentiel.- Voici les éléments les plus significatifs à cet égard.

### C-2 : Le fonctionnement du système gouvernemental

Encore une double originalité constitutionnelle à l’avantage du président de la République :→

→ **i - :** Le président partage avec le chef du gouvernement la présidence du Conseil des ministres et ce partage risque fort d'être exploité par le Président. Certes, le principe est que c'est le chef du gouvernement qui a cette compétence générale (art. 93, al. 1), mais, par l'alinéa 2 de cet article 93, le chef de l'Etat a aussi le pouvoir, à titre exceptionnel, de présider obligatoirement les réunions du Conseil quand l'ordre du jour porte sur des questions de sécurité, les relations internationales, la sécurité nationale (ici, reprise à la lettre de l'article 77, al. 1). Mais, en plus de cette exception, l'article 93 (al. 2) dit aussi que le Président a le droit d'assister à toutes autres réunions du Conseil des ministres qu'il lui plaise, et dans ce cas, c'est lui qui présidera la réunion (art. 93, al. 3). De surcroît, le Conseil des ministres ainsi composé (et dans les domaines de compétence du Président selon une interprétation large), délibérera sur tous les projets de loi (ib.). Il est hélas évident que cet article 93 suscitera de regrettables frictions entre le président de la République et le chef du gouvernement plutôt qu'il n'encouragerait l'esprit de coopération entre eux.

**ii - :** Selon la deuxième originalité constitutionnelle du système gouvernemental de 2014, le chef de l'Etat, outre qu'il est le chef suprême des forces armées et qu'il dispose de toutes compétences en matière de paix et de guerre (art. 77, al. 2), présidera le Conseil de sécurité nationale (art. 77, al. 2). Il s'agit là d'un organe de première importance mis par la constitution entièrement à la disposition du chef de l'Etat : Non seulement il en a la présidence, mais encore il y règne en maître, puisque les deux autres plus hauts représentants du pouvoir politique – le président du Parlement et le chef du gouvernement – mentionnés par l'article 77 ne sont que convoqués aux réunions de cette institution. Que cet organe ait la vocation d'être d'un levier d'action très important entre les mains du Président est clairement démontré par la très récente actualité : probablement agacé par l'incurie du gouvernement ou de son chef, ou encore des deux, dans la gestion de quatre dossiers particulièrement sensibles – la révision de la législation de l'état d'urgence, le scandale du camp de Regueb, le drame du décès de nouveau-nés à la maternité de l'hôpital La Rabta et le problème de l'appareil sécuritaire secret imputé à un parti important de la majorité, le chef de l'Etat a convoqué le Conseil de sécurité nationale le 10 mars dernier et pris position sur ces quatre dossiers brûlants en mettant le gouvernement et le Parlement devant leurs responsabilités.

### C-3 : La formation du gouvernement

Ici, deux originalités remarquables dans le système tunisien, à l'avantage du président de la République :

**a - :** La première originalité concerne la procédure de désignation de la personnalité appelée à former le gouvernement à la suite des élections législatives. Selon les termes clairs de la Constitution (article 89, al. 2), la première désignation du chef du gouvernement est expressément attribuée au parti qui a gagné les élections (article 89,). Mais contrairement à toute attente, et en l'absence d'un juge constitutionnel, le chef de l'Etat, au lieu d'appliquer strictement la constitution, s'est permis de désigner une autre personnalité sous le prétexte

d'éviter la formation d'un pouvoir hégémonique au profit de son propre parti, et de risquer ainsi de froisser le parti "ennemi" avec lequel il a décidé arbitrairement de faire alliance : un geste regrettable et de mauvais augure puisqu'il a inauguré la nouvelle législature par une inconstitutionnalité flagrante.

**b - :** La deuxième originalité de notre système constitutionnel porte sur la désignation du successeur d'un chef de gouvernement qui a échoué : selon l'article 89, al. 3, le chef de l'Etat récupère ce pouvoir attribué au parti politique gagnant (article 89, al. 2) puisque c'est à lui que reviendra la liberté de désigner la personnalité qui lui semblerait "la plus apte à former le gouvernement" (article 89, al. 3). Plus, dans l'exercice de ce pouvoir, le chef de l'Etat n'admet ni retard ni résistance de la part du Parlement à son choix, puisque, pour abrégé, il a le pouvoir de dissoudre ce parlement récalcitrant et de lancer de nouvelles élections législatives (article 89, al. 4).

### C-4 : Dans la mise en œuvre du pouvoir réglementaire

C'est la question du pouvoir de disposer de l'appareil administratif de l'Etat qui se pose ici. Selon la Constitution, tout ce qui ne relève pas explicitement du pouvoir législatif, relèvera automatiquement du pouvoir réglementaire général (art. 65). Ainsi entendu, ce domaine est très large. La Constitution a attribué ce pouvoir si étendu au chef du gouvernement (art. 94), ce qui est naturel dans un régime parlementaire classique. Le même article attribue à ce dernier le pouvoir de prendre des décisions à portée individuelle. Mais ce pouvoir a été grignoté au profit du président de la République, qui dispose du pouvoir de nomination à un certain nombre de hautes fonctions mentionnées dans l'article 78. Même si cet article renvoie à une loi pour la désignation de la liste de ces fonctions, le pouvoir présidentiel de nomination et l'influence politique qui en découle restent assez importants du fait de leur rang élevé dans la hiérarchie des fonctions exécutives.

### C-5 : La responsabilité gouvernementale

Selon les articles 95 à 98 de la constitution, et comme c'est le cas dans les régimes parlementaires classiques, le gouvernement est responsable devant le Parlement. Le Président tunisien ne détient pas un tel pouvoir à l'égard du chef du gouvernement. Pour autant, il dispose d'un droit de regard (indirect) sur lui puisque, selon l'article 99, il a la capacité de demander au Parlement de se prononcer sur la confiance au gouvernement et, le cas échéant, de provoquer la chute de ce dernier et de le remplacer par une autre formation gouvernementale. De surcroît, si le Parlement ne vote pas la confiance au nouveau gouvernement, l'alinéa 2 du même article 99 ouvre la possibilité (un peu lointaine et compliquée à souhait !) pour le Président de pénaliser l'indocilité du Parlement, lui-même, en décidant sa dissolution. On est ainsi devant une situation rare selon laquelle le président de la République détient quasiment un pouvoir de vie et de mort, successivement, vis-à-vis du gouvernement et du Parlement à la fois ! L'actualité politique montre hélas qu'une éventuelle mésentente entre le chef de l'Etat et le chef →

**KUV100**  
the young suv



قدم  
بجياتك!



ابتداءً من  
34.990 DT

**Mahindra**  
Rise.

**AUTOMOBILES ZOUARI**  
CONCESSIONNAIRE / SAV VÉHICULES DE TOURISME

INFOLINE :  
**70 130 130**

TUNIS  
Route de sousse GPI Km7 2033 - Mégrine  
Tél : (+216) 70 130 070 - 70 130 060  
Fax : (+216) 71 425 253

SOUSSE  
Route de ceinture, 4022 ZI. Akouda  
Tél : (+216) 70 130 040 - 70 130 050  
Fax : (+216) 73 343 233

SFAX  
Route de Gabes, bvd de l'environnement, Km 2,5  
Tél : (+216) 70 130 020  
Fax : (+216) 74 281 020

GABES  
Route de Tunis: Km 0,5 DP 31 - 6001 Hached  
Tél : (+216) 70 130 090  
Fax : (+216) 75 274 151

L'appli  tval mobile

# Votre agence à portée de main

Sécurisée - Simple - Plus proche de vous



**Tunisie Valeurs** membre d'INTEGRA PARTNERS  
BIEN PLACÉE POUR MIEUX PLACER



Nation

→ du gouvernement qui ne plaît plus donne au premier la possibilité de susciter embûches et obstacles dans le fonctionnement du gouvernement et de pousser ce dernier vers la porte de sortie. L'actualité politique récente montre hélas que la manipulation de ce moyen de pression peut atteindre le niveau du grotesque.

## D - Le président de la République et le pouvoir judiciaire

**D-1 : La fonction de juger, dans ses trois branches judiciaire, administrative et financière, est attribuée par la Constitution au pouvoir judiciaire, proclamé indépendant autant institutionnellement qu'individuellement (article 102). La Constitution attribue cependant au Président de la République en tant que chef de l'Etat le privilège de nomination de ces magistrats par décret présidentiel, bien que – il est vrai – ce privilège soit tempéré par l'intervention préalable du Haut conseil de la magistrature (article 106).**

**D-2 : Une mention particulière doit être faite au sujet de la nomination des membres de la Cour constitutionnelle:** le président de la République a le pouvoir de nomination du tiers des membres de cette institution (article 118). Un autre privilège – et non des moindres – lui est aussi réservé. La nomination de "ses" quatre candidats interviendra en dernière étape de ce processus, cette fois-ci. De toute évidence, elle ne se fera pas sans la prise en considération par le chef de l'Etat des choix faits par le Parlement et par le Haut conseil de

la magistrature, ce qui ne manquera pas de lui fournir l'occasion ultime d'exercer une profonde et durable influence sur l'activité et les orientations de la future institution constitutionnelle. Du reste, il n'est un secret pour personne que le blocage des premières élections de ces hauts magistrats – qui dure depuis plusieurs années déjà – est précisément motivé par la crainte d'un parti déterminé de voir le président de la République abuser de ce pouvoir de rééquilibrer à sa guise le pouvoir à l'intérieur de la future cour suprême du pays.

\*\*\*\*

Certains la considèrent comme "la meilleure Constitution du monde", d'autres veulent, au contraire, la tuer avant de l'avoir mise à l'épreuve : en fait, la Constitution de 2014 « ne mérite ni cet excès d'honneur ni cette indignité ».

Nous avons, certes, signalé au lendemain de l'adoption de ce texte les insuffisances, les incohérences et les pièges de natures multiples qu'il comporte et la nécessité d'y apporter mille modifications !

Pour autant, nous pensons que la plus grande sagesse ne doit pas consister à jeter le bébé avec l'eau du bain ... A moins que la défaillance ne soit directement imputable au texte actuel de la Constitution : dans ce cas, il faut admettre que, hélas !, avoir entre les mains même un "Stradivarius" n'est pas suffisant pour pouvoir faire de la grande musique. 

S.B.



## ZGHAL Building Medical & Business Center



Route de tunis km 4, 3031 Sfax - Tunis  
36 113 388 / 24 684 828  
commercial@ramcopromotion.tn  
ramcopromotion

- Résidence surveillée: 26 caméras enregistreuses
- Vidéophone couleur pour les bureaux
- Fibre optique 100 MEGA par bureaux
- Isolation thermique et phonique
- Menuiserie alu TPR double vitrage isotherme
- Classification énergétique du bâtiment
- Energie solaire pour éclairage des espaces communs
- Porte d'entrée bureau blindée italienne «Dierre»
- Porte intérieure italienne «Dierre» habillage bois noble

- Faux plafond généralisé
- Quincaillerie 1er choix «Nobili» sanitaire «Duravit»
- Revêtement italien 1er choix «Rondine» Italien
- Climatisation centrale individuelle préinstallée «Hitachi» garantie 3 ans
- 2 niveaux de parking sous-sol
- 3 ascenseurs 3 escaliers pour 5 étages
- Commerces double hauteur 4.80m

# LOOK جديد والبنّة هيّ هيّ!



قهوة  
بنّي يدر



قهوة كل زمان

## Chronique



• Par Habib Touhami

### Des «sauveurs» à la pelle, mais point de salut

**L**a Tunisie manque de tout paraît-il, sauf de sauveurs. En effet, notre pays manque d'eau, de pluie, de ressources naturelles, de minéraux stratégiques, de gaz, de pétrole, etc. Il manque aussi de travail, de compétitivité, de productivité, de véritables entrepreneurs économiques, de rigueur dans la pensée, de clairvoyance dans la gestion des affaires publiques, de citoyenneté, de tempérance, de savoir-vivre, sans oublier un bon nombre d'autres nécessités. Mais il ne manque apparemment pas de sauveurs ou plus exactement de politiciens se présentant comme tels. Au rythme où vont les choses, le nombre de candidats à l'élection présidentielle de 2019 pourrait atteindre la cinquantaine ou la dépasser allègrement. Le nombre de listes aux élections législatives pourrait battre, lui aussi, tous les records.

A ce rythme, les murs sur lesquels s'afficheront les candidatures n'y suffiront pas. Il faudra inventer des murs extensibles à souhait. A ce rythme, les émissions de propagande électorale à la télévision et à la radio s'allongeront jusqu'au petit matin. A ce rythme, les électeurs décidés à voter seront obligés de se munir d'un cabas multifonctions avant d'entrer dans l'isoloir, corriger leur vue et s'armer de patience, de bouteilles d'eau et de barres énergétiques. A ce rythme, la sécurité aux bureaux de vote requerra la présence de médecins urgentistes, d'ambulanciers et de membres de la protection civile en plus des forces de l'ordre. Cela devient ridicule et triste.

Plus l'horizon s'obscurcit, plus il y a de sauveurs déclarés. Plus les institutions mises en place il y a cinq ans montrent des signes évidents de décrépitude, plus il y a de sauveurs putatifs. Pourtant, aucun de ces sauveurs patentés n'est un authentique homme de rupture. Aucun d'eux ne propose

un programme politique, institutionnel et socioéconomique «tranchant», cohérent et convaincant. Or, il n'y a jamais eu dans l'histoire humaine un sauveur qui ne soit pas un homme de rupture, du moins à ses débuts, quitte à rassembler par la suite.

En fait, le point commun à tous nos sauveurs est qu'aucun parmi eux n'exprime des idées claires sur quoi que ce soit. Quel est leur programme pour remettre de l'ordre dans le pays, l'Etat et l'économie et quelles décisions concrètes comptent-ils prendre à cet effet? Zéro! Quelle est leur position vis-à-vis du mode de scrutin, de l'inversion du calendrier électoral? Zéro! Que faut-il faire exactement pour sauver la santé et l'école publiques et avec quels moyens? Zéro! Quels sont leurs choix en matière d'emploi, de sécurité sociale, de politique de salaires et de revenu? Zéro! Quelles sont leurs propositions concernant l'avenir de l'industrie, de l'agriculture et des services? Zéro! Aucun engagement précis, aucun échéancier, aucun chiffrage. Ce ne sont que poncifs et phraséologie creuse.

En politique comme en religion le sauveur ne se conjugue qu'au singulier, jamais au pluriel. La multitude lui va mal. A toute époque, le sauveur trône seul sur la scène publique. Certes il y a eu quelques rares exceptions comme Moïse qui avait demandé à Dieu de lui adjoindre son frère Aaron comme porte-parole. Mais Moïse était un prophète et de toute façon Aaron n'avait, si j'ose dire, qu'un CDD, pas un CDI. Alors revenons sur terre et cherchons le salut à l'intérieur de chacun d'entre nous au lieu de le chercher parmi nos nombreux et présomptueux «sauveurs» qui ne sont en fait que de simples mortels, nullement «inspirés» de surcroît et bien loin d'être sages ou exemplaires. ■

H.T.

# Wifak Bank

## Le secret d'une montée en puissance

**A**typique ! Wifak Bank, la plus récente de naissance (2015), mais au lancement fulgurant confirmé, l'est à plus d'un titre. C'est la seule à émaner de l'intérieur du pays, son siège «historique» étant à Médenine. Elle est la première à naître d'un chemin inversé : à partir d'une compagnie de leasing. Mais aussi au niveau de son business model, de son système d'information, de sa totale digitalisation, de son adaptation aux besoins des clients avec, non des produits génériques, mais des solutions sur mesure... Dotée d'un capital de 150 MD, elle est la première banque islamique en Tunisie en termes de capital et la seule cotée en Bourse.

Atypique aussi dans sa vision. «La conversion d'une compagnie de leasing à une banque universelle, qui plus est spécialisée dans les opérations bancaires islamiques, était un projet à elle seule, souligne le directeur général de Wifak Bank, Mohamed Mellousse. Ce n'est que le commencement d'un grand projet, l'internationalisation, avec une implantation notamment en Afrique subsaharienne.»

Au huitième étage de cet immeuble flambant neuf, dans la zone d'activités Kheireddine, au Lac 3, indiqué comme Wifak Bank Centre d'affaires, la détermination est forte et l'ambition grande. Entouré des chefs de pôle, M. Mellousse expose surtout la mise en œuvre effective de la vision fondatrice. Ancien directeur financier aux Assurances Al Ittihad (1993 - 1995, fibre sociale confirmée), puis directeur général de la SODIS Sicar, à Médenine (1995 -2002, le sens de l'accompagnement des entreprises et du développement régional), il fera partie, dès 2002, du noyau dur constitutif de Wifak Leasing.

### La proximité récompensée

«Quatre ans durant, lors du démarrage, nos bureaux n'avaient pas d'enseigne, confie-t-il à Leaders. On n'en avait pas besoin, puisque c'est

nous qui allions rencontrer nos futurs clients, comprendre leurs besoins, les initier au leasing et leur proposer nos solutions.» Aller vers le client et non pas l'attendre, et ce sens de la proximité, de l'écoute et de l'accompagnement fait partie de l'ADN de la banque. L'effet, au-delà des résultats financiers, sera surtout dans la relation solide établie avec la clientèle. Au lendemain même du 14 janvier 2011, des dizaines de clients avaient pris d'assaut le siège de la compagnie, de quoi avoir des appréhensions. Mais, c'était l'inverse: d'une seule voix, ils se sont portés volontaires pour contribuer au recouvrement des impayés et au gardiennage du parc véhicules contre d'éventuels intrus. «Quelle magnifique récompense», se réjouit encore M. Mellousse !

