

**SHELL FUELSAVE**



pour vous en 2015 et vous souhaite

**jours** de joie, succès, santé...

pour une année 201

**6**

ta3mel

**66**

**kifs**



 Vivo energy Tunisie



**Shell Licensee**

# Leaders

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION**  
Taoufik Habaieb

**CONSEILLER**  
Hédi Behi

**COLLABORATEURS**

- Walid Bel Hadj Amor • Monia Ben Jémia • Raouf Ben Rejeb
- Mohamed Larbi Bouguerra • Faouzia Charfi • Mounira Chapoutot Remadi
- Rafik Darragi • Samy Ghorbal • Mourad Guellaty • Azzedine Guellouz
- Mohamed Ali Halouani • Mohamed El Aziz Ben Achour • Houcine Jaidi
- Mohamed Jaoua • Dr Essedik Jeddi • Elyès Jouini • Emna Kallel
- Nouredine Ketari • Chedli Klibi • Salsabil Klibi • Habib Mallakh
- Samir Marrakchi • Mansour Moalla • Mohamed Maghrebi
- Ahmed Ounaies • Mehdi Taj • Habib Touhami • Riadh Zghal
- Dr Saadeddine ZMerli • Dr Sofïène Zribi

**CONCEPTION & REALISATION**

Ahmed Cherni  
(Directeur Artistique)

Raïd Bouaziz  
(Designer)

Marwa Ayadi  
(Webmaster)

Marwa Makni  
(Vidéo)

**PHOTOS**

Mohamed Hammi - Ons Abid - DR

**MARKETING & COMMUNICATION**

Jihen Ouaz  
(Directrice Marketing)

Bourane Ennaïfer Hajem  
(Directrice Communication)

**APPUI**

Habib Abbassi • Hajer Ayoubi • Lamia Alayet • Samira Chtila Krifa • Najah Kharraz  
• Fayçal Mejjadi • Leïla Mnif • Hamdi Mzoughi • Chaouki Riahi

**IMPRESSION**

Simpact

## PR Factory

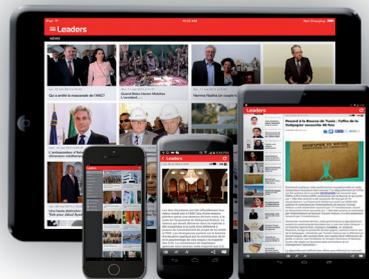
Ennour Building, Cité des Sciences,  
BP 200, 1082 Tunis Mahrajène,  
Tel.: 71 232 111 / Fax: 71 750 333

abonnement@leaders.com.tn • marketing@leaders.com.tn • redaction@leaders.com.tn

[www.leaders.com.tn](http://www.leaders.com.tn)

# Leaders

sur iPhone, iPad, Android et Windows 8



Téléchargez gratuitement l'application



## Sommaire



## En couverture

24 Béji Caïd Essebsi : An I

## Nation

28 Habib Essid : Mes priorités en 2016

32 Mustapha Kamel Nabli : Et si la crise politique était la mère de toutes les crises que connaît le pays ?

36 Mustapha Ben Jaafar : En dépit des incertitudes actuelles, ravivons l'espoir !

38 Hakim Karoui : Cinq journées passées à la Kasbah, du 19 au 24 janvier 2011

49 Un ambassadeur de France dans la révolution tunisienne

58 De l'entreprise  
Par Mansour Moalla

60 Régiment d'honneur de l'Armée

95 Afifa Mellah : l'ambassadrice de Tunisie à Amman qui assure

## Economie

98 De l'existence d'un modèle de développement  
Par Habib Touhami

## Société

100 Gilles Kepel : Terreur dans l'Hexagone et ailleurs. Le djihadisme 3G

102 Alexandrie: La cité-palimpseste de l'humanité  
Par Rafik Darragi

104 Anissa Meddeb : Une jeune fashion designer tunisienne de talent

112 Abdeljelil Zaouche : Un chirurgien acharné nous quitte

115 Adieu l'Ami, Chelbi Belkahia

118 Haj Ali : Un artiste du football s'en va

## Documents

120 Sadok Belaïd : Il faut déconcentrer économiquement le Grand Tunis

126 Mustapha Zaanouni : 10 projets stratégiques pour une sortie de crise et une croissance forte

## Billet

20 Une révolution, dites-vous ?  
Par Hédi Béhi



*intérieurs*<sup>®</sup>

MOBILIER DE BUREAUX



**TOUJOURS  
INDESTRUCTIBLE**

- Vente De Mobilier De Bureaux
- Mobilier sur mesure
- Collectivités

## LES PROS DU BUREAU

**Siège /Head Office**

*intérieurs*<sup>®</sup>

Z.I Sidi Daoud, 2046 Tunis. Tunisie

Tél : (+216) 71 854 666

Fax : (+216) 71 854 660

**Showrooms :**

LA SOUKRA - SOUSSE KANTAOUI - SOUSSE SAHLOUL

SFAX - BÉJA - GABÈS - ALGER

TRIPOLI - ABIDJAN



www.interieurs.com.tn

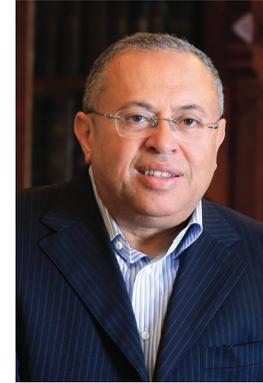
## «Rien n'est plus puissant qu'une

**U**n an après l'entrée en fonction des nouvelles autorités à Carthage et à la Kasbah, le bilan suscite des inquiétudes. Carnages terroristes successifs d'une ampleur sans précédent, croissance zéro, avec dégradation des indicateurs économiques et financiers et surtout blocage politique. Dans le désenchantement des Tunisiens et l'indifférence de la communauté internationale qui ne réagit qu'avec retard, parcimonieusement et lorsqu'elle se sent directement menacée. Ployant sous le poids des risques et défis, la Tunisie n'arrive pas à trouver en une grande idée mobilisatrice, les ressorts nécessaires. Le constat est affligeant :

- Un parti vainqueur des élections qui ne veut pas gouverner et ayant fini par implorer. Il laisse nommer à la Kasbah un indépendant, quitte à l'enfermer dans une coalition d'opportunités.
- Un parti d'opposition qui refuse d'exercer son statut indispensable de censeur et de se réserver en alternative.
- Des extrémistes, à gauche comme à droite, figés dans des discours préhistoriques, et au centre, des mouvances opportunistes, sans programme ni objectif autres que de convoiter le pouvoir... pour jouir de ses prébendes.
- Des partis politiques historiques alignant de longues années de résistance contre la dictature qui ont fini par épuiser rapidement leur crédit et décevoir leurs électeurs. Et d'autres partis si plongés dans leurs querelles intestines qu'ils ne parviennent ni à avancer des programmes substantiels, ni à faire émerger de nouvelles pousses prometteuses.

- Une société civile militante lassée de ses longs combats et à la recherche de relance. Ce tissu est pollué par des associations idéologiques et/ou budgétivores, avides de «dons» étrangers colossaux.
- Une élite soit démissionnaire, soit très peu écoutée, qui ne produit pas les réflexions utiles et n'envoie pas les signaux d'alerte.
- Un peuple qui se résigne à la dérive et s'inscrit dans la vieille dialectique qui a toujours prévalu dans le pays depuis l'aube des temps : peur du pouvoir, obéissance et soumission, rébellion et revanche.
- Un régime politique à deux têtes qui ne donne ni au locataire de Carthage, ni à celui de la Kasbah, les pouvoirs suffisants et indispensables pour que chacun puisse s'acquitter de sa mission spécifique, l'un en chef de la majorité et de l'exécutif et l'autre en recours national, garant de la Constitution.
- Des relations à la limite de la confusion entre le chef de l'Etat et celui du gouvernement.
- Un débat essentiel sur le pouvoir et la religion galvaudé et guère approfondi, contourné depuis l'Instance Ben Achour par les manœuvres tacticiennes des islamistes et revendiqué par les séculiers.
- Une conception équivoque d'un Tawafok érigé en «conduite salutaire».
- Des rapports ambigus entre le président de la République et le chef d'Ennahdha, censés être ceux d'un chef de la majorité et d'un leader de l'opposition.

# idée dont le temps est venu»



Nous voilà donc dans une situation des plus complexes et compliquées qui ne favorise guère le passage à l'étape essentielle de l'après-14 janvier. La révolte n'arrive pas en effet à se convertir en révolution. Faute de doctrine idéologique, d'élite pour l'élaborer et de leaders pour la porter.

C'est dans cette redoutable trappe que risque de s'engouffrer la Tunisie, hypothéquant tous les grands espoirs des Tunisiens et de leurs amis.

Dévier le débat fondamental vers une renégociation des portefeuilles ministériels ne fait qu'attiser le blocage et renforcer l'enfermement du gouvernement. Chacun s'empresse de remettre à Habib Essid son « évaluation » indulgente pour les siens, excessive pour les autres, de gribouiller pour tout programme des généralités, et ne se focaliser que sur le nombre de maroquins à arracher et le maximum de ministres à placer.

Dans sa grande solitude, le chef du gouvernement, sans prérogatives étendues, sans parti propre qui lui vient en soutien, sans majorité confortable au Parlement, et sans les mains libres pour choisir et décider, doit pourtant gérer, subir et assumer. Un jour ou l'autre, il sera sacrifié, comme si son départ résolvait l'impossible équation tunisienne.

Comment la Tunisie peut-elle s'en sortir ? Une révision de la constitution pour redéfinir le régime politique de manière à rééquilibrer les pouvoirs du président de la République et ceux du chef du gouvernement qui aura l'entière responsabilité de l'exécutif ? Des voix avisées s'élèvent de plus en plus pour le recommander.

Est-ce suffisant ? Certainement pas et il serait nécessaire d'envisager toutes les autres solutions d'accompagnement. Mais aussi et surtout d'éviter en même temps un grand piège. Des nostalgiques de Carthage, au sein du nouveau parti Harak Tounès Al Irada, pressent leur chef, Moncef Marzouki, de réclamer la tenue d'élections législatives et présidentielles anticipées. A la confusion s'ajoutera alors le chaos.

Un grand sursaut national, mobilisateur et salutaire est aujourd'hui aussi indispensable qu'urgent. Que faut-il pour secouer les Tunisiens et les réveiller ? L'assassinat de Chokri Belaïd avait provoqué une onde de choc, relancée par celui de Haj Mohamed Brahmi, le sit-in du Bardo et les attentats terroristes. Mais la mobilisation qui a porté ses fruits, en partie, lors des scrutins de 2014, s'est relâchée rapidement.

La Tunisie a aujourd'hui besoin d'une grande idée pour retrouver ses ressorts. L'idée qui jaillit des tripes, se mature dans la réflexion, interpelle la raison, galvanise les énergies, déconstruit les stratagèmes obscurantistes et chasse les opportunistes.

Une idée pour l'avenir. Grippée, la mécanique du gouvernement, de l'administration, des partis et des organisations sera incapable de la produire. Il ne reste plus qu'à y investir la société civile et l'élite et susciter l'adhésion du peuple.

Victor Hugo ne disait-il pas que « Rien n'est plus puissant qu'une idée dont le temps est venu » ? ■

T.H.

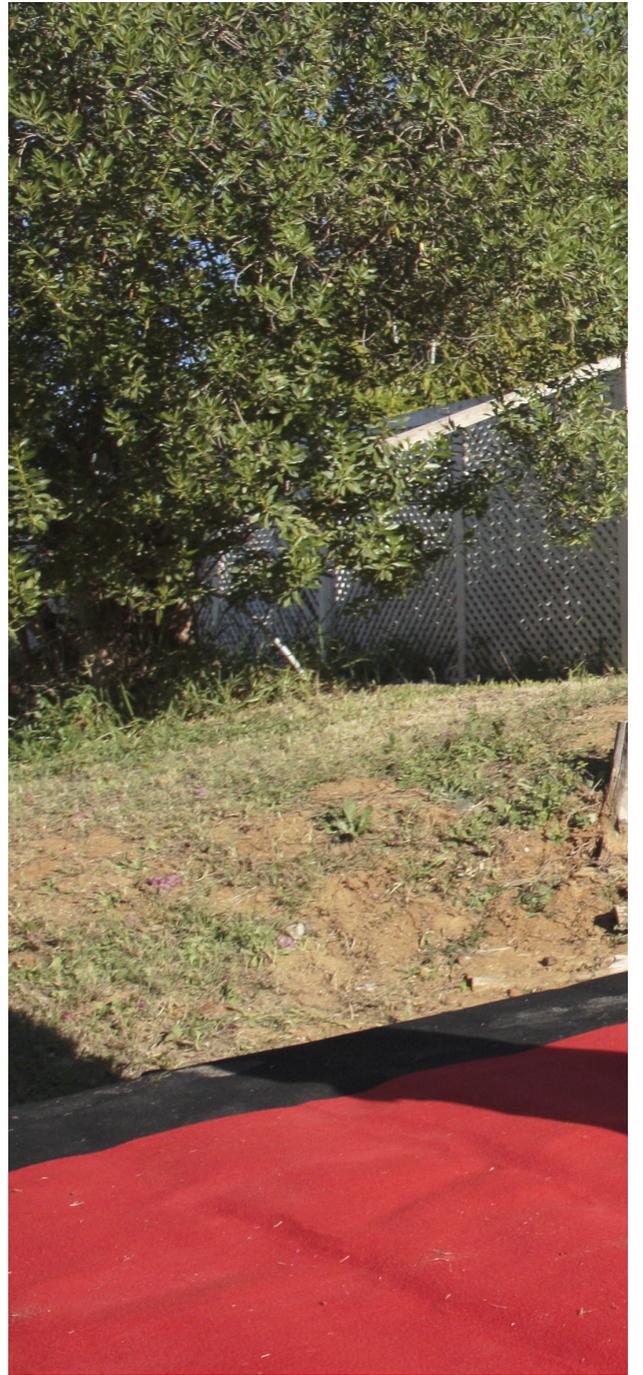
*Bonne & Heureuse Année 2016.*





2015 vue par Mohamed Hammi







## Habib Essid chez Valls et Hollande

Après Berlin en novembre et Rome en décembre derniers, Paris sera la troisième capitale européenne que visitera le chef du gouvernement Habib Essid, en ce mois de janvier. Sur sa route, il s'arrêtera en Suisse pour participer au Forum économique de Davos, avant de se rendre en visite officielle en France les 22 et 23 janvier. La première journée sera à Paris, avec des rencontres au sommet: Manuel Valls et François Hollande, mais aussi Claude Bartolone. Le lendemain – et c'est une première – il ira dans la ville Rose, Toulouse, relancer la coopération décentralisée à la faveur de journées tunisiennes.



## Remaniement : tous se cramponnent

L'écran de fumée d'un remaniement ministériel lancé par le chef du gouvernement, Habib Essid, lors de la présentation de son budget devant l'Assemblée a bien fonctionné ! Grande fébrilité au sein des partis où chacun tient à bien se positionner pour devenir ministre. Dans les rangs des «indépendants» aussi. La course au CV a repris de plus belle, alors qu'Essid, comme il l'a expliqué à *Leaders*, était encore, mi-décembre, à l'élaboration du cahier des charges, la réarchitecture générale et le recentrage sur le programme 2016, avant de dessiner les profils et commencer à discuter des noms. Quant aux actuels membres du gouvernement, ils se cramponnent tous au

poste. Personne ne veut le quitter. Chacun y va encore de son argumentaire. «*Dix mois, c'est trop court*, explique un super-ministre à *Leaders*. *Nous sommes à peine en haut de la courbe d'apprentissage, venant tout juste de prendre nos marques et de lancer de grands projets. L'instabilité est nocive. Recommencer à zéro, c'est faire perdre au pays beaucoup de temps alors qu'il s'agit de tout accélérer.*»

Evidemment, tous s'en remettent au chef du gouvernement, réfutant toute rumeur de lobbying, et prenant la précaution de laisser entendre qu'ils seraient disposés à toute mutation à la tête d'un autre département. On saura bientôt le résultat des courses...■



**RACING IN STYLE.** 1000 MIGLIA >

WORLD SPONSOR AND OFFICIAL TIMEKEEPER SINCE 1988.

MILLE MIGLIA GTS POWER CONTROL (168566-3001). CHOPARD MOVEMENT, CALIBRE 01.08-C

*Ben Fannet*

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

MILLE MIGLIA  
*Chopard*

## La Suisse toujours coopérative

Le recouvrement des avoirs détenus par Ben Ali et sa famille en Suisse a certes tardé, mais n'est pas pour autant abandonné. La Suisse n'a pas, contrairement à certaines informations de presse, clos le dossier. Les autorités helvétiques continuent en effet à apporter à leurs homologues tunisiennes l'assistance technique appropriée pour soutenir leurs requêtes. Le Procureur général de la Confédération suisse, Michael Lauber, était venu début octobre dernier à Tunis à la tête d'une importante délégation. La Suisse a bloqué l'équivalent de quelque 60 millions de francs suisses (près de 122 MD) et le gel d'une durée de 3 ans a été renouvelé jusqu'à 2017. La balle est dans le camp tunisien pour que tous les jugements soient prononcés, les recours épuisés, les documents utiles versés au dossier et les démarches, certes complexes, bien accomplies. ■

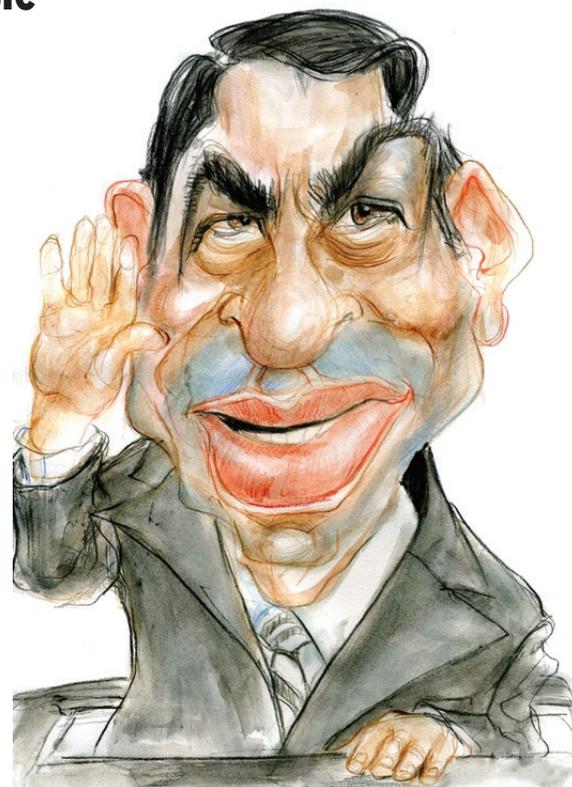
## Un Tunisien sur deux est internaute et facebooker

Les dernières statistiques viennent de tomber. Sur une population de 11 millions d'habitants, la Tunisie enregistre pas moins de 5 408 240 utilisateurs d'internet, soit un taux de 49%. Presque autant pour ce qui est de Facebook avec 5 200 000 utilisateurs, comme le rapporte le très sérieux site World Internet Stats dans son rapport du 15 novembre dernier. La mania prend bien de par le monde. Au total, ils sont 1 milliard 390 000 internautes. ■

## Ben Ali perd son procès contre la Tunisie

Les médias n'en ont pas parlé jusque-là. Le Comité des droits de l'Homme, relevant de l'ONU, a débouté l'ancien président Ben Ali de l'action qu'il avait intentée devant ses instances contre la Tunisie. Dans une longue plainte introduite le 19 janvier 2012, en son nom, par Me Akram Azoury, le président déchu s'est dit «victime d'une violation de l'article 14 paragraphe 2 du Pacte international relatif aux droits civils et politiques», mentionnant particulièrement le reportage télévisé à sa résidence de Sidi Dhrif du 21 février 2011, l'annonce de sa culpabilité par Béji Caïd Essebsi, dès le 4 mars 2011, avant son jugement en juin 2011, et autres griefs.

Statuant sur la forme pour juger de la recevabilité de la plainte avant d'en examiner le fond, le Comité a rappelé dans sa décision rendue lors de sa 115e session tenue au Palais des Nations à Genève du 19 octobre au 6 novembre 2015 que les violations qui se sont produites avant l'entrée en vigueur du protocole relatif au pacte, le 29 septembre 2011, ne peuvent être considérées rétroactivement, sauf si elles se sont poursuivies après cette date. Ce qui n'est pas le cas. D'où sa décision de déclarer que la communication est irrecevable». ■



VIENT DE PARAÎTRE

# La Tunisie en Suède Un accueil royal

Album complet,  
récit exclusif,  
120 pages,  
grand format.

Prix unitaire  
50 DT

Commandez  
directement

(\*) En Tunisie, par porteur ou rapide poste



Edition  
**Leaders**

## COUPON D'ACHAT

Nombre d'exemplaires  x 50 DT Total

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

Adresse de livraison : .....

.....

Code postale

Contact

Je joins mon règlement par

- Chèque bancaire  
 Virement

CBB : TN59 08 008 000671001274071

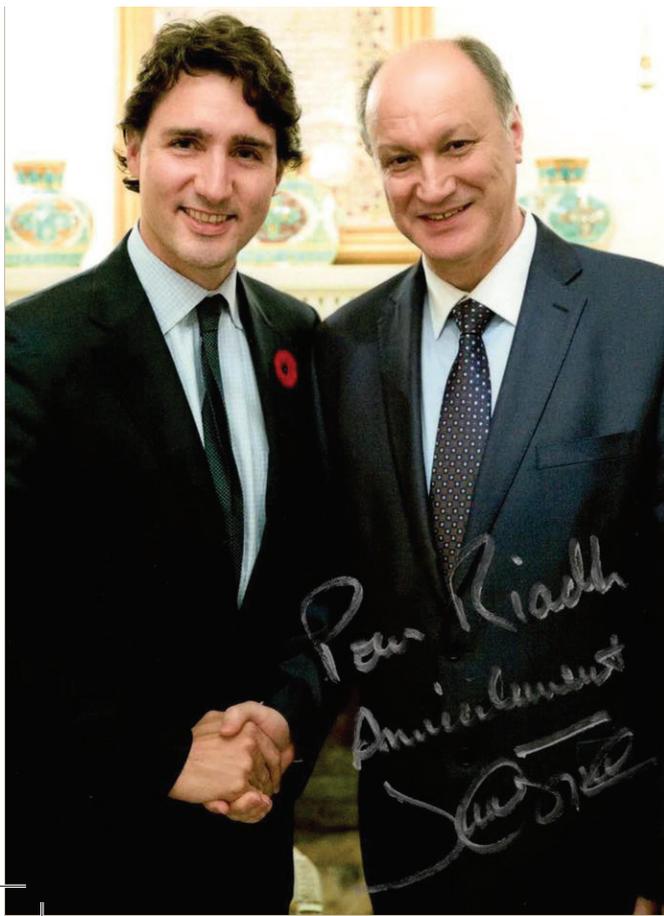
Date et signature

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)



## En première ligne

Magistrat de carrière, puis gouverneur de Mahdia avant que Habib Essid le nomme ministre de l'Intérieur, Mohamed Najem Gharsalli tient bon à la barre, malgré la série d'attentats survenus récemment. Il faut dire que ces actes terroristes, aussi sanglants soient-ils, ne sauraient occulter les avancées significatives accomplies par les forces sécuritaires qui ont réussi à prévenir beaucoup d'autres et démanteler de nombreux réseaux. Maintenant que le secrétariat à la Sécurité (naguère occupé par Rafik Chelly) a été supprimé, il se retrouve en première ligne, assurant directement la tutelle et la coordination entre les divers services de la Police et de la Garde nationale, en plus de ceux de la Protection civile, de l'Administration régionale et des collectivités locales. Sa responsabilité n'en sera que plus alourdie. ■

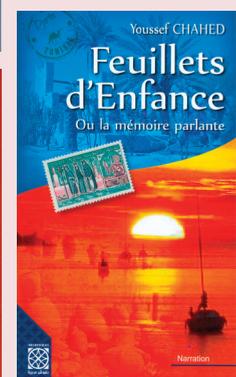
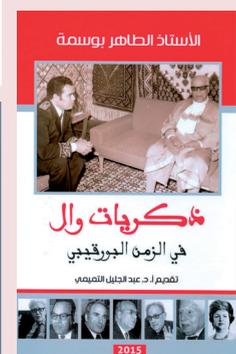
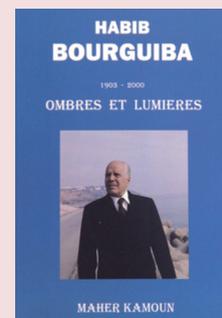
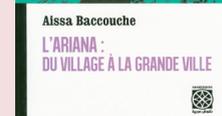


## Une diplomatie anticipatrice

A 44 ans bouclés le 25 décembre dernier, Justin Trudeau, 23<sup>e</sup> Premier ministre du Canada, vient renforcer cette nouvelle génération politique aux commandes dans les démocraties. Avant même qu'il ne brigue la présidence du gouvernement, il avait prêté une attention particulière à la Tunisie, nouant de bonnes relations avec notre ambassadeur à Ottawa, Riadh Essid. ■

## A vos livres !

Les éditeurs n'ont pas chômé fin 2015, même si les lecteurs se font rares et que l'impression devient coûteuse. Les genres varient entre mémoires, récits, romans et analyses. Me Taher Boussemma partage avec les lecteurs ses mémoires d'ancien gouverneur et député, avec des portraits rapprochés de Bourguiba, Wassila, Nouira, Mzali, Masmoudi, Ben Salah, Mestiri et autres Filali. Maher Kammoun revisite le parcours et l'œuvre du Combattant Suprême, dans un livre bien documenté intitulé: *Habib Bourguiba 1903-2000. Ombres et lumières*. Aissa Baccouche analyse dans un essai géomatique une mutation urbanistique significative : *L'Ariana, du village à la grande ville*. Youssef Chahed revient sur son enfance à Djerba dans un passionnant livre : *Feuillets d'enfance, ou la mémoire parlante*. Taoufik Ben Brik revient avec un récit : *New York, banlieue de Tunis*. ■



1288

# FORFAIT PRIVILÈGE<sup>®</sup>

Mobile et Internet

## Performez aux meilleurs tarifs

Choisissez un forfait postpayé entre **20DT** et **120 DT** et bénéficiez de :

- **Communications** valables vers tous les réseaux à des tarifs avantageux.
- **Forfaits 3G<sup>+</sup>** offerts allant jusqu'à 10 Go.
- **Une tarification avantageuse** vers tous les réseaux.



Plus que des Solutions



# TIVOLI ILOVIT

  
SSANGYONG

photo non contractuelle



MUSE

 SSANGYONG Tunisie

[www.ssangyong-tunisie.com](http://www.ssangyong-tunisie.com)

**SOTUDIS**  
*Chemin de réussite*

 Tunis  
Route de sousse GP1 Km7 2033 Megrine  
Tél: 71 42 53 55  
Fax: 71 42 52 53

 Sousse  
Route de ceinture 4022 Akouda Sousse  
Tél: 73 34 33 33  
Fax: 73 34 32 33

 Sfax  
Route de Gabes, bvd de l'Environnement km 2,5 Sfax  
Tél: 74 28 10 00  
Fax: 74 28 10 20

Garantie 3 ans ou 100.000 km

## Le nouveau Diar El Andalous redouble de charme à El Kantaoui

Dame courage, Zohra Driss ne se laisse jamais abattre. Ni par le terrorisme qui a visé en juin dernier son hôtel, Tej Marhaba, à El Kantaoui, ni par la crise du tourisme. Bien que le secteur soit au creux de la vague, elle garde confiance et investit pas moins de 72 MD (HT), pour reprendre l'ancienne pépite de la chaîne Abou Nawas, le Diar El Andalous. Rénovation totale, deuxième grande piscine et extension portant la capacité d'accueil à 380 chambres. Tout un étage a été ajouté avec des suites dotées de terrasses. Un nouveau centre des congrès, un centre de thalassothérapie et des salles de fitness ont également été réalisés, le tout avec une scénographie captivante qui fait profiter le touriste de vastes jardins et d'une superbe plage. Sur chantier, chaque jour à l'aube, avant de «monter» à Tunis s'acquitter de sa charge de députée, Zohra Driss a su mobiliser les équipes pour boucler le chantier en six mois et ouvrir le Diar. ■



## L'Alecso pendra bientôt la crémaillère

L'Organisation arabe pour l'éducation, la culture et les sciences vient d'emménager dans ses nouveaux locaux au Centre Urbain Nord de Tunis, à la lisière de la Cité El Khadhra. Un superbe bâtiment ultramoderne qui aura coûté pas moins de 7 millions de dollars. L'inauguration officielle est prévue en grande pompe début mars prochain. ■



### Diplomatie

Nouveaux ambassadeurs accrédités en Tunisie :

- **Hael al Fahoum** (Palestine)
- **Carol Mc Queen** (Canada)
- **Sebastien Zavalla** (Argentine)
- **Margit Thomsen** (Danemark avec résidence à Copenhague)
- **Ali Derrick Simwinga** (Zambie avec résidence au Caire)
- **Barnaby Richard Riley** (Nouvelle-Zélande avec résidence au Caire)
- **Joff Otieno Makowenga** (Kenya avec résidence au Caire)

### Ministère de l'Intérieur

- **Abderrahmane Belhaj Ali**, directeur général de la Sûreté nationale



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

- **Safieddine Al Haj**, chargé de mission pour la supervision de l'administration générale des affaires juridiques et des litiges
- **Olfa Oueslati**, chargée de mission pour la supervision du bureau de communication
- **Mongi Bourgou**, directeur général du Centre des publications universitaires

### Banque maghrébine d'investissement et de commerce extérieur (BMICE)

- **Noureddine Zekri**, directeur général



### Chambre de commerce américaine en Tunisie (AmCham Tunisia)

- **Khaled Babbou**, président



### Académie tunisienne des Sciences, des Lettres et des Arts (Beit Al-Hekma)

- **Abdelmajid Charfi**, président

72 ans. Premier président élu de l'Académie. Professeur émérite et ancien doyen de la faculté des Lettres et des Sciences humaines (1983-1986), le Pr Abdelmajid Charfi, spécialiste de la civilisation et de la pensée islamiques, aligne une œuvre très riche, développée à travers notamment une quinzaine d'ouvrages de référence.



# MARBRE KEDHEL BEN AÏSSA

SOUHAITE UNE BELLE ET HEUREUSE  
ANNÉE 2016 À TOUS CEUX  
QUI AIMENT LA TUNISIE.

CHAPTONS, DAPSONS, TRAVAILLOPS,  
INVENTOPNS POTRE AVEPIR.



**MTC**  
Marbrerie Tunis Carthage  
32 rue de l'Artisanat  
Z.I Chargaia 2 - 2035 Chargaia 2  
Tél : 70 836 518

**MARBRE ROYALE**  
Avenue de la République  
Dar Chaabane El Fehry  
8011 Nabeul  
Tél : 72 321 005

**LES ATELIERS DE L'HORIZON**  
9 rue de Madrid  
Z.I Sedjoui  
Sidi Hcine  
Tél : 71 935 805

**SOTUMAR**  
Z.I Industrielle Séjoui  
Route de Fouchana  
Birine  
Tél : 71 559 621

**COTUMAR**  
Rue du Lac Huron  
Résidence Les Cascades  
1053 Berges du Lac  
Tél : 71 965 302

**MARBRE JEDIDI**  
Z.I Madhia  
5100 Madhia  
Tél : 73 687 206

**IMM**  
Industrie Maghrebienne du Marbre  
Z.I Ben Arous - GP1 - km 6  
Tél : 71 384 813

**UMAG**  
41 Bld de l'Environnement  
Route de Bizerte km 9  
2083 Ariana  
Tél : 25 120 119

**MASUD**  
Route de Gabès km 3,5  
BP 89 - Cité El Habib  
Tél : 74 453 207

**MARBRE MAATALLAH**  
Route de Tunis - km 6  
5100 Dhkila  
Madhia  
Tél : 73 677 327

**SOCIETE EXPRO**  
Rue des Diamants  
Z.I Sidi Daoud  
2046 La Marsa  
Tél : 71 854 312

**MBL**  
Marbrerie Les Berges du Lac  
Z.I Le Kram  
2015 Le Kram Ouest  
Tél : 71 182 152

**MARBRE KEDHEL BEN AÏSSA** : LE MARBRE KEDHEL D'UNE TUNISIE AUTHENTIQUE - C.I.C.K depuis 1947.

GP1 - Km 24 - Route de Tunis vers Soussa - 8012 Cité Séltène. Tél : +00216 72 399 395 - Fax : +00216 72 399 430 - E-mail : cickbenai@yahoofr

[WWW.MARBRE-KEDHEL.COM](http://WWW.MARBRE-KEDHEL.COM)

DANS UN MONDE QUI CHANGE,  
**VOS OPÉRATIONS À L'INTERNATIONAL  
SONT À PORTÉE DE MAIN.**



### **UNE BANQUE LOCALE, UN GROUPE INTERNATIONAL**

Avec l'UBCI Groupe BNP PARIBAS, bénéficiez des avantages suivants:

- Un point d'accès local pour un réseau global de plus de 100 Trade Centers avec 250 spécialistes dans plus de 75 pays à travers le monde.
- Une expertise et une qualité de service reconnues sur l'activité à international certifiée ISO 9001 depuis 2002.
- Des spécialistes en Cash Management à votre écoute, avec une offre de solutions pour gérer vos flux en Tunisie et à l'étranger.