«La transformation en banque n'était pas une tâche facile, reconnaît-il, à tous les niveaux. Fusionner en une même culture de nouvelle entreprise, anciens et nouveaux, appartenant à des métiers allant du leasing à la banque et à la finance islamique, en passant de 70 personnes à plus de 300 salariés, est déjà un grand défi à relever. Inverser la hiérarchie, le siège au Sud et le Centre d'affaires au Nord, dans la capitale, et ouvrir à ce jour 27 agences dans tous les gouvernorats, avec bientôt 10 nouvelles ouvertures cette année, est une gageure. Multiplier d'un seul coup par sept le capital pour le porter de 20 à 150 MD et accueillir de nouveaux actionnaires, privés et institutionnels, tunisiens (CDC, STB) à 70% et étrangers (ICD, filiale de la Banque islamique de développement), à 30% s'y ajoutaient, tout en cultivant davantage l'esprit SICAR et innovant dans la finance islamique (FI).»



### Conseil d'administration

- **Président**
  - Khaled Mohammed Al-Aboodi
- **Membres**
  - Mohamed Maher Mannai, ICD
  - Mohamed Hedi Ben Ayed, lui-même
  - Hanen Hadj Salah, STB
  - Boutheina Ben Yaghlene, CDC
  - Habib Karaoui, Administrateur indépendant
  - Mahfoudh Barouni, Administrateur indépendant
  - Mohamed Saidene, Administrateur représentant les petits porteurs

### De vrais leviers

«La véritable force de Wifak Bank, ajoute son directeur général, c'est aussi, outre son ADN et ses équipes, son conseil d'administration. La qualité et la compétence de ses membres, leur vision stratégique et leur engagement, presque au quotidien, constituent un levier puissant. De bons choix stratégiques ont été constamment décidés sur de bonnes bases. Prenez l'exemple de la digitalisation : première solution bancaire et entreprises nativement appropriée, spécialisée en finance islamique, Passolutions, déployée dans les top 100 premières banques au monde, data center en site principal et un deuxième de secours, hébergés dans deux sites extérieurs différents (accessibilité et résilience), Internet et Mobile banking, affichage dynamique dans les agences, DAB intelligents, écosystème complet (BCT, CMF, Tunisi Monétique, MasterCard, Visa...). Tout a été testé et vérifié pendant une année, afin de s'assurer de la bonne couverture des activités, de la clientèle et des transactions, dans une fiabilité et une sécurisation poussées... Nos procédures sont en conformité avec les normes bancaires tunisiennes et internationales. Notre dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent et de financements suspects s'y inscrit pleinement.»

### Un acte de responsabilité

Pour Mohamed Mellouss, «le financement est un acte de responsabilité qui attribue à Wifak Bank une obligation d'accompagnement, de conseil et de réussite. Respect des conditions bancaires, et tous les

flux de transactions sont en temps réel, la date valeur étant à l'instant. La stabilité des taux fixes, la FI étant fondée sur le principe de la marge du profit et non les intérêts, s'avère très précieuse en ces temps d'augmentation du taux directeur et ceux du monétaire. Nous sommes en plein dans notre objectif de constituer une référence en matière de conformité bancaire et de FI.»

### Extension, expansion

Wifak Bank affiche un plan ambitieux d'extension de son réseau d'agences en Tunisie et à l'étranger. De 27 agences actuellement, elle passera à 37 avant la fin de l'année. D'ores et déjà, 4 nouvelles agences seront ouvertes, courant avril à Ghardimaou, El Jem, Hammamet et El Menzah 8. Ce rythme sera maintenu à un niveau de 12 ouvertures l'année prochaine, portant le réseau à un total de 57 agences.

Parallèlement à cette extension dans les différentes régions, l'expansion en Afrique subsaharienne se prépare mûrement. Forte de son expertise en FI et de l'appui de ses actionnaires, notamment l'ICD (Banque islamique de développement).

Lorsque vous demandez à Mohamed Mellousse comment, dans la profusion du choix de la place bancaire, il peut vous convaincre d'ouvrir un compte chez Wifak Bank, sa réponse est immédiate : «Parce que j'y tiens personnellement. C'est-à-dire tout faire pour vous convaincre de votre bon choix. Toute la banque s'y engage !»

### Top Management

- Mohamed Mellousse, Directeur général
- Jalel Loussaief, Chef du Pôle Risque
- Mourad Trabelsi, Chef du Pôle Finance
- Ridha Nabhane, Chef du Pôle Commercial
- Boutheina Bouhlel, Chef du Pôle Opérations
- Majed Kolsi, Chef du Pôle Support



# MEILLEURE BANQUE DIGITALE EN AFRIQUE DU NORD

PAR L'UNION ARABE DES BANQUES

أفضل بنك رقمي في شمال إفريقيا



اتحاد المصارف العربية



## Lotfi Debbabi, nouveau DG de la STB Mission : bouclage du contrat- programme



L'essentiel est engagé. Le plus dur reste à faire. Nommé D.G. de la STB, Lotfi Debbabi, 55 ans, pur produit en 30 ans de carrière, de la première banque tunisienne, aura à finaliser avec succès le contrat-programme engagé en 2016. L'impératif de renflouement et de restructuration des trois banques publiques, la STB, la BNA et la BH, alors en difficulté de provisions, exigeait l'injection de plus de 750MD dans leur capital, appel à candidatures sur la base d'un profil et d'une vision pour désigner le premier dirigeant en 2015, Samir Saïed, et le déploiement d'un contrat-programme sur cinq ans. Parachever les deux dernières années du contrat-programme de la STB et préparer la prochaine séquence constitueront le grand challenge pour Lotfi Debbabi. Il ne manque pas d'atouts pour les relever, si...

Choisi fin 2015, pour la STB, Samir Saïed, à l'âge de 58 ans, ingénieur centralien, longtemps directeur général de Oman Development Bank au Sultanat d'Oman, s'est attelé dès le 18 janvier 2016 à une tâche des plus délicates, que peu de connaisseurs estimaient réalisable. Mais, lui, savait qu'il pouvait compter sur d'excellentes équipes internes et des managers de valeur. En poste central, se trouvait Lotfi Debbabi, chef du pôle commercial chargé du développement commercial, de la banque de détail et du réseau, coiffant trois directions centrales en charge dont 6 directions, 12 directions régionales et 145 agences.

La transformation profonde de la STB était immédiatement engagée dans une course contre le temps. Lourdemment opérée par des crédits carbonisés, notamment ceux du secteur touristique, plombée par de vieilles procédures et figée par un système d'information désuet, la banque devait agir sur tous les fronts. En trois ans seulement, les fondamentaux ont été renforcés et les grands chantiers bien avancés.

Samir Saïed et les équipes se sont dépensés sans relâche, la bataille est menée simultanément sur tous les fronts : →

La performance qui fait  
gagner des distances

# AgilX Premium

AGIL INNOVE EN LANÇANT SON CARBURANT  
DE DERNIÈRE GÉNÉRATION TECHNOLOGIQUE,  
AGILX PREMIUM GASOIL ET ESSENCE.

**AgilX Premium** préserve, protège et nettoie le moteur dès le premier plein. Cette nouvelle gamme est enrichie d'additifs multi actions permettant l'amélioration de la performance du moteur et l'augmentation de sa longévité. Combiné avec une conduite rationnelle **AgilX Premium** permet de faire des économies de carburants.

**AgilX Premium** permet également de réduire jusqu'à 25% des émissions polluantes (test labo Afton Chemical). Grâce à la dernière génération de technologie **GreenClean3™**, **AgilX Premium** Gasoil offre un excellent anti mousse lors du remplissage, une accélération plus rapide et réduit le bruit du moteur.

Adopter **AgilX Premium**, c'est adopter le bon geste pour garantir la mécanique de votre véhicule.



À votre Service

- le départ volontaire de 378 collaborateurs, justement compensés exclusivement par les ressources propres de la banque. Opération modèle conduite en étroite concertation avec les partenaires sociaux,
- l'élaboration et réussite du déploiement d'un nouveau système d'information, fruit d'une collaboration et d'un travail d'équipes exceptionnelles STB-BFI. Ce système d'information, pour seulement une fraction du coût d'un Global Banking importé, qui plus est en devises, est un « best of the breed system », 100% made in Tunisia, qui constituera un socle solide de la transformation digitale de la banque,
- la consécration du choix pionnier de l'Open Banking et l'élaboration de notre plateforme ouverte ont permis le lancement dès Aout 2018 de STB directe, un portefeuille d'applications englobant digi transfert, digi card, digi actionnaire et digi crédit,
- l'amélioration substantielle des gestions de risques de crédit, opérationnel et de marché, le renforcement de la gouvernance, du contrôle, et de LAB-FT, sont autant d'actions qui vont permettre l'assainissement progressif des suspens et des données de la banque...
- une ingénierie financière innovante élaborée dans le Livre Blanc initié par la STB qui permettra un redressement progressif du portefeuille touristique qui a tant souffert de secousses successives.

Durant ces trois années, malgré les montants importants provisionnés, notamment pour les crédits dans le tourisme et, en croissance annuelle, le PNB a augmenté de 18%, le bénéfice avant impôt de 40%, les créances accrochées sont passées de 30% à 20%. Pour la première fois, la masse salariale a baissé en 2018 par rapport à l'année précédente. Au moment même, la productivité par employé a cru de 57% par rapport à ce qu'elle était lors du lancement de cette nouvelle stratégie.

### L'année 2019 est déjà prometteuse

Avec la reprise du secteur touristique et la récupération progressive de ces provisions dès 2019, les comptes seront nettement meilleurs, ce qui renforce les chances de réussite du contrat-programme quinquennal de 2016. Les deux dernières années qui restent, 2019 - 2020, s'annonçant celles de la récolte des premiers dividendes de cette transformation en profondeur, seront cependant cruciales.

Samir Saïed, à 61 ans, partant à la retraite, devait passer le témoin à un successeur. Les candidats ne manquaient pas. Le choix s'est finalement porté sur Lotfi Debbabi, immédiatement opérationnel, et déjà pleinement engagé dans le contrat-programme. En finisseur averti, il lui appartient d'en assurer le bouclage.

### En finisseur

Economiste (titulaire d'une maîtrise en sciences économiques de la faculté des Sciences économiques et Gestion de Tunis), banquier (diplômé de l'ITB, Paris), financier (titulaire d'un MBA de la même faculté à Tunis, et de l'UQAM Montréal, en major de promotion), perfectionné en financement des PME (Program on Financial Institutions for Private Enterprise Development de l'Université de Harvard), il aligne une longue expérience opérationnelle. Après un bref passage à la Banque du Sud (aujourd'hui Attijari Bank), Lotfi Debbabi rejoindra la STB dès 1989.

En trente ans de carrière, Lotfi Debbabi en dépensera les vingt et une premières années (jusqu'en 2013) sur le terrain, dans les régions, au contact direct de la réalité de l'entreprise et du client. Les six dernières années (2013 - 2019) seront celles des hautes charges au siège à Tunis, dans des fonctions stratégiques. Son chemin d'imprégnation et de montée en responsabilité commencera en 1992 en tant que chef de différentes agences STB pour poursuivre huit ans durant. Expérience acquise, il sera dès l'an 2000 directeur de succursale (à Sousse, jusqu'en 2005), et directeur régional (pour Sousse et Kairouan, jusqu'en 2008, puis pour Monastir et Mahdia jusqu'en 2013).

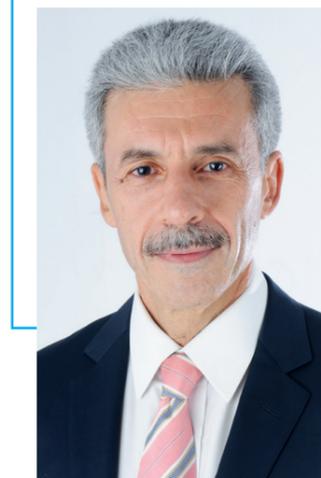
### Les ressorts indispensables

Monté à Tunis, Lotfi Debbabi était promu directeur central chargé du réseau, du commercial et de la qualité avant d'être nommé en 2016 chef du pôle commercial chargé du développement commercial, de la banque de détail et du réseau. La direction générale le chargera de multiples autres missions, notamment en tant que directeur général de la filiale « GEVE », détenue à parité avec la BNA, membre du conseil d'administration de différentes filiales, administrateur à Tunis Ré, membre et président de différents comités (commission consultative de l'entreprise, comité crédit, trésorerie, recouvrement et conditions tarifaires, etc.).

Autant de fonctions qui autorisent aujourd'hui Lotfi Debbabi à assumer avec des atouts précieux ses nouvelles fonctions à la tête de la STB. Sa mission ne sera certes pas facile, tant les défis restent nombreux et la conjoncture bien difficile. En capitalisant sur les avancées enregistrées ces trois dernières années et en continuant avec le même esprit et sur la même lancée, il puisera les ressorts nécessaires. En appoint, l'appui des équipes, dont il est lui-même issu, des actionnaires, des pouvoirs publics et des autorités monétaires lui sera précieux. ■

## N°1 de la digitalisation bancaire

Samir Saïed aura terminé son mandat à la tête de la STB par une consécration significative: première banque digitale en Afrique du Nord. Une distinction qui lui a été décernée par l'Organisation arabe des TIC (AICTO) avec l'Union des banques arabes. La STB joue dans ce domaine déjà dans la cours des grands: les deux autres lauréats élus, étant la QNB pour le Golfe Arabe et l'Arab Bank pour le Moyen Orient.



A elle seule, elle résume l'ampleur de la transformation de la banque publique historique. Confié à Adel Gaaloul, le projet de digitalisation et d'implantation d'applications innovantes porte les réformes engagées avec l'implication de toutes les équipes (des centaines de personnes) et entend concrétiser la nouvelle approche du service client. ■

# CDC Gestion

Quatre fonds d'investissement, **90 MD gérés** et **25 entreprises bénéficiaires**

En cinq ans seulement depuis sa création fin 2013, la CDC Gestion affiche déjà des indicateurs satisfaisants, augurant de perspectives prometteuses. Cette société de gestion de fonds communs de placement à risque (FCPR), issue d'un PPP entre la Caisse des dépôts et consignations et des acteurs privés de la finance tunisienne, œuvre au développement des PME. Disposant actuellement de quatre fonds d'investissement, elle totalise à fin 2018 pas moins de 90 millions de dinars (MD), elle a financé à cette date 25 entreprises, dans divers secteurs, implantées dans différentes régions du pays. Dédiés au développement des PME, ces fonds interviennent, en complémentarité avec les banques qui fournissent les crédits, à travers l'apport en fonds propres et / ou quasi fonds propres aux entreprises (PME) à fort potentiel avec une optique sociale et environnementale. Le ticket moyen étant de près de 2 MD.



صندوق الودائع والأمانات - تصرف  
CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS - GESTION



«Au-delà de l'apport financier, souligne Mme Amel Medini, directrice générale de la CDC Gestion, notre appui dans le renforcement de la bonne gouvernance de l'entreprise et l'accompagnement de son développement est essentiel. Nous mettons en effet à sa disposition l'expertise appropriée pour soutenir son management.»

«Dans l'accomplissement de sa mission, CDC Gestion, poursuit Mme Medini, agit à la fois sur le renforcement de ses propres capacités de sélection de projets, de levée de fonds, de suivi de ses participations et d'évaluation des performances, à commencer par ses propres équipes. Mais aussi, la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et l'élaboration de la cartographie des risques. C'est ainsi que nous avons mis en place un système d'information métier qui traite du processus d'investissement et de suivi, et d'un système d'évaluation de la performance du personnel. La qualité de cette double démarche recueille l'adhésion des souscripteurs, publics et privés, à nos fonds d'investissement qui répondent favorablement aux nouvelles opportunités qui leur sont offertes. Ainsi, après avoir préparé tous les prérequis nécessaires (systèmes d'information, manuel de procédures, charte éthique, cartographie des risques...), la CDC Gestion s'est fixée comme prochain objectif l'obtention de la certification lui permettant d'être parmi les premières sociétés de gestion certifiées de la place.»

«Comme dans toute prise de participation, poursuit-elle, notre objectif est de réussir la sortie du capital en ayant contribué au succès de l'entreprise, soit sa pérennité et, partant, à la valorisation de notre investissement. Bien que la maturité de la plupart de nos prises de participation ne soit pas encore arrivée à son terme, nous enregistrons

## Les chiffres clés

### Levée de fonds

La CDC Gestion a réussi à lever 10 MDT pour le Fonds de Développement Régional 2 au cours de 2018 sachant que les fonds gérés par la CDC Gestion ont été levés auprès des banques tunisiennes et des compagnies d'assurance dont on cite : BNA, BH, ATB, Amen Bank, STAR

La CDC demeure le sponsor des fonds gérés par la CDC Gestion et souscrit aux fonds gérés à raison de 40% de la totalité des montants levés.

### Approbations

Le montant global des approbations tous fonds confondu, à fin 2018, s'élève à 128 665 mDT. Le montant total des décaissements tous fonds confondu, à la même date est de 49 281 mDT et a atteint 53 781 mDT fin mars 2019. L'écart de concrétisation entre les approbations et les décaissements est dû principalement au problème du non-bouclage du schéma de financement au niveau du secteur bancaire ainsi qu'au désistement de certains promoteurs.

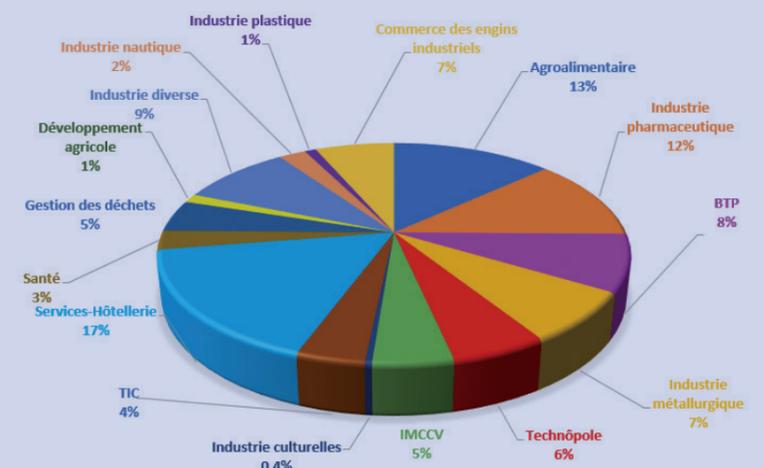
d'ores et déjà pour certains projets des résultats probants qui réconfortent autant nos entreprises bénéficiaires que les souscripteurs à nos fonds. La prise de participation de la CDC Gestion dans les projets a un effet de levier allant jusqu'à 5 fois du montant investi.»

## Le portefeuille

Le portefeuille de la CDC Gestion comporte à cette date 25 participations pour un montant total de 53 781 mDT réparties sur divers secteurs d'activité.

Les participations approuvées et décaissées par la CDC Gestion, tous fonds confondu, ont touché la majorité des régions du pays.

Le portefeuille de la CDC Gestion est constitué d'opérations de capital développement mais aussi de capital risque. En effet, 59% des décaissements réalisés depuis la création de la CDC Gestion ont concerné des projets en capital développement contre 41% pour les projets en capital risque.



### → Quatre fonds spécifiques

La CDC Gestion gère actuellement 4 fonds d'investissement :

- Deux fonds partiellement défiscalisés, — le premier, dénommé « Fonds de Développement Régional » d'une taille de 50 MDT pratiquement entièrement investi.
- le deuxième, « Fonds de Développement Régional 2 », a vu sa 1ère période de souscription clôturée le 14/03/2019 à un montant de 16.6MDT,
- Un fonds libre dénommé « CDC Croissance 1 » d'une taille de 50 MDT appelé à financer tout type de projet à l'exception des projets de

promotion immobilière à usage d'habitation et en dehors de la cote principale du marché boursier. Le 1er closing de ce fonds a été réalisé en 2017 pour un montant de 30 MD entièrement souscrit par la CDC. Le deuxième closing a été ouvert le 1er mars 2018 pour un montant de 20 MD

- Un fonds CDC Amorçage, créé en 2018, en tant que quatrième FCPR sponsorisé par la CDC, pour un montant global de 10 MD. Actuellement en phase de levée de fonds, le 1er closing a été ouvert le 15 janvier 2019

Le total des fonds gérés au 31-12-2018 s'élève à 90 MDT.

## Principales réalisations en 2018

### La mise en place du système d'évaluation de la performance du personnel

La CDC Gestion a toujours veillé à être à l'écoute de son équipe afin de pouvoir développer une forte culture d'entreprise. Étant convaincue que l'évaluation du personnel est un élément indispensable pour la motivation de ses cadres, l'année 2018 a été marquée par l'élaboration d'un système d'évaluation de la performance du personnel de la CDC Gestion ayant les objectifs suivants :

- La proposition d'une nouvelle politique de promotion et de rémunération permettant de fidéliser les collaborateurs
- La mise en place d'un référentiel de compétences
- La réalisation d'une évaluation de la performance annuelle des employés
- La rétention des employés en leur proposant une évolution de carrière
- La valorisation de la communication avec les employés afin de favoriser leur adhésion aux défis de l'entreprise

### Le système d'information Métier

La CDC Gestion a développé, en coédition avec la société Vneuron, un système d'information qui traite l'activité investissement et suivi des participations. Durant l'année 2018 et grâce à un effort considérable de toute l'équipe, la CDC Gestion a réussi à avancer dans la conception, le développement et la validation de ce système à raison de 80%. Il faut signaler que le point de départ de ce projet était le manuel de procédure métier de la société.

Le système d'information métier a plusieurs avantages, il permet de :

- Regrouper toutes les phases du métier private equity depuis la souscription aux fonds à la sortie en passant par la comptabilité des fonds et ce par souci d'offrir aux utilisateurs un produit complet qui garantit le suivi de toute l'activité d'une société de gestion de FCPR à travers des workflows et un système de validation et d'alerte

- Garantir l'archivage des documents numérisés relatifs aux projets à travers la GED
- Constituer une base de données des contacts de la société (promoteur, partenaire, cabinet...)
- Extraire les reportings périodiques destinés au CMF, souscripteurs...
- Suivre les ratios réglementaires
- Donner la possibilité aux promoteurs de suivre de près l'évolution de leur dossier de financement et aux souscripteurs d'accéder aux reportings.

### La procédure de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et l'élaboration de la cartographie des risques

En application du règlement du Conseil du Marché Financier, édité en septembre 2017 et relatif aux mesures pratiques pour la répression du blanchiment d'argent et la lutte contre le financement du terrorisme et la prolifération des armes, la CDC Gestion a élaboré au cours de l'année 2018 un manuel de procédure fixant les mesures de vigilance en matière de répression du blanchiment d'argent et de lutte contre le financement du terrorisme qui a été approuvé par le conseil d'administration.

Étant membre du bureau exécutif de l'ATIC, la CDC Gestion a contribué avec le concours des autres membres à la préparation d'un manuel de procédure type dans le domaine de la lutte contre le financement du terrorisme et la répression du blanchiment d'argent prenant en considération la spécificité des sociétés de gestion et des sicars et ce en s'inspirant des expériences étrangères. Ce manuel a été communiqué au CMF et à la CTAF pour avis.

Pour l'approfondissement et l'amélioration de la cartographie des risques déjà établie, la CDC Gestion se fait accompagner actuellement par un cabinet spécialisé pour l'élaboration d'une cartographie des risques sur tous les processus identifiés, y compris le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.



استري للتأمين  
ASTREE ASSURANCES

BANCASSURANCE

avec

EPARGNE  
PLUS

assurez votre avenir  
en toute tranquillité

La BANQUE DE TUNISIE en partenariat avec ASTRÉE ASSURANCES, vous propose le contrat «ÉPARGNE PLUS» qui vous permet, ainsi qu'à vos proches, d'avancer dans la vie en toute sécurité tout en bénéficiant d'une fiscalité optimisée.

# Ekuity Capital

## Le porte-drapeau rénové de l'investissement koweïtien en Tunisie

**C**hangement de business model, décrochage de marque et nouvelle dénomination. Le Consortium Tuniso-Koweïtien de Développement (CTKD) devient Ekuity Capital. Longtemps locomotive financière des investissements publics koweïtiens qui ont fait depuis 1976 leurs preuves en Tunisie (la chaîne hôtelière Abou Nawas...), cette filiale de la Kuwait Investment Authority (KIA) a apporté une contribution significative au développement économique. Face aux nouvelles opportunités qu'offre le degré d'évolution du contexte tunisien, elle se dote d'une nouvelle vision et se repositionne sur son cœur de métier : les prises de participation au capital d'entreprises à fort potentiel de développement. En prenant la nouvelle dénomination d'Ekuity Capital, elle marque sa nouvelle vocation.

La nouvelle entité garde la même structure de capital, le même management et maintient à la présidence de son conseil d'administration Humoud Al-Falah et à la tête de sa direction générale, Mohamed Al Nemah. Les fonds propres sont renforcés puisque son capital a été augmenté de 300 millions de dinars tunisiens en 2014. Son portefeuille d'investissement a été porté à plus de 500 millions de dinars tunisiens répartis sur une vingtaine d'entreprises



tunisiennes. Ses prises de participation portent notamment sur l'industrie, l'agroalimentaire, les services financiers, l'immobilier et les TIC, ainsi que la santé, l'éducation et la distribution.

### Apporter une véritable valeur ajoutée

Ekuity Capital vise désormais des tickets d'investissement allant de 5 à 35 millions de dinars tunisiens en participations minoritaires dans des entreprises à fort potentiel de développement et en expansion tant en Tunisie qu'à l'étranger. Les participations sont volontairement gardées minoritaires mais demeurent toutefois agissantes. Il s'agit d'établir des plans d'action clairs et précis, mais aussi d'apporter aux entreprises l'expertise appropriée nécessaire. C'est ainsi qu'Ekuity Capital met à la disposition des entreprises au capital desquelles elle intervient des expertises financières et de gouvernance, avec la possibilité de faire appel, si besoin est, à des experts internationaux reconnus dans le secteur, l'essentiel étant d'apporter une véritable valeur ajoutée.

Le processus mis en place par Ekuity Capital est déterminant. Fondé sur le filtrage des propositions reçues, il repose sur une étude approfondie au niveau de la Direction des Investissements. Chaque opportunité d'investissement présélectionnée est soumise à un comité d'investissement qui décide du budget à allouer pour faire effectuer les missions de due diligence et autres expertises nécessaires. Les conclusions sont soumises pour décision au conseil d'administration. L'objectif est de sceller un partenariat stratégique, financier, technique et de gouvernance mutuellement bénéfique avec chaque entreprise retenue, avec pour perspective une sortie réussie au bout de quelques années.

La Tunisie offre de bonnes opportunités d'investissement dans divers secteurs, estime la direction générale d'Ekuity Capital. Une nouvelle saga s'annonce.

# X<sup>e</sup> anniversaire de l'UGFS NA

## Les success stories en gestion de fonds d'investissement



**C**artes à puce et électroniques, solutions logicielles, gestion optimisée du roaming, production d'extraits naturels, nappes forestières, romarin et thym, sauces alimentaires et autres produits et services qu'ont-ils en commun ? Tout simplement, les startup tunisiennes qui y réussissent bénéficient d'une même source de financement, l'UGFS NA (United Gulf Financial Services Company North Africa). Spécialisée en gestion de fonds d'investissement, notamment en faveur de startup, ainsi que la Private Equity, la finance islamique et autres activités sur le marché financier, cette filiale tunisienne d'un grand groupe établi au Koweït (UGFS fondé par KIPCO) célèbre son dixième anniversaire avec des performances confirmées. Avec 12 fonds agréés, depuis sa constitution en 2009, totalisant plus de 150 MD, elle participe au capital de près de 70 entreprises, qui ont généré plus de 2 100 nouveaux emplois. Gardant le succès modeste, Mohamed Fekih, président du conseil d'administration d'UGFS NA, et Mohamed Salah Frad, directeur général, n'ont pas vu passer cette décennie, tant l'activité a été intense et l'évolution rapide. La célébration du dixième anniversaire (2009 - 2019) a été l'occasion pour eux de souligner d'une même voix les acquis ainsi que les grandes perspectives qui s'ouvrent. L'index de performance est d'abord la confiance des souscripteurs aux fonds, la qualité des projets et l'engagement



### Des stars

Le port-folio de l'UGFS est riche en entreprises qui réussissent. Parmi elles figurent notamment :

- **MS Solutions**, créée en 2008 par Moez El Ghali : commercialisation de tout genre d'équipement électronique incluant les cartes à puce et les cartes électroniques ainsi que la fourniture de services et la maintenance.
- **MASS Analytics**, créée en 2012 par Ramla Jarrar et Firas Jaloun : développement et commercialisation de solutions logicielles de formation et de conseil dédiés à l'analyse des données en masse appliquées au marketing.
- **Roam Smart**, créée en 2012 par Walid Ben Chamekh et Mehdi Triki : optimisation de la gestion du process de l'activité roaming chez les opérateurs et les roaming hubs, la rendre plus efficace en offrant une batterie de solutions couvrant tout le scope de l'activité (technique & business), à savoir la négociation, les contrats, les échanges de cartes SIM, les tests techniques, les tests tarifaires, le lancement commercial et les mises à jour.
- **Agriland**, créée en 2011 par Ayet Allah Hlaïem et Saïf Eddine Kacem : pionnière dans la production d'extraits naturels en Tunisie, la société est totalement exportatrice et dessert les plus grandes marques de cosmétique dans le monde. Elle a signé un contrat de cogestion avec les groupements de développement agricole dans la région de Maarouf El Oueslatia pour l'exploitation des nappes forestières, notamment le romarin, le thym, le lentisque et le caroubier.
- **Technofood Industries**, créée en 2000 par Mehdi Bourguiba et Slim Boughzala: production et vente en gros et au détail de sauces alimentaires: ketchup, mayonnaise, sauce à l'ail, moutarde et autres.



de leurs promoteurs. Et, in fine, l'arrivée à maturité des entreprises et les sorties de capital réalisées. D'ores et déjà, cinq sorties ont été effectuées avec succès dégageant des rendements assez intéressants. Parmi ses partenaires, UGFS compte la fine fleur des institutionnels (CDC, la Poste...), banques, compagnies d'assurance, opérateurs téléphoniques, tunisiens et étrangers (ICD, Qatar Friendship Fund, Microsoft, Impact Partner, Wiki Startup, IntilaQ...). Du coup, le portefeuille aligne des stars naissantes dans des créneaux de grand avenir : Big Data, e-commerce, Telco, Software, Digital Content, gaming, aviation, Fintech, e-learning, Health, Bio Tech, énergies nouvelles et renouvelables... En plus de l'industrie, la distribution, l'agro-industrie, le tourisme et autres services.

### Accompagnement : un contrat de réussite

«Le process mis en place par UGFS, tant pour l'identification et la sélection des projets que pour le suivi des prises de participation au capital, a fait ses preuves. En première ligne, explique Mohamed Salah Frad, des partenaires spécialisés procèdent à l'identification

et la préparation des dossiers. Les projets présélectionnés sont soumis aux comités d'investissement qui les passent au crible, c'est une partie essentielle. Lorsque la décision est prise, le plus dur commence : apporter, en plus des capitaux, l'assistance et l'accompagnement nécessaires. Ce suivi est notre contrat de réussite.»

Le projet de loi d'appui à l'investissement et l'amélioration du climat des affaires, déposé par le gouvernement à l'ARP, ouvre de nouvelles perspectives pour l'UGFS et les institutions similaires. L'activation des fonds, avec la possibilité de structurer tout fonds en compartiments spécifiques selon les souscriptions, tenus en monnaie locale et devises, ainsi que le placement en devises dans des projets à l'étranger, ont créé de grandes opportunités à saisir.

«L'UGFS y est bien prête, affirme Mohamed Salah Frad. Nous nous sommes préparés à faire bénéficier nos partenaires et nos clients de toutes les nouvelles dispositions que nous avons appelées de tous nos vœux.»

### Bio express

## Mohamed Fekih



Président du conseil d'administration, il est également CEO de Tunis International Bank. Mohamed Fekih siège en tant qu'administrateur au conseil d'administration de nombre de banques et institutions financières en Tunisie et à l'étranger, notamment la Gulf Bank Algeria, FIM Bank p.l.c., Malta London Forfaiting Company Ltd, UK et Hannibal Lease, Tunisia, ainsi que la compagnie Telco Ooredoo, Tunisia. Il est président du conseil d'administration de SACEM Industries.

### Bio express

## Mohamed Salah Frad

Directeur général UGFS North Africa, il est également président de l'ATIC (Association tunisienne des investisseurs en capital). Mohamed Salah Frad bénéficie d'une longue expérience en Corporate finance, gestion d'actifs, restructuration financière et évaluation. Avant de rejoindre le groupe Kipco en 2008, il avait été directeur de recherches chez MAC SA et a conduit, en tant que chef du département de recherche, l'introduction en Bourse de 6 sociétés. Diplômé de l'IHEC Carthage, il détient également un Executive MBA et un certificat international d'Investment Analyst (CIIA).



# Jinko Solar

confirme son leadership mondial  
et se félicite des efforts  
de la Tunisie en faveur de  
**l'énergie solaire**

**J**inko Solar a consolidé sa position de fabricant N°1 mondial des modules photovoltaïques en 2018 avec 11.6GW, équivalant à 12% de part de marché mondiale. Elle a réussi à conserver aussi son leadership dans la région Afrique du Nord-Moyen-Orient (MENA) pour la quatrième année consécutive avec 30% de part de marché, accentuant ainsi sa détermination à soutenir les acteurs locaux dans l'expansion de leurs activités solaires.

Le prix des panneaux a atteint des records extrêmement bas, accélérant par conséquent la réalisation de plusieurs projets solaires dans la région dont notamment le projet Benban de 1800 MW en Egypte dont la connexion au réseau est prévue courant 2019.

## Les tendances du marché : Mono vs Poly

Il existe deux types de panneaux cristallins : Mono et Poly. Techniquement, la différence consiste dans la matière première du silicium utilisé pour la fabrication des lingots. Le Mono silicium est fabriqué à partir d'un seul cristal, alors que le Poly est issu d'un mélange de plusieurs cristaux. De ce fait, le Mono est considéré plus homogène et plus pur que le Poly.