**UBCI GROUPE BNP PARIBAS**

الاتحاد البنكي للتجارة والصناعة

**La banque  
d'un monde  
qui change**

### Société tunisienne d'entreprises de télécommunications (SOTETEL)

- **Omrane Kammoun**, directeur général

### Centre des jeunes dirigeants d'entreprises (CJD)

- **Wafa Laamari**, présidente

### Syndicat des magistrats tunisiens (SMT)

- **Fayçal Bouslimi**, président

### La nouvelle équipe de la Chambre de commerce américaine en Tunisie

L'assemblée générale électorale de la Chambre de commerce américaine en Tunisie (AmCham Tunisie) s'est réunie le jeudi 17 décembre 2015 à Moevenpick Gammarth Hotel sous la présidence de Mme Amel Bouchamaoui Hammami, présidente de l'AmCham Tunisie.

Après avoir entendu et approuvé le rapport moral et le rapport financier et pris note du rapport d'audit établi par Price Water Cooper pour l'exercice 2014, l'assemblée générale a procédé à l'élection des nouveaux membres du bureau.

Un comité ad hoc avait été désigné pour conduire et superviser les élections. Il était présidé par Me Moncef Barouni, un des fondateurs d'AmCham Tunisie.

Conformément aux statuts et au règlement intérieur de la Chambre, sont élus en tant que :

#### Président

- **M. Khaled Babbou**

#### Vice-présidents

- **M. Hatem Hachicha**, chargé de la communication
- **M. Naceur Hidoussi**, chargé des finances et du sponsoring
- **M. Elyes Ben Rayana**, chargé des investissements
- **M. Mohamed Bridaa**, chargé de l'entrepreneuriat et de l'éducation
- **Mme Neila Ben Zina Laatrous**, chargé de l'ICT
- **M. Ziad Oueslati**, chargé de l'Advocacy
- **M. Adel Mohsen Chaabane**, chargé des relations avec les institutions
- **Me Mohamed Zaanouni**, chargé des affaires juridiques  
Trésorier et adjoint:
- **M. Mehdi Tamarzist**, trésorier
- **M. Etienne Roumier**, trésorier adjoint

#### Secrétaire générale et adjoint

- **Mme Lamia Fourati**, secrétaire générale
- **M. Adel Torjmen**, secrétaire général adjoint

#### Membres du bureau

- **M. Heykel Belhassine**
- **M. Raouf Mhenni**
- **M. Nouredine Hajji**
- **M. Sami Smaoui**
- **M. Tarak Yacine Hmila**
- **M. Sofiane Ben Tounes**
- **M. Anis Riahi**

## Décès

- **Chalbi Belkahia**
- **Abdeljalil Zaouch**



- **Béchir Tamarzist, industriel**  
commerçant et président du Groupe Tamarzist
- **Mongi Jegham**  
l'un des fondateurs de l'Association nationale des médecins vétérinaires de Tunisie
- **Farouk El Mechri**  
Professeur agrégé des facultés de Droit. Il a enseigné à la faculté de Droit de Tunis depuis 1973. Il a été ensuite et depuis 1987 l'un des fondateurs de la faculté des Sciences juridiques politiques et sociales de Tunis. Il a enseigné le droit de la famille, la procédure civile, le droit des obligations, le droit civil comparé, le droit du travail, l'arbitrage commercial international, le droit commercial. Il a publié plusieurs ouvrages : Leçons de droit commercial ; L'enfant objet et sujet d'affection, une approche juridique des rapports parents-enfant en droit tunisien et en droit comparé; Le droit des entreprises en difficultés économiques; Le droit du travail en Tunisie.
- **Cheikh Zouhaïer Jied**  
Adjoint au maire de Tunis
- **Mohamed Mongi Katalane**  
Ancien député à l'Assemblée nationale, ancien vice-président de la municipalité d'Hammam-lif, vice-président et trésorier du MDS
- **Slim Ben Miled**  
Ancien cadre à la CTN
- **Abdelaziz Charfi**  
L'un des pionniers de la promotion immobilière en Tunisie
- **Youssef Attig**  
Ancien expert auprès de la FAO
- **Béchir Ben Yedder**  
Commerçant, industriel, financier : Café Ben Yedder, Café Bondin, confiserie Al Ghazala, Groupe Amen, Assurances Comar et Hayett...

# 2015, une année très Leaders

L'année 2015 aura été pour *Leaders* l'année de tous les paris : diversifier la gamme en éditant neuf autres publications entre ouvrages, suppléments spéciaux et numéros hors-série, lancer une version en langue arabe, restructurer le journal en ligne, y inclure la vidéo et développer des applications mobiles pour smartphone et tablette. Autant de grands défis financiers, éditoriaux, technologiques et de marketing à relever. →

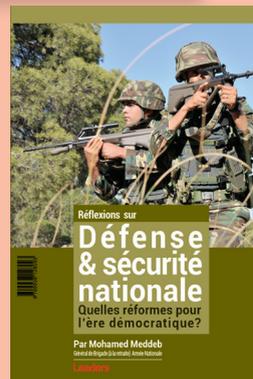
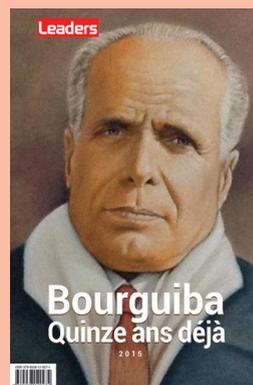


Outre les douze numéros mensuels du magazine que vous avez entre les mains, deux suppléments ont été publiés, consacrés en juin dernier, sous le feu de l'actualité et la pression des délais, à des thèmes cruciaux :

- L'attentat de Sousse
- La vérité sur le pétrole tunisien

Une autre grande première a été l'édition d'ouvrages qui se rapportent à un genre nouveau, le Mook, qui s'intercale entre le magazine et le livre (Mag & Book) alliant articles et photos, reportages et analyses, documents et témoignages. Quatre titres sont parus :

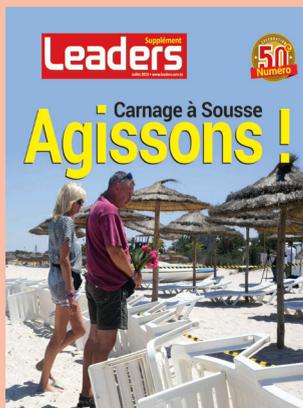
- Défense & Sécurité nationale : Quelle réforme pour l'ère démocratique, par Mohamed Meddeb, Général de Brigade (à la retraite)
- Bourguiba, 15 ans déjà : avec en exclusivité le témoignage du Pr Ezeddine Gueddiche
- Iles et Phares de Tunisie
- La Tunisie en Suède

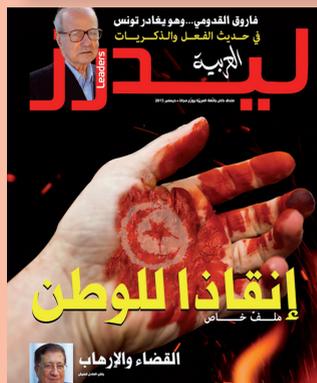


La visite d'État effectuée en France par le président de la République en avril dernier ne pouvait, par l'importance de ses enjeux, la richesse de ses thématiques et l'intensité de son programme, tenir dans un dossier inséré dans le mensuel. Il aura fallu lui dédier un numéro spécial, hors-série, dans lequel les discours échangés à l'Élysée, au Sénat et à la Sorbonne serviront de documents pour les chercheurs et le reportage photo, d'album pour les intéressés.

## Leaders Arabiya

«L'aventure» s'est poursuivie en se décidant à répondre aux lecteurs en langue arabe qui ne cessent de nous réclamer soit une partie qui leur est consacrée, soit un magazine ou un journal électronique de la même veine que celui que nous publions en français. La tentation





était grande et nous y avons longtemps résisté, en attendant de réunir en faveur du projet les conditions de réussite nécessaires. Dès le départ, — et les études l'ont confirmé — le concept retenu était d'éviter de faire cohabiter dans un même numéro une partie dans chacune des deux langues. Les lectorats spécifiques en seront frustrés, ressentant que les espaces rédactionnels spécifiques sont réduits et qu'ils n'en ont pas pour leur argent. Il fallait en outre instituer une règle d'arbitrage pour décider quel article publié dans sa langue d'origine doit être traduit dans l'autre : un vrai casse-tête qui ne satisfera personne. D'où la décision de la séparation des supports, mais aussi des rédactions qui cependant continuent à travailler sous un même toit, en toute indépendance, mais dans la synergie des moyens. A la tête des rédactions, Hédi Béhi et

avec lui Abdelhafidh Harguem pour Leaders Arbiya sont à l'inspiration et la motivation pour mieux traiter l'actualité et la mettre en perspective, en choisissant des angles d'attaque inédits.

### La vidéo est l'avenir de l'homme... et de la femme

Le maître mot des médias est désormais convergence : texte, photos, vidéo et interactivité deviennent un même langage. Ce qui s'imprime doit pouvoir être lu, écouté, vu et commenté. La voix du lecteur complète la boucle. La vidéo devient partie intégrante du online, surtout avec la transformation des téléphones mobiles en caméra vidéo, la généralisation de l'ADSL en haut débit et la profusion des réseaux sociaux. Le passage à la vidéo s'est imposé en priorité pour Leaders. Notre concept est d'y aller en produisant un contenu de même style, c'est-à-dire des entretiens approfondis avec les principaux acteurs et analystes politiques, économiques et sociaux, des reportages fouillés sur des sujets attractifs et dans des sites jusque-là peu accessibles aux médias. Une équipe spécifique a été constituée, un mini-studio aménagé, des équipements ont été acquis. Les vidéos sont postées sur les journaux électroniques Leaders et Leaders Arbiya et un accord passé avec YouTube et autres Daily Motion permet de les relayer par ailleurs sur de grands réseaux.

### Internet et applications mobiles : le saut technologique

Ce que beaucoup de lecteurs et d'internautes ne savent pas assez, c'est que l'arrière-boutique (back office) exige, pour un rendu de qualité, de hautes compétences technologiques en développement, intégration, hébergement, référencement et autres aspects pointus. Notre partenaire depuis le lancement, Tanit Web, qui opère aussi avec succès en Suisse et au Royaume-Uni, assure, sous la houlette de Hatem Abdennadher, innovation, veille et appui au quotidien 24h\24, 7j\7. Les habitudes de lecture du contenu électronique font de plus en plus migrer l'internaute de

l'ordinateur, fixe ou mobile, à la tablette et au smartphone. La consultation se fait alors partout et à tout moment, dans l'instantanéité du tout en direct. Accompagnant cette transhumance, Leaders s'y convertit, bénéficiant des innovations technologiques d'une start-up en pointe installée en Californie, Diginium, promue par un jeune... Tunisien, Maher Hanafi. Les premières versions Android et Ios sont d'ores et déjà déployées et téléchargeables respectivement à partir de Play store et App store. De nouvelles mises à jour sont programmées.

### Des équipes en une seule équipe

Tout ce travail ne peut s'accomplir, 365 jours (et nuit) par an, Internet oblige, sans le concours précieux des journalistes et rédacteurs, d'équipes spécialisées qui se fusionnent, avec nos divers partenaires et fournisseurs, en une seule grande équipe. C'est la grande chance de Leaders et son véritable capital.

Ahmed Charni à la direction du Studio, Mohamed Hammi à la photo, Raed Bouaziz du webamstering, Ali Koyta et Amor Bengacem à la révision/ correction, Fayçal Mejjadi et Hamdi Mzoughi au suivi de la fabrication, impression (chez l'incontournable Simpact dirigée par Naceur Jelji), routage et diffusion, Bourane Ennaifar, Jihen Ouaz et Imen Chennoufi à la communication et au marketing, les deux Maroua Ayadi et Makni à la vidéo, Samira Chtila, Hajar Ayoubi, Najeh Kharraz et Dina Dallagi aux relations presse, les dévoués Habib Abbassi, Chawki Riahi et Lamia Alayet aux services généraux d'appui et les autres soldats et soldates de l'ombre, méritent tous hommage et félicitations. Sans oublier nos prestigieux éditorialistes et chroniqueurs. Qu'ils trouvent tous ici, ainsi que nos annonceurs et nos fidèles lecteurs et lectrices, avec mes meilleurs vœux pour le nouvel an, l'expression de ma profonde gratitude. ■

Taoufik Habaieb

# Caïd Essebsi, An I

Alliance avec Ennahdha et Essid à la Kasbah

## «Des choix nécessaires, judicieux»

Un an après son accession à la présidence de la République, le président Béji Caïd Essebsi persiste et signe. Il défend sa décision de nouer une alliance avec Ennahdha et plus largement une coalition gouvernementale et de porter un «indépendant», Habib Essid, à la tête du gouvernement. Ces choix, il les estime non seulement nécessaires, mais aussi judicieux. Aussi, si l'année 2015 a été pour lui «très difficile» malgré nombre d'aspects positifs qu'il souligne, il s'attend à ce que 2016 soit «meilleure». Le chef de l'Etat revient aussi sur la relance de la diplomatie tunisienne, considérant qu'elle sera bénéfique pour le pays. Au lendemain de son retour d'Arabie saoudite et à la veille du premier anniversaire de sa prise de fonction à Carthage, le président Caïd Essebsi a bien voulu répondre en exclusivité aux questions de *Leaders*. →

### Comment a été votre visite en Arabie Saoudite ?

Excellente ! Nous avons été très bien reçus par Sa Majesté le Roi Salmane Ibn Abdelaziz qui nous a envoûtés par son charme et son amitié pour la Tunisie. D'autant plus qu'il est le fils du Roi Abdelaziz Al Saoud, un grand ami de Bourguiba, qu'il avait reçu il y a plus de 60 ans. Les relations bilatérales sont solides et solidaires.

### Vous êtes rentré à Tunis avec des résultats concrets ?

Ce n'était pas le but essentiel de la visite. Mais l'avenir proche est porteur de très bons résultats et d'une coopération fructueuse. L'Arabie saoudite n'a pas manqué de réitérer sa solidarité à l'égard de la Tunisie.

### L'année 2015, la première depuis votre accession à la présidence de la République, aura été intense...

Très difficile. Nous avons trouvé une situation très délicate. Beaucoup plus

qu'attendu. Il aura fallu parer rapidement aux urgences. Les plus dangereuses sont celles du terrorisme qui, d'ailleurs, a durement frappé la Tunisie au moins trois fois. La première au Bardo, visant notre civilisation et notre culture, en plus d'un pilier de notre économie, le tourisme. La deuxième fois, à Sousse, ciblant encore plus le tourisme et s'attaquant à des hôtes. Et la troisième fois, visant des éléments de la garde présidentielle, et cherchant à s'attaquer directement à l'Etat. Mais l'Etat est resté debout et le restera toujours. Comme depuis plus de 3 000 ans.

### Et sur le plan international ?

La Tunisie a repris sa place dans le concert des nations. J'ai multiplié les visites à l'étranger, et reçu aussi nombre de dirigeants de pays frères et amis en Tunisie. Avec notre voisin, l'Algérie, les relations sont excellentes. Nous entretenons une grande coopération pour combattre le terrorisme. Les frontières sont bien sécurisées. J'ai également effectué une visite importante aux Etats-Unis, la seconde sous →





→ le président Barack Obama, pour réaffirmer les relations traditionnelles entre nos deux pays et les inscrire dans une perspective d'avenir. La visite d'Etat en France, qui est notre premier partenaire économique, mais aussi un grand partenaire au sein de l'Union européenne, aura été un grand moment, tout comme notre participation au sommet du G7, réuni sous la présidence de la chancelière Merkel en Allemagne. La coopération avec les sept grandes puissances mondiales est importante. Par ailleurs, j'ai répondu aux invitations que j'ai reçues du président Sissi pour me rendre en Egypte, de Sa Majesté le Roi Abdallah de Jordanie pour une visite au Royaume hachémite et de Sa Majesté le Roi Carl XVI Gustaf pour me rendre en Suède. Autant d'occasions pour redéployer notre diplomatie et lui rendre son éclat.

Il y a aussi les visites effectuées en complément par le chef du gouvernement, elles revêtent un réel intérêt. Il avait en effet représenté la Tunisie à la célébration du 70e anniversaire de l'ONU et au Sommet des Objectifs du développement durable, en septembre dernier à New York. Ce fut pour lui l'occasion de s'entretenir notamment avec le président Obama, la chancelière Merkel et le secrétaire général de l'ONU, M. Ban Ki-moon. Le chef du gouvernement avait également conduit la délégation tunisienne au sommet COP 21, tout récemment à Paris, il s'était rendu en visite officielle en Algérie, en Allemagne, en Italie, en Jordanie et au Qatar. Vous voyez bien que la Tunisie reprend intensément son dynamisme diplomatique, du reste très utile pour nous.

### Comment s'annonce pour vous l'année 2016 ?

Meilleure que les précédentes. Nous allons nous employer pour qu'elle le

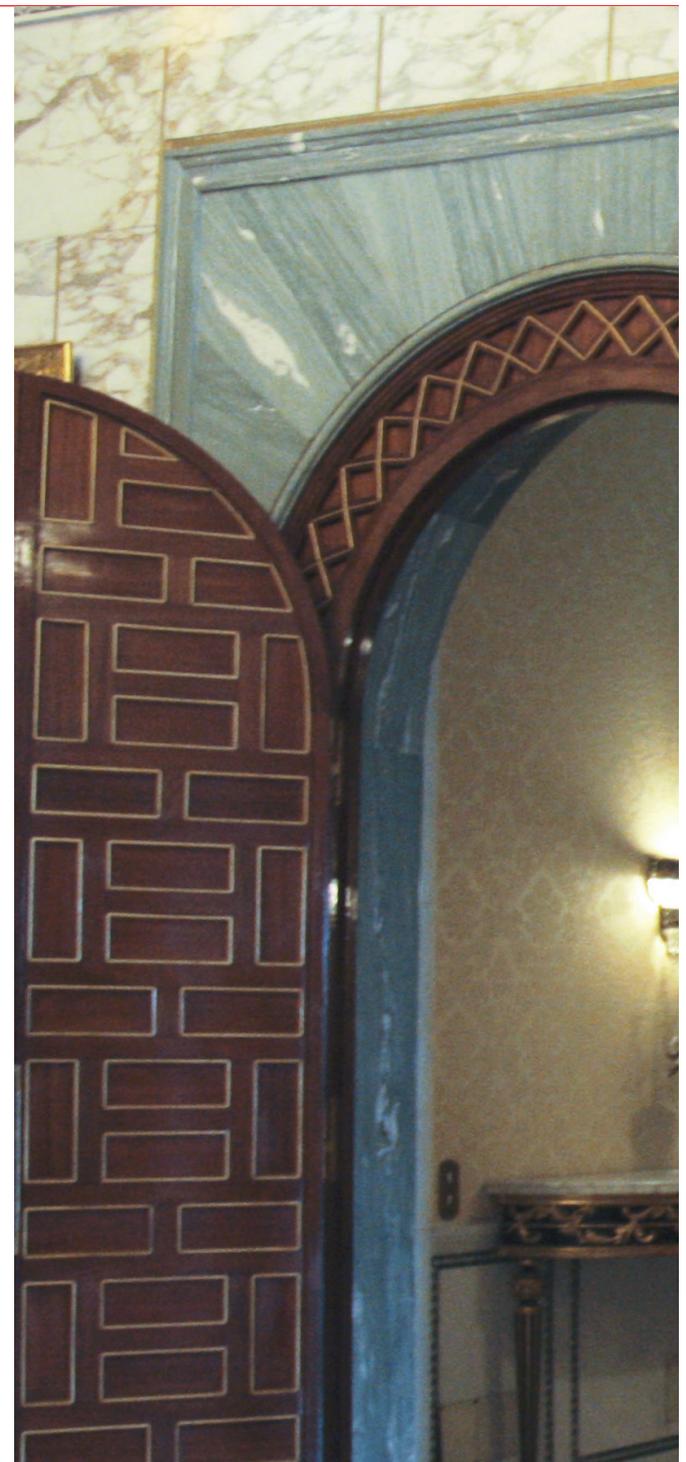
soit. Et il faut que tous les Tunisiens se mobilisent pour sortir le pays de l'ornière dans laquelle il se débat actuellement.

Il faut reconnaître que nous avons terminé l'année 2015 dans de bonnes conditions et trouvé le processus consensuel qui nous a permis d'aboutir à de bons résultats. Parmi les grandes réalisations, on peut citer la paix sociale, grâce aux accords scellés. Il ne faut pas oublier non plus l'obtention du Prix Nobel de la paix qui, précisément, vient consacrer ce processus de concorde, plébiscitant le dialogue et la concertation en mode approprié choisi par la Tunisie.

**On parle de crise politique, de blocage du système, avec un parti qui gagne les élections et ne veut pas envoyer l'un de ses dirigeants à la tête du gouvernement, du deuxième parti qui ne s'inscrit pas dans l'opposition, et d'une coalition qui suscite des ambiguïtés...**

La Tunisie a un gouvernement de coalition qui fonctionne bien. L'opposition, ils sont plusieurs à l'incarner : le Front populaire et d'autres partis. Nous respectons l'opposition, mais elle aussi doit respecter la majorité.

Pour ce qui est d'Ennahdha, le problème ne se pose pas comme vous l'avez mentionné. Si pour la présidentielle, il n'y a qu'un seul élu, pour les législatives, quatre partis sont arrivés en tête. Ils représentent la volonté des électeurs. Nidaa Tounès est arrivé premier, avec 89 sièges, suivi d'Ennahdha, avec 65 sièges, et des deux autres partis, l'UPL et Afek. Nous devons tenir compte du verdict des urnes et du choix du peuple qui seul détient la souveraineté. S'il a désigné quatre partis en tête du classement, on doit respecter sa décision qui, d'ailleurs, a été adoubee par l'Assemblée des représentants du peuple, faute de majorité absolue obtenue



par un seul parti. Il y a là un message de stabilité dont on doit tenir compte.

### Et pour ce qui est du choix du chef de gouvernement ?

M. Habib Essid est un indépendant qui n'appartient à aucun parti mais bénéficie



de leur soutien. J'estime que c'est un choix judicieux. Vous savez, on nous avait longuement accusés de vouloir monopoliser la vie politique.

Nidaa Tounès a donné une bonne leçon en proposant, pour former le gouvernement, une personnalité qui n'est pas issue de ses

propres rangs. Et d'ailleurs, c'est pour cela que le gouvernement réussit.

#### **Etes-vous optimiste ?**

Très optimiste ! Si j'avais le moindre doute, je ne me serais pas présenté à la présidentielle. J'ai la conviction que la Tunisie va s'en tirer et qu'elle va aller de

l'avant dans la voie de la consolidation de la démocratie. Et c'est ça la partie la plus difficile. Il faut que la démocratie soit consacrée dans la vie de tous les jours. Elle ne le sera que par l'action de tous ses enfants, sans exclusion sauf de ceux qui s'excluent d'eux-mêmes. ■

**Taoufik Habaieb**

# Habib Essid

## Mes priorités en 2016

Le 6 février 2016, il bouclera sa première année à la Kasbah... en «survivor». Habib Essid que personne ne pronostiquait pour présider le premier gouvernement de la 2e République et encore moins pour tenir aussi longtemps, s'affirme et se confirme, désormais en gouvernement réaménagé 2.0, au milieu d'incessantes tourmentes. Aux successifs attentats terroristes sanglants, s'ajoutent une redoutable dégradation de l'économie et des finances publiques et un climat social tendu. Gardant la tête froide, s'élevant au-dessus des tiraillements partisans, il s'emploie à la tête d'un cabinet de coalition, et avec de plus en plus d'aplomb, à endiguer les flots. Cahin-caha. «Par grandes tempêtes, il faut savoir s'abriter», nous répète-t-il en ajoutant : «Il faut être conséquent avec soi-même et garder le cap sur l'essentiel».

L'heure du bilan de son premier exercice sonnera dans quelques semaines, en février prochain. Interview. →

### Comment abordez-vous l'année 2016 ? Quelles sont vos priorités ?

Evidemment, le sécuritaire, l'économique, les finances publiques et le social en tout premier lieu. Dans ces préoccupations essentielles, déterminantes pour toutes les autres, il y a les impondérables, mais aussi ce qui est à maîtriser. A étape nouvelle et impératifs pressants, nouveau cahier des charges avec une réarchitecture du gouvernement. D'où le sens de la restructuration et de l'équipe revigorée à mettre en place.

### Quelle sera votre règle de conduite ?

Les difficultés s'annoncent fortes et multiples en 2016. Le risque sécuritaire sera malheureusement persistant, malgré toutes les précautions prises et tous les dispositifs déployés. L'impact sur l'économie est conséquent. Des secteurs entiers sont frappés : le tourisme, l'artisanat, les filières connexes, l'investissement local et extérieur, la création d'entreprises et d'emplois, la croissance... Avec toutes les conséquences sur le budget de l'Etat et l'équilibre des finances publiques. La règle de conduite appropriée est d'anticiper, prévoir, se préparer et ne pas attendre.

### Quel sera votre agenda ?

Le mois de janvier sera celui des grandes préparations pour le reste de l'année. A la différence et en plus des gouvernements successifs depuis la révolution, j'ai la double mission de tenir les premières élections municipales et la mise en place opérationnelle des nouvelles institutions constitutionnelles. Ainsi que la mise en œuvre du nouveau code d'investissement, la loi sur le partenariat public-privé (PPP) et les autres textes adoptés par l'Assemblée des représentants du peuple, l'amorce du plan de développement et la conduite des grandes réformes structurantes. De grands défis à relever avec succès.

### Comment préparez-vous les élections municipales ?

Ce scrutin, jusque-là inédit dans ses nouveaux contextes et formes, est crucial! Les élections municipales marquent en effet l'ancrage de la démocratie locale et de la gouvernance régionale, l'implantation de la décentralisation et de la déconcentration. Ces élections seront importantes et significatives. Je me suis engagé à les →

“ Je suis de nature optimiste, toujours optimiste. Sinon, je n'aurais pas accepté la mission qui est la mienne. ”

“ Jamais déçu ou abattu,  
même dans les moments  
les plus difficiles ! ”

## Je m'engage à ...

- Renforcer les dispositifs sécuritaires, relancer l'économie, veiller sur l'équilibre des finances publiques
- Lancer le plan de développement, mettre en œuvre le code d'investissement, la loi sur le PPP et toutes les autres lois votées par l'Assemblée
- Poursuivre intensivement les réformes
- Tenir les élections municipales dans les conditions appropriées et avec la logistique nécessaire fin octobre-début novembre prochain
- Ne pas perdre un seul dinar des crédits votés pour 2015 et non encore consommés
- Mobiliser les moyens indispensables à la mise en place des nouvelles institutions constitutionnelles et leur entrée en fonction
- Débloquer tous les crédits budgétaires, dès les premiers jours de ce mois de janvier et à hauteur de 80%, sans plus attendre
- Faire lancer par les ministères tous les recrutements dans la fonction publique, dès ce mois de janvier, sans nécessité de revenir aux services de la fonction publique

“ Je demeure animé par la même volonté de relever tous ces défis et de contribuer à la réussite de cette expérience historique. ”



→ tenir fin octobre-début novembre prochain et dois réunir en faveur de leur bon déroulement le climat approprié et tous les éléments nécessaires. Le nouveau code des municipalités, la loi électorale et l'ensemble des textes y afférents doivent être finalisés, débattus, adoptés et mis en œuvre avant fin avril prochain.

C'est un vaste chantier auquel nous nous consacrons depuis le début de l'année dernière et qui progresse utilement. Il y a aussi la logistique à prévoir. C'est pour moi, comme pour tous les Tunisiens, un objectif fondamental. Tout me conforte dans l'idée que ce sera, avec le concours de tous, une nouvelle réussite tunisienne qui fera exemple.

### **Les instances constitutionnelles seront-elles opérationnelles?**

Toutes et tout à fait ! Le mérite de la nouvelles constitution est aussi d'avoir instauré de nouvelles institutions. L'ancrage irréversible de la démocratie dépendra en grande partie de leur installation et entrée en fonction, le plus rapidement possible. Si le gouvernement n'intervient pas dans leur composition, il est de son devoir de fournir la logistique, les moyens et les budgets qui leur sont nécessaires. Toutes doivent être opérationnelles courant 2016. C'est essentiel pour la démocratie, fondamental pour la Tunisie nouvelle.

### **Par quoi commencerez-vous pour les autres charges du gouvernement ?**

La prolongation jusqu'à mi-janvier de l'utilisation des budgets votés pour l'année

## “ La Tunisie va réussir. ”

précédentes et non encore consommés et le déblocage immédiats de ceux de 2016. Des reliquats existent et nos programmes d'investissement ne sauraient rater le moindre dinar. Quant aux budgets de 2016, nous allons non seulement les ouvrir dès le 4 janvier, alors que d'habitude il fallait attendre plusieurs semaines, mais aussi les débloquer d'emblée à hauteur de 80%. Chaque département ministériel peut alors démarrer immédiatement et disposer de la majeure partie de ses crédits sans devoir patienter plusieurs mois et perdre ainsi beaucoup de temps pour pouvoir lancer la totalité de ses programmes et les financer. Ce gain de temps est précieux pour accélérer la réalisation des projets adoptés

Et pour ce qui est des recrutements dans la fonction publique ? Les délais de recrutement sont longs et les procédures compliquées ?

Là aussi, nous apportons une amélioration très nette pour plus de célérité et d'efficacité. Tous les recrutements approuvés par le budget de l'Etat pourront démarrer dès ce mois de janvier. Chaque ministère devra les lancer immédiatement et n'a plus besoin de revenir aux services de la présidence du gouvernement pour obtenir les autorisations nécessaires. Puisqu'ils sont jugés nécessaires et urgents pour renforcer les effectifs, il faut y aller au plus vite, dans la transparence et le respect des procédures en vigueur. Chaque ministre doit prendre ses responsabilités et s'y atteler. L'Assemblée ayant voté, mon feu vert est acquis.

### **Comment considérez-vous, au final, l'année 2016 ?**

Celle de la fixation des bases, de la consolidation, avec 2017 aussi. C'est ce qui nous préparera pour un grand décollage en 2018. Nous devons nous en sortir rapidement et atteindre notre rythme de croisière dès 2018.

### **Vous en êtes persuadé ? Optimiste ? Confiant ?**

Convaincu ! Je suis de nature toujours optimiste. Sinon, je n'aurais pas accepté la mission qui est la mienne. La Tunisie va réussir. Avec le concours de tous, je m'y emploie à la tête du gouvernement.

### **Malgré tous ces risques, toute cette conjoncture, vous n'êtes pas parfois traversé par le doute ?**

Jamais ! Jamais déçu ou abattu !

### **Même dans les moments les plus difficiles ? Lors des carnages au Bardo, à Sousse et sur l'avenue Mohamed-V ?**

Toujours ! Encore plus dans ces moments très pénibles ! Je demeure animé par la même volonté de relever tous ces défis et de contribuer à la réussite de cette expérience historique. ■

Propos recueillis par  
Taoufik Habaieb



Prochainement Disponible

# VISA PLATINUM BUSINESS

## Accédez à la classe BUSINESS PREMIUM

En plus d'une gestion optimisée de vos frais professionnels, faites bénéficier votre entreprise et vos collaborateurs de services bancaires et extra-bancaires de haut niveau et profitez d'une multitude d'avantages exclusifs auprès de prestataires se trouvant dans le monde entier.