## Les avantages du Mono sont multiples

- Rendement plus élevé : la puissance maximale atteinte sur les panneaux Mono est nettement supérieure à celle du Poly : 400W contre 340W
- Meilleure tolérance aux hautes températures : coefficient de température entre  $-0.38\%/^{\circ}\text{C}$  et  $-0.36\%/^{\circ}\text{C}$
- Economie d'espace : qu'ils soient installés sur une toiture ou au sol, les panneaux monocristallins prennent moins d'espace
- Réduction des délais et des coûts d'installation : moins de structure et de câbles.

Historiquement, le Poly a toujours été plus répandu grâce à un coût de production considérablement moins élevé que le Mono. Les améliorations technologiques dans les procédés de fabrication du Mono ont permis de réduire ce gap durant les deux dernières années.



Les statistiques montrent qu'on pourrait voir pour la première fois les deux technologies à égalité avec chacune 50% de part de marché en 2018, ouvrant ainsi la voie à une éventuelle domination des panneaux photovoltaïques monocristallins pour les années à venir.

## Nouvelles technologies Cheetah et Swan: leur impact sur la rentabilité des projets solaires

### Cheetah

Sous l'impulsion de la transformation rapide de l'industrie, de l'évolution constante de la technologie et des exigences de plus en plus complexes du marché solaire au cours des dernières années, Jinko Solar a mis à profit son leadership pour ajouter à son portefeuille le module Cheetah, amenant ainsi l'industrie dans l'ère du PV 4.0. Ce panneau monocristallin, produit en masse par Jinko, atteint déjà 400Wc. Son rendement élevé permet de réduire les coûts d'installation et d'avoir un productible 2% à 3% supérieur aux panneaux standards.

### Bifacial Swan

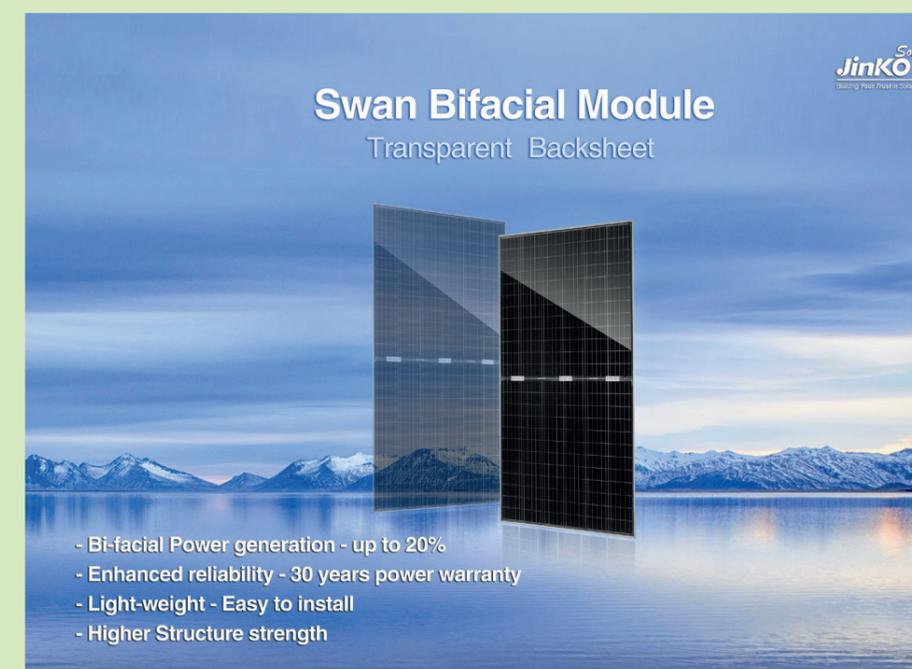
Récemment, Jinko Solar a lancé son module Bifacial «Swan», qui constituera le dernier ajout à la gamme premium «Cheetah» de la compagnie. En combinant des cellules bifaciales Cheetah et un film transparent DuPont Tedlar, Swan peut atteindre une puissance de sortie élevée allant jusqu'à 400 W à l'avant et un gain d'énergie allant jusqu'à 20% à l'arrière. Le module apportera des gains de production d'électricité similaires à ceux d'un module bifacial standard biverre, avec un poids plus léger, une installation plus facile et une garantie de 30 ans sur le rendement.

«Au moment où la parité réseau est imminente, clients et investisseurs s'intéressent de plus en plus à la performance et à la fiabilité des panneaux. Notre objectif est de fournir à nos clients des modules solaires plus performants sans ajouter d'autres coûts ou inconvénients», a commenté M. Kangping Chen, P.D.G. de Jinko Solar.

## Une avancée appréciable du solaire en Tunisie

La Tunisie a mis en œuvre un plan ambitieux pour le développement des énergies renouvelables. Le ministère de l'Industrie, des PME et de l'Energie a attribué plus de 120 MW de projets solaires et lancé récemment un appel d'offres pour la réalisation de 500 MW. Cette démarche contribuera à atteindre les objectifs de 12% d'électricité à partir d'énergies renouvelables d'ici 2020 et 30% à l'horizon 2030.

«Nous tenons à féliciter le Ministère pour les démarches entreprises dans le secteur des énergies renouvelables. Cela créera un climat favorable aux investissements et permettra à la Tunisie de réduire son déficit énergétique en limitant considérablement son coût de production d'électricité», affirme M. Hatem Azaiez, Sales Manager Afrique du Nord et de l'Ouest chez Jinko Solar.





**R**emarquable consécration. En obtenant la classification par le ministère du Tourisme dans le groupe d'hôtels de charme, Borj Dhiafa Sfax (5\*\*\*\*\*) voit ses efforts de développement récompensés et ses performances soulignées. Pour accéder à cette catégorie, l'arrêté ministériel du 29 juillet 2013 pose des exigences élevées. L'hôtel de charme est construit, stipule le texte, afin de préserver les attraits architectural et historique authentique de l'édifice ou de son site d'implantation et doit fournir à sa clientèle résidente des prestations personnalisées. Aussi, la capacité maximale d'hébergement de l'hôtel de charme ne peut dépasser cinquante (50) lits.

Toutes ces exigences et plus sont satisfaites par Borj Dhiafa, situé à 2.5 km seulement du centre-ville et à 5 km de l'aéroport de Sfax-Thyna. Son cachet architectural est inspiré du style arabo-andalou et ses espaces marient harmonieusement marbre et sculptures. Des meubles et pièces d'art authentiques y ajoutent une note attractive. Partout, dans le café, restaurants, salles de réunion et chambres, l'hospitalité est de règle. Autant Borj Dhiafa est connu pour son bon accueil et le soin particulier qu'il apporte à tout un chacun, autant il se distingue par sa table exceptionnelle. Ses restaurants offrent en effet les mets les plus exquis, qu'il s'agisse de plats typiques sfaxiens ou de cuisine européenne et internationale, préparés par des chefs talentueux.

L'hébergement aussi y trouve ses lettres de noblesse. Les chambres sont vastes,

bien équipées, offrant télévision par satellite et connexion internet. Pour vous souhaiter la bienvenue, corbeille de fruits, pâtisseries sfaxiennes et eau minérale vous sont offertes. Quant aux produits d'accueil, ils sont de grandes marques. Tout pour rendre ainsi votre séjour aussi confortable qu'agréable.

Le secret de la réussite de Borj Dhiafa, c'est le soin du moindre détail et l'accomplissement au service du visiteur. Depuis le voiturier qui conduit votre véhicule au parking jusqu'aux hôtes d'accueil, au desk de réception et à la direction générale, vous serez traité en hôte d'exception. La certification aux normes ISO 9001 et ISO 22000 ne fait que confirmer un état d'esprit partagé par tous : bien recevoir.

Un autre aspect important et bien des moindres, la sécurité. Tout un dispositif de gardiennage et de sécurisation est mis en place, dès l'abord de l'hôtel et dans ses différentes enceintes, ce qui fait de Borj Dhiafa l'un des hôtels les mieux sécurisés. Un atout fort apprécié par de grandes compagnies tunisiennes et étrangères, notamment pétrolières, qui l'ont plébiscité pour y héberger leurs équipes.

En séjour touristique, professionnel ou d'affaires, Borj Dhiafa est l'hôtel de référence pour tous ceux qui se rendent à Sfax. Classé désormais hôtel de charme, il gagne en attractivité et performances. Séjourner dans ce cadre architectural pittoresque, travailler dans ses salles de réunion bien équipées et déguster ses mets savoureux constitue une expérience inoubliable, exceptionnelle. 



# Hôtel de **Charme** **Borj Dhiafa** Sfax



*Exigez l'excellence*



**Borj Dhiafa**  
\*\*\*\*\*  
**Hôtel de Charme**  
Route de la Soukra, km 3 - 3052 Sfax  
Tel. +216 74 677 777  
Fax: +216 676 777  
Email : sfax@hotelborjdhiafa.com



## Les potières de Sejnane



Leur savoir-faire est désormais inscrit par l'Unesco sur la liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'Humanité. Ces potières de Sejnane, dans le gouvernorat de Bizerte, ont offert à la Tunisie une grande première. L'Unesco célèbre ainsi «une tradition vivante profondément ancrée dans la vie de la communauté et perçue comme un élément de l'identité locale» et considère que «l'inscription de cet élément permettrait de souligner le lien étroit existant entre le développement durable et l'identité culturelle». «Une distinction à la fois de leur savoir-faire, leur doigté et leur intelligence mais également le leadership féminin et sa contribution à fabriquer du beau», comme le soulignera l'ambassadeur Ghazi Gherairi. Portraits. 





# DANS UN MONDE QUI CHANGE, CARTHAGE VIBRE AUX RYTHMES DU JAZZ.



Jazz à CARTHAGE®

DODOR

taktik

UBCI PARTENAIRE OFFICIEL  
DU FESTIVAL JAZZ À CARTHAGE  
DU 04 AU 14 AVRIL 2019



UBCI GROUPE BNP PARIBAS

La banque  
d'un monde  
qui change

# ASSURANCE Construction



Promoteurs  
immobiliers... et  
professionnels  
du secteur du  
bâtiment

Pour assurer la réalisation de vos  
projets en toute sérénité...

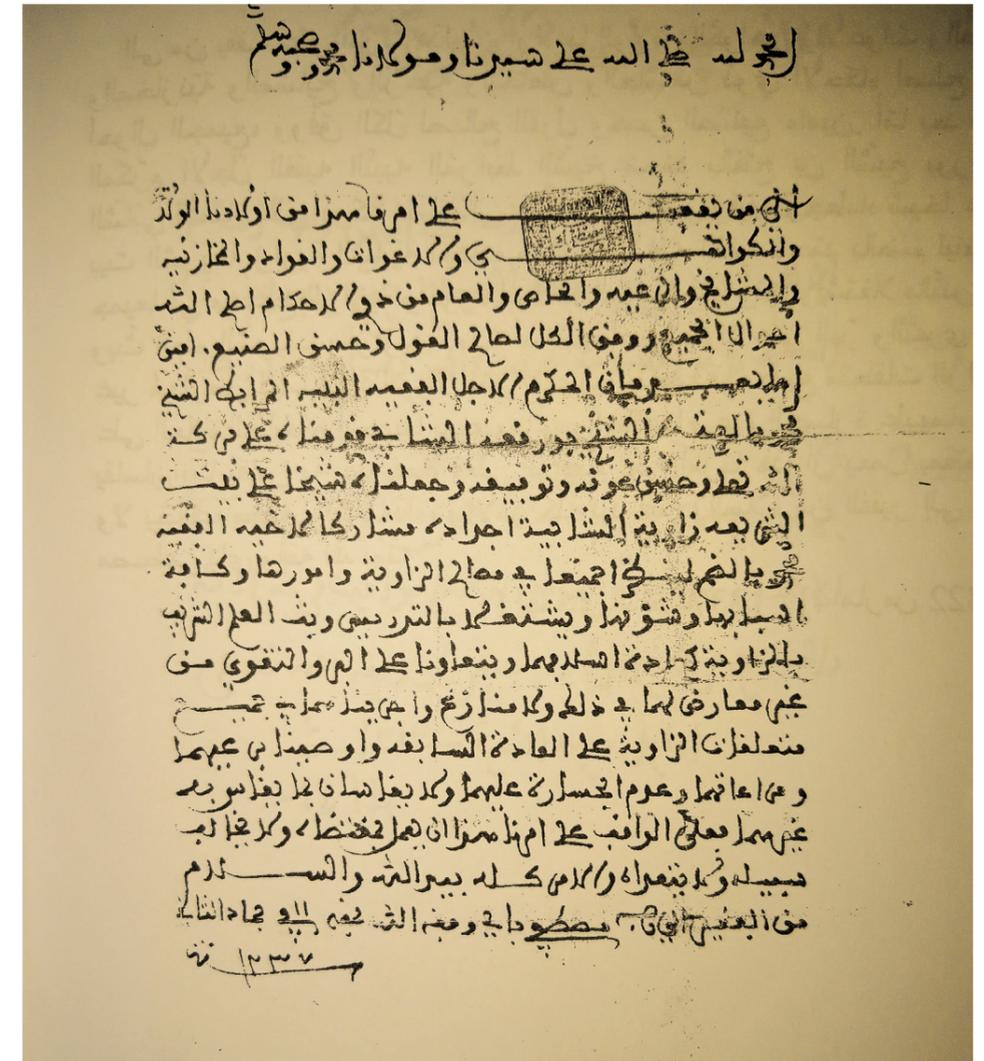
des solutions adaptées à chaque  
besoin !

Nos ++

- un savoir-faire et une expertise reconnue,
- un accompagnement personnalisé pour vous guider dans vos projets...

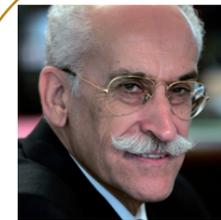


Siège Social : Immeuble Assurances SALIM Lot AFH BC 5-  
Centre Urbain Nord - Tunis 1003  
Tél.: (+216) 71 184 200 - Fax : (+216) 71 184 299  
E-mail : commercial@salim-ins.com  
Site Web : www.salim-ins.com



■ Décret de Mustapha Bey du Camp daté de 1237/1822, nommant les cheikhs Mohamed Bou Rog'a Chebbi et son frère Mhammad, chefs de Bayt al Charia-zaouia chabbiya (archives privées Ali Chebbi)

## Soufisme et résistance L'épopée des Chebbiya



• Par Mohamed-El Aziz Ben Achour

Parmi les familles emblématiques de l'identité tunisienne, celle des Chebbiya occupe une place de choix. Si de nos jours, la figure illustre du grand poète Abou al Kacem Chebbi (1909-1934) domine l'histoire de cette vaste famille qui a donné et continue de donner au pays de nombreux hommes de loi, universitaires et hauts fonctionnaires ainsi que des hommes politiques (dont les ministres Lamine, Ali, Ahmed-Néjib et Lazhar El Karoui), peu de gens savent qu'il y a de cela un demi-millénaire, les ancêtres des Chebbiya jouèrent un rôle culturel, social et politique important dans une Ifriqiya devenue le théâtre d'un affrontement entre les deux grandes puissances du temps, l'Espagne catholique et la Turquie ottomane, sur fond de décomposition de l'Etat hafside. →

# DEVENEZ UN ASSURÉ CARTE ASSURANCES EN UN CLIC !

VOUS N'ÊTES PAS ENCORE ASSURÉ CARTE ASSURANCES

UNE EXCLUSIVITÉ TECHNOLOGIQUE CARTE ASSURANCES

VOUS ÊTES UN ASSURÉ CARTE ASSURANCES

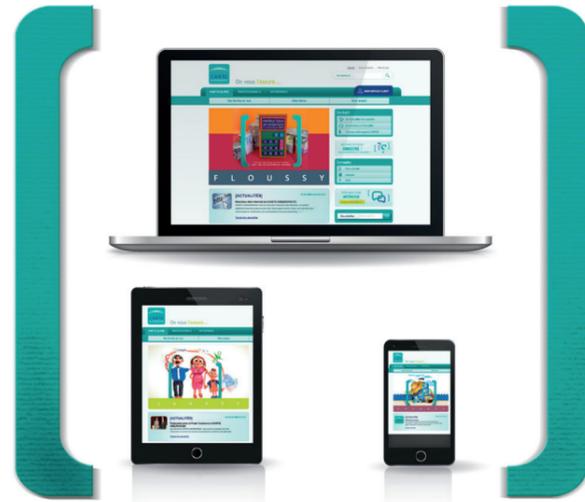
DEVENEZ IMMÉDIATEMENT UN ASSURÉ CARTE ASSURANCES OÙ QUE VOUS SOYEZ

GAGNEZ EN SIMPLICITÉ  
Simulez vos futurs contrats d'assurances, souscrivez et payez directement en ligne par carte bancaire sans avoir besoin de vous déplacer.

GAGNEZ EN PRATICITÉ  
Consultez vos contrats, les encaissements\* vos échéances de prime et payez directement en ligne.

SOYEZ AVERTIS  
En recevant des sms et notifications de succès de paiement ainsi que des alertes nouveautés pour être toujours informés.

GAGNEZ DU TEMPS  
Vous recevez vos contrats par e-mail et/ou courrier et recevez vos reçus de paiement par e-mail.



1

Téléchargez l'application CARTE ASSURANCES ou connectez-vous sur notre site web [www.carte.tn](http://www.carte.tn)

2

Choisissez votre produit d'assurance en ligne.

3

Souscrivez et payez par carte bancaire directement en ligne.

4

Dès la réception de la notification de succès de paiement

VOUS ÊTES ASSURÉ CARTE ASSURANCES !

APPLICATION À TÉLÉCHARGER SUR



ET NOTRE SITE WEB

[www.carte.tn](http://www.carte.tn)



DES QUESTIONS ?

Nos conseillers sont à votre écoute 24h/24 et 7j/7 où que vous soyez à travers les différents réseaux sociaux.



■ Cavalier tunisien en tenue d'apparat (par Ch. Lallemant, XIXe s.) Les cavaliers bédouins étaient le fer de lance de l'armée chebbiya

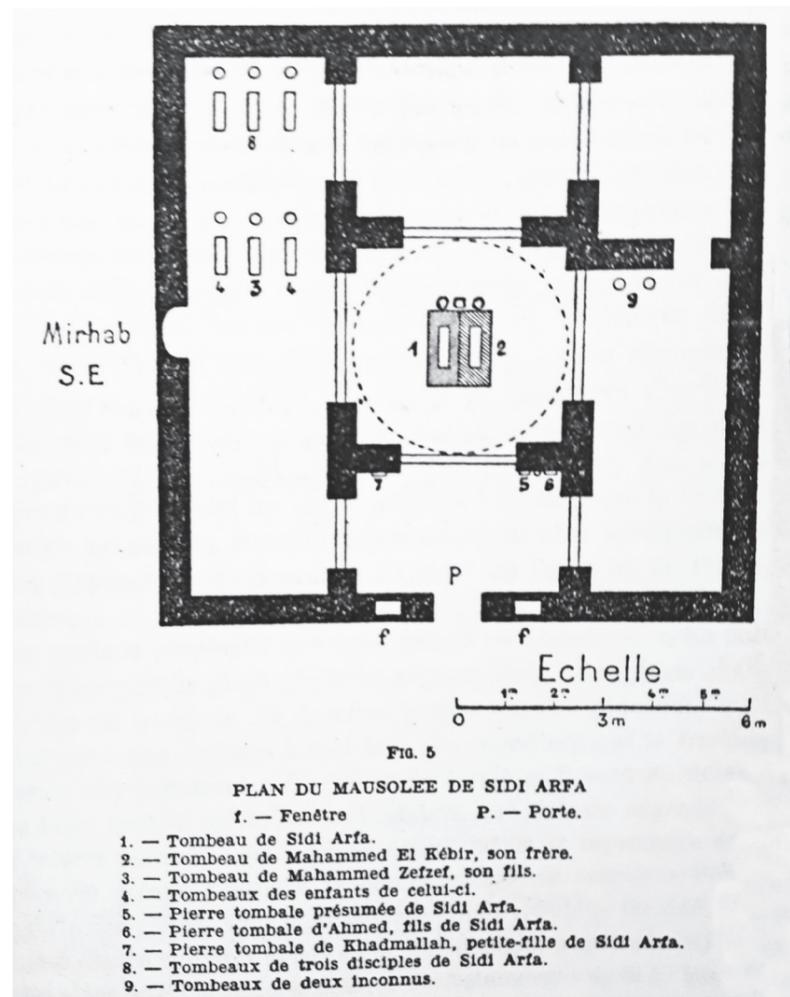
des personnages établis- en particulier les chefs du sanctuaire de Sidi Abid El Ghariani - le cénacle de Sidi Ahmed Ben Makhlouf réussit à évoluer rapidement en un mouvement religieux basé en milieu citadin, certes, mais orienté massivement vers le monde rural par l'enracinement dans les tribus bédouines. A la mort du cheikh Ben Makhlouf survenue en 1482, la confrérie chebbiya disposait déjà d'une base solide et de ressources importantes. Son fils Mohamed El Kébir lui succède mais il décède peu après. Sidi Arafa, un autre fils du cheikh, prend la tête de la confrérie en 1485. Il accroît son influence en établissant des liens solides avec de puissantes tribus du centre et de l'ouest du royaume hafside.

A partir de 1534-35, les difficultés du pouvoir hafside et la compétition entre Espagnols et Ottomans sur le sol tunisien allaient donner à la confrérie bien plus qu'un nouvel élan : la métamorphose d'un mouvement soufi en un mouvement politique hostile aux émirs hafside et à l'occupant étranger, qu'il fût chrétien ou musulman. L'exemple de cette confrérie administre la preuve que les autochtones d'Ifriqiya ne furent pas que les spectateurs passifs du duel hispano-ottoman mais des acteurs avec lesquels il fallut bien compter. Cette mutation d'une congrégation soufie en une organisation à la fois religieuse, politique et militaire s'accomplit sous l'égide de Sidi Arafa. Cheikh soufi vénéré mais aussi meneur d'hommes, il sut en effet mettre le dévouement des adeptes de la confrérie au service de la lutte contre le pouvoir hafside accusé de collusion avec les Espagnols. On se rappelle, en effet, (Leaders, octobre 2016) que l'émir Moulay Hassan, menacé par les Ottomans qui avaient pris La Goulette en 1535 et incapable de se tirer d'affaire par les seuls moyens de son Etat, sollicita l'aide de Charles Quint. Revenu avec les troupes de l'empereur, il provoqua le mécontentement et le mépris de ses sujets. A Kairouan, Sidi Arafa, qui avait réussi à chasser la garnison hafside grâce à l'appui des soldats turcs entrés dans la ville en 1534, suscita, quatre ans →

Ahmed Ben Makhlouf Chebbi, le fondateur, naquit vers 1430 à La Chebba, village du littoral tunisien situé à une trentaine de kilomètres de Mahdia. Il suivit un cursus conforme aux usages de l'époque, c'est-à-dire en pérégrinant dans le but de bénéficier de l'enseignement de tel ou tel maître réputé. Il se rendit ainsi à Tunis où il suivit les cours des oulémas et obtint des ijâza-s, c'est-à-dire des certificats de transmission du savoir qui, dans la tradition académique du monde musulman, donnaient le droit à leur titulaire d'enseigner. D'un tempérament enclin au mysticisme, il rencontra, durant son séjour à Tunis, le célèbre Sidi Ben Arous mais -rapporte la tradition - ce saint excentrique suscita la réserve de Chebbi. Après avoir quitté Tunis, il s'installa à Ksour Essaf où il se mit au service du saint Ali Mahjoub. Son initiation soufie achevée, son maître lui recommanda de se fixer à Kairouan. Dans cette auguste cité où dominaient de vieilles lignées d'oulémas réputés et de mystiques vénérés, il n'était pas facile pour un étranger de s'imposer. Il commença donc par animer un oratoire de quartier connu sous le nom de masjid al Dârounî où il dirigea la prière et dispensa son enseignement. La clarté de sa méthode et son enseignement mystique, étroitement lié à l'islam sunnite dominant, rendaient ses cours accessibles au plus grand nombre. Sa réputation de docte et saint personnage - ponctuellement entretenue par ses karâmet (prodiges) - dépassa bientôt les limites de son quartier et de la ville pour atteindre les tribus de la steppe tunisienne. Sa Tariqa (règle soufie), sans doute dérivée de celle de Sidi Belhassen Chedli, était en tout cas conforme au soufisme d'Abou al Qâcim Jounayd (830-910), c'est-à-dire réfractaire à toute extravagance mystique et fondée sur la scansion du Coran et l'enseignement de son message, conformément à la Tradition du Prophète et à la charia. Si la règle chebbiya était accessible à tous, le soufisme du cheikh Ahmed, tel qu'il apparaît dans ses épîtres regroupées dans l'ouvrage intitulé Majmû' alFadhâ'il se distinguait aussi par sa dimension philosophique, au sens où cette discipline était entendue au Moyen Âge.

Après des débuts difficiles dans un environnement marqué par l'hostilité

→ plus tard - dans des circonstances demeurées obscures - une insurrection urbaine qui aboutit au repli des Ottomans hors de la cité. Débarrassé de cette tutelle de fait, il fonda un émirat qui, sous son autorité puis, après sa mort en 1542, sous celle de son neveu Mohamed ben Abi Taïeb, allait gouverner Kairouan et son territoire de 1538 à 1557. La clé de voûte de la confrérie devenue une principauté était constituée par l'alliance avec les puissantes tribus qui évoluaient dans un espace qui s'étendait jusqu'à la province de Constantine au centre et au nord et vers le Djérid et le Mzab au sud-est. Certes, le cas de Kairouan n'était pas unique, car la décomposition du royaume hafside et la mise en cause de sa légitimité avaient eu pour conséquence la désaffection des sujets au point que plusieurs villes et régions s'érigèrent, sous l'égide de leurs notables, en petites principautés autonomes comme ce fut le cas à Sousse, Monastir, Mahdia, Sfax, ainsi que dans l'île de Djerba. Mais de toutes les villes entrées en dissidence, Kairouan, gouvernée par la confrérie chabbiya, bien organisée et appuyée sur un ample réseau tribal, était la plus puissante. Face à un tel péril, le sultan hafside, Moulay Hassan, n'avait d'autre choix que de tenter de réduire la sécession chebbiya. En 1540, il prend la tête d'une colonne constituée de cavaliers de tribus loyales et d'un contingent espagnol, mais en juillet, il est battu à Batn el Garn près de Kairouan et en novembre à Jemmal, au Sahel. Sandoval, historiographe espagnol de la fin du XVIe siècle, décrivant les forces déployées en cette occasion par le cheikh Chebbi, parle de 22.000 cavaliers, 15.000 combattants à pied [fournis par les tribus] et 600 escopettiers [sorte de fusiliers] ottomans que guidait un Européen converti. Sidi Arafa faisait ainsi échouer définitivement le projet du roi de Tunis d'investir Kairouan après deux tentatives tout aussi malheureuses en 1535 et 1536, et s'imposait, du même coup, comme un acteur de premier plan sur le théâtre des opérations. Autocrate craint et chef religieux vénéré, le Cheikh de la confrérie chebbiya était également respecté par les protagonistes de l'époque. Un document



des archives de Simancas daté de 1552, cité par l'historien Charles Monchicourt, qualifie carrément le successeur de Sidi Arafa, Sidi Mohamed Ben Abi Taïeb, de Roi de Kairouan (« Illustrissimo Rey del Caruan»). Chef incontesté, le seigneur de Kairouan ne négligeait pourtant pas les avis des sages réunis, selon un usage arabe ancestral, en conseil (jamâ'a). Cette Jamâ'a aidait à la prise de décision, comme par exemple, en 1547, lors de la convocation de ses membres par Mohamed b. Abi Taïeb à l'occasion de la visite d'émissaires mandatés par le sultan hafside et ses alliés espagnols.

A propos de ces négociations entre les belligérants, il convient de souligner qu'en ces temps incertains, marqués par l'affaiblissement du royaume hafside, la présence de deux armées étrangères sur le sol ifriqiyen et les querelles au sein de la dynastie, les renversements

d'alliances étaient inévitables, et les relations des chefs chebbiya avec les autres acteurs sur la scène politique n'échappèrent pas à cette fatalité. En effet, en 1535, les troupes hafside échouèrent à prendre Kairouan grâce à la résistance de la garnison ottomane, mais en 1538, Sidi Arafa, décidément réfractaire à toute présence étrangère, fût-elle musulmane, et disposant sans doute de plus de forces qu'auparavant, se débarrasse des Turcs. En 1546, on retrouve les soldats de Dragut et les Chebbiya du cheikh Ben Abi Taïeb du même bord, mais deux ans plus tard, l'amiral turc se rapproche de l'usurpateur Ahmed Soltane, devenu maître de Tunis au détriment de son parent Moulay Hassan. Les Chebbiya, devenus entretemps parents par alliance dudit Moulay Hassan par le mariage de son fils avec une Chebbiya, font aussitôt alliance avec les Espagnols. En 1550, →



## RESIDENCE LA BRISE Jardins de Carthage

Vous invite à découvrir son nouveau projet "LA BRISE" sis aux jardins de Carthage. Résidence de très HAUT STANDING abritant 17 appartements S+1, S+2 et S+3 ainsi que 2 Duplex et un grand parking sous sol.



Pour plus d'informations, nous contacter au :

simpar@planet.tn  
www.simpar.tn



29 921 011 / 29 921 009

# ATL Leasing, L'allié de votre succès



## ATL LEASING

ATL Leasing, vous offre la possibilité de louer les biens dont vous avez besoin pour votre activité pendant une période pouvant atteindre 84 mois. En fin de période vous en devenez propriétaire.



Plus qu'un leasing...

■ Kairouan vue de sa plaine (photo du XIXe s.)



→ Sidi Mohamed Ben Abi Taïeb signe avec le vice-roi de Sicile Jean de Vega, maître de Mahdia ainsi que de Monastir et Sousse, un accord aux termes duquel ces deux dernières villes sont données à l'émirat chebbi et aussitôt quatre mille chebbiya barrent la route à huit cents cavaliers qu'Ahmed Soltane avait envoyés en renfort à Dragut. En décembre 1552 cependant, le Chebbi est vaincu par Ahmed Soltane qui courtise néanmoins les Espagnols. Dragut pour sa part reprend du poil de la bête. En 1556, il occupe Gafsa d'obédience chebbiya. La situation se complique pour le cheikh Ben Abi Taïeb, pris en tenailles au sud par les

Ottomans et au nord par Ahmed Soltane. Le 26 décembre 1557, Kairouan est investie par la puissante infanterie turque équipée de 3.000 armes à feu et accompagnée, comme de coutume en pays d'Orient, de cavaliers bédouins appartenant à diverses fractions de tribus ralliées. Les adversaires de toujours, la Zaouia gharianiya en tête, se soulèvent contre la confrérie jusque-là maîtresse de la ville, et facilitent la tâche de Dragut.

cause le Sahel, était privé d'un accès à la mer, des ressources de cette région agricole réputée et d'une possibilité de repli en cas d'attaque. De sorte que l'émirat chebbi ne disposait que du territoire de la steppe. Son autorité s'exerçait donc essentiellement sur des tribus nomades (encore que Gafsa et le Djérid semblent avoir compté, dès les premiers temps de la confrérie, de solides partisans des Chebbi).

Tombée après quelque vingt ans d'existence en raison d'un déséquilibre manifeste en faveur des forces ottomanes, la principauté chebbiya portait en elle des faiblesses structurelles anciennes qui allaient contribuer à sa chute. Et d'abord la ville elle-même. En effet, supplantée par Tunis depuis le XIIe siècle, Kairouan, toujours auréolée de son prestige de première cité musulmane du Maghreb, n'était cependant plus une métropole susceptible de constituer une base politique, économique et sociale suffisamment puissante. En outre, à l'intérieur des remparts, la confrérie n'a cessé de subir la rivalité de la Zaouia de Sidi Abid Ghariani, bien implantée au sein de l'élite citadine. Du point de vue de la puissance territoriale, l'Etat chebbi, n'ayant pas réussi à rallier à sa

Chassés de Kairouan, les Chebbiya se réfugièrent dans les tribus de leur obédience. Depuis toujours épine dorsale de la confrérie, la société bédouine devenait ainsi, en quelque sorte, leur milieu naturel dans les heures sombres. Cependant, la fin de l'émirat de Kairouan ne signifiait pas la fin de la confrérie et de sa lutte contre le pouvoir ottoman. Celui-ci, définitivement installé en 1574 après avoir repris La Goulette aux Espagnols, eut à lutter contre diverses séditions provoquées par des tribus telles que les belliqueux Ouled Saïd, les Ouled Bellil, les Troud, les Chenenfa, les Querghemma enhardis par l'effondrement de l'Etat hafside et l'instabilité consécutive à l'affrontement hispano-turc. L'agitation allait se prolonger jusqu'à la fin du XVIIe siècle, c'est-à-dire pendant près de →