# UIB

الإتحاد الدولي للبنوك  
UNION INTERNATIONALE DE BANQUES

# VISA

Platinum Business

# Et si la crise politique était la mère de



■ Par Mustapha Kamel Nabli

La Tunisie passe par une phase très difficile et complexe qui se caractérise par la superposition de plusieurs crises d'ordre sécuritaire, économique, social et politique. Chacune de ces crises peut être, selon son degré d'évolution, de nature ouverte ou latente, rapide ou lente, et plus ou moins profonde. Parmi elles, la crise politique est plutôt lente et latente, mais elle est profonde. Elle est la plus sournoise et la plus dangereuse. Elle reflète l'échec de la mise en place des nouvelles structures politiques prévues par la Constitution devant produire les effets attendus en termes de stabilité politique et d'efficacité dans la gestion des affaires du pays. →



On peut débattre sur le point de savoir si la crise est récente ou bien si elle est de longue date. Mais il est certain qu'elle est de nature similaire à celle connue par la Tunisie en 2013. Celle-là était une crise due à la remise en cause de la légitimité issue des élections d'octobre 2011, suite au dérapage du système politique et à la déviation par rapport à ce qui avait été convenu avant les élections en termes de délai de rédaction de la constitution, de son contenu et du mode d'exercice du pouvoir. Cette crise a été aussi lente et latente avant de devenir une crise ouverte. Elle n'a pu être résolue que par un processus ardu mené par le Quartette, poussé par la rue et reconnu par le prix Nobel de la paix. Mais c'est un processus qui a été coûteux en termes de sang des martyrs, de victimes de la violence et en termes économiques pour le pays.

La crise actuelle trouve aussi son origine dans les élections de la fin de l'année 2014, et dans une évolution de la situation qui n'est pas en conformité avec les attentes et les promesses des

# toutes les crises que connaît le pays ?

élections. Les politiques suivies et l'orientation générale sont souvent très différentes de ce qui a été promis lors de la campagne électorale. Il s'est créé alors un gap entre le vécu et les attentes, qui est porteur de tous les risques. Les élections de la fin 2014 ont été organisées dans le cadre de la Constitution de la II<sup>e</sup> République, qui prévoyait un régime quasi parlementaire. Cela impliquait la responsabilité du parti qui a obtenu le plus grand nombre de sièges pour conduire le gouvernement et la politique de l'Etat, selon le programme qui a été soumis aux électeurs. Or il n'en a rien été. D'abord, le parti politique sorti des urnes n'a pas eu la charge de former le gouvernement. Une coalition ad hoc a été mise en place, de manière non transparente, sous la responsabilité d'une personnalité non élue et non partisane. C'est une déviation manifeste de l'esprit et probablement de la lettre de la Constitution. Le premier parti politique n'a pas pris la charge de la formation du gouvernement, ni de la définition du programme du gouvernement, même en concertation avec les autres partis de la coalition. En fait, il n'y a pas de responsabilité politique claire du gouvernement actuel.

La deuxième cause de la crise réside dans le fait que le premier parti politique élu fait face depuis les élections à une crise interne aiguë, qui a fragilisé ses structures et ses institutions. Indépendamment des tenants et aboutissants de cette crise du parti, qui était somme toute prévisible, le résultat est qu'il n'assume pas politiquement la responsabilité qui lui incombe dans la gestion des affaires du pays. Il ne donne ni une impulsion à l'action du gouvernement ni un soutien franc à ses initiatives. Bien au contraire, nous avons observé nombre de fois l'action gouvernementale perturbée au niveau du parlement, sinon contrecarrée, par les députés membres du parti censé la soutenir en premier.

Il en découle que nous sommes dans un processus qui est de nature à remettre en cause les résultats des élections de 2014, qui étaient supposés apporter la stabilité politique et institutionnelle, sur laquelle doivent se baser le redressement tant escompté de l'économie et la mise sur orbite du développement accéléré du pays. Le manque de transparence dans les rôles respectifs du chef de l'Etat et du chef du gouvernement dans leur exercice du pouvoir complique davantage la situation.

## Une crise lente et non ouverte

Nous sommes dans une crise lente et non ouverte, mais elle est sournoise et dangereuse. Quelles sont les manifestations actuelles de cette crise ?

“ La crise actuelle trouve aussi son origine dans les élections de la fin de l'année 2014, et dans une évolution de la situation qui n'est pas en conformité avec les attentes et les promesses des élections. Les politiques suivies et l'orientation générale sont souvent très différentes de ce qui a été promis lors de la campagne électorale. Il s'est créé alors un gap entre le vécu et les attentes, qui est porteur de tous les risques. ”

La première manifestation se trouve au niveau du degré de confiance accordé par le citoyen, constaté dans tous les sondages, à la classe politique et en particulier aux partis. Les citoyens n'ont plus confiance dans leurs gouvernants qui ont été élus démocratiquement, ni dans tous ceux qui sont impliqués dans la scène politique. Ils ont de loin plus confiance dans des structures non élues comme l'armée.

La deuxième manifestation de la crise est au niveau du manque de visibilité dans les programmes et orientations du gouvernement. Par une combinaison malheureuse d'une incapacité des membres de la coalition à travailler ensemble afin d'élaborer un programme commun crédible, d'une incapacité du gouvernement à fonctionner de

manière efficace et homogène et d'une suite de chocs qui ont perturbé son action, le gouvernement n'arrive pas à convaincre et à projeter une vision crédible de son action et de l'avenir.

La troisième manifestation est au niveau de la détérioration des indicateurs économiques, dont surtout ceux de l'investissement →

→ qui est conditionné en premier lieu par la confiance dans les institutions, dans la stabilité politique et le degré de visibilité concernant les politiques futures. Le taux d'investissement privé, en pourcentage du PIB, ne cesse de baisser, compromettant les perspectives futures de croissance.

La quatrième manifestation de cette crise est à trouver dans les difficultés et les retards pris dans la mise en place des structures institutionnelles prévues par la nouvelle constitution deux années après son adoption: Cour constitutionnelle, Conseil supérieur de la magistrature, institutions et lois relatives à la décentralisation et aux collectivités locales, conseil pour l'environnement et des générations futures, la nouvelle haute instance pour l'audio-visuel, la nouvelle instance pour la lutte contre la corruption. Il en va de même pour la mise en application de diverses lois importantes comme celle contre le terrorisme, avec des textes réglementaires qui mettent trop longtemps à être publiés.

La crise politique et ses manifestations font aujourd'hui que le citoyen tunisien est angoissé et perturbé par la tournure des événements : risques sécuritaires dont le terrorisme est le plus important, situation économique dégradée et dont les perspectives ne sont pas encourageantes, et situation sociale préoccupante. L'Etat peine à recouvrer son autorité, et à agir avec efficacité comme cela a été promis par les vainqueurs des élections. Ces différents risques sont évidemment bien liés et se nourrissent les uns des autres. Mais c'est la crise politique qui est la plus déterminante et sur laquelle il faut agir en priorité, car elle conditionne la capacité de l'Etat tunisien à faire face aux défis de la sécurité, de l'économie et du social. En plus, cette crise politique risque de devenir aiguë et éclater ouvertement à n'importe quel moment.

### Mais que faire et quelles pistes de sortie de crise ?

En premier lieu, le remaniement gouvernemental attendu doit s'inscrire dans un cheminement de résolution de la crise dans son ensemble. Autrement, il risque de constituer un replâtrage

qui n'aura aucun effet et sera une nouvelle occasion manquée. La continuation du travail du gouvernement comme s'il pouvait être indépendant de ce qui se passe au niveau politique général, et comme s'il était un gouvernement de technocrates, est dangereux et doit être corrigé ! D'ailleurs, les difficultés rencontrées pour réaliser ce remaniement, qui ne cesse d'être repoussé, sont une preuve manifeste de l'aggravation de la crise.

“ La crise politique et ses manifestations font aujourd'hui que le citoyen tunisien est angoissé et perturbé par la tournure des événements : risques sécuritaires dont le terrorisme est le plus important, situation économique dégradée et dont les perspectives ne sont pas encourageantes, et situation sociale préoccupante. L'Etat peine à recouvrer son autorité, et à agir avec efficacité comme cela a été promis par les vainqueurs des élections. ”

En deuxième lieu, la crise au sein du parti majoritaire au Parlement Nidaa Tounes doit être résolue au plus vite. Sans une direction claire et responsable du premier parti politique, l'action gouvernementale ne peut être effective et efficace. Cette résolution de la crise doit éliminer les origines de la crise, et non pas seulement faire basculer la situation au profit d'un camp particulier et au détriment d'un autre. Si ce parti se scinde ou bien continue à vivre cette crise de légitimité et de direction, la crise politique ne pourra que s'approfondir et même devenir ouverte et aiguë.

Troisièmement, toute coalition politique telle qu'elle existe aujourd'hui ou bien ajustée qui soutiendrait le gouvernement doit se constituer sur des bases claires en termes de programme politique, économique, institutionnel et de responsabilité politique.

Quatrièmement, la clarification et la délimitation effective des responsabilités respectives entre le président de la République et le chef du gouvernement doivent se faire au plus vite en se conformant à la Constitution. L'ambiguïté dans l'exercice du pouvoir est source de confusion et de dysfonctionnements que le pays ne peut plus se permettre.

A défaut d'une action politique forte et déterminée pour sortir de cette crise, l'avenir du pays est hypothéqué et les perspectives de vaincre le terrorisme, de redresser la situation économique et de résorber le mécontentement social sont assombries. Il semble de plus en plus évident qu'à l'instar de ce qui s'est passé en 2013, la pression de la société civile et sa vigilance seront déterminantes. Le système politique semble être bloqué et dans l'incapacité de relever ce défi tout seul. ■

M.K.N

## 1<sup>ère</sup> Application Mobile de Déclaration d'Accident Automobile en Tunisie

### Suivi de Dossier

Consultez et suivez l'avancement de votre dossier en temps réel

### Numéros d'urgence

Contactez police, pompier, assistance



### Déclaration Sinistre

Auto remplissage, aide aux croquis et génération de constat

### Vidéo Conférence

Rejoignez nos conseillers et partenaires en vidéo conférence

### Géolocalisation

Géo-localisez et rendez-vous dans nos agences et centre d'expertises les plus proche

STAR *econstat* Rapide, facile et efficace



# En dépit des incertitudes actuelles, ravivons l'espoir !

■ Par Mustapha Ben Jaafar



**C**inq ans après sa révolution, la Tunisie présente une image singulière, brouillée et paradoxale, offrant d'un côté une incontestable réussite saluée à l'étranger, de l'autre un malaise rampant à l'intérieur du pays. Ainsi le 10 décembre 2015, jour de la remise du prix Nobel de la paix au Quartette, la Tunisie a été célébrée à Oslo avec faste et solennité alors que sur le sol national, ce fut un jour presque ordinaire, comme si les citoyens et les institutions n'étaient pas concernés par cette distinction. Plus curieusement encore, c'est ce jour-là que la majorité parlementaire, et pour la première fois depuis la Révolution, n'a pas hésité à adopter « en solo » la loi de finances de 2016, passant outre l'absence de l'opposition qui refusait de cautionner des articles suspectés d'anticonstitutionnalité. Ainsi, le jour même où le dialogue tunisien a été mondialement consacré et récompensé en tant que méthode exemplaire pour avoir permis de trouver les compromis nécessaires au dépassement des divergences, la nouvelle majorité parlementaire a préféré un passage en force, refusant les conditions minimales pour l'instauration d'un dialogue. Cet exemple nous rappelle que la transition n'a pas été un long parcours tranquille. Certes, nous devons être fiers de ses réussites:

quatre rendez-vous électoraux – élection de l'Assemblée constituante, deux tours pour l'élection présidentielle et élection de l'Assemblée du peuple – dont les résultats n'ont soulevé aucune contestation majeure ; une Constitution plébiscitée par les Tunisiens et saluée par le monde entier pour son progressisme, les valeurs qu'elle incarne, les droits et libertés qu'elle garantit et les institutions démocratiques indépendantes qu'elle prévoit de mettre en place ; une alternance pacifique au pouvoir avec un changement de majorité et des passations faites dans le respect des institutions ; une continuité du service public et une relative stabilisation sécuritaire du pays.

Tout cela ne doit cependant pas occulter les difficultés, les problèmes, voire les drames de la transition.

Le terrorisme, exacerbé par un environnement libyen instable, a fait un grand nombre de martyrs, – surtout dans les rangs de l'armée, de la garde nationale et de la police, sans oublier les touristes européens qui ont payé le prix de leur sympathie pour notre pays – ; les assassinats des deux leaders politiques, Chokri Belaid et Mohamed Brahmi, ont ébranlé le pays, jusqu'à mettre

en péril l'ensemble du processus de transition. De tels actes, très médiatisés et fortement condamnés par tous, furent trop imprévisibles pour être évités par les responsables ou les acteurs politiques.

Par contre, lorsqu'il s'est agi du processus politique, la responsabilité de tous a été engagée tant en ce qui concerne sa progression et ses blocages que ses succès et ses échecs. Dès le départ du dictateur, les forces du changement qui ont pris le parti de la Révolution ont été confrontées à une forte résistance des partisans de la continuité. Ces derniers ont, dans un premier temps, cédé sous la pression de la jeunesse lors des sit-in de La Kasbah soutenus par les partis et la société civile, notamment les syndicalistes et les avocats. Ce sont eux qui ont imposé la nécessité d'une nouvelle constitution avec l'élection d'une Assemblée nationale constituante le 23 octobre 2011.

Avec le temps, depuis ces élections, les nostalgiques de la restauration ont repris leur souffle et se sont réorganisés. Ils ont initié un discours de confrontation, pour se repositionner dans le paysage politique et, profitant des élections de 2014, ils ont fini par se constituer en force au sein de la représentation nationale sous la bannière de Nida Tounes. Leur retour aux affaires, parfois arrogant, a été justifié par le nécessaire rééquilibrage du paysage politique dominé par une Nahdha hégémonique. Ce parti, sous la pression du contexte politique international, et surtout par crainte d'un scénario à l'égyptienne, a adopté une stratégie «auto-préservatrice», comme en témoigne son renoncement à son projet de loi sur «l'immunisation de la Révolution». Les deux présidents de Nida et Nahdha ont ainsi conclu un deal, ce qui n'a pas empêché leurs deux partis de mener l'un contre l'autre une campagne frénétique de diabolisation mutuelle. L'appel au «vote utile» pratiqué par les deux protagonistes, instillé par la peur réciproque, leur a permis de séduire les votants lors des dernières élections qui ont été négligées clairement, faut-il le souligner, par près de quatre millions de Tunisiens, des jeunes en majorité.

L'imposture s'est révélée rapidement lorsque « les ennemis » d'hier, après les résultats, ont pactisé sans vergogne, étonnant puis frustrant ceux qui leur ont accordé leur confiance. Ils se sont partagé le pouvoir sans même prendre la peine de s'accorder sur un projet de gouvernance commune. Et, en l'absence d'une opposition parlementaire conséquente, les cartes se sont irrémédiablement brouillées. Dès lors, on comprend mieux pourquoi nous sommes en présence d'une majorité et d'un gouvernement sans cohésion, sans vision, sans programme et finalement sans boussole. Ce gouvernement disposant d'une majorité très confortable au parlement est, dans le même temps, décrié par la majorité du peuple abusé. On comprend mieux pourquoi tant de désinvolture vis-à-vis de la Constitution et de

ses dispositions, tant de distorsions en matière de libertés, tant de confusion entre l'Etat et le parti Nida qui – circonstance aggravante- accapare tous les pouvoirs aussi bien exécutif que législatif. Face à cette situation politique, économique et sociale alarmante, il n'est pas question d'abdiquer même si tout a été fait médiatiquement pour discréditer l'ensemble de la classe politique en l'amalgamant avec les dirigeants de Nida qui offrent, depuis un an, un spectacle désolant. Il faut bien admettre que cinq ans après la Révolution, la Tunisie est restée confrontée aux mêmes défis : pauvreté, chômage, disparités régionales, précarisation des classes moyennes... Ces mêmes défis qui ont poussé le jeune Mohamed Bouazizi à s'immoler, déclenchant dans le monde des laissés-pour-compte une révolte qui n'est pas près de s'éteindre.

Aujourd'hui, c'est à ces défis que doit se consacrer l'action politique. Il est urgent, face au maelstrom actuel, de restaurer l'espoir en un avenir meilleur, particulièrement auprès des jeunes. Faire triompher les valeurs de liberté, de dignité, de justice, offrir l'égalité des chances, toutes ces idées charriées par la vague révolutionnaire doivent aujourd'hui inspirer les réformes dont a tant besoin le pays. Certes, dans la confusion régnante, l'alternative n'est pas évidente. Elle est pourtant là. Les forces progressistes, les forces de la social-démocratie qui, en raison de leur désunion, ont essuyé un échec cinglant lors du scrutin de 2014, ont appris de leurs erreurs. Elles doivent se concerter et se réorganiser. Pour cimenter leur union, le projet social-démocrate traditionnellement enraciné dans l'histoire politique et syndicale tunisienne est toujours présent même s'il a été rendu inaudible pour des Tunisiens assommés pendant trois ans par le discours de la confrontation, de la division et de la haine. Le rassemblement en cours de ces forces va permettre de faire entendre la voix des sans-voix. Il permettra surtout de redonner espoir à tous ceux et toutes celles qui, cinq ans après la Révolution, n'ont pas encore trouvé les conditions de la dignité pour laquelle des centaines de martyrs sont tombés. Nous devons réconcilier les citoyens avec le politique et mobiliser tous ceux et toutes celles qui croient en ce projet alternatif salvateur.

Tous les espoirs sont permis. Car aujourd'hui, nous avons deux atouts dont nous ne disposions pas en 2010 : la liberté que notre peuple ne laissera personne lui ravir même si certains égrènent de nouveau le vieux couplet «sécurité contre liberté»; et la Constitution, ce socle construit collectivement et par consensus, capable de soutenir durablement l'édifice de la nouvelle Tunisie démocratique et socialement juste. Usons de cette liberté chèrement acquise et soyons solidairement intransigeants pour faire respecter la Constitution dans le cadre d'un Etat juste. ■

**Mustapha Ben Jaafar**

Hakim Karoui

## Cinq journées passées à la Kasbah, du 19 au 24 janvier 2011



Livrant son témoignage à La Fondation Temimi sur les cinq journées décisives qu'il a passées au Palais du gouvernement à la Kasbah auprès du Premier ministre Mohamed Ghannouchi, du 19 au 24 janvier 2011, Hakim Karoui apporte un éclairage instructif. Il balaye tant de rumeurs, donne des précisions utiles et restitue l'ambiance d'un contexte exceptionnel. →

**Q**uand je suis arrivé début janvier 2011, je venais travailler à Tunis en tant que banquier. J'avais été invité par Mohamed Ghannouchi dans quelque chose qui s'appelait le Haut comité pour la science et la technologie et qui s'est tenu deux ou trois fois. L'objectif était de donner librement des idées, et ce avec un esprit critique. J'ai fortement insisté auprès de M. Mohamed Ghannouchi sur la nécessité et la manière d'attirer les investisseurs en Tunisie, et ai soumis des solutions pour créer de l'emploi. Je le connaissais donc un petit peu. Au moment de la révolution, j'étais à Tunis le 18 décembre, le lendemain du jour où Mohamed Bouazizi s'est immolé ; évidemment personne n'était au courant. Puis, pour les vacances de Noël, je suis parti en Italie. J'ai continué à suivre l'actualité tunisienne en m'inquiétant et en même temps en me réjouissant : peut-être quelque chose était en train de sauter, et en même temps il y avait de l'espoir. Début janvier 2011, je suis rentré à Paris. Les manifestations ont commencé à Tunis, et il y avait déjà des morts. L'inquiétude montait. Le risque de

“ Je suis donc arrivé le mercredi 19 janvier 2011 au matin. Je suis venu avec mon ami Mehdi Houas, et nous avons commencé à rassembler une petite équipe. Au début, il s'agissait avant tout de gérer la communication, parce que c'était à l'évidence la plus maltraitée. ”



carnage se précisait. Il y eut le 10 janvier au soir un discours dont l'idée diffusée était qu'il s'agissait de terroristes. Et moi, modestement, je me suis demandé ce que je pouvais faire.

Un philosophe allemand, Max Weber, a parlé d'éthique, de conviction, et d'éthique de responsabilité. J'ai pensé que compte tenu de mon parcours, il était probable que Ben Ali, que je n'avais jamais rencontré, avait entendu parler de moi. J'ai demandé à Marwan Mabrouk : «*Qu'est-ce qu'on peut faire. On ne peut pas rester les bras croisés face à une menace comme celle-ci, face au peuple tunisien qui se prend des coups, face au mauvais Etat ?*» Il m'a conseillé d'écrire un papier. Donc j'ai écrit un papier qui a ensuite été piraté et diffusé. Dans ce papier, j'interpelle Ben Ali, et lui dis qu'il doit écarter sa femme, renvoyer ses conseillers, et qu'il faut engager un processus démocratique

à froid pour faire le point. Je pense qu'à l'époque, personne ne lui parlait de cette façon, et personne n'aurait encore moins eu le courage de l'écrire pour une raison simple : si cette note tombait dans les mains de Madame Trabelsi, l'auteur risquait la mort.

A l'époque où j'ai écrit cette note, j'étais à Paris, mais il me semblait important de pouvoir lui dire ça, parce que je pensais avoir un peu d'expérience en politique. Et je savais très bien que dans ce genre de situation, que j'ai moi-même eu à gérer en France, même si cela n'avait rien à voir, qu'il y a toujours des jusqu'au-boutistes. Et que vu le système policier tunisien, je ne doutais pas que ces jusqu'au-boutistes étaient peut-être en train de dire : «*Il faut tirer, il faut tirer*». Et donc, j'ai pensé très modestement que peut-être une contribution venant de l'extérieur, et venant de la part de quelqu'un qui avait l'expérience d'un système démocratique, pouvait contribuer à raisonner quelqu'un qui détenait le pouvoir d'assassiner beaucoup de gens, et qui d'ailleurs avait déjà commencé, en ce 12 janvier, à le faire. Le 12 janvier au soir, Ben Ali a refait un discours, dans lequel il parlait de terrorisme sur le même ton répressif.

Le 13 janvier, il a commencé à y avoir un débat dans l'entourage de Ben Ali. Certains disaient qu'il fallait arrêter, que la violence n'était pas la solution, que la solution était d'essayer de sortir par le haut, et qu'il fallait arrêter cette logique de confrontation parce que le résultat risquait d'être l'assassinat de milliers de personnes, et peut-être même une guerre civile. Je n'étais pas à Tunis à ce moment-là. Je sais que certains ont dit que →





→ j'avais écrit le discours du 13 janvier, mais c'est faux. J'étais à Paris, et je n'ai jamais rencontré Ben Ali, mais si j'avais pu participer à infléchir sa décision, très sincèrement, j'en aurais été très heureux. Que s'est-il passé exactement? Il y a forcément des gens qui lui ont dit de partir, et il y a forcément d'autres gens qui lui ont dit qu'il fallait assassiner tout de suite. Comme souvent dans ce genre de situation, il s'est arrêté au milieu : *«Je vais partir mais pas tout de suite, et par contre je fais savoir que j'arrête»*. Le jeudi 15 au soir, j'étais à Paris, et j'ai vu à la TV des opposants dire : *«On ne sait pas où on va»*.

Vendredi 14 janvier au matin, des dizaines de milliers de personnes s'étaient donné rendez-vous devant le ministère de l'Intérieur. Pourquoi étaient-elles là ? Parce que la veille, Ben Ali avait dit *«ne tirez pas»*. Je crois que les gens ont oublié que le discours du 13 janvier a produit la fuite du 14 janvier. Quand on analyse l'enchaînement de la situation, on découvre que le discours du 13 janvier a produit la chute du 14 janvier parce que les gens ont compris que c'était la fin. A partir du moment où le régime de terreur cessait, il était affaibli et finalement la porte a été ouverte ; évidemment, ce n'était pas la porte grande ouverte qu'on avait souhaitée le 13 au soir mais la porte a été entrouverte. C'est ce qu'ont fait avec beaucoup de courage les gens qui sont venus devant le ministère de l'Intérieur. J'ai ensuite regardé cela depuis Paris. Comme tout le monde, j'ai suivi les événements jusqu'au départ de Ben Ali. Puis j'ai fêté l'événement historique avec mes amis à Paris.

Le dimanche 16 janvier, j'ai pris contact avec les uns et les autres à Tunis. J'ai été en contact plusieurs fois avec mon oncle Hamed,

qui m'a informé qu'un nouveau gouvernement était en train d'être constitué. Je lui ai conseillé d'essayer d'y introduire des jeunes, parce que ce sont eux qui ont fait la révolution, puis d'essayer d'y mettre un blogueur...C'est ce qui a été fait puisqu'un blogueur a été nommé à la tête d'un ministère. J'ai également proposé de mettre des compétences tunisiennes qui pouvaient être utiles, et qui ne soient pas des hommes politiques. Finalement, un nouveau gouvernement fut formé, mais à ma grande surprise, on y comptait énormément de membres de l'ancien gouvernement. A mon avis, ce fut la première grave erreur !

La seconde grave erreur selon moi est que le lundi soir lorsque Mohamed Ghannouchi est intervenu à la télé en direct, il a dit qu'il venait d'avoir Ben Ali au téléphone. J'ai pensé *«mais ce n'est pas possible ; il ne peut pas dire à la population qu'il vient d'avoir Ben Ali au téléphone»*. En voyant ces deux éléments : le gouvernement qui semblait absurde, et cette communication qui l'était également, j'ai pensé que Mohamed Ghannouchi avait peut-être besoin d'aide, et qu'il pourrait être utile que cette aide vienne de personnes qui ont vécu dans des systèmes démocratiques. Je me suis renseigné pour savoir si j'étais le bienvenu à Tunis. On m'a répondu oui. Je suis donc arrivé le mercredi 19 janvier 2011 au matin. Je suis venu avec mon ami Mehdi Houas, et nous avons commencé à rassembler une petite équipe. Au début, il s'agissait avant tout de gérer la communication, parce que c'était à l'évidence la plus maltraitée.

Quand je suis arrivé à la Kasbah, j'ai rencontré Mohamed Ghannouchi. Dès mon arrivée, j'ai vu un chaouch jouer aux cartes, et lui ai demandé : *«Où sont les collaborateurs ?»* On →

# BH INVEST MOBILE

GEREZ VOTRE PORTEFEUILLE A DISTANCE

Avec les nouvelles applications pour iPhone, smartphones, iPad et tablettes, gérez vos comptes quand vous voulez et où vous voulez.



VOTRE PARTENAIRE CAPITAL

  
**BH INVEST**  
Intermédiaire en Bourse

# Epargnez et offrez-vous le meilleur crédit.



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



Retrouvez nos pages officielles ATB TUNISIE  
Plus d'informations en agence et sur [www.atb.tn](http://www.atb.tn)

Des professionnels à l'écoute



# ATB

البنك العربي لتونس

→ m'a répondu qu'il y avait quelques ministres qui étaient là et qui discutaient déjà d'un nouveau gouvernement. Mohamed Ghannouchi était assez inquiet et désemparé. Il m'a d'abord remercié d'être en Tunisie et de lui apporter mon aide. J'ai alors compris que le sujet n'était pas seulement la communication. Il m'a dit que le gouvernement n'allait pas ; que dès le mercredi plusieurs ministres avaient démissionné et qu'il fallait de nouveau en changer. Nous avons formé une petite équipe d'une dizaine de personnes. Il y avait un enthousiasme incroyable. Il y avait mon ami Karim Ben Ismail, l'éditeur du CERES, un auteur dramatique, Ouissem Ghorbel, qui ensuite a travaillé avec Saïd Aidi. Il y avait un certain nombre de personnes et l'équipe a un peu étouffé au fur et à mesure. Nous nous sommes mis au travail et avons essayé de nous organiser. Nous avons des noms et avons rencontré Mohamed Ghannouchi le soir même. Je crois qu'il était assez heureux d'avoir des gens autour de lui, parce qu'en fait il n'y avait personne. Tous ceux qui par la suite ont managé l'insulte et la calomnie, en fait personne n'est jamais venu aider à ce moment-là, probablement parce que c'était trop compliqué.

Ma conviction était très simple : c'était de sauver les institutions. Il ne s'agissait pas de sauver Mohamed Ghannouchi, pour qui j'avais pourtant de l'estime, mais qui à l'évidence n'était pas l'homme de la situation. Il a d'ailleurs affirmé plusieurs fois : *«Il faut que je parte»*. Nous lui disions non, *«vous devez rester, parce que des institutions, il ne reste que vous et Foued Mebazzaa»*. Parce qu'il avait la légitimité institutionnelle de la constitution, même s'il n'avait pas la légitimité politique puisqu'il représentait l'ancien régime. Cependant, personne n'avait de doute sur son intégrité, et je pensais qu'il fallait le plus longtemps possible, pendant cette phase d'ébullition avancée, garder les institutions, parce qu'il serait difficile de créer de nouvelles institutions tant que l'Etat d'esprit serait aussi bousculé, et sans aucun repère. Selon moi, il était important de maintenir ces repères que sont les institutions et l'armée, qui a d'ailleurs joué un rôle très important pour stabiliser le pays. A cette occasion, j'ai rencontré Si Hedi Baccouche que j'ai croisé quelques minutes à la Kasbah. Puis le jeudi, le vendredi, et le samedi, la situation a changé. Le jeudi on lui a dit rapidement : *«Il faut que vous expliquiez aux Tunisiens ce que vous faites ici, ce que vous comptez faire, ce que vous êtes en train de faire, c'est extrêmement important parce qu'il faut établir ce contact avec le peuple, vous ne pouvez pas les laisser dans l'ignorance, dans l'inquiétude»*.

Toute la confiance dans les institutions avait été balayée, et les gens avaient besoin d'être rassurés, sachant que les gens ne lui feraient pas énormément confiance mais peut-être quand même un petit peu. Nous lui avons proposé de faire une émission de télé. Nous l'avons préparé autour d'un message clé : *«Vous êtes*



*en train de préparer la transition et vous ne vous présentez pas à l'élection présidentielle. Vous n'avez pas d'intérêt personnel, vous ne travaillez que pour l'intérêt général, et aujourd'hui l'intérêt général, il faut que ce soit vous. Si ce n'est pas vous, alors qui est-ce ?»* Si on commençait à poser la question du *«qui ?»*, on ouvrait la boîte et tout le monde allait vouloir y entrer, en disant *«je suis légitime pour faire ceci, je suis légitime pour faire cela»* et le risque était de créer la confusion. Il fallait donc rester le plus longtemps possible, préparer et organiser les nouvelles élections et apaiser la situation. Il a reçu pendant toute la journée beaucoup de représentants, des partis, beaucoup de monde de la société civile, il était extraordinairement inquiet. En fait, je pense qu'il était rongé par l'idée qu'il n'était pas légitime : *«Je ne suis pas légitime, donc pourquoi je fais ça ?»*, on lui répondait : *«Vous devez rester parce qu'il faut la continuité de l'Etat !»*.

La Tunisie a besoin d'un Etat. On ne peut pas se passer d'Etat, surtout dans les périodes de transition extrême et de confusion extraordinaire avec des gens qui ne savent pas où aller. La seule chose, la seule boussole, la seule direction ce sont les institutions, et donc c'était lui. Le jeudi, nous avons continué à préparer l'émission de télé. Ce soir-là, il a reçu Ahmed Mestiri et Ahmed Ben Salah notamment, qui lui ont dit : *«Il faut que tu parles et nous allons organiser le pouvoir»*. Il a hésité, n'a pas fait l'émission de télévision et il est rentré chez lui épuisé. De notre côté, nous sommes tous rentrés travailler dans un hôtel juste à côté, et avons continué à réfléchir autour du sujet crucial : *«Qu'est-ce qu'on va faire ?»*. Le lendemain, vendredi, à l'heure de la prière, la Kasbah fut envahie. Puis l'émission eut lieu ce soir-là. M. Ghannouchi a d'abord dit : *«Je ne suis pas légitime»* et →



→ ensuite qu'il voulait s'excuser. Les gens ont évidemment remarqué qu'il avait les larmes aux yeux, et comme la confiance n'était pas la vertu la mieux partagée à l'époque, les gens ont dit que c'était du cinéma, mais ont surtout probablement compris qu'il n'avait été qu'un pantin dans un système qui le dépassait, et ensuite qu'il était probablement sincère, qu'à l'évidence il n'avait pas d'ambition, et qu'en conséquence, il fallait remonter un peu la pente collectivement. Le samedi fut un jour de crise, le début de la crise sans beaucoup d'avancées dans les discussions. L'armée avait quitté la Kasbah vendredi soir sauf que les gens tentaient de rentrer dans le bâtiment. J'ai dû passer par l'arrière et nous avons décidé qu'à présent il fallait prendre des décisions : confiscation des biens des Trabelsi pour donner des gages à la population. Il y avait cependant un problème : c'est que les gens n'étaient pas conscients de l'urgence démocratique. Il y avait une telle attente des Tunisiens, qui voulaient tout de suite des résultats et n'avaient pas confiance en l'Etat et en ses institutions.

Notre petit groupe a réussi à pousser pour tenir plusieurs réunions en vue de prendre des décisions. Il y avait déjà le sujet du RCD, mais il y avait des décisions plus pratiques à prendre, telles que : qui sont les personnes qui ont été arrêtées et mises en prison ? Quels sont les noms que l'on peut citer ? Le problème était que le pays ne fonctionnait plus correctement. Je me souviens très bien de M. Mohamed Ghannouchi appelant pendant 40 minutes avec le directeur de l'aviation civile, le directeur de l'aéroport, le ministre de l'Intérieur, le ministre de la Défense,

et demandant : «Où est l'avion de Ben Ali ?». Ce n'est qu'au bout de trois quarts d'heure que l'on a su qu'il était en fait... à l'aéroport! Nous avons ensuite entamé les discussions. Il n'y avait que le noyau dur du gouvernement avec Ahmed Brahim et Nejib Chebbi. Nous avons commencé à parler du gouvernement, les discussions étaient très tendues en raison évidemment du nombre des oppositions qui étaient au gouvernement. Nous nous demandions d'abord s'il fallait céder à la pression de la rue, parce qu'il y avait des listes de ministres devenus persona non grata pour l'opinion qui circulaient.

M. Chebbi disait : «Si on cède maintenant, que va-t-il se passer? Il faut penser à l'intérêt général!». J'ai été très impressionné par Si Néjib durant ces jours passés à la Kasbah., Il y a eu un débat très dur qui a commencé ce jour-là avec l'équipe que j'avais constituée. Le samedi, comme j'ai une maison à Hergla, j'y suis allé et j'ai dit à M. Mohamed Ghannouchi : «Maintenant l'équipe est en place, j'ai fait mon boulot, chacun a son rôle, je vais rentrer en France, il y a une dizaine de personnes qui veulent vous aider, et qui vont rester, vous ne devez pas vous inquiéter. Je peux rester en contact avec vous par téléphone». Je suis rentré à Paris le dimanche et j'ai eu M. Mohamed Ghannouchi au téléphone dimanche soir. Il m'a dit qu'il avait fait interdire la chaîne de TV Hannibal, et que son propriétaire était en prison. Je lui ai demandé s'il pensait que c'était vraiment le bon motif. Lundi, mardi et mercredi passent. J'ai pris un peu de recul et étais toujours en contact avec les uns et les autres. Nous avons vu, le samedi 22 janvier au matin, les trois présidents de commissions et →

# TOUJOURS PLUS PROCHES DE VOUS



# 2000

# Agences

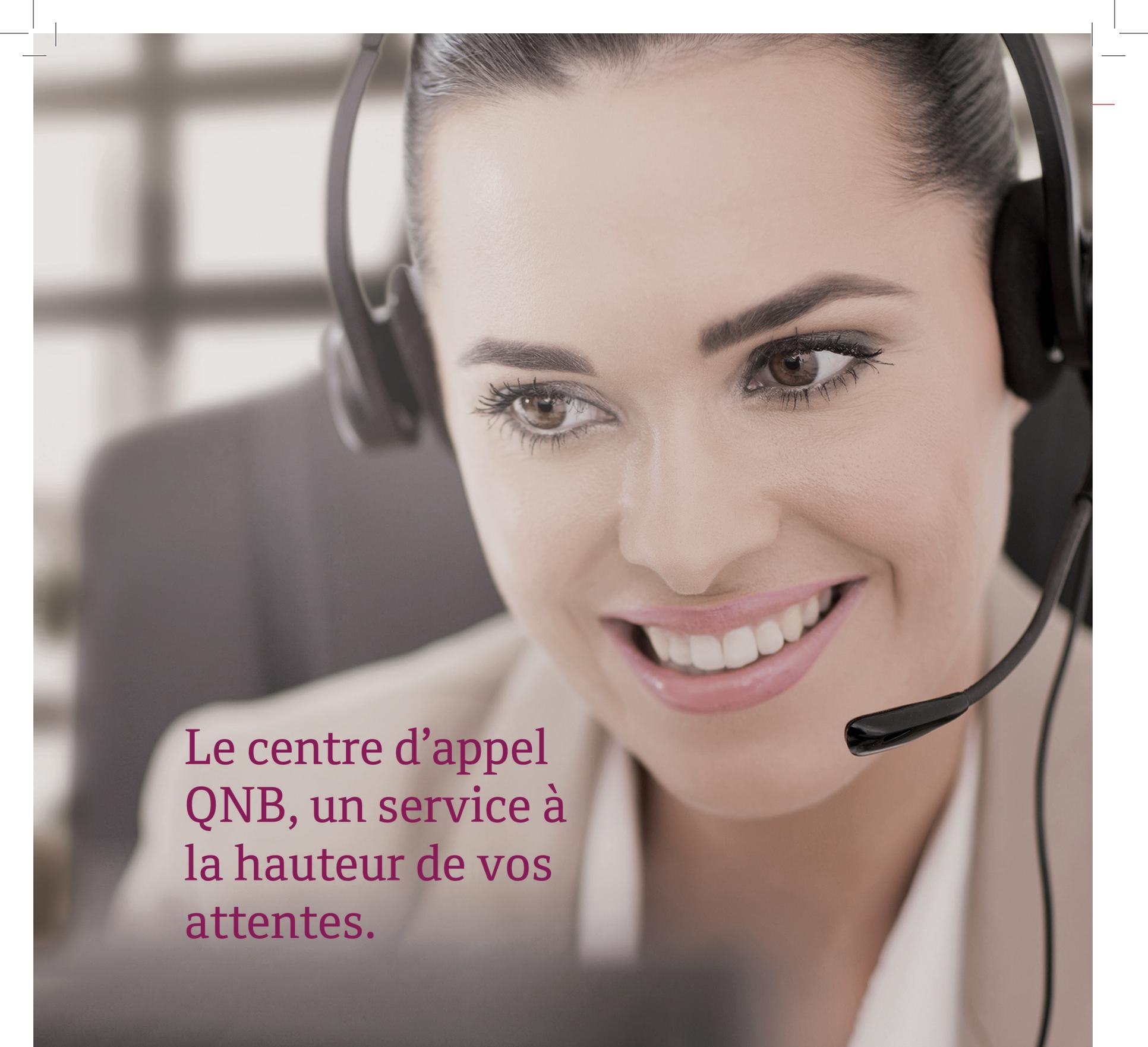
**AU COEUR DE NOS RÉGIONS  
POUR VOUS SERVIR  
OÙ QUE VOUS SOYEZ**

 Suivez nous sur facebook



Gagnons l'avenir, ensemble  
[www.biat.tn](http://www.biat.tn)





Le centre d'appel  
QNB, un service à  
la hauteur de vos  
attentes.



Le centre d'appel QNB Tunisia, 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 visiter [qnb.com.tn](http://qnb.com.tn)

→notamment celui de la commission sur la réforme des institutions. Nous avons dit à Yadh Ben Achour d'intégrer les gens dans les débats. Il a dit : «*On va écouter les partis, on va travailler et changer les institutions.*». Je lui ai répondu : «*Ce sont eux qui vont changer les institutions, et vous les experts votre rôle est de proposer l'encadrement juridique. C'est cela la démocratie*». Il y a eu au début beaucoup de problèmes de compréhension de la réalité démocratique. Le temps où des gens compétents, probablement intégrés, se réunissaient entre eux et disaient : «*Voilà ce que l'on va faire*», ce temps-là est révolu.

Mais ils ne comprenaient pas. Même les gens qui n'étaient pas dans l'ancien régime, comme Yadh Ben Achour, ne comprenaient pas. Le sujet n'était pas de savoir qui était avec Ben Ali ou pas. Le sujet était «*Est-ce que l'on a compris que l'on est dans le processus de la démocratie, les partis vont vous écouter, puis vous allez écouter les partis, puis enfin regarder ce qui est dans l'intérêt généraux*». Autre exemple de difficultés : ce même samedi, on avait réussi à avoir quelques décisions et on avait identifié quelques Trabelsi qui avaient été mis en prison, on allait l'annoncer en conférence de presse le lendemain. Mais on m'a dit que le ministère de l'Intérieur était fermé le dimanche ! J'ai répondu : «*Mais c'est la révolution, dans ce contexte particulier, on va l'ouvrir*». On me répond que ce n'est pas possible, car en plus le ministre de la Justice est âgé et fatigué, et qu'il ne peut pas. Au final, il a parlé lundi, ce qui était très tard. Tout a été comme ça.

Finalement, on a réussi, à force de discussion et de conviction, le jeudi 27, à jouer un grand rôle pour convaincre Si Mohamed Ghannouchi qui a été pris à parti, y compris physiquement, par certains de ses ministres, - qu'il fallait changer le gouvernement, même si certains ministres étaient honnêtes. Il fallait trouver

un accord avec l'Uggt et l'opposition, ce qui a permis de faire cesser le sit-in à la Kasbah. Il a été dit que j'avais moi-même formé ce gouvernement notamment parce qu'il y avait Mehdi Houas, Yassine Brahim, et Jaloul Ayed. Je vais vous décevoir, mais ce n'est pas moi qui ai formé ce gouvernement. Certes j'ai contribué à faire venir dans l'équipe un certain nombre de personnes qui s'y trouvaient. Cependant, il n'y avait pas tellement d'offres à ce moment-là, et on était dans une telle confusion que Si Mohamed a appelé les gens autour de lui en plus, évidemment, d'un certain nombre de responsables politiques qui étaient légitimes. Je vais vous décevoir mais je n'ai pas décidé qui devait être ici ou là. Mais en aidant à créer le nouveau gouvernement, et en voyant que la pression diminuait, j'étais content parce qu'on a fait un boulot pas si mauvais qui a été utile. Encore une fois, on ne peut pas dire qu'on se battait à ce moment-là pour venir prêter main-forte à Si Mohamed à la Kasbah... Le temps a passé, et Si Mohamed Ghannouchi a démissionné, remplacé par Béji Caïd Essebsi, puis le sujet de la constitution s'est posé.

Je pense que beaucoup d'erreurs ont été commises. Fallait-il refaire la constitution ? Ce n'est pas à moi de le dire. Je sais que c'est très compliqué de refaire une constitution. Je sais par contre que c'était plus facile de penser refaire la constitution en février qu'en janvier, parce qu'entre-temps les esprits s'étaient apaisés. Le dialogue avait repris et les conditions du dialogue s'étaient améliorées, notamment parce que le gouvernement avait changé et qu'il y avait probablement un peu moins de méfiance. On était rentrés dans une nouvelle phase. De mon côté, j'ai regardé cela depuis Paris avec un peu de nostalgie, parce que nous avions vécu un moment extraordinaire. Mais je me disais «*chacun à sa place*». ■



NOUS, **TUNISIENS RÉSIDENTS EN FRANCE**, AVONS CHOISI **LA BANQUE** QUI NOUS RESSEMBLE LE PLUS...



[www.tfbank.fr](http://www.tfbank.fr)

TFBank – Société Anonyme au capital social de 49.594.008 €.  
Siège social : 19, rue des Pyramides – 75001 Paris – France.

**TF Bank**

TUNISIAN FOREIGN BANK

بنك تونس الخارجي

# Un ambassadeur de France dans la révolution tunisienne

■ Par Taoufik Habaieb

«Beaucoup de commentateurs ont pu gloser sur la "lucidité" de la diplomatie américaine, opposée à "l'aveuglement" des Français. Or, s'il l'on avait pu comparer les documents respectifs des deux missions diplomatiques, on aurait constaté une identité des vues». C'est le message central qu'essaie de défendre Pierre Ménat, ambassadeur de France à Tunis du 21 septembre 2009 au 26 janvier 2011. Dans un livre de témoignage et d'analyse qu'il vient de publier sous le titre de *Un ambassadeur dans la révolution tunisienne*, il s'emploie à réfuter une à une les accusations portées contre lui personnellement au sujet des notes d'analyse de la situation postées au Quai d'Orsay, notamment son fameux télégramme du 14 janvier 2011 au soir, les propos tenus par Michèle Alliot-Marie à l'Assemblée nationale et la position de la France. →

**A**u passage, il se dédouane pour ce qui est des soirées karaoké à Dar El-Kamila, résidence de l'ambassadeur à La Marsa. Sans se priver de dresser des portraits de ses principaux interlocuteurs officiels, tels que Mohamed Ghannouchi, Abdelaziz Ben Dhia, Abdelwahab Abdallah, Kamel Morjane, Abdelhafidh Harguem et Oussama Romdhani. Tendre avec les uns, avec les autres. Sur les faits, très peu de révélations. Tout semble confirmer que l'ambassade de France à Tunis, ou du moins l'ambassadeur, n'avait pas à l'époque les bonnes informations. Les détracteurs de l'ambassadeur Ménat vont jusqu'à prétendre que c'est lui qui n'y était pas le plus concentré. Certains faits rapportés dans son livre s'avèrent inexacts. Il indique en effet (page 227) que le 14 janvier, «Ben Ali conférait avec sa fille Cyrine, son gendre Marouane Mabrouk et l'ancien ministre Mohamed Jegham, apparemment revenu en disgrâce». Vérification faite, Mohamed Jegham affirme à Leaders qu'il n'y était pas du tout. Plus encore, la dernière fois où il avait vu Ben Ali, c'était près de dix ans auparavant, plus précisément en août 2004, lors de la conférence annuelle des ambassadeurs, pour une poignée de main protocolaire.

## Le retour du factice au réel

S'il est avare en révélations, l'ambassadeur Ménat raconte bien ce qu'il intitule *«Tunis entre illusion et réalité»*, puis son «métier d'ambassadeur» et la coopération bilatérale, avant d'entrer, au troisième chapitre, dans le vif du sujet : la révolution. Son analyse devient alors intéressante à lire. Victor

Hugo lui sera utile lorsqu'il écrit dans *Les Misérables* (Tome IV) : «Une révolution est le retour du factice au réel». Son expérience en tant qu'ambassadeur à Bucarest, avant Tunis, lui rappellera un contexte non différent avec un Ceausescu moins un, puis un Ben Ali plus un.

Pierre Ménat commencera son analyse par la désormais classique interrogation sur la qualification de ce qui s'est passé en Tunisie, révolte ou révolution. Approuvant Jacques Ellul qui estime qu'il n'y a pas de révolution sans révolte, il s'exercera à identifier la théorie de cette révolution et le rôle qu'y a joué l'institution, en cherchant à identifier ses conséquences et sa durée. Trois facteurs lui paraissent déterminants : les «zaoualis», ces pauvres enlisés dans la précarité, les révélations de WikiLeaks sur l'ampleur des malversations et la brutale répression des premiers mouvements de protestation.

## «C'est l'Institution qui a lâché Ben Ali»

Selon lui, «derrière le slogan "Dégage" qui fédère les insurgés contre le pouvoir, se dissimulent trois tendances fortes, dont l'antagonisme n'empêche pas la coexistence : l'aspiration à la liberté, le conservatisme et la radicalité» ; ce qu'il détaille en profondeur. La théorie bien exposée, l'auteur s'intéresse à l'institution et considère qu'elle a joué un rôle décisif.

«Tel ministre, tel général, tel colonel, tel homme de l'ombre (...) ce jour-là, l'Institution a décidé de lâcher Ben Ali». Puis d'ajouter : «Après le 14 janvier, l'Institution en elle-même cesse d'être révolutionnaire. Du reste, elle n'a →

Garantie  
**3**  
ans

The Creative Life

**TCL**

109



Photo non contractuelle.

Entrez dans un monde d'émotions

  
الالكتروستار  
ELECTROSTAR

APPEL GRATUIT  
▶ N° Vert 80 100 500

→ pas jugé comme telle son attitude. Le lâchage de Ben Ali était devenu une mesure d'autoprotection. Si l'on s'en remettait à l'Institution, elle continuerait à fonctionner comme avant».

### Les gérants de la révolution et les acteurs de la révolte

L'ambassadeur Ménat s'intéresse de près à ce qu'il appelle «les gérants» de la révolution, à savoir ceux de l'Etat, les autorités transitoires et les acteurs de la révolte qui «acquièrent une existence et une légitimité». «Ils auront trois principaux objectifs, écrit-il: s'assurer que le mot d'ordre "Dégage" soit bien appliqué; venger leurs martyrs, car la révolution a coûté la vie à des centaines de femmes et d'hommes; mais surtout veiller à ce que leurs revendications premières - disposer d'emplois et de salaires - soient satisfaites.» Reste la question de l'inscription de la révolution dans la durée, «une révolte n'a de durée que la sienne propre», alors qu'une «révolution ne se fixe pas de limite temporelle». «Quatre ans après le 14 janvier 2011, cette question de la durée se pose en Tunisie, estime-t-il. "Que la démocratie était belle sous la dictature!", s'écrient certains. Car par définition, une révolution crée des mécontentements, ne pouvant ni satisfaire les aspirations premières de ses porte-drapeaux, ni apaiser les troubles politiques, économiques et sociaux générés.»

### Se dédouaner

Livre-plaidoyer en faveur de son attitude durant son affectation à Tunis, il fourmille de détails sur ses rapports avec le Quai d'Orsay et l'Élysée, les attaques des cybercorbeaux, les manœuvres des candidats au poste, les remontrances de Bernard Kouchner, les fausses manœuvres d'Alliot-Marie parmi tant de «défaillances» de la France, et son lâchage. Les amateurs de coulisses seront servis et ceux friands d'analyses, interpellés. Bien écrit, documenté, il apporte un regard toujours utile à connaître. ■

T.H.



### Bonnes feuilles

#### Le karaoké

(...) La seconde critique a en revanche été abondamment et longuement évoquée lors de l'après-14 janvier : elle portait sur l'organisation des séances dites de «karaoké».

Il est vrai qu'au moment de la rédaction de l'agenda de l'ambassade pour 2010, nous choisîmes le thème de la chanson française pour l'illustrer. Constatant, en me rendant à des soirées en ville que la formule du karaoké rencontrait un vif succès, je décidai d'en organiser un à l'ambassade en février.

Précisons ce qu'est le karaoké, puisque certains ont fait semblant de ne pas comprendre. Vous est-il arrivé de fredonner un air en sortant du bureau, mais d'avoir complètement oublié les mots qui vont avec ? Êtes-vous partagé entre le désir de chanter et la crainte qu'il ne pleuve ? Le karaoké vous proposera un écran où se dérouleront les paroles de la chanson, avec l'accompagnement musical. Aux courageux de se lancer. Et vous verrez que cette chanson qui vous revenait aux lèvres, cela faisait très longtemps que vous rêviez de chanter en entier!

Tous les participants furent frappés par l'atmosphère chaleureuse de cette soirée, où les convives avaient demandé à être accompagnés de leurs familles. Les jeunes Tunisiens et Français, peu friands des invitations en ambassade, étaient heureux de pouvoir s'exprimer en chantant. Aussi l'expérience fut-elle renouvelée une ou deux fois.



Je fus très frappé par la teneur de critiques qui furent portées sur cet exercice. Visiblement, ces reproches émanaient de personnes présentes à toutes ces réceptions; ci celles-ci ne leur plaisaient pas, elles n'y seraient pas venues ou revenues. Il semblerait même qu'en haut lieu de Paris, on se méprit sur la nature de ces soirées, qu'on présenta - mais allons donc, pourquoi donc s'abstenir de charger la barque, tout est bon à un procès en sorcellerie ? - comme «un peu spéciales», alors que tous les invités furent marqués par l'ambiance bon enfant et familiale qui y régnait.

On décrivit aussi ces karaokés, qu'on disait innombrables, comme «complaisants à l'égard du régime», ce qui est quand même un peu difficile à démontrer, car jamais aucun représentant de celui-ci n'y fut présent. La véritable raison de ces critiques est autre. La chanson, comme l'écrivait Serge Gainsbourg, est un «art mineur». Elle fait trop peuple, alors que les ambassades s'adressent à un public élitiste. Tel est le point de vue qui dominait dans les nombreux commentaires faits à ce sujet. Ceux-ci auraient provoqué la stupéfaction de lecteurs chinois ou japonais, dont les ambassades sont familières de cet exercice.

### **Mercredi 12 janvier 2011 - Chez Abdelaziz Ben Dhia**

À 19 heures (ayant obtenu une dérogation au couvre-feu), je me rends au Palais de Carthage.

D'habitude calme et plutôt souriant, Ben Dhia semble en proie à une vive agitation. De manière totalement inhabituelle, la

conversation est ponctuée d'appels téléphoniques qu'il prend en ma présence. À deux reprises, il est appelé à quitter son bureau, me demandant de l'y attendre. Par politesse, je propose de sortir de la pièce en son absence. Il fait non de la tête, trop concentré pour prononcer un mot.

L'entretien ne commence vraiment que vers 20 heures. Mon interlocuteur me fait part de la version officielle :

- C'est une crise très grave. Le Président a pris ce matin des mesures de grande ampleur. Il compte aller encore plus loin et envisage de constituer un gouvernement d'union nationale avec les partis de l'opposition légale. Mais nous sommes confrontés à une action de déstabilisation d'une forte envergure, menée par l'extrême gauche et les islamistes.
- Notre analyse, Monsieur le Ministre, est qu'il s'agit plutôt d'un très grand mouvement populaire.
- Oui, oui, mais nous vous donnerons des preuves de ce que j'avance. Il y a beaucoup de désinformation. On dit par exemple que le général Ammar aurait démissionné. Or, il est ici et travaille en ce moment même dans son bureau.
- J'ai deux demandes ponctuelles à vous présenter. D'abord, la journaliste Isabelle Mandraud, du *Monde*, est à nouveau empêchée de venir travailler en Tunisie.
- Je vais régler cela.
- Ensuite, certains de nos parlementaires sont très émus de l'emprisonnement de M.Hammami.
- Ça, c'est autre chose, répond Ben Dhia, c'est un extrémiste. Mais enfin, je vais voir... →



# SAGUNTO - ESPAGNE



alliance • 21670860686

[www.ctn.com.tn](http://www.ctn.com.tn)



# Carte Visa Platinum

## "INTERNATIONALE"

### La Star des cartes internationales est désormais chez la BT !

#### Carte Visa Platinum "INTERNATIONALE"

Avec la CARTE PLATINUM INTERNATIONALE de la Banque de Tunisie, désormais rien ne vous surpasse à l'étranger, grâce à cette carte vous bénéficiez d'une panoplie de services privilégiés et avantages exclusifs rendant votre séjour à l'étranger confortable et luxueux.

Pour plus d'information, veuillez consulter votre agence BT la plus proche.



Nous réaliserons vos vœux

[www.bt.com.tn](http://www.bt.com.tn)



→ Isabelle Mandraud pourra accéder librement au territoire tunisien dès le lendemain soir. Hama Hammami sera libéré le 14 au matin. Le pouvoir ne nous avait pas habitués à une telle souplesse mais enfin, c'était toujours bon à prendre.

Avant de conclure l'entretien, Ben Dhia m'interroge :

- Vous avez entendu ces comparaisons avec la fin du régime de Ceausescu. Vous qui connaissez bien la Roumanie, vous savez que cela n'a rien à voir.
- Difficile à dire, Monsieur le Ministre. Si Ceausescu était parti un jour plus tôt ...
- Mais la situation n'est absolument pas comparable.

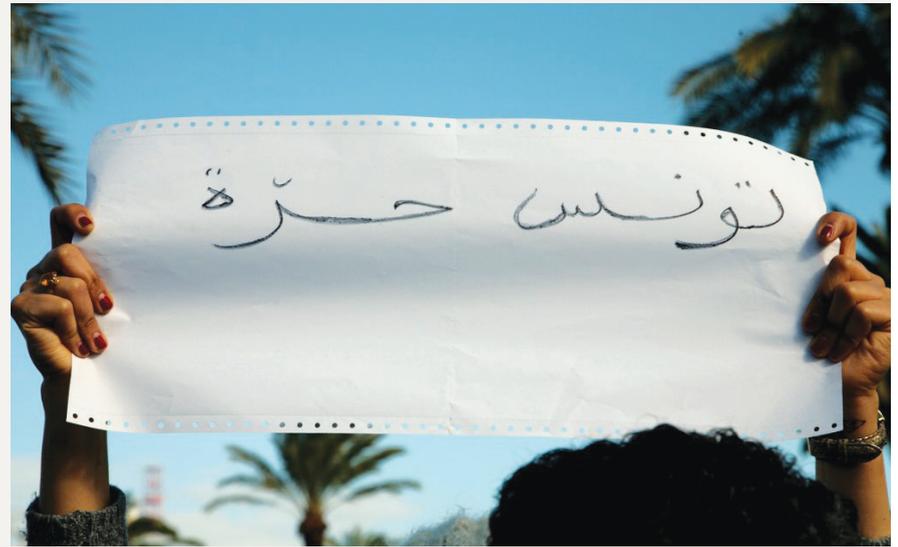
En prenant congé d'Abdelaziz Ben Dhia, j'ignorais que je ne le reverrais plus. Je m'étais toujours demandé comment un juriste chevronné comme lui avait pu cautionner ce régime, jusqu'aux pires heures de la répression policière. Je pense que ce soir-là, il devait se poser la même question.

### Vendredi 14 janvier 2011

Les échanges s'étaient prolongés jusqu'à 1 heures. Je rejoignis ensuite mon bureau. Il faut savoir que la résidence de France était toute proche tant du palais présidentiel de Carthage que la résidence privée de Sidi Bou Saïd. Plus encore qu'à l'accoutumée, ces bâtiments étaient complètement isolés de l'extérieur par des barrages policiers. Nul manifestant et d'ailleurs nulle âme qui vive à proximité. D'ailleurs, mon conducteur et moi-même n'aperçûmes aucun signe de fièvre entre La Marsa et le centre de Tunis.

Arrivé au bureau vers 11 h 30, je constatai qu'il y avait certes quelques dizaines de manifestants sur l'avenue Habib-Bourguiba, mais beaucoup moins que la veille. Le nombre de personnes se massant devant le ministère de l'Intérieur ne cessa de s'accroître tout au long de la journée. Pas de tirs à balles réelles de la part des policiers retranchés dans l'enceinte du ministère, mais de nombreux jets de grenades lacrymogènes rendant l'atmosphère irrespirable dans la rue.

Cela faisait à présent 16 heures que le Président avait fait son discours. Or, aucune indication n'avait été donnée sur la suite réservée à cette allocution, ce qui devenait de plus en plus étrange. Personne n'était joignable ni au Palais, ni à la Kasbah, ni aux Affaires étrangères. En appelant les «proches de proches», j'appris qu'Abdallah et Ben Dhia avaient été révoqués, que Ben Ali conférait avec sa fille Cyrine, son gendre Marouane Mabrouk et l'ancien ministre Mohamed Jegham, apparemment revenu en grâce.



À douze heures, je reçus les journalistes français présents à Tunis, dont Isabelle Mandraud, qui avait pu arriver sans encombre grâce à l'ultime intervention de Ben Dhia. Je me gardai de tout pronostic sur la suite des événements. J'observai seulement que dans ce type de situations, une initiative, pour produire des effets, devait être accompagnée de suites concrètes et immédiates. Or, tel n'était pas le cas.

À partir de 13 heures, l'attaché de défense commença à recevoir des indications selon lesquelles des troubles se produisaient du côté de l'aéroport. En même temps, les rumeurs faisant état d'un proche départ de Ben Ali, qui avaient cessé depuis la veille, reprenaient de plus belle. →





→ En début d'après-midi, deux informations tombèrent : le Président chargeait M. Ghannouchi de former un nouveau gouvernement (ce qui était conforme à son annonce de la veille) ; mais, en même temps, l'état d'urgence était proclamé et le couvre-feu avancé à 17 heures. Le personnel de l'ambassade était de plus en plus inquiet : je le réunis pour le rassurer et le prier de suivre les consignes des autorités (ce qui fut interprété et rapporté par certains bons esprits comme voulant dire que ces dernières avaient «la situation bien en main» !)

Loin de calmer les ardeurs des manifestants, l'annonce du départ du Président les avait stimulés. Nul ne savait ce qu'il adviendrait des différentes forces spéciales chargées de la sécurité présidentielle. Où étaient-elles ? Que faisaient-elles ? Quant aux forces de police régulières, elles eurent pour première préoccupation de ne pas être prises pour cibles par les insurgés.

#### Judi 11 février 2011 - Chez Mohamed Ghannouchi

Je fus reçu à la Kasbah le 11 février par M. Mohammed Ghannouchi, qui était encore chef du gouvernement. Il m'accueillit chaleureusement :

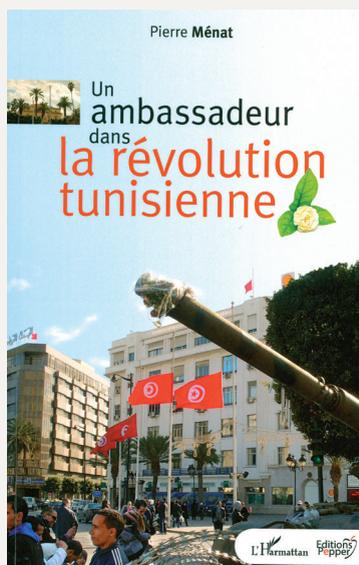
- Vous avez fait du bon travail ici. J'ai

suivi de près vos initiatives sur l'emploi et l'audiovisuel. Je connais aussi les obstacles que vous avez rencontrés. Vous pouvez me croire, car ces obstacles, cela fait près de vingt ans qu'on les dresse contre moi. Je suppose que vous avez lu *Le mythe de Sisyphe* d'Albert Camus.

- Oui, Monsieur le Premier ministre. De mémoire, ce livre se termine sur ces mots : «Il faut imaginer Sisyphe heureux».

- En effet, c'est pourquoi j'ai continué, tout en étant conscient de l'absurdité du système. Mais vous savez, cela fait longtemps que je veux partir. Je l'ai demandé des dizaines de fois à Ben Ali. Il me disait toujours «On va voir». Le 14 janvier, j'avais fait mes valises, mais ils m'ont demandé de rester. Cela ne durera pas longtemps ; le peuple réclame mon départ et je le comprends. Il n'y a qu'un problème : personne ne veut de mon poste. Surtout pas les «jeunes». Je parle des moins de soixante ans. Gouverner dans ces conditions, ce n'est pas très bon pour une carrière. Ce qu'il faut, maintenant, c'est redresser l'économie. Le chômage a été la cause première de la révolution; or, il ne peut que s'aggraver. J'essaie de monter cette conférence de donateurs. Parce que sinon, cela risque de mal tourner.

Lorsque le recul historique le permettra, le rôle de Mohamed Ghannouchi sera sans doute estimé à sa juste valeur. ■



*Un ambassadeur  
dans la révolution tunisienne*  
De Pierre Ménat

L'Harmattan – Editions Pepper,  
278 p. Novembre 2015



بنك الإسكان  
BANQUE DE L'HABITAT

*Bâtitseur de l'avenir*



**AGENCE CHARGUIA 2**  
Ouverture le 28/12/2015

Adresse : Rue de l'Artisanat - Charguia 2 - Ariana  
E-mail : ag.charguia2@bh.fin.tn  
TEL : 71 127 395 - FAX : 71 127 396

**AGENCE BOUMHEL**  
Ouverture le 29/12/2015

Adresse : Avenue de l'Environnement- Boumhel - BEN AROUS  
E-mail : ag.boumhel@bh.fin.tn  
TEL : 71 127 390 - FAX : 71 127 391

**AGENCE MREZGUA**  
Ouverture le 30/12/2015

Adresse : Avenue Dali Jazi - Mrezgua – Hammamet  
E-mail : ag.mrezgua@bh.fin.tn  
TEL : 71 127 407 - FAX : 71 127 408

WWW.BH.COM.TN



:1800

# De l'entreprise

L'entreprise est au cœur du problème du développement économique et social. Elle est la cellule de base de l'économie du pays. Entreprendre : c'est créer des richesses, des revenus et des emplois. C'est donc promouvoir l'ensemble de la société. C'est assurer la stabilité et la prospérité du pays.



■ Par Mansour Moalla

## Les partenaires de l'entreprise

L'entreprise réunit des capitaux et des hommes. Il y a lieu d'assurer la sauvegarde des premiers et l'épanouissement des seconds. Pour y parvenir, la cohabitation entre ces deux facteurs doit être sereine et efficace. Or, souvent la coexistence des deux partenaires est conflictuelle. On a assisté au départ à une domination du capital. Les propriétaires capitalistes étaient les promoteurs de l'idée et de l'objet de l'entreprise. Le personnel salarié n'était pas concerné par la gestion de l'entreprise et n'y était pas associé. Au fur et à mesure des progrès économiques et sociaux réalisés dans les pays développés, la naissance des syndicats regroupant et défendant les intérêts des travailleurs, ces derniers sont devenus de plus en plus concernés par la gestion de l'entreprise et sont associés à celle-ci de différentes manières.

Cette association reste cependant plus ou moins conflictuelle, surtout dans les pays en voie de développement comme le nôtre.