■ Dragut Pacha

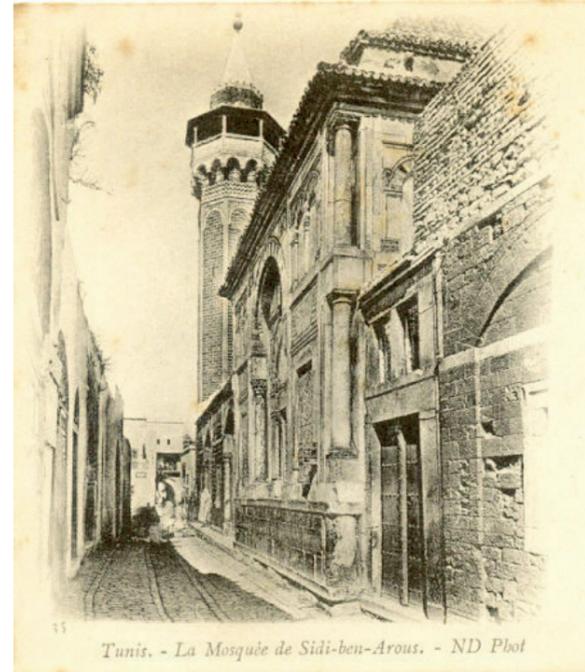
→ 130 ans ! Dans cette longue contestation du nouvel ordre politique, les Chebbiya furent particulièrement actifs tant en Tunisie qu'en Algérie. Leur mouvement de résistance eut en effet pour théâtre un territoire qui couvrait une grande partie du nord-ouest, du centre et du sud-ouest et dans l'Aurès. Toujours combattifs, ils réussirent en 1560 – c'est-à-dire à peine trois ans après la chute de leur principauté – sous le commandement du Cheikh Mhammed Zefzef, un fils de Sidi Arafa, à prendre Tozeur et à en chasser les partisans d'Ahmed Soltane. A partir de cette installation dans le Djérid, la famille se scinda, nous dit le professeur Ali Chebbi, selon deux tendances ; l'une – conduite par Sidi El Messaoud (mort en 1619 et auteur du Al Fath al Mounir, manuel de la confrérie) – privilégiait désormais l'activité maraboutique de manière pacifique par la perpétuation de la Tariqa, l'enseignement et l'accueil des adeptes de la confrérie. L'autre branche, partisane de la lutte armée, fut fondée par un arrière-arrière petit-fils de Ahmed Ben Makhoulf et frère d'El Messaoud, l'énergique Abd El Sammad Chebbi. Né vers 1551 à Kairouan, il grandit à Tozeur puis dans la région de Constantine où s'était installé son père Mohamed Bennour. Là, le jeune Abd El Sammad établit de solides amitiés au sein des tribus traditionnellement alliées à sa famille dont celles des Nememcha, Hanencha, Drîd (ses parents du côté maternel) ainsi que les Troud qui, toutes, se déplaçaient indifféremment entre les régions limitrophes des beyliks de Tunis et de Constantine. A ces grandes confédérations, s'ajoutaient les tribus de l'ouest telles que les Hammama, les Charen, les Ouled Bou Ghanem ou encore les Zoghalma. Dans un premier temps, Abd El Sammad, en bon musulman soucieux de chasser les chrétiens, surmontant sa haine du Turc, mit cette puissante coalition au service de Sinan Pacha lors de l'assaut contre la forteresse espagnole de La Goulette en 1574. Combattant de la foi et de la liberté mais aussi chef politique ambitieux, Abd El Sammad espérait aussi secrètement qu'en récompense de son appui, les

Turcs lui accorderaient le droit d'exercer un pouvoir autonome sur les zones tribales qu'il avait réussi à contrôler. Ayant essuyé un refus, il en ressentit un profond dépit et entra en dissidence. De 1574 à sa mort en 1616, le chef chebbi n'eut de cesse de croiser le fer avec ses ennemis : les pachas-gouverneurs, les deys puis les beys de la dynastie mouradite. Avec une telle fureur et une telle intransigeance, rapporte Salah ben Saïd l'historiographe de la famille, qu'il provoqua la désaffection de ses proches notamment après qu'il eut assassiné son propre frère Qâcim, hostile à l'option militaire. Sa fureur était d'autant plus grande qu'une partie non négligeable des offrandes était présentée par les adeptes de la confrérie à la zaouia de Tizagirane au djebel Chachâr (province de Khenchela dans l'Aurès), animée par Sidi El Messaoud. Abd El Sammad, en revanche, réclamait que les ressources générées par les cadeaux des fidèles fussent consacrés au combat. Les tribus elles-mêmes commençaient à manifester quelque lassitude. Excédés, les Hanencha, fidèles d'entre les fidèles depuis l'époque de Sidi Ahmed Ben Makhoulf, finirent par faire allégeance au pouvoir ottoman de Tunis. Vaincu à la bataille de Guiber en 1592, Abd El Sammad dut trouver refuge dans les djebels puis de là au Djérid. Tenace, il ne tarda pas à réapparaître dans son fief du djebel Argou dans la région de Tébesa. Mais les choses avaient bien changé. Deys et beys multipliaient les victoires contre les rebelles et imposaient progressivement leur autorité et leur légitimité aux populations. En 1616, à l'issue d'une série d'escarmouches sans résultat décisif, Mourad Bey et Abd El Sammad entrèrent en négociations. Mais ce dernier, lâché entretemps par la tribu des Troud, meurt la même année sans avoir obtenu du



■ Mausolée de Sidi Arafa à Kairouan (cliché in Ali Chebbi, Tarikh al Chabbiya, Tunis, 2015)

■ Tunis. Zaouia de Sidi Ben Arous et minaret de la mosquée de Hammouda Pacha le Mouradite



Tunis. - La Mosquée de Sidi-ben-Arous. - ND Phot

bey une chimérique partition de la régence à son profit. Son fils Ali reprit le flambeau mais, en 1631, il est battu par le grand bey mouradite, Hammouda Pacha. La confédération des Drîd passa en bloc du côté du pouvoir beylical et ses meilleurs éléments incorporés aux troupes comme lanciers (mzârguiya). Bouzayân, fils de Ali b. Abd El Sammad, reprit le combat contre les beys mais sans espoir de vaincre. Premier pas vers un rapprochement avec le pouvoir, lors de la querelle qui opposa Mohamed Bey al Mouradi à son frère, les Chabbiya firent alliance avec lui. En récompense de leur soutien, Mohamed leur fit des donations foncières à titre perpétuel. Malheureusement, Ali b. Abd El Sammad et ses partisans succombèrent lors de la violente bataille de l'Oued Tessa qui les opposa en 1677 aux troupes du prince Ali Bey, frère ennemi de leur allié Mohamed Bey. La rébellion chebbiya contre l'Etat beylical cessa dès lors définitivement. →

**Stil**  
DEPUIS 1962  
وحدوفي البنت

**BOISSON AU JUS SANS CONSERVATEURS**

La nouvelle boisson au jus qui fait le bonheur de tous

La famille Stil s'élargit grâce à sa nouvelle gamme de boissons au jus **sans conservateurs**. Tout le savoir-faire de Stil pour des recettes authentiques alliant plaisir du goût et bienfaits nutritionnels. Une large gamme qui répond aux besoins et envies des grands et des petits : une gamme familiale en contenance 1L et 2L, une gamme pour enfants BNINO et une gamme pour jeunes #ENERGY Fruits. Des boissons au jus Stil, **sans conservateurs** produites selon les normes de sécurité les plus strictes et dans un environnement aseptique à 100% sans aucun contact avec l'air jusqu'au moment de leur consommation.

**BNINO pour les enfants 25 cl format mini, goût maxi !**

BNINO est une boisson au jus **sans conservateurs** qui existe en 2 saveurs : Frutto et Tropical. Une boisson issue d'une sélection des meilleurs fruits qui garde tous leurs goûts et leurs bienfaits nutritionnels. Son format ultra pratique à emporter partout facilite la vie des petits : ils peuvent notamment le ranger facilement dans leur cartable et le consommer à souhait grâce à son bouchon refermable.



**#ENERGY Fruits pour les ados**

#ENERGY Fruits, la boisson au jus **sans conservateurs** pour les jeunes. Une boisson au jus qui existe en deux saveurs : cocktail et orange. #ENERGY Fruits accompagne les jeunes partout et leur donne l'opportunité de profiter d'un agréable moment de partage entre amis et d'une petite pause gourmande, délicieuse et rafraichissante.



Facile à ouvrir et refermable



**Deux formats disponibles 1L et 2L pour le plaisir de partager en famille ou entre amis.**

Du plus petit au plus grand, tout le monde trouve son bonheur autour de cette gamme familiale **sans conservateurs**, qui offre un large choix de saveurs pour le plaisir de vos papilles. Le format 1L existe en 4 saveurs : Ananas, Mangue, Cocktail et orange, le format 2L existe en 2 saveurs Orange et Cocktail, plusieurs formats et goûts pour répondre aux besoins de chacun.



وحدوفي البنت



# PetroServ

Salon International des Services Pétroliers et de l'Energie

6 الصالون الدولي للخدمات البترولية والطاقة  
6<sup>th</sup> International exhibition of petroleum services and energy



www.petroservexpo.com

23-26 | Avril 2019  
à la Foire Internationale de SFAX

SALON INTERNATIONAL DE

SANTÉ

SÉCURITÉ

ENVIRONNEMENT

AU TRAVAIL

HSE Expo



الصالون الدولي للصحة والبيئة والسلامة المهنية  
INTERNATIONAL EXHIBITION OF HEALTH SECURITY ENVIRONMENT IN THE WORKPLACE

Foire de sfax  
www.hsew.com.tn

Sous légide

Ministère de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises



Partenaires officiels

Partenaire officiel

Association Tunisienne de Santé et de Sécurité au Travail

Ministère des Affaires Sociales

Ministère de la Santé

Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement

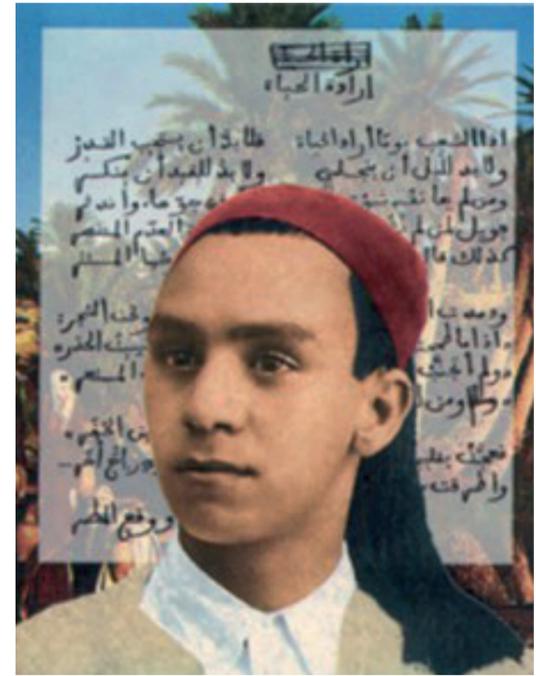
Sous légide

Ministère de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises

Partenaires Medias



Le poète Abou al Kacem Chebbi (1909-1934)



→ A leur avènement en 1705, les beys husseïnites réussirent, par la force mais aussi par des alliances habilement menées, par des donations foncières, à rétablir une stabilité que les bédouins d'obédience chebbiya, comme d'autres dissidents, avaient longtemps empêchée. Désormais réconciliés avec le pouvoir, les fils de Sidi Ahmed ben Makhlof retrouvèrent leur vocation originelle, celle de leur pieux ancêtre; c'est-à-dire un mouvement soufi dirigé par un cheikh (signe des temps nouveaux, les cheikhs étaient désormais

nommés par un décret du Bey) et se consacrant, par le biais d'un mysticisme tempéré, à la diffusion en milieu tribal du sunnisme, des sciences religieuses et de la langue arabe. Dans la régence de Tunis comme dans celle d'Alger, les autorités voyaient d'un bon œil cette entreprise et l'encouragèrent par des fondations waqf au bénéfice de la confrérie comme ils le firent, d'ailleurs, au bénéfice d'autres zaouias et congrégations soufies. Toutefois, les Chebbiya se distinguèrent des autres familles maraboutiques par l'institution d'une organisation originale et itinérante associant la diffusion du soufisme et du savoir à l'exercice de la justice religieuse au profit des tribus tunisiennes et algériennes. Cette institution connue sous le nom de Bayt al Charia fut créée vers 1630 par le cheikh Ali fils de Sidi El Messaoud, né en 1591 à Tizagrirane. Cette institution se déplaçait de région en région, ce qui la rapprochait des populations et lui conférait une grande efficacité en matière de diffusion de la tariqa chebbiya, de l'arabe et des disciplines religieuses. Elle fut d'autant plus utile qu'elle ajoutait à sa vocation religieuse la fonction d'un tribunal itinérant. Bayt al Charia joua ce rôle jusqu'à sa disparition en 1867 à la suite de la profonde crise qui affecta les campagnes tunisiennes particulièrement éprouvées par la famine au lendemain

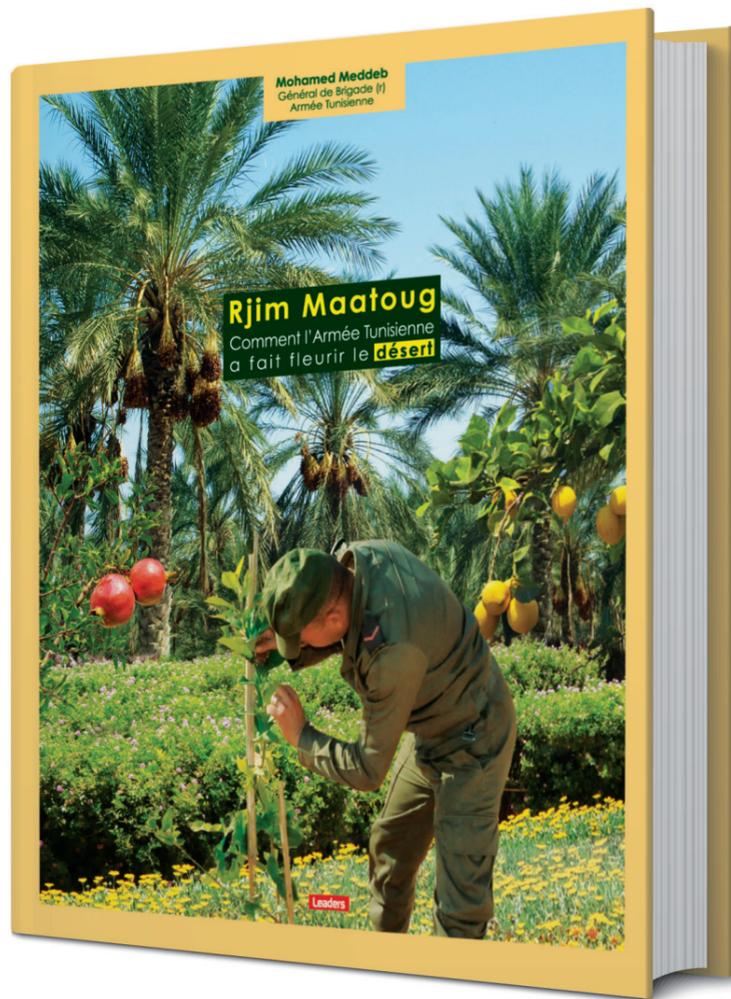
de l'insurrection générale dite de Ben Ghedahem en 1864 et de la répression féroce qui s'en est suivie. A partir de cette date, la confrérie retrouva une forme plus classique autour de la zaouia du djebel Chachâr où était pratiquée la règle soufie établie par Ahmed Ben Makhlof. On y perpétuait le rituel composé de prières et oraisons, en particulier la litanie dite al Sab'îniya et où, bien entendu, l'on recevait les offrandes et autres ressources. Le rituel fut également maintenu à Tozeur dans le quartier des Chebbiya ainsi qu'à Nefta. Au XIXe siècle, les fils de la famille s'orientèrent principalement vers les études académiques à la Grande mosquée Zitouna de Tunis puis, pour certains d'entre eux, vers l'enseignement supérieur moderne. Ils donnèrent au pays nombre de professeurs, de magistrats, d'avocats et de fonctionnaires, tous férus de langue et littérature arabes et traditionnellement attachés à l'arabisme.

Passionnante, l'histoire des Chebbiya met en lumière le rôle du confrérisme soufi dans l'encadrement en quelque sorte culturel des populations rurales, longtemps négligées sinon méprisées par les élites académiques, par la diffusion d'un islam sunnite et par l'enseignement de la langue arabe. Mieux encore, la confrérie fondée au XVe siècle par Sidi Ahmed Ben Makhlof Chebbi constitue un bel exemple de la formidable capacité de l'islam soufi à mobiliser les populations face à l'occupation étrangère. Là où le bât blesse, c'est que la confrérie tirait principalement sa force de son alliance avec les tribus. Or celles-ci, ici comme ailleurs et depuis toujours, pâtissaient de travers ataviques, en particulier les querelles de clans, l'obsession du butin, les revirements soudains et toutes sortes d'archaïsmes qui, malheureusement, altéraient immanquablement le goût pourtant bien établi des bédouins pour la liberté. ■

Md. A. B. A.



Le djebel Chachâr (province de Khenchela), fief algérien des Chabbiya



## Rjim Maatoug

Comment l'Armée Tunisienne a fait fleurir le **désert**

Par **Mohamed Meddeb**  
Général de Brigade (r)  
Armée Tunisienne

Prix unitaire  
**80 DT**

En librairie

## Le régime des notables dans la cité antique



• Par Ammar Mahjoubi

Depuis l'accès de notre pays à l'indépendance, et plus d'un demi-siècle durant, nos communautés locales, nos villes et nos bourgades n'avaient guère connu d'élections municipales effectives et crédibles. Il fallut attendre l'an de grâce 2018 pour qu'elles soient gratifiées de leurs premières élections communales «libres et transparentes». A l'époque romaine, pourtant, nos cités antiques, c'est-à-dire celles de la *provincia Africa proconsularis*, organisaient régulièrement ces élections, qui constituaient annuellement un objet de compétition âprement disputé entre les notables. Ces derniers, écrit P. Veyne, étaient «politiquement des personnes qui, par leur situation économique, étaient en mesure, en guise d'activité secondaire, de diriger une collectivité quelconque, sans percevoir de salaires ou contre un salaire purement symbolique» (*Le pain et le cirque*, Seuil, p.122). La considération générale dont ils jouissaient, à quelque titre que ce soit, leur permettait d'obtenir aisément la direction de la cité.