## Le conflit et ses répercussions

D'où l'agitation et l'instabilité qui font obstacle à un développement plus important du nombre et de la qualité des entreprises tunisiennes. Cette situation provient du conflit concernant l'exercice du pouvoir, de

gestion, au sein de l'entreprise. Les propriétaires du capital en sont les titulaires du fait de leur détention du capital et du conseil d'administration, seul habilité, sous le contrôle de l'assemblée générale des actionnaires, à gérer les affaires de l'entreprise et prendre les décisions nécessaires à la sauvegarde des intérêts de celle-ci. Les salariés n'étaient pas associés à cette gestion, n'ayant pas à en assumer les conséquences. Ils sont surtout concernés par l'amélioration de leurs rémunérations sans avoir à se soucier de la situation financière de l'entreprise. Les titulaires du pouvoir, c'est-à-dire les actionnaires, répugnent à les associer à la gestion pour éviter des augmentations de salaires excessives.

## L'absence de dialogue

Cette association entre les principaux partenaires, propriétaires et actionnaires et travailleurs salariés n'est donc pas souhaitée des deux côtés. Les uns veulent être libres pour obtenir des augmentations substantielles, les autres cherchent à les éviter autant que possible.

J'étais ministre du Plan et des Finances au début des années 1980 et j'ai eu à constater de près le phénomène. Feu Habib Achour, mon partenaire dans les discussions salariales, ne voulait rien savoir sur la situation des entreprises pour ne pas être « influencé » et réduire, si nécessaire, ses réclamations et perdre ainsi son « crédit »

auprès des adhérents qui sont ses clients et ses électeurs.

Il y a donc un écran, une barrière qui empêche l'installation au sein de l'entreprise d'un vrai dialogue entre les parties concernées poursuivant à la fois la défense de l'entreprise et sa prospérité et l'amélioration régulière du niveau de vie des salariés.

Pourtant, ce dialogue est clairement dans l'intérêt de tout le monde. Personne ne peut souhaiter la détérioration de la situation de l'entreprise. Les capitalistes y perdent leurs capitaux et les salariés leurs emplois. Il serait dans l'intérêt du pays que les entreprises fonctionnent convenablement et que les revenus des salariés s'améliorent régulièrement.

### **Méfiance et suspicion**

L'absence de dialogue est de nature à créer la méfiance et la suspicion. Les propriétaires seront tentés de ne pas informer leurs salariés sur la véritable situation de l'entreprise et ces derniers en viennent à ne pas vouloir s'informer de la situation réelle de l'entreprise, persuadés qu'ils ne pourront la connaître réellement.

Le conflit entre les deux partenaires ne peut qu'éclater et s'aggraver et l'on aura tendance à recourir à la confrontation au moyen de grèves ou de renvois, ce qui ne peut que détériorer l'entreprise, le sort des salariés et la capacité du pays à « gouverner » son économie.

Le conflit devient plus grave, constituant un danger pour le pays lorsque le dialogue concernant les rémunérations finit par mettre face à face les deux organismes patronal et ouvrier, et créer une crise de l'économie et un traumatisme pour le pays.

### **La négociation au sein de l'entreprise**

Il serait donc plus judicieux que les négociations salariales puissent avoir lieu à l'échelle de l'entreprise. Ceci sera de nature à inciter les partenaires à s'occuper de leurs propres affaires et à ne pas attendre que leur sort puisse être discuté à l'échelle nationale. En second lieu, les entreprises ne se ressemblent guère. Décider qu'il y aura une augmentation de X% partout n'a pas de sens. Certaines entreprises peuvent s'en accommoder, d'autres ne pourront pas le supporter.

Que des organismes centraux puissent donner une orientation générale compte tenu de la situation

économique et sociale du pays, c'est possible et c'est utile. Mais qu'elles puissent décider d'une augmentation uniforme quels que soient le secteur et l'entreprise concernés, cela ne peut que nuire à l'entreprise et à l'ensemble de l'économie.

### **La politisation de la négociation**

En effet, la négociation des salaires à l'échelle nationale se « politise » inévitablement, aggrave la tension par les démonstrations de force de part et d'autre et l'on se crée ainsi régulièrement chaque année une tension sociale dont on peut faire l'économie. Cela étant, il est nécessaire d'abord d'installer le dialogue au sein de l'entreprise, au sein d'un organisme ad hoc, un « conseil de dialogue social », où les deux partenaires peuvent se rencontrer et s'informer mutuellement et régulièrement de la situation de l'entreprise et du secteur.

Les propriétaires ne doivent pas « cacher » la vraie situation de l'entreprise, les salariés doivent pouvoir obtenir des augmentations en rapport avec les résultats et les bénéfices enregistrés par l'entreprise et des perspectives pour l'avenir. Ils auront le droit de bénéficier des résultats positifs mais ils doivent aussi accepter de sacrifier si le résultat est négatif et si le sort de l'entreprise est en jeu. On peut ainsi équilibrer le dialogue au sein de l'entreprise et installer une paix sociale dont le pays a toujours besoin. S'accepter mutuellement au sein de l'entreprise au lieu de se comporter en adversaires : tel est l'enjeu positif qu'il est nécessaire de poursuivre pour la sauvegarde du développement économique et de la paix sociale. On peut envisager, dans ce cadre, que les conflits éventuels au sein de l'entreprise ne pourront pas toujours éviter l'épreuve de force et la grève. Comme toute épreuve de force, elle est destructrice. Il y a lieu de régler la grève qui constitue un droit constitutionnel mais qui ne doit pas rester « hors la loi ». On peut envisager à cet effet la création d'une « cour arbitrale » qui doit examiner le projet de grève, juger de ses effets sur l'entreprise et plus généralement sur la situation économique du pays et décider de l'autoriser ou de l'interdire, cela si on veut que l'on n'aille pas vers une sorte de « guerre civile » qui peut devenir violente comme on l'a vécu de nombreuses fois depuis l'indépendance.

L'entreprise est à la base du développement économique et social : il est nécessaire que les réformes indispensables concernant son fonctionnement soient introduites pour qu'elle puisse remplir son rôle efficacement. ■

M.M.



Régiment d'honneur de l'Armée

# Un cérémonial militaire fastueux



• Dossier établi par Taoufik Habaieb  
• Photos : Mohamed Hammi, DR



**L**es murs extérieurs de cette caserne de la Manouba ne laissent rien apparaître de sa spécialité, n'était-ce cette musique de fanfare qu'en perçoivent parfois de loin riverains et passants. En apparence, une caserne comme toutes les autres de l'armée nationale, dans son architecture, son aménagement, son fonctionnement. Ceux qui ont la chance d'accéder au quartier général du Régiment d'honneur, pénètrent dans un univers certes militaire mais à dimension culturelle, artistique, équestre et protocolaire. Le nec plus ultra. La musique a toujours accompagné les guerriers depuis l'aube des temps, les chevaux, éléphants, chameaux et autres montures aussi. Les historiens de la dynastie husseinte attribuent à Ahmed Bey la constitution de la première brigade cavalière en 1840 qui, forte de 3 000 hommes, ira participer avec les troupes ottomanes à la guerre de Crimée. Quant à la fanfare, elle a été dans le cérémonial

beylical. Sous l'occupation, l'armée française déployait sa propre compagnie d'honneur. Il aura fallu attendre l'indépendance pour que la première compagnie d'honneur tunisienne voie le jour en 1963 et soit élargie dès 1965, en compagnie d'honneur avec détachements des trois armées : terre, mer et air. «*Aujourd'hui c'est tout un Régiment d'honneur*», explique à *Leaders* son commandant, le colonel-major Fathi Ben Anaya. Formé à l'Académie militaire et dans diverses écoles spécialisées en Tunisie, en France, Espagne, Italie et aux Etats-Unis, cet officier supérieur, ancien des forces spéciales, avait assuré auparavant nombre de commandements dans la capitale et à l'intérieur du pays, y apporte son expérience et son sens du respect des traditions militaires. «*Le régiment compte trois unités, ajoute-t-il. La première est celle de la musique, formée de clique et musique. Musiques s'entend au pluriel puisqu'elles ne se limitent pas aux*

*instruments de percussion et de cuivre, mais englobent également des orchestres d'harmonie. La deuxième unité est formée des détachements des armées, alors que la troisième est réservée à la cavalerie.*». Quatre missions principales sont assignées au Régiment d'honneur, indique le colonel-major Ben Anaya. Elles sont à caractère opérationnel, spécifique, général et dédiées à la formation.

Au titre des missions opérationnelles, comme toute unité militaire nonobstant sa spécialité, il s'agit de se tenir à disposition pour assurer toute mission de combat ordonnée par l'Etat-Major dans le cadre de la défense du territoire. C'est ainsi que des éléments du Régiment d'honneur ont servi sur le terrain lors du déclenchement de la révolution et, par la suite, lors de différents autres événements.

Pour ce qui est spécifique, la mission consiste à rendre les honneurs



militaires, lors de cérémonies officielles au plus haut niveau de l'Etat, telles que les visites officielles, la remise des lettres de créance, la commémoration de fêtes nationales et hommages aux martyrs, la célébration-souvenir à des soldats étrangers tombés sur des champs de bataille en Tunisie, ou encore des manifestations culturelles, sportives et économiques.

C'est ainsi que le régiment a participé aux cérémonies d'ouverture de la Coupe d'Afrique des Nations (foot), en 2004, à des festivals culturels en Tunisie et à l'étranger, ou tout récemment à l'inauguration du Salon international de l'agriculture du machinisme agricole et de la pêche (Siamap), au titre des activités équestres relatives à la promotion du cheval.

A l'étranger, le régiment était invité à la célébration du 70<sup>e</sup> anniversaire du débarquement

des Alliés en Normandie, à Caen en juin 2014, alors que la clique et musique aligne pas moins de 17 participations à l'étranger.

Toujours au titre de cette mission spécifique, figure la préservation et la perpétuation des traditions équestres au sein de l'armée et leur consolidation en fournissant des chevaux à toutes les casernes, œuvrant à la préservation et à l'amélioration de la race chevaline, qu'il s'agisse de pur-sang arabe, barbe et arabe barbe

Troisième mission, elle relève des interventions à caractère général, à savoir la participation à des actions de secours (inondations, séismes, etc.) et de maintien de l'ordre. Quant à la quatrième et dernière mission, elle porte sur la formation dans les deux domaines spécifiques au régiment : la musique militaire et l'équitation. C'est ainsi que le Régiment d'honneur est doté d'une école de musique et d'un centre de formation de cavalerie. →

# La parade musicale







Bâton de commandement en l'air, le commandant de la compagnie cliques et musique avance en tête. Une centaine d'hommes et de femmes, en tenue de parade, le suivent en rangs harmonieux. La tenue est magnifique : rouge et blanc, les couleurs du drapeau, pour les grandes cérémonies, et en dérivé, rouge et noir pour les autres défilés et manifestations. Juste derrière le commandant se trouvent deux porteurs de chapeaux chinois. Surmontés chacun d'un croissant et d'une étoile, ces chapeaux métalliques revendiquent les couleurs tunisiennes.

La compagnie se compose de deux parties : la clique (4 instruments de percussion) et la musique (26 instruments). Alignement, harmonie, gestuelle et sonorité : tout est solennel, faisant vibrer l'auditoire. Le commandant est vigilant, attentif au moindre détail, s'adressant à chacun de ses musiciens. Quand il s'agit de tourner à gauche ou à droite, le mouvement devient chorégraphique. Pas la moindre imperfection. Il y va du faste cérémoniel. →



## Un véritable conservatoire de musique



Elle a tout d'un conservatoire de musique : enseignants diplômés, programmes pédagogiques, salles de répétition et même une unité de réparation et de maintenance des instruments. «*Nous fonctionnons comme une école de musique orchestrale et militaire à part entière, explique à Leaders son commandant, le colonel Habib Ben Orfi. Le recrutement, hommes et femmes, se fait sur la base de concours nationaux pour les professeurs de musique. Pour les autres, le choix est effectué parmi les élèves des écoles militaires en détectant les talents et en leur permettant de se perfectionner, selon leurs vocations. Au programme, des cours de solfège, orchestration, chant et maîtrise de divers instruments. Rien que pour la clique et musique, nous utilisons 30 instruments dont 4 spécifiques à la clique. Quant à la fanfare de la cavalerie, elle utilise 5 instruments.*» →



«Devant rendre les honneurs lors des visites et cérémonies officielles, la compagnie clique et musique doit pouvoir jouer à la perfection les hymnes nationaux de tous les pays frères et amis, poursuit-il. Nous recevons tous les documents y afférents, notamment les partitions que nous consignons dans une base de données constamment mise à jour. Nous nous mettons aux répétitions. Si pour les visites officielles et les cérémonies de remise de lettres de créance, nous sommes généralement avisés à l'avance, nous devons nous tenir prêts pendant pour toutes les circonstances imprévues ».

Dans la salle de classe, une trentaine de musiciens, hommes et femmes, sont en plein exercice. Ce jour-là, ils jouent une marche militaire tunisienne intitulée «Hached». De grands compositeurs tunisiens, tels que Salah El Mehdi ou Mohamed Triki, ont légué à l'Armée nationale des marches mémorables. Le professeur de musique fait jouer les instruments un à un, puis par type, avant de lancer l'ensemble. Comme dans un conservatoire.

Dans une grande salle aménagée en mini-amphithéâtre, c'est l'orchestre oriental qui est en répétition. L'exercice du jour consiste à jouer un magnifique morceau intitulé «Ode de joie» qui fait appel à un talent affirmé de chacun de la quarantaine de musiciens. Au pupitre, le chef d'orchestre, le lieutenant Mounir, avec sa baguette, veillant à l'harmonie. D'autres formations musicales sont également en cours de solfège ou de répétition, sous le commandement du capitaine Karim, un musicien talentueux qui joue pratiquement de tous les instruments. Le rythme bat son plein. →



**AMI Assurances**  
Société anonyme au capital  
de 13 220 560 dinars

Cité Les Pins Les Berges du lac II 1053  
Tél: 70026000 Fax: 71268400



## **Souscription à l'Augmentation du capital de la Société AMI Assurances Du 11 au 25 décembre 2015**

**Visa du CMF sous le n° 15 0921 en date du 1 Décembre 2015**

donné en application de l'article 2 de la loi n° 94-117 du 14 novembre 1994. Ce visa n'implique aucune appréciation sur l'opération proposée. Ce prospectus a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires. Le visa n'implique ni approbation de l'opportunité de l'opération ni authentification des éléments comptables et financiers présentés. Il a été attribué après examen de la pertinence et de la cohérence de l'information donnée dans la perspective de l'opération proposée aux investisseurs.

Cette augmentation sera réalisée comme suite :

- Emission de 5.288.224 actions nouvelles, au prix d'émission unitaire de 6,250 dinars,
- Souscription à raison de deux (02) actions nouvelles, pour cinq (05) actions anciennes,
- Période de souscription s'étale du 11 au 25 décembre 2015,

Pour plus d'information une copie de la notice légale relative à cette augmentation sera mise à la disposition du public sans frais auprès de la société AMI ASSURANCES, ainsi qu'auprès de l'intermédiaire en bourse MAXULA BOURSE chargé de cette augmentation, et sur les sites Internet suivants:

AMI : [www.assurancesami.com](http://www.assurancesami.com)

Maxula Bourse : [www.maxulabourse.com.tn](http://www.maxulabourse.com.tn).



LA BIAT, **TOUJOURS PLUS PROCHE DE VOUS**

**200 agences au service des clients  
et de l'économie tunisienne**



Avec l'ouverture de l'agence du Bardo, qui sera inaugurée à Tunis le 28 décembre 2015, la BIAT comptera désormais 200 agences réparties sur l'ensemble du territoire. Proximité, service au client, financement de l'économie, investissement dans le développement et l'aménagement du territoire : la BIAT, première banque du pays, confirme son positionnement et ses engagements, soucieuse de participer à la relance de la croissance économique, malgré les difficultés que rencontre la Tunisie.

Avec 15 agences ouvertes en 2015 (la 15<sup>ème</sup> sera inaugurée le 28 décembre au Bardo, à Tunis), 16 l'an passé, la BIAT aura presque doublé son parc en sept ans de 2008 à 2015. En s'implantant plus particulièrement dans les régions du Sud, du Sud-Ouest et du Nord-Ouest, la BIAT traduit sa volonté de renforcer le maillage territorial au profit du développement économique partout en Tunisie.

Accompagner ses clients partout où ils se trouvent avec une présence équilibrée sur l'ensemble du territoire ; permettre l'accès à tous à des services et des offres bancaires de qualité; accroître la bancarisation des Tunisiennes et Tunisiens pour leur faciliter l'argent au quotidien et la réalisation de leurs projets ; accompagner et financer les projets des particuliers, des professionnels et des entreprises : le plan d'implantation de la BIAT, qui a été poursuivi malgré le contexte économique tendu et les difficultés que connaît le pays, s'inscrit dans une dynamique volontariste et positive.

L'extension continue du réseau d'agences fait partie d'une stratégie globale de proximité qui s'est aussi traduite par l'ouverture tout récemment de la première agence de la filiale BIAT France, à Paris, afin de servir les Tunisiens résidents en France en facilitant et en sécurisant les transferts d'argent vers la Tunisie. De même, le développement du parc d'automates et de libres-services bancaires, la mise à disposition des services de banque à distance contribuent à rapprocher la BIAT de ses clients, partout où ils se trouvent, et quelle que soit l'heure d'entrée en relation.

Par ce positionnement volontariste et l'étendue de sa présence, la BIAT, qui est parmi les premiers employeurs bancaires de Tunisie, entend poursuivre son engagement au service des acteurs économiques tunisiens (particuliers, professionnels, PME, grandes entreprises, institutionnels) et de l'économie dans son ensemble.

[www.biat.com.tn](http://www.biat.com.tn)



→ La visite de l'école de musique ne peut se terminer sans une halte à l'atelier de réparation et de maintenance des instruments. De jeunes musiciens sont formés à ces techniques. «*Pour être de bons techniciens, il faut qu'ils soient d'abord de bons musiciens*, précise le

colonel Ben Orfi. *C'est ce qui leur permettra d'assurer la maintenance et la réparation convenables en s'assurant du rendu musical exigé.*» Voilà un vrai métier qui est rare, peu prisé par les jeunes dans le civil et pourtant bien rémunéré. ■

T.H.



*intérieurs*<sup>®</sup>

## MOBILIER DE BUREAUX



**TOUJOURS  
INDESTRUCTIBLE**

- Vente De Mobilier De Bureaux
- Mobilier sur mesure
- Collectivités

## LES PROS DU BUREAU

Siège /Head Office

*intérieurs*<sup>®</sup>

Z.I Sidi Daoud, 2046 Tunis. Tunisie

Tél : (+216) 71 854 666

Fax : (+216) 71 854 660

### Showrooms :

LA SOUKRA - SOUSSE KANTAOUI - SOUSSE SAHLOUL

SFAX - BÉJA - GABÈS - ALGER

TRIPOLI - ABIDJAN



[www.interieurs.com.tn](http://www.interieurs.com.tn)

# La revue des détachements de l'armée





A pas mesurés, des détachements des trois armées avancent, sous le regard attentif du commandant du bataillon pour prendre place au long d'un tapis rouge soigneusement brossé. En tête, le carré du drapeau national. Fier, le regard droit et le geste altier, le porte-drapeau hisse au vent le drapeau tunisien. Derrière lui suivent dans l'ordre les porte-fanions de chacune des trois armées : terre, mer et air, puis celui du Régiment d'honneur. Chaque armée affecte auprès du Régiment d'honneur son détachement, composé d'hommes et de femmes, en →







## Missions et organisation

### Quatre missions principales

- 1- Opérationnelles : assurer toute mission de combat ordonnée par l'Etat-Major dans le cadre de la défense du territoire national
- 2- Spécifiques : rendre les honneurs militaires, préserver et perpétuer les traditions équestres et contribuer à l'amélioration des races chevalines
- 3- Interventions à caractère général : actions de secours (inondations, séismes, etc.) et de maintien de l'ordre
- 4- Formation : en musique militaire et équitation, avec une école de musique et un centre de formation de cavalerie.

### Trois unités

- 1- Bataillon d'honneur
- 2- Compagnie de clique et musique
- 3- Compagnie de cavalerie.

### Deux unités de formation

- 1- L'Ecole militaire de musique.
- 2- Le Centre de formation de la cavalerie.





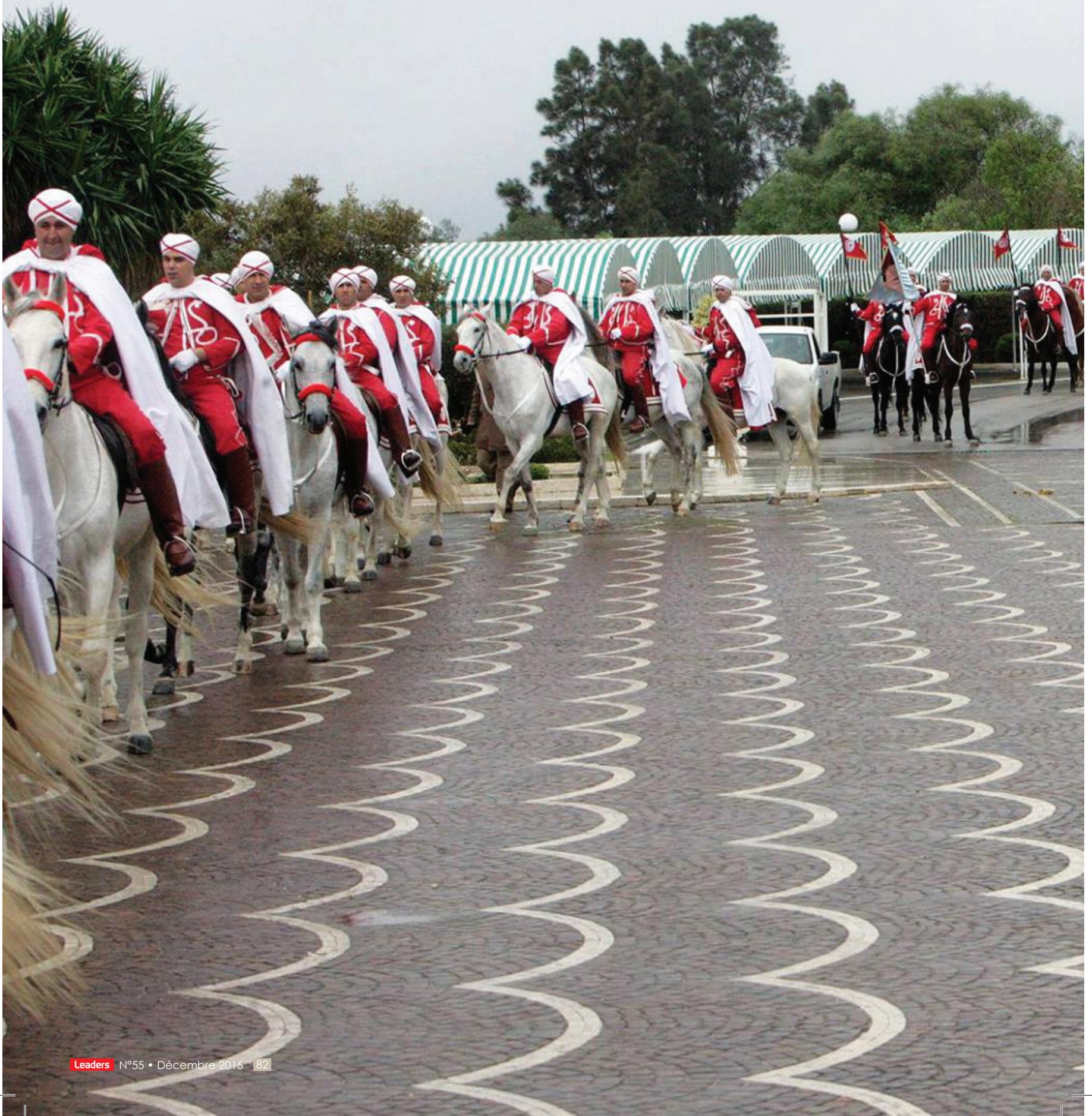
→ costumes d'hiver et d'été, à porter selon la saison. Les armes d'honneur sont fournies. Le drapeau national porte une mention spéciale : «*Pour la Patrie*». Elle est réservée exclusivement au chef de l'Etat. La loi organique 99-56 du 30 juin 1999 stipule en effet en son article 3 : «*En haut du drapeau de la République tunisienne destiné au président de la République est inscrite en caractères dorés l'expression للوطن*. Le porte-drapeau se met avant les détachements où le chef de l'Etat et/ou son hôte viennent s'incliner devant le drapeau.

Selon le dispositif protocolaire pour la revue des détachements, en face du drapeau national, un podium est aménagé pour accueillir les chefs d'Etat lors des hymnes nationaux.

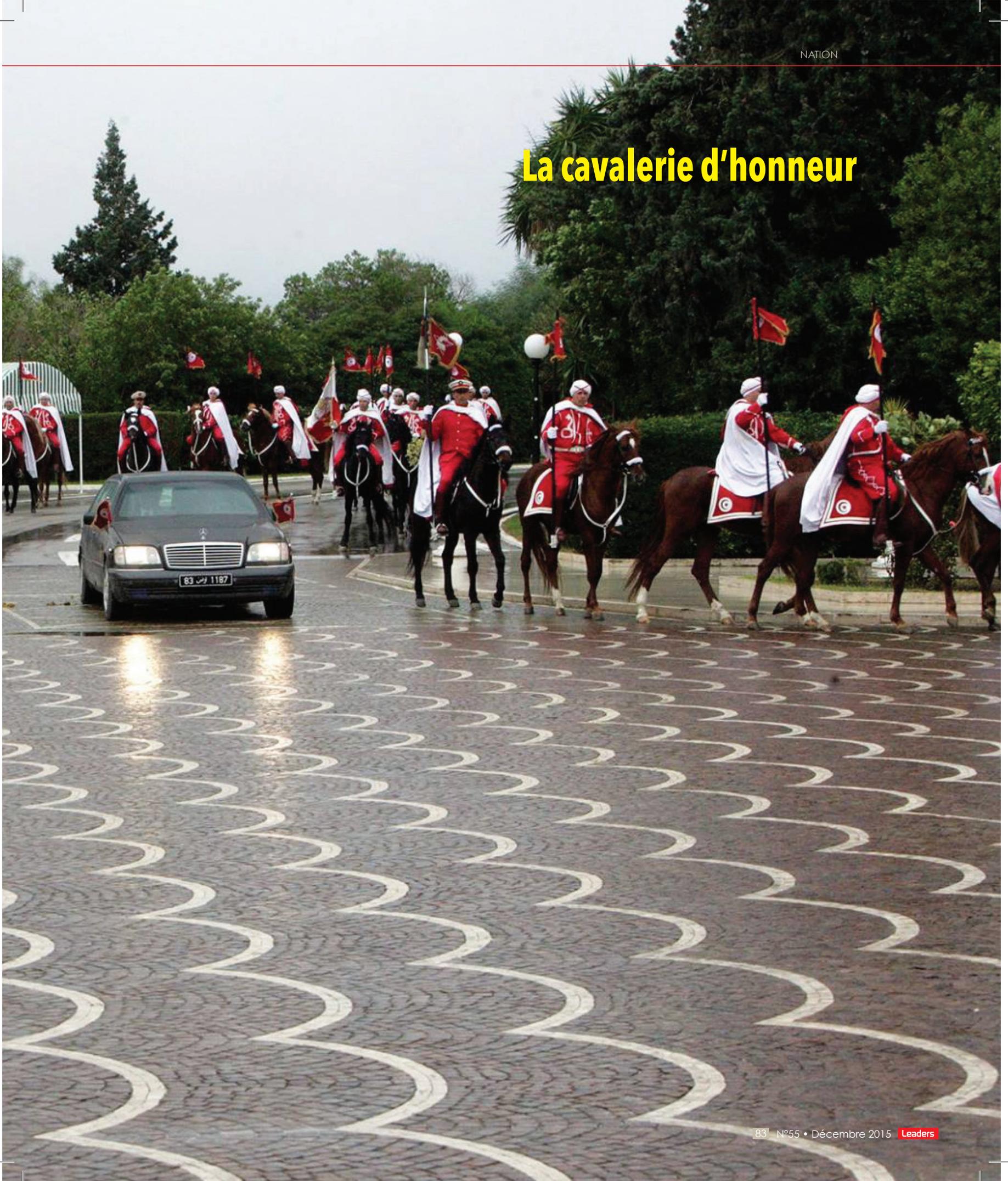
## Histoire

- 4 juillet 1963 : création de la première compagnie de cavalerie
- 5 avril 1965 : création de la compagnie d'honneur
- 1er avril 1968 : création de Centre militaire pour la formation de cliques et musiques
- 1er juillet 1973 : création du bataillon d'honneur composé de 3 compagnies
- 16 février 1974 : installation du bataillon d'honneur à La Manouba
- 1er août 1976 : le bataillon d'honneur est devenu le Régiment d'honneur
- 1er février 2004 : création de l'Ecole militaire de musiques
- 11 décembre 2005 : installation de la Compagnie de la cavalerie d'honneur à La Soukra
- 20 juillet 2007 : transfert du Centre d'élevage équin de Ksar Essaid à El Battan.
- 21 décembre 2012 : création du centre militaire de cavalerie à La Soukra.





## La cavalerie d'honneur







Le spectacle est fascinant. Un groupe de cavaliers assure, selon les dispositifs, des haies d'honneur dont le nombre varie en fonction de la distance à parcourir. La formation peut compter six à douze cavaliers, voire plus. Mais, le plus majestueux, c'est sans doute l'escorte de la voiture officielle par la cavalerie montée. Le véhicule emprunté par le chef de l'Etat et son hôte est précédé d'une escouade de cavaliers, le commandant en tête.

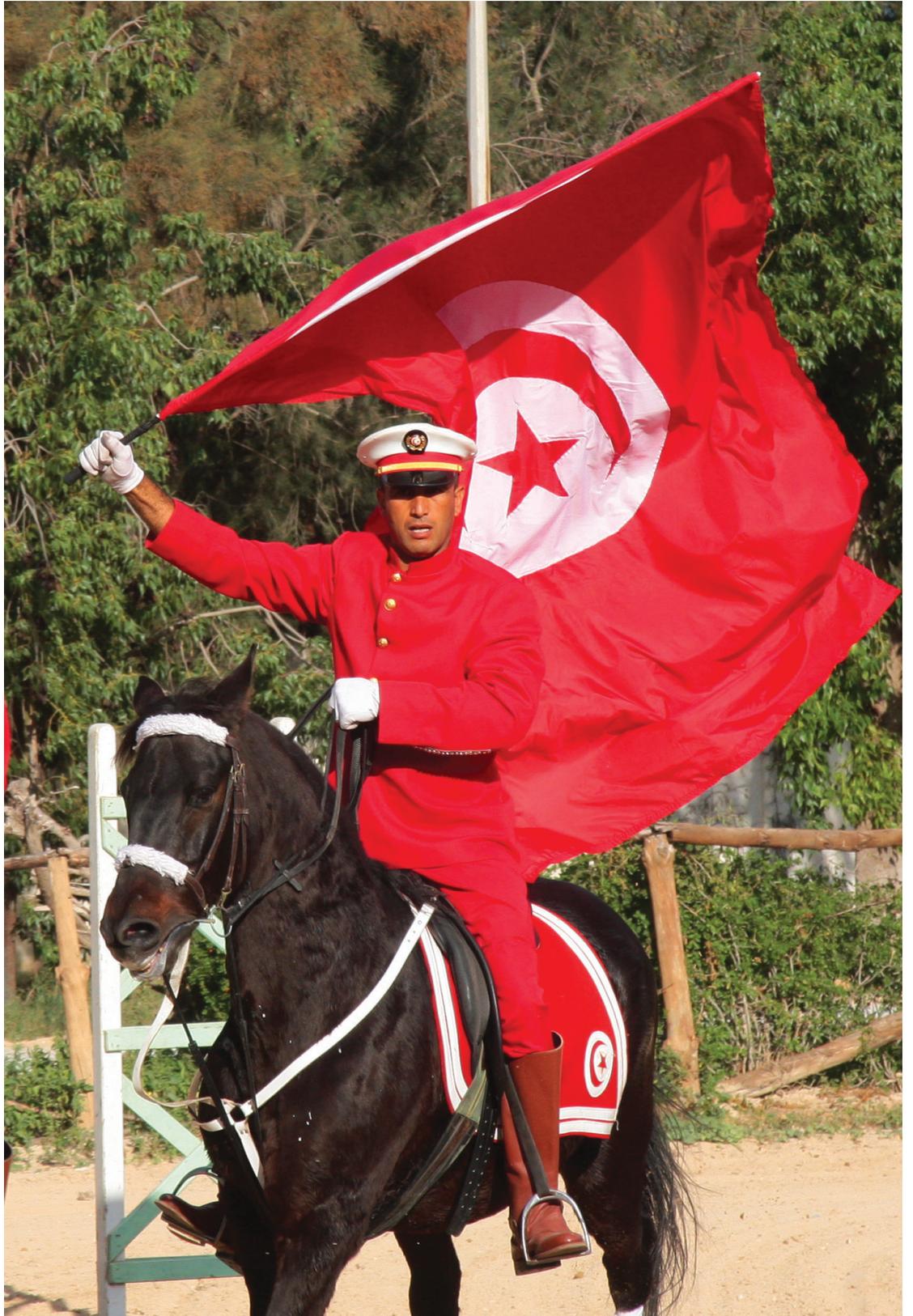
L'exercice n'est pas facile. Ces cavaliers ne se contentent pas de monter leurs chevaux mais jouent aussi de la musique. Une deuxième escouade escorte le véhicule de part et d'autre, alors qu'une troisième, formée de lanciers, le suit. Le nombre des cavaliers doit être soigneusement calculé en fonction de plusieurs paramètres. La tenue de parade est flamboyante et la chorégraphie impressionnante. →

## Le carrousel équestre



Qu'il s'agisse de haies d'honneur ou d'escorte, la maîtrise totale du cheval est indispensable. Mais, le clou du cérémonial est sans doute ces carrousels chorégraphiques dans la pure tradition équestre. Le spectacle est époustoufflant. Cet exercice, dont les origines remontent loin dans l'histoire, est mené par des cavaliers aussi habiles que talentueux, sur fond musical, faisant exécuter à leurs chevaux des figures harmonieuses.

Parmi les spectacles réussis au monde figurent le carrousel des lances exécuté par 32 cavaliers, la reprise des tandems par 8 cavaliers qui font évoluer 16 chevaux et la reprise des douze avec 12 cavaliers. →



# Une grande tradition équestre



Assurer les honneurs militaires par la cavalerie n'est pas une mince affaire. C'est toute une organisation méticuleuse, des moyens, et beaucoup de répétitions, assurés par la compagnie de cavalerie, comme l'explique à *Leaders* son commandant, le colonel Fayçal Snoussi.

Expert en la matière, il capitalise, outre sa formation militaire, une double expertise en matière de cheval et d'équitation. Il est d'ailleurs le conseiller technique de la Fédération tunisienne des sports équestres, longtemps présidée par le général de corps d'armée Saïd El Kateb, ancien chef d'Etat-major des armées.

Le Régiment d'honneur dispose, outre ses propres unités, d'un centre d'élevage équin installé à El Battan, dans la grande banlieue nord-ouest de la capitale. Dédié à l'élevage et l'amélioration des races, il opère en collaboration avec la Fondation nationale d'amélioration de la race chevaline (Fnarc), cet établissement



public relevant du ministère de l'Agriculture qui a succédé en 1988 aux ex-Etablissements des haras nationaux fondés en 1913. Le Régiment d'Honneur assure chaque année les acquisitions nécessaires des différentes races de chevaux par l'achat auprès du marché local. Et aussi, les soins vétérinaires apportés par des médecins à plein temps et leurs assistants techniciens supérieurs et autres. A l'instar des autres unités chargées de maintenir en état d'opérationnalité totale et immédiate, il a la lourde tâche de garantir la disponibilité des chevaux nécessaires aux différentes activités militaires dont la cavalerie d'honneur.

Le Régiment gère également un centre de formation de cavalerie à La Soukra. C'est ici que les cavaliers apprennent leur métier. Deux fondamentaux sont à maîtriser : l'hippologie et les sports équestres. Un cheval est laissé auprès de sa mère jusqu'à l'âge de six mois, puis, à son sevrage, il commence à être pris en main, sans le monter, juste le longer. Le vrai dressage commencera à l'âge de 4 ans. Il s'agit de «développer la force et la souplesse de l'animal tout en respectant son harmonie musculaire». →



→ L'apprentissage se terminera quand il aura 8 ans. Après, il s'agit de maintenir les réflexes acquis, sans relâche d'entraînement. Il suffit d'arrêter les exercices, ne serait-ce que pour une courte période, pour que le redémarrage soit difficile. Généralement, on considère qu'il faut multiplier l'âge du cheval par trois pour avoir son équivalent d'âge pour les humains. A 8 ans, un cheval aurait 24 ans pour un adulte.

Le dressage est l'épreuve de base. C'est ce qui crée l'osmose avec le cavalier et développe les réflexes. Quant au saut d'obstacles, il constitue une épreuve très importante.

Pour la cavalerie d'honneur, dressage et saut d'obstacles sont au cœur des prestations. L'objectif est de préparer le cheval à s'habituer à tous les types d'environnement pouvant être rencontrés lors des différentes

missions et de l'entraîner à l'harmonie générale de la prestation. Toute une chorégraphie est en effet conçue et mise en œuvre pour chaque parade.

La toilette du cheval est une autre opération exigeante. Chaque jour, le cavalier, muni de son sac à outils spéciaux, s'occupe lui-même de son cheval. Il le lave, le panse, lui coupe les poils, le peigne et lui porte attention, voire affection, ce qui crée des liens. →





TBWA \ POINT CARRE

# CHAMPIONS CITROËN

Nous sommes fiers de soutenir Habiba Ghribi, Yassine Trabelsi, Ines Boubakri, Fayçel Jeballah et Nihel Cheikhrouhou lors des Jeux Olympiques Rio 2016.

Le projet Champions Citroën réunit des athlètes d'exception qui partagent avec nous trois valeurs essentielles : le sens du défi, le respect et l'optimisme. Ensemble, nous portons un message d'espoir au sport individuel et à la Tunisie. #championscitroen

Les découvrir



CRÉATIVE TECHNOLOGIE

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



NEW  
THINKING.  
NEW  
POSSIBILITIES.



## Confort - Sécurité - Confiance

Tunis : Parc Industriel de Ben Arous GP1 km 5,5 BP 211 2013 Ben Arous - Tunisie Tél. : +216 71 388 100 Fax : +216 71 388 050

Succursale Sousse : Route de Tunis km 132,5 4022 Akouda - Sousse - Tunisie Tél. : +216 73 309 309 Fax : +216 73 309 999

Succursale Gabès : Route de Tunis km 0,5 BP 31 -6001 Hached Gabes - Tél : +216 75 273 044 - Fax : +216 75 274 151

**SOTUDIS**  
*Chemin de réussite*

[www.sotudis.com.tn](http://www.sotudis.com.tn)

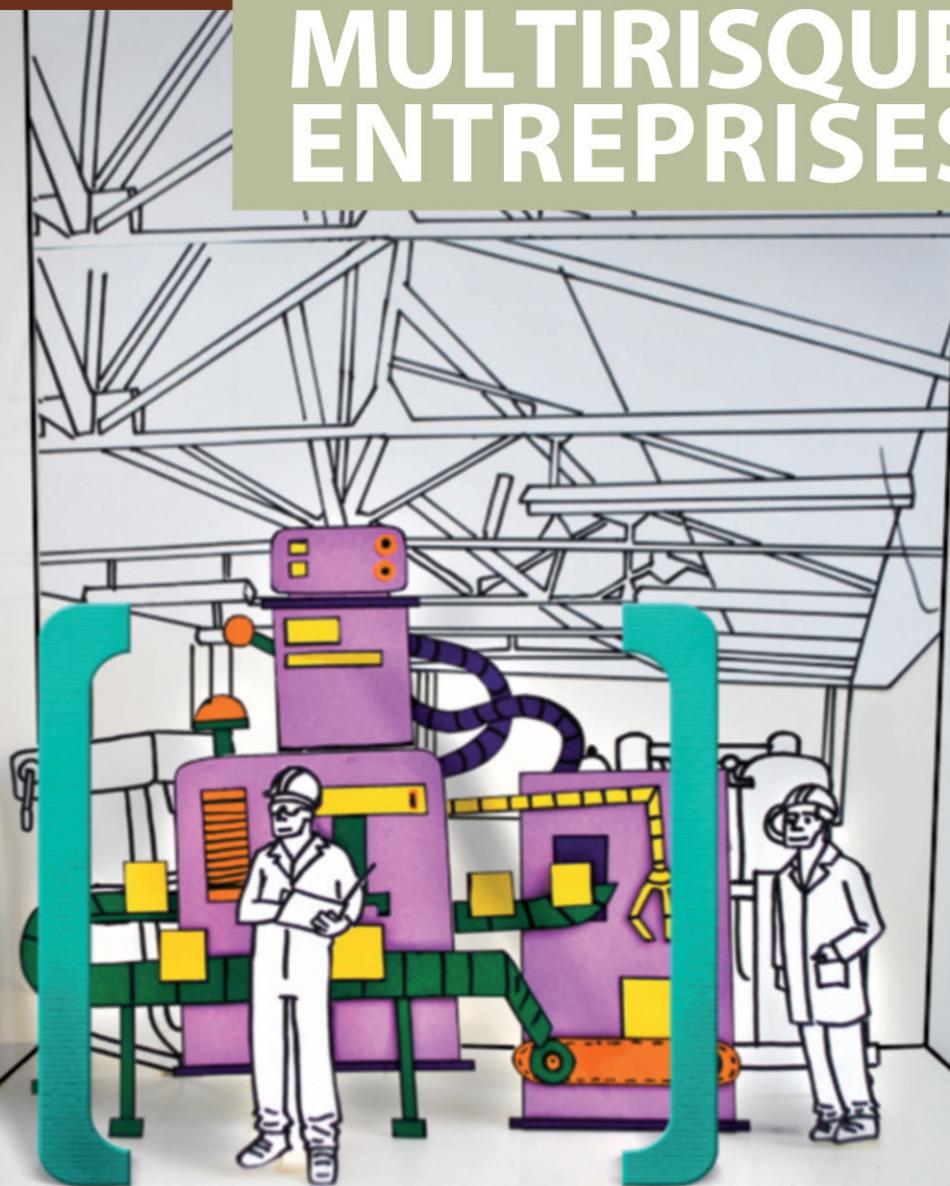


## Le maréchal ferrant

C'est un métier très pointu qui exige amour du cheval, passion équestre et technicité. Le maréchal ferrant a en effet la délicate tâche de parer et de ferrer les chevaux. L'entretien des sabots est très important pour éviter leur usure et les douleurs aux tendons, pouvant occasionner des glissades et pénaliser les prestations du cheval. Parfois, des crampons sont ajoutés. C'est pourquoi chaque cheval bénéficie, toutes les six semaines en moyenne, du renouvellement de ses fers. L'opération dure pas moins d'une heure. Après nettoyage et limage, un fer en forme de U est en effet cloué sur le sabot. ■

C H A R I K A T Y

## MULTIRISQUES ENTREPRISES



GREY

### PROTÉGEZ LE PATRIMOINE DE VOTRE ENTREPRISE.

Assurez la pérennité de votre entreprise au quotidien !

**CARTE ASSURANCES** vous propose son contrat d'assurance Multirisques Dommages

**CHARIKATY** : une couverture complète de votre entreprise en cas d'incendie, d'explosion, de vol, des dégâts des eaux. ...

Vous disposez, par le biais d'un seul et même contrat, de garanties indispensables et performantes, conformes à vos besoins.

Plus de détails sur notre site internet.

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

On vous l'assure.



Afifa Mellah

## L'ambassadrice de Tunisie à Amman qui assure



### Amman - De notre envoyé spécial, Taoufik Habaieb.

En moins de six semaines seulement, Afifa Mallah, ambassadrice de Tunisie à Amman, a accompli ce que nombre d'ambassadeurs en poste à l'étranger mettent parfois une dizaine d'années pour l'inscrire dans leur carrière. Elle a réussi deux grandes visites successives, au plus haut niveau dans son poste d'accréditation, la Jordanie. La première est la visite d'Etat du président de la République, Béji Caïd Essebsi, les 20 et 21 octobre dernier. Et la seconde est celle, tout récemment, du chef du gouvernement, Habib Essid, les 7 et 8 décembre dernier. Une performance relevée au sein de la communauté diplomatique à Amman. Le record absolu sera battu si, bouclant la trilogie présidentielle tunisienne, elle parvient à accueillir bientôt le président de l'Assemblée des représentants du peuple, Mohamed Ennaceur. →

**P**our un premier poste à l'étranger, et en tant qu'ambassadeur, Afifa Mallah, qui aligne pourtant plus de 20 ans d'ancienneté au ministère des Affaires étrangères, ne manque pas de mérite. Dès l'obtention de sa maîtrise combinée de langues à l'IBLAV, elle choisira la carrière diplomatique, même si elle savait d'avance que ses futures charges familiales ne lui permettraient pas de partir pour de longs séjours à l'étranger. Mère de trois enfants, elle sacrifiera la vie en poste au profit de celle en famille, sans s'empêcher pour autant de se donner à fond dans ses fonctions au siège du ministère à Tunis.

Afifa Mallah a exercé toute sa carrière au sein de la Direction générale du monde arabe, avec pour périmètre le suivi des relations bilatérales avec pas moins de 18 pays. L'occasion lui sera alors offerte de côtoyer de grands ambassadeurs envoyés sur le terrain ou revenus au siège et de travailler avec d'illustres secrétaires d'Etat en charge du monde arabe et ministres des Affaires étrangères. Elle préparera intensivement tant de visites officielles et réunions de grandes commissions mixtes, se rendra souvent en mission dans les pays arabes de son périmètre, couvrira nombre de conférences et rencontres. Capitalisant sur cette longue et riche expérience, elle deviendra la mémoire centrale de la Direction générale du monde arabe et une spécialiste des différents dossiers, aussi épineux que certains peuvent l'être.

### Première femme arabe ambassadrice à Amman

Ses enfants ont grandi, et elle peut postuler légitimement à rattraper son droit de partir en poste. Afifa Mallah commencera à y penser sérieusement après la révolution.



L'occasion se présentera à elle en 2013. Deux postes dans la région sont vacants: Amman et Beyrouth. Le hasard - mais pour elle, la chance - tranchera selon l'ordre alphabétique. Et ce fut Amman. Elle sera la première femme ambassadrice en Jordanie. Une dizaine d'autres la suivront.

Son émotion était grande de recevoir ses lettres de créance et de s'envoler pour la capitale jordanienne. Une fois dans l'avion, elle réalisera combien lui pèsera le fait de quitter sa famille et son pays pour un long séjour à l'étranger. Mais, quelques jours seulement après sa prise de fonction, elle se sentira si bien accueillie, si bien intégrée, comme parmi les siens. La cérémonie de remise de ses lettres de créance à Sa Majesté le Roi de Jordanie, Abdallah II, restera gravée dans sa mémoire.

### Un vaste carnet d'adresses

Galvanisée par sa mission et déterminée à y réussir, l'ambassadrice Afifa Mallah se déploiera tous azimuts. A l'ambassade,

l'équipe est réduite, les moyens sont modestes, mais elle s'ingéniera à en tirer le maximum, mobilisant les énergies et optimisant au mieux le budget. En diplomate expérimentée, elle sait que son vrai métier est de nouer des relations, d'assurer une présence significative et de boucler des projets utiles. Sans perdre du temps, elle s'y mettra intensivement.

Pas une grande manifestation où elle n'est pas présente, pas une grande personnalité qui ne l'accueille pas chaleureusement, pas un dossier qu'elle ne parvient pas à faire avancer utilement. En deux ans seulement, elle se fera adopter et apprécier par le Tout Amman. A tel point que la petite communauté tunisienne établie en Jordanie (près d'un millier de personnes) lui prête des pouvoirs exceptionnels et sollicite son intervention dans des dossiers inextricables. Au risque de le lui reprocher si elle n'y aboutit pas. Mais, autant que possible, l'ambassadrice usera de son vaste carnet d'adresses pour obtenir gain de cause. ■

T.H.

# AMIDEAST اميداست

## AMIDEAST Tunisie célèbre son 42ème anniversaire et inaugure son nouveau local



L'Ambassadeur Kattouf Président d'AMIDEAST, coupe le gâteau en compagnie du Dr. Chris Shinn Directeur d'AMIDEAST et le Ministre de l'emploi Mr. Zied Laadheri



Le bâtiment d'AMIDEAST vue d'exterieure



Le Ministre des Finances Mr. Slim Chaker, félicite Mme Amy Mabrouk Directrice du département d'anglais, pour le succès des programmes de formation

**Le 11 décembre 2015,** a été marqué par le 42ème Anniversaire d'AMIDEAST ; et a été également l'occasion d'inaugurer notre nouvel espace de plus de 2400m<sup>2</sup>, afin de faire face à la demande croissante pour les formations en langue Anglaise, ainsi que l'intérêt pour les études aux Etats Unis et l'attribution des bourses dans le cadre des programmes d'échanges, en passant par l'administration des Tests linguistiques reconnus à l'échelle internationale. Plus de 200 invités ont assisté à la Cérémonie.

Merci pour la confiance que vous nous accordez depuis 42 années



Le personnel d'AMIDEAST en compagnie de l'Ambassadeur Kattouf et l'Amassadeur des USA en Tunisie Daniel Rubinstein

# De l'existence d'un modèle de développement



■ Par Habib Touhami

Il n'y a rien en définitive qui soit plus étranger au développement économique et social que la prétention à sa modélisation absolue. Il n'existe au demeurant nulle part un modèle de développement pouvant servir de référence suprême, d'exemple à reproduire ou à imiter qui ait réussi à traverser les âges, les cultures et les continents. →

**I**l n'existe pas davantage un chemin balisé que tout pays doit suivre impérativement pour déclencher le processus et pour s'assurer de sa pérennité. Il existe par contre une condition que tout processus de développement doit remplir : accroître la productivité des facteurs afin d'augmenter durablement le revenu réel et de modifier le profil de la demande. Sans ce triptyque, il n'y a point de développement. Quoi qu'il en soit, le développement, en tant qu'action et résultat de l'action, se définit comme l'ensemble des «transformations des structures économiques, sociales, institutionnelles et démographiques qui accompagnent la croissance, la rendent durable et, en général, améliorent les conditions de vie de la population». Or aucune similitude n'existe à cet égard d'un pays à l'autre, encore moins quand il s'agit d'institutions ou de démographie. Le cas du Brésil n'est en effet pas comparable à celui de l'Inde, de la Chine, de la Corée du Sud ou de l'Afrique du Sud. Et à supposer que l'on confonde entre développement et croissance, ce qui est inadmissible, on admettra qu'il n'existe pas davantage de modèle universel de croissance puisque des différences substantielles existent aussi entre pays industrialisés tôt (Grande-Bretagne) et pays industrialisés tard (le Japon), entre pays «capitalistes» et pays «ex-socialistes».

En fait, la référence à un modèle de développement idéalisé, qu'aucun des postulants à sa réalisation ne définit avec précision, est dangereuse. D'abord parce qu'elle laisse croire qu'il suffit d'appliquer ce modèle pour résoudre d'un seul coup tous les problèmes socioéconomiques d'un pays en proie à des blocages ou des freinages du développement. Or un travail critique doit s'exécuter préalablement sur les origines de ces phénomènes sinon ceux-ci persisteront et condamneront le modèle de substitution à souffrir des mêmes insuffisances. Ensuite parce que la définition d'un modèle de développement ne doit pas être pensée par rapport à un cadre fixe et rigide, encore moins par rapport à des modèles de croissance qui étaient valides dans un contexte historique national et international déterminé.

Jadis la transposition brutale d'un certain «modèle de développement» dans un pays aux données institutionnelles, démographiques, culturelles et socioéconomiques particulières constituait l'apanage des supposés doctrinaires «collectivistes». Elle est aujourd'hui l'apanage des triomphants doctrinaires «libéraux». Dans un cas comme dans l'autre, la soumission doctrinale, fruit de l'état des rapports de force du moment sur le plan politique et théorique, conduit à transposer ce qui n'est pas transposable, à une différence près toutefois : si les premiers étaient mus essentiellement par la fascination de la création et le patriotisme, les seconds ne le sont que par l'opportunisme et la complaisance. ■

H.T



## Nos clients en ont rêvé STAR Assurances l'a réalisé

STAR Assurances entame la mise en place de sa stratégie digitale en lançant la 1ère application mobile de déclaration d'accident automobile en Tunisie

2016 sera l'année de l'innovation digitale pour STAR Assurances. Elle prouve encore une fois son engagement pour mieux servir ses clients, affirme son leadership et apporte sa contribution dans l'édification de l'Economie du Savoir.

### **Une première en Tunisie**

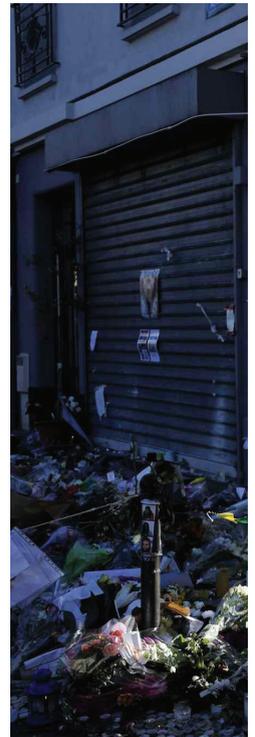
STAR Assurances innove et lance STAR e-Constat, son application mobile de déclaration électronique d'accident automobile.

En effet, STAR e-Constat a été conçue pour être plus proche et pour servir au mieux les clients. Disponible sur Google Play, STAR e-Constat permet à ses utilisateurs de :

- Déclarer un sinistre Automobile
- Suivre l'avancement du dossier en temps réel
- Géolocaliser les agences et centres d'expertises STAR Assurances les plus proches
- Etablir en toute simplicité un contact par téléphone ou une vidéoconférence avec les conseillers et partenaires de Star.

STAR : Rapide, facile et efficace

© Catherine Hélie/Gallimard

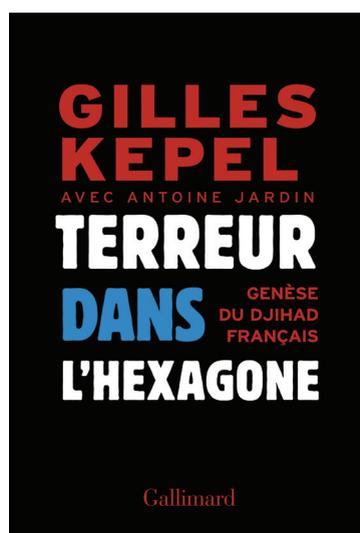


## Gilles Kepel

### *Terreur dans l'Hexagone* et ailleurs

# Le djihadisme 3G

**L'**éruption du djihadisme en France qui vient de frapper au Bataclan et, auparavant, à Charlie Hebdo et l'Hyper Casher, n'est pas le fruit du hasard. Il trouve ses origines dans des mutations profondes qui ont changé la donne de l'Islam en France et du djihadisme au Moyen-Orient et qui ont échappé à la vigilance tant de la classe politique que des services sécuritaires. C'est ce qu'explique Gilles Kepel dans son tout dernier livre intitulé *Terreur dans l'Hexagone* qui vient juste de paraître aux éditions Gallimard. Avec ses outils de sociologue, fin connaisseur des banlieues parisiennes, terreau de radicalisation islamiste,



de la langue arabe qu'il a apprise lors d'un long séjour au Caire, et du monde arabe et islamique qu'il ne cesse de sillonner, notamment après le déclenchement du «*printemps arabe*», il nous fournit des éclairages très utiles. De quoi nourrir la démarche publique tunisienne dans le démantèlement des réseaux terroristes et la déradicalisation.

Comment peut-il se prononcer si judicieusement sur les tout derniers attentats de Paris en novembre dernier en si peu de temps ? Il est le seul capable de cette prouesse. Spécialiste de l'Islam et du monde arabe contemporain, Kepel, qui anime le séminaire «*Violence et dogme*» à l'École normale supérieure et enseigne à Sciences Po, capitalise

*Terreur dans l'Hexagone*  
Genèse du djihadisme français  
de Gilles Kepel, avec Antoine Jardin  
Gallimard, décembre 2015, 320p.



sur des enquêtes fouillées sur le terrain et des entretiens avec les principaux acteurs de l'islamisme, rapportés dans une série d'ouvrages reconnus de référence, notamment *Passion arabe* (2013) et *Passion française* (2014).

### Genèse et articulations

Le livre, rédigé avec son jeune assistant de recherche, Antoine Jardin, docteur en sciences politiques et ingénieur de recherches au CNRS, était quasi prêt à paraître quand surviennent ces attentats. Il en reprendra la trame pour une mise à jour qui ne fera que confirmer ses analyses pour expliquer la genèse du djihadisme français. Kepel souligne l'articulation construite par Daech entre le djihad en Syrie et en Irak, fait de violence et de bestialité, relayé par les réseaux sociaux. La base stratégique sera le grand tournant prôné en 2005 par Abu Musab al-Suri dans son *«Appel à la résistance islamique mondiale»* appelant à l'indifférenciation des victimes (comme au Bataclan) et non le ciblage uniquement des ennemis (le 11 septembre 2001), et l'organisation réticulaire et non pyramidale, comme Al Qaïda.

### Troisièmes générations

Les facteurs déclencheurs du djihadisme en France, nous rappelle Gilles Kepel, sont multiples. Il mentionne la défaite des représentants de l'Islam officiel après la loi de 2005 interdisant le port du voile à l'école, le déclenchement des émeutes suite au décès par électrocution,

le 27 octobre 2005, de deux adolescents, un Malien, Bouna Traoré, et un Tunisien, Zyed Benna, fuyant les policiers, et surtout le gazage de la mosquée Bilal. Pas moins de neuf mille véhicules seront incendiés en trois semaines. Ces émeutes marqueront *«le passage à un nouvel âge de l'Islam de France : celui de la prise de pouvoir d'une génération née et éduquée sur le territoire, qui va bousculer les instances représentatives de cette religion contrôlée par les générations précédentes.»* L'émergence de la troisième génération des enfants d'immigrés musulmans coïncidera avec la montée d'une troisième génération du djihadisme islamiste et scellera une jonction qui marquera le reste des événements. Un deuxième facteur est important à prendre en considération, c'est celui de l'arrivée d'une classe de jeunes entrepreneurs d'origine musulmane. Soucieux de valoriser l'identité communautaire islamique, ils se spécialiseront dans le marché des produits halal. Ces *«entrepreneurs du halal»*, comme les qualifie Kepel, joueront *«un rôle cardinal après 2005»*. Ils développeront un groupe de consommateurs qui s'imposera en groupe de pression influent non seulement pour ce qui est des produits de consommation, mais aussi l'éducation et le vote électoral.

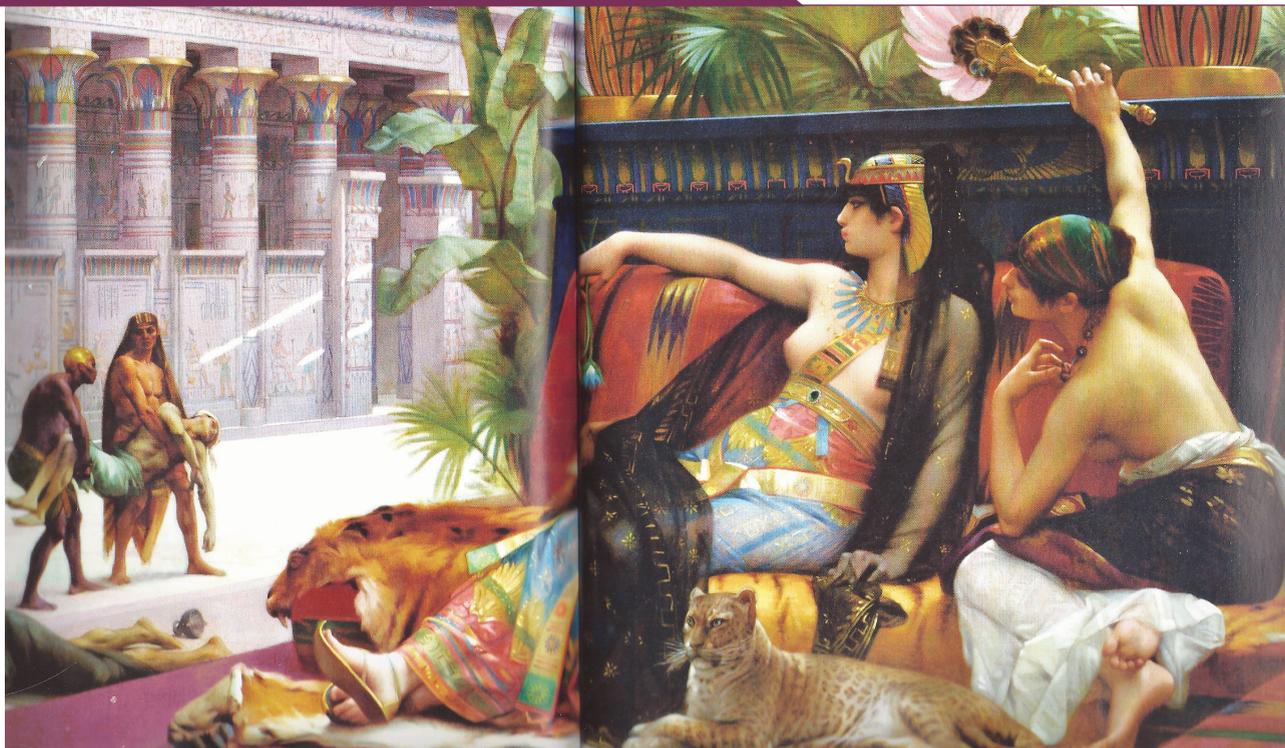
### Convergence de troisième type

Ces troisièmes générations des musulmans de France et du djihadisme fusionneront dans une convergence de troisième type, attisée par les réseaux sociaux, la chute des dictatures en Tunisie, Libye, Egypte et Yémen et l'ébranlement des autres dans le monde arabe. L'incubateur carcéral fournira un appoint considérable. Le recrutement et l'endoctrinement se feront derrière les barreaux. Le ressac rétro colonial, la montée du chômage et des inégalités, le désespoir social et le conservatisme autoritaire, conjugués à *«l'irritant laïque»*, l'injustice subie par les Palestiniens et les fausses appréciations de la classe politique française, seront autant d'accélérateurs. La montée du FN portera le coup de grâce.

### Et la Tunisie ?

Tout est détaillé par Gilles Kepel, avec des rappels de faits significatifs qui n'ont pas bénéficié de l'attention et de la prise en compte nécessaires et à temps, une cartographie bien documentée des groupes, le portrait des principaux acteurs, le traçage des parcours et filières. Une démarche qui montre l'importance de la lecture sociologique, adossée à l'analyse historique. Sa conclusion, réservée certes à la France, vaut pour les autres pays confrontés aux mêmes phénomènes comme la Tunisie et mérite d'être comprise chez nous. *«Le débat et la mise en œuvre des politiques publiques qu'appelle la terreur dans l'Hexagone, écrit-il, ne sauraient être menés à bien, sans s'appuyer sur les connaissances que peut encore produire – mais pour combien de temps ? – notre Université.»* Où en est l'université tunisienne ? ■

T.H.



## Alexandrie

# La cité-palimpseste de l'humanité

A la croisée de deux univers, l'Orient et l'Occident, attentive aux résonances du temps, Alexandrie est une ville aux mille et une facettes. Avec la légitimité de celle qui a vécu, depuis 332 av. J.-C., tout au long des siècles, d'innombrables âges d'or, malgré les guerres et les destructions, Alexandrie peut se targuer d'être le palimpseste de l'humanité tout entière. En effet, le temps n'a pas de prise sur cette ville. Incarnées à travers les multiples facettes de l'esprit humain, les traces de sa longue histoire restent indélébiles et, comme le sphinx, le monstre mythique, elle renaît de ses cendres, inéluctablement. →

**P**our déchiffrer ce palimpseste, quoi de mieux que de déambuler dans cette ville aux innombrables siècles de mémoire? Dans son livre *D'Alep à Paris, les pérégrinations d'un jeune Syrien au temps de Louis XIV* (Actes Sud, 2015), Hanna Dyâb, visitant Alexandrie, décrivait l'obélisque de Cléopâtre en ces termes : « Cette colonne était ... aussi haute qu'un minaret », dressée au bord de la mer, « gravée des figures d'oiseaux, de quadrupèdes, de gazelles et d'autres animaux », dont « l'épaisseur et la taille sont telles qu'il n'est pas possible de la tirer avec chariot ou de la dresser, ni que quelqu'un puisse la mouvoir. » (p.98)

Quant à la fameuse grotte de l'Esclave, à proximité de l'obélisque, elle est « si vaste et

... les vagues s'y entrecroquent tellement que personne n'a réussi à en atteindre l'extrémité. » (p. 98). Le jeune Hanna avait visité aussi les citernes « construites pour stocker l'eau que buvaient les habitants de cette ville lorsque les sources étaient souillées sous l'influence de certains astres, comme le pensaient les astrologues de cette époque... » (p.99), avant d'aller « voir de nombreux autres lieux et bâtiments anciens car les chroniqueurs nous apprennent que la ville d'Alexandrie est une des grandes villes des temps anciens ». (p.99)

Le jeune Syrien avait sûrement admiré, parmi ces « lieux et bâtiments anciens », la belle citadelle Qaitbay, symbole du passé guerrier de la ville et qui défie jusqu'à aujourd'hui les ravages du temps, mais, hélas ! Non les beaux

monuments disparus bien avant son arrivée, comme le phare, l'une des sept merveilles du monde, qui se dressait majestueusement à l'entrée de la ville, sur l'île de Pharos ou encore le «Palais des Muses» et son immense bibliothèque.