Pour briguer cet honneur, il fallait au notable une fortune suffisante ; l'agriculture étant, à cette époque, la source principale de la richesse, il devait posséder une propriété agricole aux revenus importants, des esclaves, ou même, quoique peu souvent, exercer une profession libérale rémunératrice et socialement estimée. Le nombre de ces honestiores locaux pouvait atteindre le 1/10e des citoyens dans les petites cités, dont le conseil municipal n'avait qu'une cinquantaine de membres ; cette proportion n'était plus que de 2 à 3 % dans les villes moyennes, alors que dans les grandes, ces décurions—ainsi étaient désignés les notables du conseil municipal— ne constituaient qu'une élite restreinte. Les cités étaient généralement contrôlées par un nombre limité de familles, qui détenaient l'essentiel de la richesse foncière ; dans ces conditions, leur renouvellement était très lent et les éléments nouveaux ne s'intégraient que par des mariages ou des adoptions. Plus rarement encore, un héritage ou toute une vie de travail agricole pouvaient permettre cette ascension sociale, comme le montre une inscription bien connue des historiens de l'Antiquité, celle du moissonneur de Mactaris (Makthar), qui avait fini par accéder à l'élite locale. Le notable remplissait ses fonctions publiques à titre gratuit ou, plutôt,

onéreux. Il dépensait en effet, souvent, ses biens propres en les ajoutant aux moyens matériels de direction, qui lui étaient fournis par la cité. Ces notables antiques vivaient donc pour la politique et non par la politique, car ils appartenaient à un «ordre» social, l'ordodecurionum, c'est-à-dire toute une classe sociale de personnes plus ou moins fortunées, qui considéraient la politique comme un devoir d'Etat plutôt qu'une vocation ou une profession. Alors qu'à notre époque, dans les pays occidentaux régis par des régimes démocratiques, la politique est, pour un nombre limité de citoyens, une véritable profession ; de nos jours aussi, les hommes d'affaires, les capitalistes de ces pays ne sont pas, généralement, les mêmes personnes que les parlementaires, alors que les membres de l'ordo, dans la cité antique, les citoyens de la classe possédante exerçaient eux-mêmes la gouvernance de leurs villes.

Ces notables des cités antiques étaient, en quelque sorte, des amateurs, qui occupaient leurs loisirs en s'adonnant à une activité publique bénévole, non rétribuée, qu'ils ne devaient qu'à une élection démocratique. Ils n'étaient pas des privilégiés, et aucune disposition, aucun acte, écrit ou non, ne leur réservait cette activité. Il en découlait que l'ensemble des citoyens de la cité avaient, en principe, accès à sa direction, avec →



### COUPON D'ACHAT

Nombre d'exemplaires  x 80 DT Total

Nom et prénom ou Raison sociale : .....

Adresse de livraison : .....

Code postal

Contact

#### Je joins mon règlement par

- Chèque bancaire  
 Virement

CBB : TN59 08 008 000671001274071

Date et signature

Ennour Building, Cité des Sciences, BP 200  
1082 Tunis Mahrajène, Tunisia  
Tel +216 71 232 111 / Fax : +216 71 750 333  
[www.leaders.com.tn](http://www.leaders.com.tn)

→ pour seule condition une fortune importante, mais qu'une petite minorité seulement pouvait posséder. L'accès à la gouvernance locale n'était donc ouvert qu'à cette minorité de riches, et c'est bien là, note P.Veyne, la caractéristique principale du régime des notables à l'époque romaine, de ceux qui, parmi les citoyens, pouvaient faire de la politique. Si, par contre, la répartition des biens avait été plus équitablement distribuée entre les citoyens locaux, l'accès à la gouvernance de la cité aurait été ouvert à un grand nombre de familles et les adeptes de l'activité politique auraient été alors des professionnels, intéressés par la conduite des affaires communales.

Dans les cités romaines, les activités publiques des notables étaient loin d'être absorbantes; elles n'avaient qu'une courte durée, car la fonction de magistrat municipal était annuelle, les élections étaient renouvelées chaque année. Étaient alors élus à la tête de la cité, par les membres du conseil municipal qui comprenait généralement une centaine de membres, quatre magistrats, deux duumvirs et deux édiles. «Disant le droit», les duumvirs jugeaient les procès civils et, au pénal, les petits délits; les causes civiles portant sur des sommes importantes, ainsi que la poursuite des grands délinquants et des criminels étant du ressort du proconsul, gouverneur de la province. Ces deux «maires» de la cité

ordonnaient les dépenses, gérées par des questeurs élus aussi annuellement, veillaient à l'exécution des lois et des décisions du pouvoir central; ils assuraient aussi, avec les édiles, le maintien de l'ordre; ces derniers contrôlaient également le ravitaillement de la cité. Toutes les décisions de quelque importance devaient faire l'objet d'un décret du conseil des décurions (decreto decurionum, précisent les inscriptions). Devenus les maîtres des cités, l'ensemble des notables – membres des conseils municipaux et magistrats – éprouvaient pour leurs petites «patries» un patriotisme très vif; mais ils ne manquaient pas de se prévaloir aussi de leurs distances sociales. Ils revêtaient en effet les signes distinctifs d'un pouvoir inhérent à leurs fonctions, symbolisé par la «toge prétexte», le «siège curule» et les places d'honneur au théâtre; jouissant d'un prestige découlant de leur richesse, leur potestas ne constituait, cependant, qu'un aspect de leur prépondérance; cette autorité s'étendait, en effet, à toute leur vie sociale et caractérisait la prééminence, dans la cité, d'une élite respectée plus que crainte. La richesse, ou même l'aisance confortable leur permettait de se débarrasser des soucis matériels, pour s'adonner à la politique communale: les vivres leur étaient fournis, en quantité suffisante, par le labeur des esclaves et des métayers de leurs domaines, et une nombreuse et docile domesticité les déchargeait des moindres

travaux quotidiens; leurs seules tâches économiques se bornaient à la supervision de leurs propriétés et à la gestion de leurs biens. Le notable était ainsi suffisamment nanti pour s'adonner à l'activité municipale, se livrer au militantisme local, aux fêtes et à l'organisation des divertissements au théâtre, des courses au cirque et des joutes dans l'arène de l'amphithéâtre.

Cette domination sociale, à l'époque antique, n'est pas sans analogie avec la prépondérance en Europe, à l'époque préindustrielle, d'une élite de propriétaires fonciers, qui contrôlait également les gouvernements municipaux. P. Veyne cite à ce propos Taine décrivant la vie publique dans les campagnes anglaises au XIXe siècle: «Point n'est besoin d'élection ni de désignation d'en haut: le bourg trouve un chef tout fait et tout reconnu dans le propriétaire important, ancien habitant du pays, puissant par ses amis, ses protégés, ses fermiers, intéressé plus que personne aux affaires locales par ses grands biens, expert en des intérêts et des forces que sa famille manie depuis plusieurs générations, plus capable, par son éducation, de donner de bons conseils et, par ses influences, de mener à bien l'entreprise commune... De plus, à la différence d'autres aristocraties, ils sont instruits, libéraux, ils ont souvent voyagé... Tel a bâti un pont à ses frais, tel autre une chapelle, une maison d'école; en somme →



# CHAHIA

## DÉCOUVREZ NOTRE SÉLECTION DU FERMIER

ÉLEVÉS À L'AIR LIBRE  
NOURRIS AUX CÉRÉALES ENTÈRES  
85 JOURS



بنة الدجاجة والسردوك العربي



NOURRI AUX BLÉ  
& À L'HUILE D'OLIVE  
56 JOURS

# تنوع FM



## LA MATINALE 06:00 - 10:00 DU LUNDI AU VENDREDI

Durant 4 heures Hamza Belloumi entouré de Mokhtar Khalfaoui, Mohamed Boughaleb, Houcem Hamad, Malek Jlassi, Zina Zidi, Hassan Zargouni et Amine Bouneoues décryptent l'actualité : politique, économique, sociale, culturelle et insolite... Rien n'échappe à la vigilance de nos matinaliers !  
**Le tout dans la bonne humeur !**

→ ils donnent à leurs frais aux ignorants et aux pauvres la justice, l'administration et la civilisation.» (Le pain et le cirque, p.124-125). P.Veyne constate ainsi que le régime des notables qui, dans l'Antiquité, était adapté à la structure sociale de la cité, continuait à être viable avant l'ère industrielle dans les collectivités étroites et les petites communes des Etats modernes. Veyne ajoute (id, p.125-131) que si on réfléchissait à cette puissance sociale des notables, on pourrait envisager l'idée d'une société qui se maintiendrait sans appareil d'Etat, grâce à ses «chefs naturels», qui doivent leur pouvoir à leur puissance économique et à leur prestige; car dans les sociétés préindustrielles, selon R.Dahl (L'analyse politique contemporaine, p.163-165), les supériorités sont cumulatives, et quiconque détient la propriété foncière détient aussi le pouvoir, la culture et l'influence. Ces sociétés sont ploutocratiques, car la notoriété suppose la richesse, qui attire le respect et le légitime par des dignités. Des conditions sociales analogues existaient en Tunisie, dans un passé récent, lorsque les familles des notables, des beldi de Tunis, Sousse ou Sfax, détenaient la richesse foncière ou bien celle provenant, par exemple, de la grande industrie et du grand commerce de la chéchia; jouissant de la culture, de la notoriété et de l'ascendance sociale, ils légitimaient cette ascendance par des dignités, celles notamment des dignitaires de la Zitouna, ou celles conférées par le Bey et la cour beylicale.

Mais avec le développement économique et la division du travail, les prééminences furent mieux réparties et plus différenciées, et la spécialisation fut plus poussée, car le cumul des rôles était devenu écrasant. La spécialisation des activités engendra la multiplication des échelles de prestige et on ne put plus prétendre, comme jadis, à toutes les supériorités. Chacun se contenta d'exceller sur sa propre échelle de prestige. «Les notables antiques se faisaient un devoir d'Etat de prendre part aux affaires publiques, pour ne pas laisser à d'autres la seule dignité qui fut; si, de leur temps, l'économie avait comporté de véritables professions, ils auraient pu s'y spécialiser et abandonner la direction de la cité à une classe politique... La première classe possédante à n'être pas gouvernante aura été la bourgeoisie; une certaine séparation s'est faite chez nous de la richesse, du pouvoir, du prestige et de l'influence; nos assemblées

souveraines ne sont pas composées des principaux propriétaires fonciers», écrit P.Veyne.

Outre la gestion de ses biens fonciers, qui permettait au notable antique d'être riche, celui-ci légitimait donc sa prééminence par une dignité politique: il exerçait plusieurs fois une magistrature annuelle, des prêtrises, qui étaient autant de titres gravés sur la stèle de son épitaphe ou sur la base de sa statue; il n'existait alors d'autre échelle d'estime sociale que la politique, exception faite des activités culturelles celles, professionnelles, de rhéteur, de philosophe ou encore de médecin. Veyne se demande cependant si, en vérité, les notables n'avaient, d'autre fortune que foncière. Leurs épitaphes et les inscriptions honorifiques ne disent rien, ou presque, des sources de leurs revenus. Les textes littéraires le disent fort peu et, à lire le rhéteur grec d'Antioche, Libanios, les notables de cette ville n'étaient que propriétaires fonciers. Certes, la propriété agricole constituait leur source principale de revenus, mais était-ce la seule? Le silence des sources et le mépris affiché constamment pour les gains commerciaux suffisent-ils pour conclure que les notables ne se mêlaient jamais des activités commerciales, et n'avaient pas de rapports avec quelques autres sources de richesse?

Quelques textes, en effet, font parfois allusion à une activité secondaire, mais qui était toujours sinon estimée, du moins socialement reconnue. Cicéron notait, par exemple, que «le commerce est méprisable, s'il est fait en petit; mais s'il est pratiqué sur une grande échelle, il n'est plus trop à dédaigner.» (Des devoirs, I, 42,150). De toute façon, l'agriculture était loin de se limiter à l'autoconsommation, car à en juger par l'importance de leur production, certains terroirs étaient voués, sans doute, à l'exportation. Les propriétaires fonciers vendaient eux-mêmes, à des négociants spécialisés, sinon les récoltes de ces terroirs, du moins les surplus de la production de leurs champs. D'autres sources de revenus, comme l'extraction des produits miniers ou l'exploitation des carrières, étaient considérées comme des activités annexes de l'agriculture, car on y employait des matières premières extraites du domaine foncier. Dans la province d'Afrique, les grandes réussites enregistrées par la fabrication et le commerce de la céramique étaient aussi dues au dynamisme

économique de certains notables qui, à leur fortune foncière, ajoutaient les revenus engendrés par cette activité secondaire. C'est ainsi que la grande famille des Pullaeni, dont on lit la signature sur nombre de produits de ses ateliers, possédait à proximité de la cité d'Uchi Maius (Henchir Douamis), près de Dougga, un terroir et une villa domaniale dont on a identifié les vestiges; l'architrave de sa porte d'entrée est toujours gravée de l'inscription, qui indique le nom des propriétaires. Ils possédaient d'ailleurs, outre cette propriété agricole avec ses ateliers et ses fours à potiers, plusieurs autres fabriques de poteries disséminées dans nombre de régions et de cités. Il en était, sans doute, de même pour beaucoup d'autres propriétaires fonciers, dont les domaines étaient équipés de pressoirs, et qui augmentaient donc leurs revenus provenant de l'agriculture en s'adonnant au grand commerce de l'huile.

D'autres notables, toujours dans la province d'Afrique, avaient une activité qui avait certes quelque rapport avec l'agriculture, mais était, surtout, entièrement vouée au transport maritime. Propriétaires ou non de terres agricoles, ils avaient obtenu des empereurs Hadrien puis Commode, au IIe siècle, la dispense des charges municipales, car ils s'acquittaient d'un service public, celui d'acheminer vers Rome le tribut frumentaire imposé à la province. Désignés par le nom de *navicularii*, ils étaient organisés en compagnies de navigation, dont les ports d'attache s'échelonnaient d'Hippo Diarrhytus (Bizerte) à Carthage, Missua et Curubis (Sidi Daoud et Korba dans le Cap Bon), Sullectum et Gummi (Sallacta et Mahdia? sur la côte sahélienne) et enfin à Sabratha sur le littoral tripolitain. Ces ports africains entretenaient des relations étroites avec Ostia, l'avant-port de Rome où sont toujours visibles les vestiges des bâtiments de leurs représentations. Ils disposaient de greniers publics, vastes entrepôts de blé, construits sur le littoral de la province et destinés à stocker les grains collectés dans l'arrière-pays, avant leur chargement sur les embarcations. L'un de ces entrepôts sur la côte du Sahel tunisien, celui des horrea Caelia, appartenait donc à la famille Caelia, et a donné son nom contracté et sensiblement modifié à la ville actuelle de Hergla. ■

A.M.

# الكلمة ليك



VOUS ÊTES SUR ÉCOUTE

Tél : 72 279 188

Fax: 72 279 177

Mobile : 28 222 601

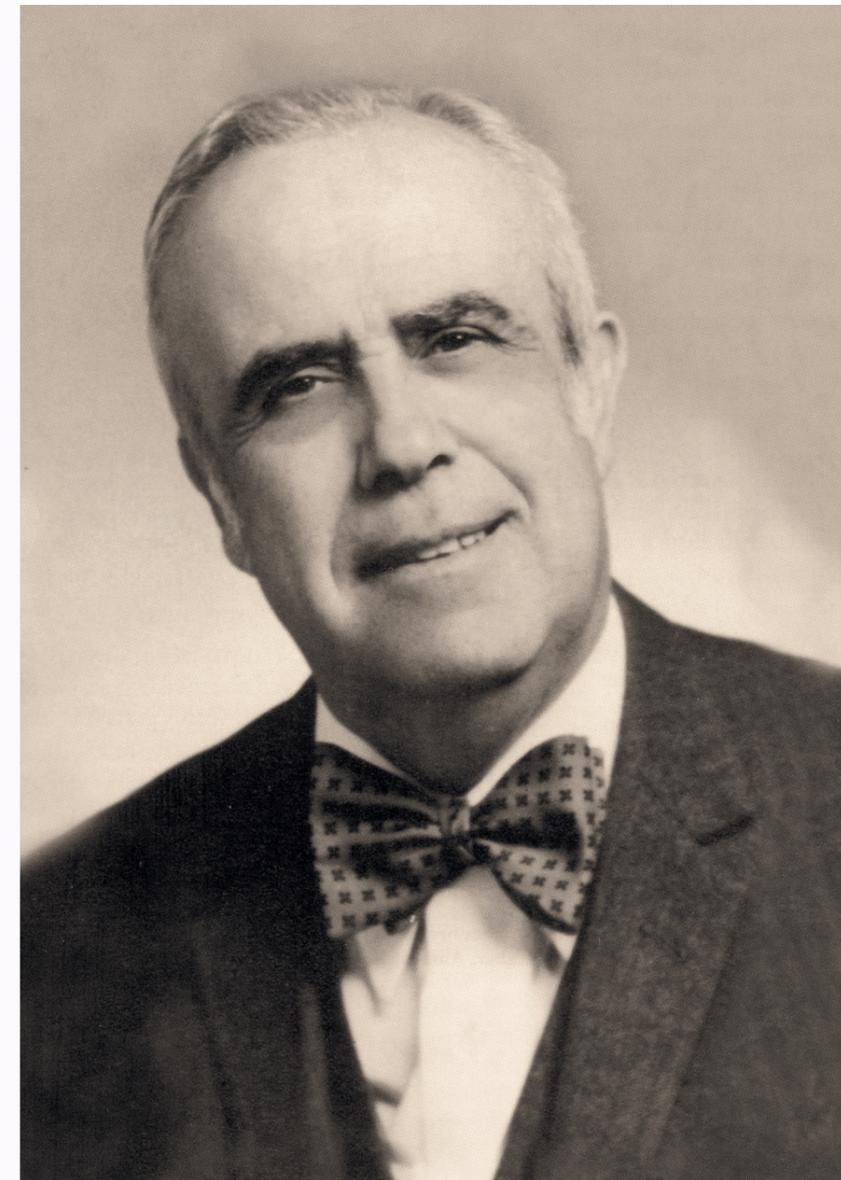
E-mail : commercial@capradio.tn



www.capradio.tn

Dr Rachad Ladjimi

## Un précurseur, à l'aube de la médecine tunisienne



C'est un pan peu connu de la lutte des médecins tunisiens précurseurs, par le mérite et l'excellence, pour occuper, du temps du protectorat français, le rang et les fonctions qu'ils méritent. Premier médecin tunisien nommé, non sans grande peine, chef de service, le Dr Rachad Ladjimi (1908 -1998), l'un des pionniers de la dermatovénérologie, fut, à la fois, l'acteur et le témoin d'une période historique. Dans un ouvrage que dédie à sa mémoire son fils fidèle, le Dr Adly Ladjimi (spécialiste en endocrinologie, diabétologie et maladies métaboliques), on découvre, au-delà d'une réussite scientifique et médicale, la reconnaissance du génie tunisien. L'auteur n'avait pas la tâche facile, devant s'abstenir de tout commentaire personnel, pour laisser les témoignages et les documents s'exprimer. Son travail était cependant facilité par ce que son père lui avait laissé : de précieuses archives soigneusement conservées et attentivement classées. Dans la profusion des documents, tous intéressants, il fallait cependant opérer le bon choix et tout mettre en musique. L'ensemble, sous une plume très raffinée. Le récit, agrémenté de photos, de coupures de journaux, de lettres et de discours, nous restitue un illustre personnage et toute une époque. →