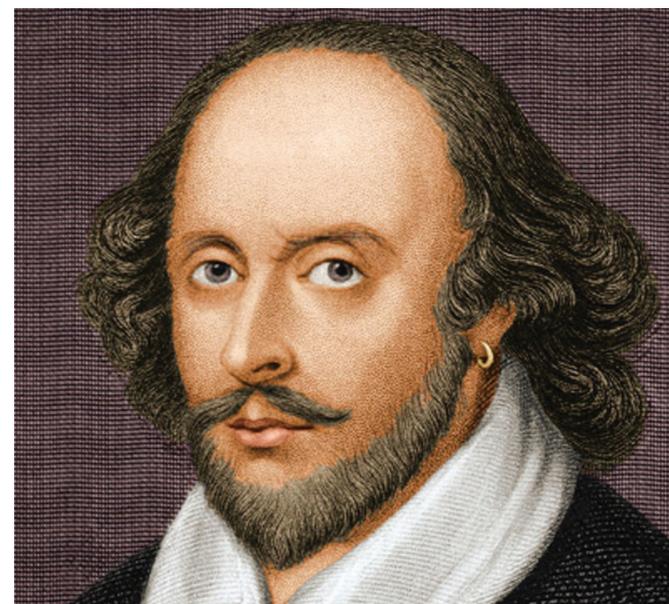
Edifiée en 288 avant notre ère par Ptolémée, un des généraux d'Alexandre, suivant en cela l'avis éclairé de Démétrios de Phalère, homme d'État athénien, élève d'Aristote et de Théophraste, cette bibliothèque contribua en peu de temps à rendre Alexandrie la capitale culturelle du monde hellénistique, supplantant Athènes. En effet, Ptolémée fit construire près des palais royaux un immense «Palais des Muses» qui comprenait, outre la bibliothèque, une université et une académie des sciences. Lieu de tous les domaines de la connaissance, le palais des Muses est lié à des figures célèbres comme Zénodote d'Éphèse, Callimaque de Cyrène, Aristophane de Byzance, Aristarque de Samothrace ou encore Apollonios de Rhodes. Renfermant les éditions et les traductions les plus fidèles, la bibliothèque devint la plus riche et la plus célèbre de l'Antiquité. Elle rayonnait, seule, sur tout le pourtour méditerranéen et n'eut de rivale, pendant un temps, que la bibliothèque de Pergame, au 2<sup>e</sup> siècle de notre ère.

A l'image de la cité, la bibliothèque a connu, elle aussi, des hauts et des bas, tout au long des siècles. Les périodes les plus pénibles de sa longue histoire ne se comptent plus. Il y eut les guerres opposant sur le sol égyptien dès l'an -48 d'abord Jules César à Pompée puis Octave à Marc Antoine. Au début du 3<sup>e</sup> siècle, Alexandrie fut mise à sac par l'empereur romain Caracalla, pourtant d'origine berbère. A la fin du 4<sup>e</sup> siècle, Alexandrie commença à subir les affres des guerres de religion. D'abord celle de la religion chrétienne lorsque l'évêque Théodose 1<sup>er</sup> ordonna l'autodafé et la destruction de tous les temples païens d'Alexandrie. Ensuite, d'après des chroniqueurs arabes, dont Abd al-Latif al-Baghdâdî et Ibn al-Kiftî, celle de la religion musulmane lorsque, en 642, le calife Umar

Ibn al-Khattâb ordonna à son général Amr Ibn al-'As de détruire la bibliothèque. Les avis sur cette hypothèse, cependant, divergent. Selon l'historien et archéologue égyptien Mostafa El-Abbadi, cette version des faits a été propagée par les Croisés afin de jeter le discrédit sur les Arabes. A ces destructions, il faudra encore ajouter toutes les catastrophes naturelles que connut la ville entre 115 et 630 après J.-C.

Aujourd'hui, à l'instar de la ville qui l'abrite, la bibliothèque renaît de ses cendres. Comme le sublime admirablement 'Agora', le film de l'Hispano-Chilien, Alejandro Amenábar, qui relate l'histoire tragique d'Hypathie (1), la célèbre et belle, philosophe pythagoricienne, le monument le plus symbolique d'Alexandrie reste incontestablement cette fameuse bibliothèque. Appelée Bibliotheca Alexandrina, elle se dresse, de nouveau aujourd'hui, immense, majestueuse, face à la mer. Les innombrables manifestations culturelles qui se déroulent chaque jour au sein de ses nombreux départements redonnent vie à sa légendaire cité et à ses grandes figures. Ainsi, en septembre dernier, un grand spectacle lumineux a été planifié et organisé par le Centre de recherche méditerranéen d'Alexandrie, département dépendant de la Bibliotheca Alexandrina. Sponsorisé par le ministère des Antiquités et l'International Augmented Med, il a valeur de symbole car ce spectacle lumineux a été projeté sur les murs de la citadelle Qaitbay pour la première fois à Alexandrie en vidéo mapping 3D. Il était, à juste titre, entièrement consacré à Cléopâtre, la reine la plus célèbre de l'histoire antique égyptienne. En effet, Alexandrie fut la capitale de l'Égypte après Memphis et Thèbes, et c'est là où Cléopâtre mourut et où Alexandre Le Grand (356-323 av. J.-C.), mort à Babylone, est peut-être enterré.

Au mois d'avril prochain, la Bibliotheca Alexandrina compte célébrer dignement le 400<sup>e</sup> anniversaire de la mort de Shakespeare. L'auteur de la tragédie Antoine et Cléopâtre reste en effet l'homme qui a, le premier en



Occident, rendu à la reine d'Alexandrie ses lettres de noblesse. Avilie au cours des siècles, dépeinte tour à tour comme femme fatale, diabolique, ambitieuse et frivole, cette reine apparaît dans la pièce de Shakespeare, au contraire, fidèle à son amour, préférant le suicide à la captivité. La Bibliotheca Alexandrina organisera du 23 au 27 avril 2016 une grande manifestation culturelle dédiée au barde anglais, intitulée «*Forever and a Day*» (2). Au programme, outre un colloque de deux jours qui réunira une pléiade d'universitaires et d'artistes, des expositions, des représentations théâtrales et des projections cinématographiques. ■

Rafik Darragi

#### Notes :

- 1- Film sorti en 2009. Née vers 370, Hypathie était la fille de Théon, grand mathématicien, attaché à l'académie des sciences d'Alexandrie. Après des études de philosophie et de mathématiques à Athènes, Hypathie retourne à Alexandrie alors en proie à des conflits sanglants entre païens, chrétiens et juifs. En 415, elle est prise à partie par les Chrétiens de la ville, torturée dans une église puis tuée et démembrée.
- 2- Forme emphatique d'une expression signifiant 'pour toujours' utilisée par Shakespeare dans Comme il vous plaira et La Mégère apprivoisée, reprise par les Beatles et d'autres chanteurs.



Anissa Meddeb

## Une jeune fashion designer tunisienne de talent

Anissa Meddeb est une jeune fashion designer tunisienne de talent, basée à New York et diplômée de la prestigieuse Parsons School.

Son métier, c'est sa passion, une vocation, un sacerdoce! Elle peut vous en parler des heures durant sans que vous vous en lassiez. Elle peut dessiner, concevoir, créer, sans voir le temps passer. Elle découpe patrons et tissus, assemble, ajuste, coud, découd et recoud sans lever le nez de son ouvrage ou de son lap top.

Quand elle a une idée, sachez qu'elle ira jusqu'au bout. Des premières esquisses, sortira le vêtement fini tel qu'elle l'a imaginé et souhaité, dût-elle pour cela sillonner tout le district de la mode à la recherche du tissu ad hoc, de la couleur de fil adéquate ou de l'accessoire de mercerie ciblé. Dans le quartier, tous la connaissent bien, des tailleurs aux brodeuses jusqu'aux imprimeurs de tissus car elle a eu l'occasion de travailler avec chacun d'entre eux. →



### Sa vie professionnelle à New York City

Actuellement, Anissa apporte sa contribution à l'équipe Three As Four qui vient d'être récompensée, par le Cooper Hewitt Museum, du National Design Award 2015. Elle travaille, évolue et s'épanouit aux côtés d'Adi Gil, d'Angela Donhauser et de Gabi Asfour qui a été l'un de ses mentors à la Parsons School où il enseigne la 2D, c'est-à-dire la conception du vêtement. L'équipe présentera au Metropolitan Museum, le mois de mai prochain, une robe entièrement créée sur imprimante 3D. Anissa raconte avec enthousiasme comment, à l'occasion de la préparation de cette exposition, elle a découvert les incroyables coulisses du Met avec la conservatrice du musée.

Three As Four, figure incontournable du milieu artistique new yorkais, est connue sur la place comme une équipe de fashion designers très créative et avant-gardiste. L'équipe a des clientes fidèles parmi les actrices et chanteuses célèbres telle la chanteuse islandaise Björg pour laquelle elle crée toutes les robes de gala. Pour satisfaire cette clientèle exigeante, Anissa travaille inlassablement, sculpte et resculpte robes, vestes et manteaux jusqu'à arriver au «tombé» parfait. En vue de la préparation des défilés des fashion week, elle prend minutieusement les mesures des mannequins et prépare les essayages. D'une manière certaine, l'on peut affirmer qu'elle réalise enfin son rêve d'enfant, de l'enfant qui dessinait déjà, à l'âge de huit ans, ses toutes premières collections ! →



### → Ses inclinations, affinités et références

Avant d'être dans cette maison de haute-couture bohème-chic, Anissa a multiplié les stages chez des enseignants de renom dont elle appréciait particulièrement le style et qui ont été des creusets de formation dans lesquels elle se retrouvait : APC à Paris du créateur Jean Touitou, comme elle originaire de Tunisie, Marc Jacobs, à New York, ancien élève de la Parsons School ou encore Ethologie à Londres, dont le patron est sorti de la célèbre Central Saint Martin's School dont elle a été élève pendant six mois dans le cadre d'un échange universitaire, en troisième année de son cursus. Chez APC, elle a été associée au travail du développement-produit des articles de maille, avant de rejoindre l'atelier de coupe et couture. Chez Marc Jacobs Accessories, elle va développer un intérêt certain pour les accessoires de mode : sacs, chaussures, chapeaux... Chez Ethologie, elle apprend la patience infinie en brochant perles et sequins! Nombreux des grands designers de mode contemporains qu'elle apprécie et prend comme références ont été élèves soit de la Parsons School soit de la Central Saint Martin's: Proenza Schouler, Alexander Wang, Jason Wu, Alexander McQueen, etc.

### Un parcours atypique mais choisi

L'assurance dans ses choix, Anissa l'a acquise de manière précoce. Est-ce le fait d'avoir vécu sous différents ciels et d'avoir eu à faire face, très jeune, à ces changements et à ces multiples adaptations, qui lui a donné cette détermination dans le choix de son cursus, de son métier, de son lieu de vie mais également dans ses choix artistiques en matière de mode et de design en général ? Les pays dans lesquels elle a évolué- la Tunisie de son enfance, son pays d'origine et de racine, la France, son pays de naissance et d'adolescence et les Etats Unis, le pays choisi pour s'y former et vivre, entre Tampa Florida et New York

City- ont tous trois marqué sa perception des êtres et des choses. Cette mobilité géographique et culturelle l'a amenée à être constamment attentive aux multiples expressions des différents modes de vie et de faire. Elle lui a fait prendre conscience des similitudes et des différences dans le langage du corps et les façons de se vêtir. Le corps, elle a appris à l'appréhender et le représenter, dès le lycée, dans les ateliers de modèles vivants et de nus des cours des «Beaux-arts et du dessin» du Carrousel du Louvres, cycle de trois ans d'études artistiques qu'elle a suivi parallèlement à ses études académiques. Cette connaissance du corps et de diverses cultures du vêtement contribuent, en permanence, à inspirer les silhouettes et les coupes des vêtements qu'elle conçoit.

### It's in the air!

Son inspiration pour sa collection de thèse à la Parsons, présentée brillamment en mai 2015, Anissa l'a puisée encore une fois dans ses voyages, ou pour être plus précis dans l'action d'être en vol. « It's in the air! », voilà le titre qu'elle donne, non sans une pointe d'humour, à son travail en vue de l'obtention de son Bachelor of Fine art de mode, spécialité Women's wear. Sa thèse c'est un moment fort où elle a l'occasion d'exprimer sa vision personnelle autour d'un fil conducteur se déroulant des tout premiers croquis à la production d'une collection entière de six looks. Elle dit que ce sera probablement la seule fois de sa carrière où elle pouvait donner libre cours à son imagination et concevoir en dehors de toute contrainte de marché, de consommation ou de coût. Depuis toujours, le voyage a contribué à forger l'identité de la jeune fashion designer. Observateur privilégié d'un monde qui se globalise, elle a très vite pris conscience de la croissance fulgurante de l'industrie aérienne et de la démocratisation du voyage. Elle s'est alors posé la question : pourquoi voyageons-nous et que portons-nous comme vêtements quand →



## L'expert de l'isolation et du calorifugeage



- Calorifugeage & Isolation thermique
- Confection & pose des gaines de ventilation

**Tunisie** Boulevard de l'environnement 7035 Menzel Abderrahmane - Bizerte  
Tél : +(216) 72 57 06 25 / +(216) 72 57 24 98 / Fax : +(216) 72 57 13 22 / E-mail : contact@afrikisol.com

**France** 15 place notre dame 42410 Pelussin / Tél : +(33) 4 74 87 72 47 / Fax : +(33) 9 55 75 14 40

**Allemagne** Pf 2241 Hannover 30022 / Tél : +(49) 51 13 88 20 48



[www.afrikisol.com](http://www.afrikisol.com)

### Ils nous ont fait CONFIANCE



Et vous?

# شمس FM



تونس الكبرى

101.7 FM

بنزرت  
95.7 FM

قفصة

88.7 FM

صفاقس  
96.2 FM

الوطن القبلي

106.5 FM

القيروان  
107.0 FM

المنستير

90.6 FM

سوسة  
93.7 FM



→ nous voyageons ? Après avoir interrogé de multiples personnes autour d'elle : globe-trotters, hommes et femmes d'affaires mais aussi voyageurs occasionnels, elle s'est aperçue que bien des gens craignent l'avion. De là, est née l'idée d'une collection de vêtements pour le voyage : une bulle de confort, d'aisance et de protection pour le voyageur moderne.

Dans sa collection elle a développé des techniques de feutrage et de broderie au poinçon pour manipuler ses tissus et restituer des paysages vus du ciel. Elle a notamment introduit au niveau de ses broderies et impressions de tissus une touche d'abstraction puisant son inspiration dans les cartes d'itinéraires aériens. Ses tissus sont exclusivement naturels : laine, cachemire, coton avec à l'occasion des insertions de lin ou de soie. La palette de couleurs s'inspire des paysages observés du hublot d'un avion : célestes avec des déclinaisons de bleu et de gris, terrestres avec des couleurs terres d'argile ou de Sienne. Quelques touches de couleur orange vif viennent exacerber la palette comme le feraient le lever ou le coucher du soleil. Son design joue sur les formes et les fonctionnalités de ses vêtements, les transformant comme par magie pour leur donner de multiples vies. La veste se transforme en oreiller pour le bonheur du voyageur et la jupe se double d'une couverture si utile pour des voyages longs et fatigants. La prochaine étape du voyage d'Anissa pourrait bien être Tunis, où elle nous prépare une surprise pour ce printemps avec une collection spécialement conçue en collaboration avec une grande galerie tunisienne, jusque-là ouverte aux seuls fashion designers régionaux ou internationaux. Entrepreneur dans l'âme, Anissa Meddeb sait ce qu'elle veut : monter son entreprise et lancer sa propre marque pour créer, créer et créer encore. Elle s'y prépare activement. ■

**Najeh Kharrez**





■ Par Jihen Ouaz

En ce début d'année, je vous souhaite tout le meilleur pour 2016 ! Tout le meilleur... pour nous, pour nos familles, pour notre chère planète...

Pour nous, de l'enrichissement personnel, de l'épanouissement et de beaux moments à vivre.

Pour nos familles, que 2016 nous apporte joie, affection, amour et une excellente santé.

Pour notre planète, le plus d'humanité possible et de paix.

Voici notre petite sélection mode, high-tech et bien-être pour une année Leader...

Bonne & heureuse Année... →

## Une année riche et intense... Charisme, courage, force et séduction

Avec Intense, Yves Saint-Laurent Beauté présente un troisième opus oriental de La Nuit de l'Homme avec l'un des ingrédients les plus nobles et les plus sensuels de la parfumerie, la concrète d'iris, qui, par sa richesse et sa facette poudrée, offre à la composition une densité inattendue. Dans une surenchère envoûtante, l'iris se mêle à la vanille et à la fève tonka, offrant ainsi la sensation d'une seconde peau, brûlante. La signature de la version originelle est virilisée à l'extrême par le patchouli mais également par les notes vertes et aromatiques de la feuille de violette et de la sauge.

La Nuit de l'Homme L'Intense - Yves Saint-Laurent - Parfumeries



## Une année sans rides...

### Apaisant, hydratant 24H, défatigant

Nuxe Men Gel Multi-Fonctions Hydratant est composé d'acide hyaluronique et de mucillages de feuilles de baobab aux vertus hydratantes, d'extrait d'Araucaria pour énergiser et tonifier la peau, d'Enanthia Chlorantha pour matifier la peau brillante (peau grasse).

Cette crème contient également du bois de santal, de phellodendron, de chêne et de charme aux propriétés apaisantes pour le soin de la peau sensible.

Sans paraben, ce soin Nuxe Men est composé de 91% d'ingrédients d'origine naturelle.

Gel Multi-fonctions Hydratant - Nuxe Men - Pharmacies & Parapharmacies

## Une année en cadence parfaite...

### Ponctuel et connecté

Discrète au poignet, elle sait se faire oublier au quotidien ; tout en flattant l'oeil lorsque le regard s'arrête sur elle. Bracelet en cuir premium, boîtier métallique et couronne rotative : tout en elle respire la tradition horlogère.

Véritable bijou, la Gear S2 Classic est une montre que l'on arbore avec fierté au poignet.

En tant que montre connectée, la Gear S2 regorge de fonctionnalités. Consulter les notifications du téléphone, mesurer la fréquence cardiaque, évaluer la quantité d'énergie dépensée, répondre rapidement à certains messages, voire payer ses achats (avec Samsung Pay) : la Gear S2 est un véritable compagnon au quotidien !

[Gear S2 - Samsung Experience Shop](#)



## Une année haute en couleurs

### Moderne et multicolore

SMEG a décidé de rendre hommage au Néoplasticisme avec ses célèbres résultats picturaux. Ainsi, comme un tableau, le FAB Multicolore est revêtu d'un décor abstrait et d'une géométrie de lignes orthogonales noires, avec un fond de couleurs riches et fortes alternées de blanc. Une façade entre mathématiques et représentation conceptuelle, autour de laquelle on peut imaginer une maison entière inspirée par l'avant-garde moderniste du 20<sup>e</sup> siècle.

Évidemment, le charme que cette version du FAB28 exerce sur le public ne détourne pas des performances : le réfrigérateur est air brassé en classe énergétique A++ avec dégivrage automatique, monoporte doté d'une poignée Années 50, masquant un petit congélateur de 26 litres, ainsi que des étagères en verre, un bac à légumes et un porte-bouteilles chromé.

[SMEG Réfrigérateur - Soindi - SMEG Tunisie](#)



# Abdeljelil Zaouche

## Un chirurgien acharné nous quitte



**Q**uelques instants avant qu'il nous quitte, j'ai embrassé Abdeljelil sur le front et lui ai chuchoté à l'oreille les adieux à l'ami de toujours et au frère que je n'ai pas eu. Les images défilaient lentement me rappelant ces moments de complicité et de profonde affection qui ont marqué toutes ces années de grande proximité.

Jeunes étudiants, nous partagions la même passion pour notre futur métier de médecin. Nous travaillions en binôme dans la plus parfaite des symbioses. Pour nous détendre, nous rejoignons Samir Ben Helal, Faouzi Zehani, Moncef Settari, Mohamed Mokrani, Riadh Kacem et les autres. Des fêtes étaient régulièrement organisées dans un espace mythique: La Cave. Aménagé pour ces activités

festives, le sous-sol de la belle demeure familiale située à l'entrée de la Médina défrayait la chronique de la jeunesse dorée de Tunis des années 70. Jelloul, c'était son diminutif, distribuait les rôles et contrôlait les moindres détails. La nature l'avait doté de cette force de caractère et de cette capacité de persuasion qui faisaient de lui un chef incontesté. Aux joyeux lurons qui composaient le noyau dur, se joignaient de nombreux amis, copains de faculté et autres cousins qui repartaient subjugués et ne

demandaient qu'à être invités de nouveau. A l'occasion, les membres de la famille étaient mobilisés et passaient sans rechigner des heures à préparer les fêtes. Les parents de Abdeljelil veillaient au grain. Le message était clair et respecté par tous: aucune transgression ne serait tolérée. Si Hmed effectuait régulièrement des incursions dans notre espace en distillant des commentaires qui portaient l'empreinte de son humour légendaire. Khadouja régentait entre la cuisine et la salle à manger où étaient alignés



les plateaux remplis de canapés et gâteaux de cérémonie, attentive à tous les détails et ne manquant pas au passage de nous faire part de ses appréciations riches en messages subliminaux. Les amis de Abdeljelil étaient heureux de faire partie de sa famille.

Au fil des années, Abdeljelil a renforcé son aura. Travailleur acharné, il gravit méthodiquement les échelons de sa carrière de chirurgien. Évaluant dans le célèbre A 21, service de Chirurgie de l'hôpital Charles-Nicolle à Tunis, il gravite dans la plus grande proximité de son mentor, Professeur Zouheir Essafi, disparu prématurément. Abdeljelil n'a cessé de vouloir perpétuer l'oeuvre pionnière du chef de file de la jeune école de la chirurgie tunisienne. Cet objectif sera rapidement dépassé. Il s'impose et se hisse sur les cimes non sans susciter parfois l'acrimonie de ceux qu'il dépassait. Foncéur invétéré, rien ne l'arrêtera. Il dirige, comme il l'a toujours souhaité, l'équipe du A 21. Il y développera la chirurgie de l'oesophage et du côlon et en fera un centre d'excellence dont la réputation dépassera les frontières. Son ascendant sur ses pairs fera de lui le vrai décideur dont la fermeté et la détermination lui permettront de vaincre rapidement toute velléité de le contrer. Exemplarité, rigueur, abnégation et excellence constitueront les valeurs qui détermineront son parcours et imposeront le respect. L'esprit réformateur, hérité de sa famille de grands patriotes, le conduira fort naturellement à s'engager dans les luttes menées par les médecins.

Il participera de façon déterminante aux séminaires, congrès et autres ateliers qui s'attachent à organiser la formation et les carrières des médecins. Tout aussi naturellement, il prendra les rênes du syndicat des médecins hospitalo-universitaires et saura affronter les plus hauts responsables avec courage et détermination. Impressionnés par son tempérament, sa connaissance approfondie des dossiers et sa capacité à mobiliser les troupes, les ministres ont fini par accepter de donner satisfaction aux revendications légitimes défendues par le secrétaire général. Je peux témoigner personnellement des rapports extrêmement

tendus avec feu Daly Jazi, dont le passage à la tête du ministère de la Santé publique a été marqué par une franche volonté de mettre en place des réformes dont certaines ont été ardemment discutées par les syndicats. Ceci n'a pas empêché les deux hommes, aujourd'hui disparus, de passer allègrement de l'adversité à la profonde amitié. Au cours de ses deux mandats de doyen largement élu de la faculté de Médecine de Tunis, Abdeljelil a laissé la marque du réformateur. Il ignorera les injonctions, souvent menaçantes, des puissants de l'époque. Il se fera un malin plaisir à raconter ces mésaventures à ses visiteurs, provoquant ainsi l'ire de la nomenklatura. Malgré la terrible maladie, qu'il combattrait comme un lion, il mènera sa mission avec conviction. Pudique mais soucieux de respecter ses pairs, il décidera d'annoncer dans une lettre mémorable la nature de sa maladie, donnant ainsi une nouvelle leçon de courage et d'honnêteté.

Enfin, son engagement en faveur des grandes causes marquera les esprits. Il participe puis dirige les équipes médicales tunisiennes qui se rendent sur les foyers des catastrophes naturelles ou des conflits armés. C'est ainsi qu'il se déplacera dans la région algérienne d'El Asnam frappée par un violent séisme. Il ira à Beyrouth pendant la guerre civile et soignera les Palestiniens encerclés dans les camps de Sabra et Chatila bombardés par leurs ennemis. Il n'écouterait pas sa mère qui essaierait en vain de le dissuader. Elle mourra quelques semaines plus tard à Tunis pendant qu'il menait son combat au sein du Croissant rouge palestinien qu'il accompagnera également à Gaza sans se soucier de sa propre sécurité. Quelques années plus tard, il dirigera l'équipe médicale tunisienne qui se rendra à Bagdad soumise aux plus terribles bombardements de ces dernières années. De nombreux témoignages ont été rapportés de ces séjours en zone de guerre (voir encadré). La vie de Abdeljelil Zaouche aura été marquée par les valeurs du travail, du respect, du don de soi, du courage et de l'excellence. J'ai eu l'immense bonheur de le côtoyer pendant une quarantaine d'années et le grand honneur de compter parmi ses amis, repose en paix Jelloul. ■

Leïth Zakraoui



## Courage, droiture et dignité

Deux témoignages significatifs méritent d'être rapportés. Le premier se situe dans un camp palestinien de Beyrouth encerclé et bombardé. La pénurie porte sur tout, notamment l'eau. Le besoin est impérieux et il fallait s'approvisionner en dehors du camp. Abdeljelil se propose d'y aller, arguant qu'en tant que médecin portant un drapeau blanc, on lui permettrait de franchir les barrières. Un enfant palestinien l'en dissuade en lui disant: «*Docteur, si on vous tue, il n'y aura personne pour soigner les blessés. Par contre, si on m'abat, d'autres pourront me remplacer*». L'enfant quitte l'hôpital de campagne et ne reviendra jamais. Il a été fauché par une rafale. Abdeljelil a pu continuer à opérer et à sauver des vies. Il confirmera ces faits, le regard embué de larmes.

Le deuxième témoignage vient de Bagdad bombardée en 1991. L'équipe médicale tunisienne a terminé sa mission et s'appête à retourner à Tunis. La veille de leur départ, les membres de l'équipe quittent l'hôpital, ce qui intrigue leur chef. Abdeljelil les interroge sur les raisons de leur sortie. Ils répondent, un peu embarrassés: «*Nous allons faire des achats. Il y a de très bonnes affaires*». C'était compter sans le sens aigu du devoir de leur chef qui les réprimande: «*Vous devez rendre l'argent que vous a donné le Croissant rouge. Vous n'achèterez pas de caméra ni de magnétoscope*». Une coquette somme est restituée aux responsables locaux ébahis par la grandeur du geste. Les collègues raconteront pendant des années cet épisode et voueront à Abdeljelil une admiration éternelle.

Abdeljelil était exigeant mais avait le sens du devoir dans le sang et le coeur sur la main. ■

L.Z.



Meilleure compagnie  
aérienne d'Europe



A STAR ALLIANCE MEMBER



**Voyagez  
à Istanbul  
à partir de  
550 TND en  
all inclusive.**



**TURKISHAIRLINES.COM**

Elue meilleure compagnie aérienne d'Europe lors des  
« Skytrax Passengers Choice Awards » de 2014

Rue du Lac Lemane Immobilière Omrane Bloc A 2eme étage - Les Berges du Lac 1 - 1053, Tunis  
Sales: +216 31 300 362 - Office: +216 71 862 500

**WIDEN YOUR  
WORLD**

**TURKISH  
AIRLINES**

# Adieu l'Ami, Chelbi Belkahia



■ Par Rafâa Ben Achour

Je suis à l'étranger et me trouve empêché d'accompagner un grand Ami, Chelbi Belkahia, à sa dernière demeure. La moindre des choses que je puisse faire, c'est d'évoquer sa mémoire et de lui rendre un hommage qui n'est sûrement pas à la mesure de la profondeur de notre amitié. →



A la mi-août 1997, j'ai pris mes fonctions de président de l'Université des sciences, des techniques et de médecine de Tunis. Le matin même de mon installation, je reçois une invitation aux fiançailles du fils du doyen de la faculté de Médecine de Tunis, Chelbi Belkahia, qui devaient se dérouler l'après-midi du même jour à la municipalité de Sidi Bou Saïd. Je ne connaissais pas encore Chelbi mais, la veille, le ministre de l'Enseignement supérieur, le regretté Dali Jazi, m'en a dit le plus grand bien. *«Je ne te recommanderai jamais assez le Doyen de la faculté de Médecine»*, m'a-t-il dit.

Je me rends à l'Hôtel de Ville de Sidi Bou Saïd. Malgré le monde qui l'entourait, quand je me suis présenté à mon tour pour féliciter les jeunes mariés et leurs parents, je me présente à Chelbi. Il me réserve un accueil exceptionnel,

tant il avait apprécié de compter du nombre de ses hôtes un collègue qu'il ne connaissait pas encore et qu'il avait invité le jour même. Depuis ce jour de l'été 97, une amitié profonde s'est établie entre nous au-delà des rapports professionnels et des contingences qu'imposait la gestion de nos deux institutions respectives. On s'est découvert des amis communs, dont les professeurs Taoufik Nacef et Abdelkrim Zbidi, avec qui nous organisons de temps à autre des déjeuners amicaux. Je découvre surtout que Chelbi est un ancien du lycée de Carthage, qu'il y avait été camarade de classe, entre autres, de Dali Jazi et qu'il y a connu mon frère Yadh, benjamin de Chelbi d'une année.

Grâce à l'amitié de Chelbi, la communauté médicale universitaire accueille l'intrus juriste que j'étais avec beaucoup de confiance. →

→ Chelbi était peut-être le seul doyen de mon université à m'appeler tous les jours, parfois à deux ou trois reprises. Ses appels téléphoniques duraient parfois au-delà de toute mesure raisonnable et la conversation alternait le sérieux et l'humour. C'est que Chelbi est un homme doté d'un humour extraordinaire, ce qui évidemment avantage énormément les bonnes et durables relations humaines.

En hommage à ce grand Ami, à ce collègue distingué et à ce spécialiste de renommée internationale de la pharmacovigilance, je me voudrais citer trois moments inoubliables:

- Le premier se passe au siège du ministère de la Santé à Bab Saadoun dans la salle de réunion du directeur général de la santé publique, le Professeur Habib Achour. Il s'agissait de la répartition des postes aux différents concours de recrutement aux grades hospitalo-universitaires. Étaient présents à la réunion tous les doyens des facultés de médecine (Tunis, Sousse, Monastir et Sfax) et d'autres parties prenantes. Chelbi, qui défendait mordicus sa faculté, voulait obtenir l'ouverture de postes supplémentaires. Le DG de la santé y était peu favorable et voulait assurer l'équité entre les différentes facultés. Représentant le MES à la réunion, je n'ai pu que me rallier à l'opinion de mon collègue de la santé. Chelbi se fâche et décide de bouder la collation qui nous avait été servie. Tous les présents décident que cette grève de la

faim improvisée mérite quelques petites concessions. Il finit par obtenir des postes supplémentaires. Depuis, Chelbi est désigné par l'expression humoristique «*le gréviste de la faim*».

- Le deuxième événement se passe en 1998 à Beyrouth (Liban) où se tenait l'assemblée générale de l'AUPELF – UREF. Dali Jazi y dépêche tous les présidents d'université (Raouf Mahboul, Brahim Baccari, Abdelkrim Zbidi, Hamed Ben Dhia et moi-même). Quelle n'a été ma surprise quand j'y retrouve Chelbi. Je lui dis en riant : je vais adresser une lettre au ministre ainsi libellée : «*Il m'a été donné de constater que le doyen de la faculté de médecine de Tunis se trouve à Beyrouth sans autorisation de son président d'université*». Depuis, et chaque fois que nous nous voyons, l'un de nous deux aborde l'autre par : «*Il m'a été de constater*».