FM

Jawhara

DIGA  
D I G G A

جعفرور

DU LUNDI AU VENDREDI  
DE 17H à 20H



CREATED BY GTEAM 99289999

Ce récit biographique relatant le parcours de ce jeune médecin tunisien sous le Protectorat nous permet de percevoir les relations qui prévalaient, d'une part, entre les médecins issus des différentes communautés et, d'autre part, entre les autorités coloniales et les médecins tunisiens. En effet, à partir de nombreux documents conservés et annotés par le docteur Rachad Ladjimi, cet ouvrage nous révèle les obstacles auxquels il

se heurta pour parvenir aux plus hautes responsabilités hospitalières. Sa candidature en 1938 - sans précédent pour un Tunisien - le projette au-devant de la vie politique tant elle fut jugée audacieuse. De fait, l'importance de l'enjeu n'échappait à personne : ni aux autorités du Protectorat, ni à l'élite intellectuelle tunisienne, ni à la presse qui s'empara de la question.

Mesurant l'importance de l'enjeu, Rachad Ladjimi se montra opiniâtre et déterminé pendant les douze années

(1938-1950) au cours desquelles l'administration coloniale manœuvrait pour lui dénier le droit de présenter sa candidature au concours de chef de service des hôpitaux, dans son propre pays.

En 1951, il savoure enfin son succès en ravissant la première place au concours qui eut lieu à Paris devant un prestigieux jury présidé par le professeur Henri Gougerot, père de la dermatologie française. Cette première nomination fera date et sera saluée →

## Les origines de la famille Ladjimi

D'origine ottomane, la famille Ladjimi a fait souche à Mazdour, dans le gouvernorat de Monastir. Cette ascendance ottomane est attestée par plusieurs documents.

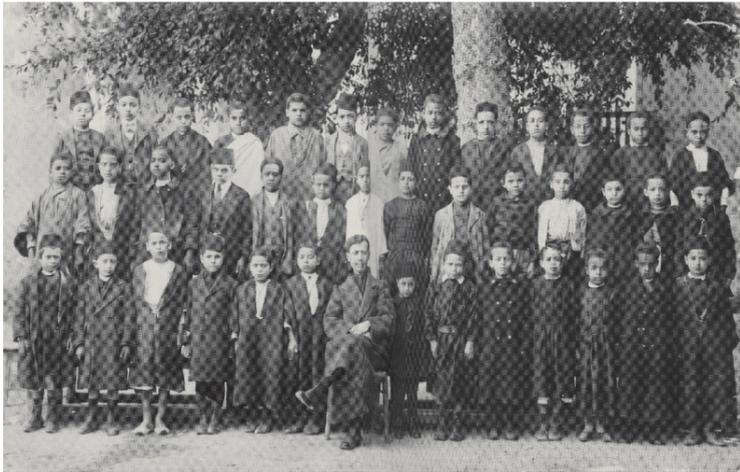
- Le patronyme Ladjimi est un surnom «konya» dérivé du mot Ajami qui désigne, dans la péninsule arabique, les musulmans non arabophones, tels les Perses et les Turcs. L'arbre généalogique \* établi en 1904 fait apparaître le patronyme originel de l'aïeul: Ahmed Duglum Elajeimy (ou Ladjimi selon la transcription française)
- Un décret \* datant de 1855 et portant la signature du

souverain Sadok Pacha Bey reconduit les prérogatives à tous les membres de la famille Ladjimi, originaire de Mazdour, en raison de leur qualité d'attachés à la Cour (Makhzen)

- Un document \* signé en 1878 à Constantinople atteste d'une souscription personnelle faite par le général Wannas Elajeimy (grand-père de Rachad) au profit du Croissant rouge ottoman au terme de sa participation à la guerre russo-turque dans le contingent tunisien. ■

\* Source : archives personnelles





→ par tous les médecins de Tunisie, tunisiens et français. En conservant de tels documents, le docteur Rachad Ladjimi aura indéniablement voulu perpétuer le souvenir et rendre hommage à ceux qui auront contribué à forger son parcours. Parmi eux, les docteurs Antoine Cassar, Lucien Chattelier et Mohamed Ben Salem.

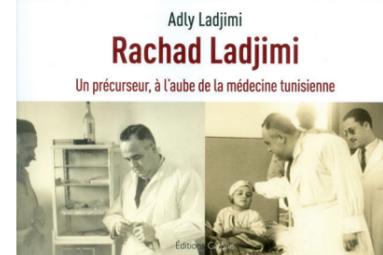
Cassar et Chattelier lui témoigneront une émouvante empathie, se révélant tour à tour de véritables mentors. L'un comme l'autre n'hésiteront pas à braver, voire à

défier le Résident Général pour faire accéder leur jeune confrère aux plus hautes responsabilités hospitalières. Le docteur Ben Salem s'empara de l'épineuse question dès sa nomination en 1950 à la tête du ministère de la Santé en modifiant les textes réglementaires afin de permettre aux médecins tunisiens d'accéder aux plus hautes fonctions.

Rachad Ladjimi assumait également des responsabilités syndicales en qualité de président du syndicat des médecins

tunisiens (1944-45) et manifesta son engagement politique par son adhésion à l'Association des étudiants musulmans nord-africains de France (Aemna) et par son rôle primordial au sein de la Société de bienfaisance musulmane «El Khayria Islamy» en qualité de membre du bureau exécutif à partir des années 1940. Il présidera avec brio la Société des sciences médicales en 1956 et sera le président fondateur de la Société tunisienne de dermatovénérologie (1980-1987).

Reconnu comme étant le doyen des dermatologues tunisiens, ce parcours le désignera comme un «précurseur à l'aube de la médecine tunisienne».



**Dr Rachad Ladjimi**  
Un précurseur, à l'aube de la médecine tunisienne  
Du Dr Adly Ladjimi  
Editions Glyphe, Paris, 192 p.  
février 2019



# RadioMed

une vague de bonheur

## الموجة التي تزهبك

Ecoutez-nous sur

NABEUL  
HAMMAMET  
**100.0**  
FM

GRAND TUNIS  
**93.5**  
FM

CAP BON  
GRAND TUNIS  
**104.1**  
FM



FM



MOBILE



WEB



PODCASTS

📍 Cité El Wafa Nabeul Jadida 8000 Nabeul-Tunisie

✉️ [marketing@radiomedtunisie.com](mailto:marketing@radiomedtunisie.com)

☎️ (+216) 72 32 85 00

📞 (+216) 72 32 85 60

🌐 [www.radiomedtunisie.com](http://www.radiomedtunisie.com)



«Dès son retour à Tunis après sa spécialisation, Rachad prendra ses fonctions d'assistant auprès du docteur Antoine Cassar, médecin français d'origine maltaise (...) L'année 1938 augurait une collaboration exaltante entre les deux praticiens qui s'estimaient mutuellement. Malheureusement, le Destin en décida autrement ...

Le docteur Cassar fut terrassé par un infarctus en ces derniers jours d'avril 1938.

Ce décès prématuré le privait à la fois d'un mentor et d'un ami (...)

«...Ce fut une autre bonne étoile qui le mit en présence du docteur Chatellier. En effet, ce dermatologue toulousain n'était autre que l'ami de Cassar qui avait effectué également ses études à Toulouse...Une excellente collaboration s'établit entre les deux hommes qui s'appréciaient mutuellement et de véritables liens amicaux se nouèrent entre les deux praticiens.

«Ayant eu vent de la tenue d'un concours de médecin chef de service en dermatologie-vénérologie, le docteur Ladjimi fit part de son ambition au docteur Chatellier qui l'encouragea à se présenter, lui proposant même de l'aider à préparer le concours.

En villégiature à Toulouse en septembre 1938, le docteur Chatellier continuait par voie épistolaire à soutenir la candidature de son jeune confrère :

«Je vous envoie un certificat qui établit votre qualité de médecin assistant au Centre de prophylaxie antivenérienne. J'ai cru bon de signaler que vous étiez déjà en fonction à Sadiki et à Ernest Conseil ...

Continuez à travailler, il faudrait vous exercer à l'examen et à la présentation de malades dans les conditions fixées par le concours. Dès que je serai là, nous reprendrons l'entraînement (...).Lisez et méditez le Brocq et le Darier, ce sont les fondements de la dermatologie (...)

Deux candidats se présenteront pour le concours qui eut lieu comme prévu à Paris en novembre 1938. Les docteurs Rachad Ladjimi et Elie Cohen Hadria, dermatologue jouissant d'une grande notoriété à Tunis.

Lors de la publication des résultats, les candidats furent abasourdis ....aucun d'eux ne fut nommé au concours !

En 1940, la Direction de la santé publique publia un avis pour le recrutement sur concours d'un médecin adjoint de dermatologue à l'hôpital Sadiki. Rachad Ladjimi fut le seul candidat et la publication des résultats se fit attendre pendant plusieurs mois ....

«J'ai demandé des explications ...qui me sont parvenues avant que ma lettre n'atteigne Tunis : là j'étais désarmé (...) A Tunis, je me serais battu pour vous faire rendre justice et peut-être aurais-je pu empêcher une manœuvre déloyale (...)



Extrait de la lettre du docteur Chatellier, en convalescence à Toulouse, novembre 1941

«Croyez bien Ladjimi, que ce n'est pas la perte d'une situation matérielle qui m'émeut. C'est le regret et la douleur de me séparer, peut être à jamais, d'hommes que j'avais appris à connaître et à aimer, à comprendre aussi. Et parmi ces êtres humains auxquels je m'étais tant attaché, vous teniez une place de choix (...)

Le sort m'arrache de vous tous ...votre avenir s'annonce brillant, la place que vous occupez à si juste titre sera tenue avec loyauté, droiture et compétence»

Extraits de la lettre d'adieu poignante que le Dr Chatellier adresse à Rachad en juillet 1942

Ce n'est qu'en 1949 que l'annonce d'un concours de chef de service de dermatovénérologie fut publiée et ce, après avoir été reportée d'année en année ...»pour des raisons obscures»

«... J'ai l'honneur de vous faire connaître que ne remplissant pas les conditions d'âge, il ne m'est pas possible d'accepter votre candidature (...)

Extrait de la réponse du ministre de la Santé à la candidature de Rachad au concours de chef de service datée du 2 avril 1949

Ce refus ne manqua pas de déclencher de vives réactions dans la presse, dans le milieu médical et dans la classe politique. C'est la nomination du docteur Ben Salem, nouveau ministre de la Santé et gendre du souverain, qui mit fin à cette injustice.

«Ne pas être âgé de plus de 40 ans au premier janvier de l'année du concours. Toutefois, cette limite d'âge est reportée d'une durée égale à celle des services militaires obligatoires, de guerre et de déportation ou à celle des services rendus dans les hôpitaux de Tunisie en qualité d'adjoint.»

Extrait du J.O. daté du 2 mars 1951 portant modification des conditions d'accès au concours



# Quand l'overdose de démocratie fait le lit de la dictature

**J**e l'ai croisé dans la salle d'attente d'un cabinet médical. Son visage ne m'était pas inconnu, mais en creusant dans ma mémoire, je l'ai très vite identifié. Il s'agissait d'un brillant ministre de Ben Ali. A son départ du gouvernement, il avait été «happé» par une organisation internationale. Il faut reconnaître que Ben Ali mettait beaucoup de soin à choisir ses collaborateurs. Comme il avait le complexe des diplômés, il choisissait souvent les plus brillants, notamment ceux issus des grandes écoles. Autant il était permissif avec ses proches et peu regardant sur leurs pratiques mafieuses, autant il était intransigeant avec ses ministres, n'hésitant pas à sévir à la moindre incartade de leur part. Ostracisés au début de la révolution, certains d'entre eux reviennent en grâce aujourd'hui. Ce n'est que justice pour eux et un apport important pour le pays.

C'était l'époque où la durée de vie moyenne d'un ministre à son poste était de 3-4 ans, et celle d'un Premier ministre de 10 ans.

Aujourd'hui, je n'arrive pas à mettre un seul nom sur le visage d'un ministre en activité. D'ailleurs, comment aurais-je pu le faire quand on sait que notre révolution a, en huit ans, « usé » 13 ministres de la Santé, 8 chefs de gouvernement et au total près de 200 ministres et secrétaires d'Etat.

Cette inflation de ministres est l'un des effets pervers de la partitocratie ou régime des partis comme l'appelait péjorativement le général de Gaulle que les constituants nous ont choisi pour nous prémunir contre toute tentation totalitaire. C'est un système politique où les partis détiennent la plupart ou la totalité des pouvoirs, ce qui peut aller à l'encontre des intérêts supérieurs du pays, provoquer une instabilité politique et dévoyer la démocratie au profit des lobbies. Le fondateur de la Ve République (française) avait d'ailleurs posé clairement le problème au lendemain de la libération de la France en 1945 : «*Veut-on un gouvernement qui gouverne ou bien une assemblée omnipotente déléguant un gouvernement pour accomplir ses volontés ?*» L'histoire est venue confirmer ses appréhensions. La IVe République qui avait choisi le régime des partis en est morte. La question est aujourd'hui

au centre du débat politique en Tunisie. Le président de la République a déjà un projet dans ce sens et «*le met à la disposition de ceux qui s'y intéressent*». Car le temps presse. Le pays est devenu ingouvernable.

A cet égard, l'Assemblée des représentants du peuple est un cas d'école et ses séances d'audition des ministres sur l'une des chaînes nationales illustrent jusqu'à la caricature les dérives d'un système qui a montré largement son inanité. En fait d'audition, cela ressemble à un tribunal de l'inquisition. Ce qui frappe chez les députés, c'est l'irrespect, la vulgarité parfois assaisonnée d'un humour aussi lourd que déplacé. Tout se passe comme si on tenait à montrer aux représentants du pouvoir exécutif la toute-puissance de l'Assemblée. Bref, on ne fait pas dans la nuance. Le débat est passionné mais reflète un certain rapport de force qui n'est pas à l'avantage de l'exécutif. Le pauvre ministre entouré de ses collaborateurs se voit désigné à la vindicte publique. On cherche à l'humilier. Chaque parti veut tirer la couverture à lui, «*On vous l'avait bien dit*», les accusations fusent de toutes parts, la plupart relèvent de la pure diffamation. Notre passionaria accule le ministre dans ses derniers retranchements, lui prête les plus noirs desseins, lui reproche sa capitulation face au FMI et finit par le taxer d'incompétence. Comme la majeure partie de ces attaques proviennent des députés de petits partis, le relèvement du minimum électoral serait un acte de salubrité publique qui permettrait de mettre un terme à des pratiques qui polluent la vie politique depuis la révolution.

On veut amender un article de la Constitution qui est présenté à juste titre comme le principal responsable de l'instabilité gouvernementale en faisant souvent référence à l'adage «*La patrie avant les partis*», or ceux qui s'en gargarisent sont ceux qui s'assoient dessus. Mais le vrai problème est d'ordre moral. On peut critiquer autant qu'on veut le gouvernement, mais de grâce, nos institutions ont droit à notre respect. Les députés ne peuvent pas s'imaginer les dégâts qu'ils provoquent par leurs agissements dans l'opinion publique. On aurait cherché à discréditer la classe politique, on ne s'y serait pas pris autrement. Un déficit d'autorité combiné à une overdose de démocratie mène inexorablement à la dictature. ■

H.B.