- Enfin, à l'occasion de la fatiha de son fils, Chelbi vient me demander si mon oncle, Cheikh Kamel Djait, acceptait de donner sa bénédiction à la jeune fiancée en se rendant chez elle. Nous allons voir ensemble mon oncle qui accepte volontiers. Lors de la commémoration du 40<sup>e</sup> jour du décès du Cheikh Kamel à la bibliothèque nationale, Chelbi était présent.

Ce ne sont que trois moments de presque vingt ans d'amitié. Bien d'autres événements défilent devant moi en ces pénibles

circonstances, notamment nos disputes amicales à propos du Club Africain et du Club Athlétique Bizertin, dont nous sommes respectivement de fervents supporters

Il y a quelques jours, je préparais la liste des amis que je voulais inviter à la cérémonie de remise du recueil d'études que mes collègues, étudiants et amis ont décidé de m'offrir lors d'une cérémonie qui se tiendra le 16 janvier à la faculté des Sciences juridiques de Tunis. Le nom de Chelbi figure parmi les tout premiers. Malheureusement, il ne sera pas à mes côtés. Chelbi nous a très vite et subitement quittés. Il était le dynamisme même ; l'incarnation de la vie. L'image qui restera gravée à jamais dans mon esprit, et sûrement dans celle de tous ceux qui l'ont côtoyé, c'est celle du rire de Chelbi. C'est son humour sans limites. Ce sont ses quelques colères très vite surmontées. Et c'est surtout sa fidèle amitié.

Un grand Ami a disparu. Ma peine est profonde, indescriptible et difficilement supportable. A son épouse, à ses enfants, à ses petits-enfants et toute à sa famille, à ses collègues, à ses étudiants, à sa ville «Bizerte», je présente mes condoléances et leur dit que la perte de Chelbi est autant la leur que la mienne. Telle a été la volonté divine. Nous ne pouvons que nous y plier.

Allah yarhamou.■

R.B.A.





# Breeze Residence

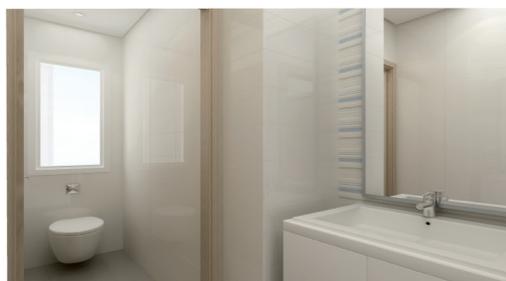
*Have Only Positive Expectations*

Hammamet - Mrezgua  
En face du Club Aldiana



S+1, S+2, S+3  
& commerces

pulpe



## La Société Tuniso-Koweitienne d'el Emar

Immeuble CTKD, Lotissement Al Nakhil, Cité les pins, les berges du Lac II (près de l'ambassade de Canada)  
Pour toute information, veuillez nous contacter au 94 885 794 / 98 255 725 / 71 967 123

[www.stke-emar.com](http://www.stke-emar.com)

## Haj Ali

# Un artiste du football s'en va



La nouvelle n'a pas surpris grand monde, le 25 novembre dernier : cela faisait une longue période que l'état de santé de Haj Ali chancelait. Sa mort a néanmoins ému tous ses amis dont certains se sont chargés de la diffuser par téléphone pour pallier l'impossibilité d'annoncer ses obsèques par voie de presse.

Ali Hannachi — c'est son vrai nom — est l'un des ténors du football tunisien qui ont marqué de leur empreinte la première décennie de l'indépendance. Né le 10 octobre 1937 à Tunis, il se familiarise avec le football à Jebel Lahmar, côtoyant surtout Brahim Kerri, son cadet de trois ans. Ses débuts dans la compétition démarrent à l'Olympique Tunisien, connu comme étant l'équipe de la Police, où il opère durant deux saisons de 1955 à 1957. C'est alors que l'Espérance l'enrôle pour étoffer son effectif et nourrir ses ambitions. Il s'impose d'emblée et devient pour l'entraîneur Hachemi Chérif un joueur incontournable. Il réussit une affirmation totale au sein d'une constellation de grands joueurs tels que Ben Ezzedine, Feddou, Tlemçani, Harriga, Néji et autre Nahali. La suite est une saga matérialisée par deux titres de champion et un parcours au sein de la sélection qui lui permet de vivre de grands événements comme les Jeux panarabes de Beyrouth (1957), les Jeux Olympiques de Rome (1960) ou la CAN 1962 et la Coupe des pays arabes remportée en 1963 au Liban. Sa carrière enregistre néanmoins une pause en raison d'une incompatibilité avec son ancien équipier Ben Ezzedine, promu entraîneur. Il rebondit avec l'arrivée de Barrate et accompagne l'éclosion d'un joueur immense, Abdelmagid Ben Mrad, histoire de gommer une frustration.

Ses compagnons gardent de lui une image éloquente que résume Rached Meddeb : *«Haj Ali avait d'abord le grand privilège de jouer des deux pieds, et seuls Salah Nahali et Hamadi Hénia disposaient d'un tel avantage. Sa technique et sa vision du jeu apportaient un plus indéniable à l'équipe. C'était un plaisir que de jouer à ses côtés. Ses passes longues millimétrées apportaient des solutions offensives qui profitaient notamment à Néji et Tlemçani».*

Même son de cloche chez son équipier de la sélection, Abdelmagid Chétali : *«Haj Ali était un joueur très intelligent, doté d'une technique supérieure. Il affectionnait les passes longues millimétrées, à l'instar de mon compère de l'Etoile Béji Abdou. C'était un plaisir de l'avoir à ses côtés en sélection. Cinquante-cinq ans après, je me réjouis des souvenirs communs qui n'étaient pas exempts de taquineries, parfois mordantes avec en filigrane la rivalité entre nos deux clubs. Mais sans animation, nos stages seraient devenus invivables».*

Un bel hommage de la part de celui qui demeure à ce jour l'emblème du football tunisien et qui a le recul nécessaire pour apprécier les footballeurs et juger leur parcours.■

Mohamed Kilani





Funded by



## SANAD octroie un prêt de 5 millions de dollars américains à l'Arab Tunisian Lease en vue de soutenir les très petites, petites et moyennes entreprises

Francfort-sur-le-Main et Tunis, le 1<sup>er</sup> décembre 2015 – Le Fonds SANAD pour les MPME et l'Arab Tunisian Lease ("ATL") ont signé un accord de prêt de premier rang pour une durée de cinq ans, d'un montant équivalent à 5 millions de dollars américains en euros pour que l'ATL continue à soutenir les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME), le moteur de l'économie tunisienne. Les sociétés de leasing en Tunisie représentent environ un tiers du financement des TPE/PME et jouent un rôle clé dans l'accès au financement de ce segment traditionnellement mal desservi en Tunisie.

Au 3<sup>e</sup> trimestre de 2015, l'ATL est la deuxième plus importante société de leasing en Tunisie. Cette institution bénéficiant d'une bonne notoriété est solidement implantée sur le marché avec environ 9 000 clients. Elle se concentre sur les professionnels, les TPE et PME de divers secteurs économiques et finance les investissements pour l'acquisition d'équipements, de véhicules lourds et légers et de biens immobiliers. Ce prêt de SANAD permettra à l'ATL d'élargir son portefeuille en fournissant ses services à environ 750 TPE et PME.

L'ATL est l'un des cinq partenaires de SANAD en Tunisie et la troisième société de leasing dans laquelle le Fonds investit. Depuis 2013, afin d'encourager la croissance économique, SANAD a investi à six reprises en Tunisie pour un total de 53 millions de dollars américains.

Wolfgang Reuss, Président du Conseil d'Administration de SANAD a déclaré : « Nous nous réjouissons de l'engagement pris par l'ATL d'étendre ses services de leasing au « chaînon manquant » de la Tunisie et nous sommes ravis d'aider les TPE et PME à avoir accès aux financements qui leur permettent de développer leurs activités. »

« C'est avec grand plaisir que nous entamons ce partenariat avec SANAD, un fonds bénéficiant d'une grande expérience dans le soutien d'institutions financières et d'une solide réputation dans le marché tunisien. Vu la concordance de nos missions respectives, nous sommes convaincus de la pérennité et du succès de cette nouvelle association pour le bénéfice des TPE et PME parmi notre clientèle », se félicite Slimene Bettaieb, président-directeur général de l'ATL.

### À propos du fonds SANAD pour les MPME

SANAD a été créé et financé en août 2011 par KfW Banque de Développement avec le soutien financier du Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et de l'Union Européenne. Le fonds SANAD pour les MPME fournit des prêts à moyen et long terme, offre des financements équitables aux banques commerciales, institutions de microfinance et autres organismes

financiers du Moyen-Orient-Afrique du Nord. SANAD a pour objectif de renforcer le secteur des MPMEs locales et les marchés financiers en se conformant aux principes de la finance responsable. Actuellement, les pays éligibles au fonds de SANAD sont : L'Algérie, l'Égypte, l'Irak, la Jordanie, le Liban, le Maroc, les Territoires Palestiniens, la Tunisie, et le Yémen. Le Fonds accompagne ses activités par une Facilité d'Assistance Technique visant à renforcer les capacités des institutions partenaires. SANAD est le fruit d'un partenariat public-privé. Ses fonds d'investissement ont été fournis par des organismes donateurs, institutions financières internationales et des investisseurs privés, y compris la Commission Européenne, le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), KfW Banque de Développement et le Secrétariat d'Etat à l'économie suisse (SECO). La gestion privée de SANAD est assurée par un consortium entre Finance in Motion S.à r.l. à Francfort/Main et Oppenheim Asset Management Services (S.à r.l, Luxembourg).

Pour plus d'information, veuillez visiter : [www.sanad.lu](http://www.sanad.lu)

### À propos de l'Arab Tunisian Lease ATL

Arab Tunisian Lease ATL est une société anonyme de droit tunisien au capital de 25 000 000 Dinars, créée en 1993 à l'initiative de l'Arab Tunisian Bank ATB, branche tunisienne de l'Arab Bank, et de la Banque Nationale Agricole (BNA), banque publique, qui détiennent actuellement 32,62% et 10% de son capital.

Elle a pour objet le financement des opérations de leasing portant sur des biens mobiliers et immobiliers à usage industriel ou professionnel dans les différents secteurs économiques. Toutefois, son activité est orientée principalement vers le matériel roulant pour les PME et professionnels.

L'ATL est cotée à la Bourse de Tunis depuis 1997, et notée régulièrement par l'agence de notation Fitch Ratings. (dernière notation : « BBB »)

L'ATL opère dans un marché composé de 9 sociétés de leasing, sans compter les départements de leasing des banques. Elle occupe la deuxième place en termes d'encours des financements avec une part de marché de l'ordre de 14%.

Pour ses besoins de refinancement, l'ATL a toujours procédé à la levée de capitaux sur le marché financier à travers le lancement des emprunts obligataires qui représentent plus de 80% de l'encours de ses ressources d'emprunts. Par ailleurs, l'ATL cherche à diversifier ses sources de financement par le recours aux bailleurs de fonds internationaux BEI, BIRD, BAD. . .

Pour plus d'information, veuillez visiter : [www.atl.com.tn](http://www.atl.com.tn)

Sadok Belaid

# Il faut déconcentrer économiquement le Grand Tunis



Une politique ambitieuse et crédible de développement doit passer par un aménagement adéquat de l'espace économique du pays dans son ensemble car c'est là la condition sine qua non pour une réelle optimisation des efforts de la Nation en matière de production des richesses et pour une redistribution équitable des revenus au profit de l'ensemble de la population de ce pays. C'est ce que nous souhaitons proposer ici pour le cas de notre pays, qui est à la veille de la mise en œuvre d'un programme de développement (2016-2020) dont l'ambition se veut à la mesure des objectifs de la Révolution engagée depuis voilà bientôt cinq ans. Notre projet consiste à procéder à la révision de la place qu'occupe actuellement le Grand Tunis dans l'économie nationale à la lumière d'une nouvelle vision de l'aménagement du

territoire national qui soit approprié à la réalisation de ces objectifs développementaux.

Dans cette perspective, il ne sera pas question ici de mettre en œuvre une nouvelle version de la «décentralisation» locale, dans le sens banalement «administratif» du terme, encore que diverses améliorations puissent y être apportées, comme a tout récemment (5/8 novembre 2015) promis d'y contribuer la conférence internationale 'Unity and Diversity' de Florence. Il n'est pas question, non plus, d'une nouvelle redistribution depuis longtemps, devenue incontestablement nécessaire, du pouvoir politique et du pouvoir administratif, puisque celle-ci a été prévue par la nouvelle Constitution (chapitre 7, 'L'Autorité locale', articles 131 à 142) qui, pour la première fois dans notre système politique,

a adopté le principe de la «démocratie-participation» expressément mentionnée dans son article 139 pour la redéfinition des relations entre le «centre» et les nouvelles institutions régionales. Ce qui est donc à l'ordre du jour, c'est l'invitation au gouvernement de penser, entre autres instruments d'une nouvelle politique économique, à la création ou à la dynamisation sur le territoire national d'un ensemble «d'espaces régionaux de développement» qui soient, chacun pris séparément, économiquement viables et qui soient en même temps capables de générer entre eux des relations d'interactivité et de complémentarité suffisamment puissantes et dynamiques pour qu'ils puissent contribuer au développement du pays dans sa globalité.

La réussite de cette nouvelle dynamique est conditionnée par la révision en profondeur du déséquilibre économique actuel entre l'unique pôle de croissance digne de ce nom, i. e. le Grand Tunis, d'une part, et le reste du pays, d'autre part. Car ce qui caractérise la situation actuelle de ce point de vue, c'est le déséquilibre du type 'mongolien' entre la tête — trop grosse — le Grand Tunis (4 gouvernorats) — et le reste du corps, chétif et amorphe que sont les régions de l'intérieur du pays (21 gouvernorats). On a trop souvent tendance à oublier — ou plus simplement, on ne se rend pas compte — que ce Grand Tunis, qui ne représente pas plus qu'un pour cent (1%) de la superficie totale du territoire national et à peine un petit quart de toute la population, accapare aujourd'hui, plus que 50% des activités industrielles, énergétiques et des travaux publics et bâtiments et plus que 50% des activités de commerce et des services du pays. Cette situation déséquilibrée et inégalitaire n'est pas nouvelle : elle nous a été léguée par l'ancienne administration coloniale, marquée par l'extraversion délibérée des activités économiques et par le drainage des richesses agricoles et minières du pays en direction de la 'Métropole'. Les activités connexes — l'administration, la finance, les services, etc.—, ainsi que les infrastructures routières, ferroviaires et portuaires ont été résolument orientées dans cette direction unique — ou presque : il suffit de regarder la carte des réseaux routier et ferroviaire pour s'en rendre compte. Le développement spectaculaire que la ville de Tunis a connu durant cette période est certes dû, en partie, à sa fonction de Capitale politique et administrative du pays ; mais il est dû aussi, et en plus grande part, au rôle essentiellement économique et commercial de principal port d'exportation et d'importation vers et à partir de «la Métropole» qui lui était, alors, assigné. Le déséquilibre flagrant avec le reste des régions du pays — grenier de céréales, comme du temps de Rome, et réservoir de matières premières — était la conséquence inévitable et durable de cette politique coloniale.

Les gouvernements de l'Indépendance n'ont hélas ! prêté que peu d'attention à ce phénomène aux multiples conséquences négatives. Les 'plans quinquennaux de développement' n'ont pas intégré dans leurs paramètres la dimension 'Aménagement du territoire'. D'une manière plus ou moins délibérée, ils ont laissé le pays s'enfoncer dans le déséquilibre entre les régions côtières — et le Grand Tunis —, et les régions du Nord-Ouest et du Centre-Sud du pays. A peine notera-t-on l'adoption, sous la pression des agitations sociales dans diverses régions défavorisées du pays, d'une timide politique d'encouragement aux investissements dans les régions de l'intérieur par l'octroi de quelques avantages financiers et fiscaux, modulés en fonction des zones. Les résultats ont été nettement décevants. La première raison en a été certes l'impréparation économique, sociale et culturelle de la plupart de ces régions à la nouvelle dynamique. Mais, elle n'en est pas la seule. La deuxième raison, plus importante, tient à la trop grande puissance économique, sociale, politique et culturelle du pôle de croissance du Grand Tunis. Tunis, Capitale du pays et unique pôle de croissance économique, exerce en effet une double puissance de freinage et d'attraction sur les initiatives et les décisions économiques majeures. Le pouvoir de freinage vient de la trop grande puissance des structures politiques et administratives d'un Etat excessivement centralisé et bureaucraté. Quant au pouvoir d'attraction économique du Grand Tunis, il se manifeste au moment des choix d'implantation des grands projets industriels, commerciaux et financiers. Les grands projets économiques tendent à s'accumuler dans la Capitale et à s'agglutiner autour d'elle, c'est-à-dire dans le Grand Tunis. Mais encore, ce pouvoir de domination se prolonge par l'effet d'attraction et d'accumulation qu'exerce chaque nouveau grand projet économique sur les activités qui lui sont connexes... Sans parler de la solution de facilité qu'apprécient fortement les entreprises régionales qui aiment à installer dans la Capitale, leurs directions administrative et commerciale sous le prétexte des avantages qu'elles tireraient de la proximité des centres de décision de l'Etat et de leurs fournisseurs et clients : le phosphate est extrait et traité dans le Sud du pays ; mais les activités des cols blancs sont installées rue Cyrus le Grand, en plein cœur de Tunis. Tout se décide à Tunis, tout part de Tunis et tout remonte vers Tunis. La bureaucratie, maladie infantile de l'administration publique, a profondément gangrené le secteur privé. De cette manière, il est fatal qu'une grande concentration entraîne une concentration plus grande encore et, chaque jour, elle rend encore plus difficile la destruction de ce cercle vicieux.

Vus d'une manière globale, les résultats cumulés de ce double déséquilibre politique et administratif, d'une part, et économique, financier et commercial, d'autre part, sont l'installation à une échelle nationale, d'une →

En raison de l'ampleur de cette nécessaire refonte, nous avons proposé dans notre draft de constitution, publié en juillet 2012, d'inclure dans les structures constitutionnelles de l'Etat une Assemblée du développement et des régions réunissant les représentants des futures régions et des grands intérêts nationaux et ayant un certain pouvoir consultatif et décisionnel en matière de politique de développement, tout en restant dans les limites de l'unité et de la souveraineté nationales.

→ malsaine relation de dépendance — et, non point, de complémentarité et d'interdépendance —, entre un centre et une périphérie, pour reprendre les termes de Samir Amin appliqués à l'économie mondiale. Cela n'est pas sans rappeler aussi l'opposition entre la 'Mégapole de Paris' et le 'Désert français', à juste titre dénoncée depuis 1947 par les géographes, les économistes et les 'territorialistes' français. — Dans le cas de la Tunisie, la situation est telle que le Grand Tunis vit de la périphérie, et non pas avec elle.

Cette prépondérance déjà très lourde du Grand Tunis ne s'arrête pas là, hélas ! Un autre aspect, corollaire du premier, doit être mentionné et dénoncé au même titre. Il s'agit de l'aspect socioculturel de ces relations centre-périphérie, insuffisamment mis en évidence, ou plus simplement occulté. La communauté nationale est, en effet, sociologiquement et culturellement écartelée entre deux mondes nettement séparés et déphasés: d'un côté, un Grand Tunis, dominé par le noyau beldi de Tunis la Capitale, et qui, dans l'ensemble, est le plus développé et le plus moderne du pays et le plus ouvert sur le monde développé extérieur dont il vit au diapason. De l'autre côté, un monde rural, qui recouvre toutes les couches sociales de la périphérie, un monde si 'lointain' qu'on le désigne par le terme méprisant de 'Afaki' et qu'en secret, on voudrait fortement qu'il le reste ! Ce fossé socioculturel s'accompagne d'une déchirure béante d'ordre psychosocial et comportemental opposant une 'aristocratie/bourgeoisie citadine' (1/4 de la population), à un 'prolétariat' ouvrier et 'paysan' de l'intérieur du pays (les 3/4 qui restent), objet de la méfiance et du mépris des 'nantis', des 'instruits' et des 'cols blancs' de la 'ville'.

Cette relation discriminante et inégalitaire doit être prise très au sérieux. Il faut rappeler que depuis l'époque phénicienne jusqu'à la période contemporaine, en passant par les périodes romaine, byzantine, arabe et ottomane, sans oublier l'intermède colonial, l'histoire du pays a été constamment ponctuée par les tensions et les révoltes fomentées par les populations de l'intérieur du pays contre le pouvoir central. Sans remonter très loin dans le temps, qu'on se rappelle la révolte de Abou Zid, «l'homme à l'âne», contre les Fatimides, au Xème siècle, la révolte de Ali Ben Ghedahem contre les Husseinites au XIXème siècle et, beaucoup plus près de nous ... la révolte du pain de 1984. Ces insurrections partagent de nombreux points communs : elles sont toutes localisées dans les régions de l'intérieur du pays. Elles couvrent toutes le même espace géographique. Elles sont, toutes, dirigées contre le même ennemi, le pouvoir central. Et elles ont, toutes, le même ressort socioéconomique: la révolte contre l'exploitation abusive que le centre leur impose.

Dès lors, on doit bien comprendre que ce n'est pas par un pur hasard que les soulèvements des 17 décembre-14 janvier 2011 se soient déclenchés à partir de ces mêmes régions ni que les populations de ces régions lointaines et coléreuses aient placé leur insurrection sous la bannière Justice et Dignité. Il y a bien une leçon à tirer de ce qui vient d'être dit: c'est dans cette perspective que toute réflexion sérieuse sur l'avenir du pays, sur le 'développement', sur la 'démocratie', la 'participation', l'unité

nationale' et nombre d'autres valeurs fondamentales, doit aujourd'hui être placée. Encore faut-il éviter d'y rééditer les erreurs du passé...

La première erreur du passé a été l'absence d'un plan global de développement des régions suivant une ligne directrice pluriannuelle et le saupoudrage industriel de certaines régions par l'implantation de quelques entreprises sans impact industriel réel sur ces régions ou sur leur environnement. Outre ces insuffisances, il faut mettre l'accent sur le regrettable caractère éminemment politicien de la plupart des décisions prises et de leur mise en œuvre. Non seulement elles n'ont pas eu un tel effet bénéfique sur cette relation inégalitaire mais encore, on peut soupçonner l'absence dès le départ, d'une telle intention : dans nombre de cas, ces mesures ont été prises sous la pression des insurrections ou de menaces de révolte, et les promesses se sont rapidement évaporées dès que les premières ont pris fin...

La deuxième erreur à éviter concerne plus directement la future politique de développement, actuellement en cours d'élaboration. Aujourd'hui, la Tunisie vit encore dans une période 'révolutionnaire' qui, déclenchée en 2010/2011, n'a pas encore atteint tous ses objectifs. S'il est vrai qu'elle a fait quelques pas positifs sur le plan politique et sur le plan de la reconstruction de l'Etat, elle a encore du chemin à parcourir en matière de développement économique, social et culturel et d'élaboration d'une nouvelle politique appropriée dans ces domaines. Elle en est encore à la recherche de la 'nouvelle voie'... voire en quête d'une bonne inspiration ! Certes, une 'Note d'orientation' du futur programme de développement 2016/2020 a été déjà publiée en aout 2015 et, un ensemble de grands projets ont été ventilés entre les régions ou même, entre un ensemble de régions. Il est encourageant aussi de relever que la dite 'Note d'orientation' a retenu certains principes fondamentaux en matière de politique de développement, tels que l'aménagement territorial équitable, la dimension régionale du développement, la complémentarité interrégionale, la discrimination positive, la distribution préférentielle des investissements entre les régions, et la mise en place de nouveaux pôles de développement à travers l'ensemble du pays, etc.

Cependant, cela est probablement insuffisant si l'on veut effacer les effets négatifs de la prépondérance actuelle du Grand Tunis. Celle-ci ne peut être atténuée que par une politique volontariste de dissuasion et de réorientation des investissements : dissuasion pour ce qui concerne les implantations des nouveaux investissements dans le Grand Tunis et, limitation sélective des catégories d'entreprises admises à y prétendre; - Réorientation des nouveaux projets vers les régions de l'intérieur du pays, en fonction des spécificités, des possibilités et des potentialités de chacune d'elles et, du respect d'un équilibre et d'une complémentarité entre elles.

A cet effet, il est souhaitable qu'en allant de l'Est vers l'Ouest du pays, on puisse dégager quatre ou cinq régions qui présenteraient des ensembles de caractéristiques naturelles, humaines et sociologiques, à peu près équivalentes. Cette répartition territoriale assurerait à la fois des →



# N°1 de la livraison express

Expédiez aujourd'hui

Livrez dès demain

Suivez vos envois 24/24H

Bénéficiez des tarifs exclusifs



**EXPRESS LOGISTIC**

*Spécialiste du transport Express International*

Call center : 82 107 777

[www.ups.com](http://www.ups.com)

# الكلمة ليك



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

→ chances raisonnables de développement endogène au profit des populations respectives de ces régions, et donnera à chacune d'elles la capacité de contribuer grandement à la prospérité de la nation dans son ensemble. En résumé, ce n'est jamais le surdéveloppement d'une seule région qui induira le développement global : c'est bien plutôt le développement de chacune des composantes territoriales, économiques et humaines de la nation qui créera la prospérité générale. Ainsi, loin de désavantager outrancièrement une région par rapport aux autres, notre projet vise à mettre l'accent sur la possibilité pour notre pays de mettre en œuvre, pour la première fois de son histoire, une politique rationnelle de développement économiquement intégrant et socio-culturellement inclusif, embrassant l'ensemble de son territoire et profitant à l'ensemble de sa population : une réelle 'complémentarité' et une réelle interdépendance de toutes les régions entre elles, et bénéfiques pour chacune d'elles.

Bien qu'appartenant à des contextes différents du nôtre, on devrait, à cet égard, prendre exemple sur un échantillon de trois pays – l'Espagne, la France, l'Allemagne – pour se rendre compte de l'importance d'une politique avisée de déconcentration du pouvoir (politique et économique). Dans le premier cas, l'Espagne, parce que le 'Centre' a excessivement dominé le reste du pays, c'est l'unité nationale du pays qui s'en est trouvée menacée d'explosion. La France, Etat centralisateur s'il en est, a pris acte des risques d'une implosion similaire et, récemment, elle a procédé à une vaste restructuration territoriale et à un large transfert des pouvoirs du Centre vers les nouvelles régions. L'Allemagne, elle, parce qu'elle a eu la chance d'opter pour une structuration fédérale de l'Etat, a été vaccinée contre les risques d'une centralisation 'à la prussienne' et a pu ainsi instaurer un équilibre positif entre le Centre et les landers. Il devrait en être de même pour notre pays. Sa réorganisation souhaitée ici devrait conduire à la fois à une plus grande 'autonomisation' des régions mais en même temps à une plus grande complémentarité entre elles, le Grand Tunis compris, en vue d'une intégration de l'ensemble national qui soit plus forte et plus équitable.

Pour que le rééquilibrage Centre/Intérieur soit efficacement assuré, ce n'est pas seulement sur le mouvement des investissements nouveaux que l'on doit agir. Il faut encore qu'un grand effort interne soit fourni par les régions elles-mêmes, pour assurer leur propre 'auto-développement' et pour dynamiser de l'intérieur leur économie régionale. A cet égard, il en est des relations interrégionales ce qu'il en est des relations internationales : le développement doit, en premier lieu, venir de l'intérieur de la région et de l'engagement militant des hommes de la région. Sur le plan économique, les dirigeants régionaux devraient, en tirant profit des possibilités offertes par la nouvelle Constitution, entreprendre la mise en valeur des richesses de leurs régions ou encourager celle-ci, notamment par la collecte de l'épargne: qu'on pense seulement qu'aujourd'hui, n'importe quelle région du pays est presque aussi riche que l'était l'ensemble de la Tunisie au lendemain de l'Indépendance : ces régions ne seraient-elles donc pas capables, chacune de son côté, de créer sa propre Banque régionale de développement, comme a pu le faire la

Tunisie de 1958 en créant la Société Tunisienne de Banque? Sur le plan socioculturel, l'effort de développement venant de l'intérieur doit aussi compter sur les enfants de la région, sur ses ingénieurs, sur son élite, sur ses diplômés, ses entrepreneurs, sur ses hommes d'affaires. Il doit regarder vers l'intérieur, avant de se tourner vers l'Etat, le centre, et vers les sollicitations d'assistance, hélas ! trop enracinées dans les mentalités.

Il ne faut pas se cacher que cette opération a des incidences éminemment politiques et que, ce fait ayant été admis, il faut avoir l'audace de l'affronter et d'y trouver solution. L'aspect purement 'administratif' de l'affaire est, à notre avis, relativement mineur. Autrement plus importante est la dimension hautement 'politique' de cette déconcentration 'économique'. Elle est double : i- Elle implique d'abord un très grand effort de la part de l'Etat en vue d'obtenir l'adhésion au projet, de toutes les parties prenantes, les perdantes, les gagnantes et... les sceptiques. En bref, l'Etat doit avoir suffisamment de force pour accepter de se délester de certaines de ses prérogatives, de ses structures, de son élite, de sa nomenclature politique, politicienne, et administrative, et pour faire admettre aux autres ce qui sera pour lui une véritable autorégénération; ii- Elle implique ensuite, une révision du cadre institutionnel, législatif et administratif du fonctionnement de l'appareil étatique. En raison de l'ampleur de cette nécessaire refonte, nous avons proposé dans notre draft de constitution, publié en juillet 2012, d'inclure dans les structures constitutionnelles de l'Etat une Assemblée du développement et des régions réunissant les représentants des futures régions et des grands intérêts nationaux et ayant un certain pouvoir consultatif et décisionnel en matière de politique de développement, tout en restant dans les limites de l'unité et de la souveraineté nationales. Si nous regrettons que nous n'ayons pas été entendu sur ce point, nous trouverons quelque consolation dans l'article 141 de la Constitution, qui a institué un Conseil supérieur des collectivités locales doté de compétences en matière de développement et de coordination entre les régions ainsi que du pouvoir d'émettre des avis relativement aux projets de loi portant sur les questions de planification, et en matière budgétaire et financière locale. Bien que timide, cette innovation de l'article 141 est importante car, à terme, elle ouvre la voie à l'instauration d'un meilleur équilibre entre le pouvoir central et les nouvelles structures régionales, tout en contribuant à une meilleure harmonie entre le central et le local et dans les relations des futures régions entre elles.

Si, assurément, beaucoup reste à faire en vue d'atteindre ces objectifs ambitieux, il reste qu'il faut se féliciter de ce que la 'Révolution du Printemps' a pu, pour la première fois, admettre l'impensable et l'inscrire, ne serait-ce qu'en filigrane, dans le texte suprême de l'ordre juridique nouveau et ainsi donner aux Tunisiens les moyens de jeter les bases d'une nouvelle société nationale plus intégrée, plus harmonieuse et plus équitable que tout ce qu'ils ont connu jusque-là dans l'histoire de leur pays. ■

S.B.

Ancien Doyen de la faculté de Droit de Tunis

## Mustapha Zaanouni

# 10 projets stratégiques pour une sortie de crise et une croissance forte



### I. Rappel des crises économiques tunisiennes

Dans le passé, la Tunisie a connu deux crises économiques en 1969 et 1986 dont on pourrait tirer quelques leçons en évoquant les causes, les effets et les moyens utilisés pour les surmonter.

La crise de 1969 est la résultante de la politique de collectivisation suivie pendant la deuxième moitié des années 60. Elle a revêtu, par ses effets, un degré de gravité dépassant celui des deux crises suivantes (1986 et 2011): recours au marché coûteux de l'eurodollar pour payer les salaires des fonctionnaires, suspension de livraisons à l'Etat en raison de ses énormes arriérés, quasi-inexistence d'un budget d'investissement en 1971 (contre 6 milliards de dinars en 2015), fuite vers l'Algérie du bétail

et d'engins agricoles démontés. D'une façon générale, le quotidien du Tunisien était devenu difficile car se procurer des produits essentiels tels que la viande, les œufs, des articles de quincaillerie, du ciment était un parcours du combattant. La sortie de la crise a été finalement réalisée en trois ans grâce à la mise en place d'un cadre législatif et institutionnel d'encouragement de l'initiative privée (code d'investissement du 27 avril 1972, A.P.I., agences foncières, C.N.E.L. ...) et à la réalisation de projets stratégiques, notamment dans l'hydraulique, l'énergie, les matériaux de construction et les infrastructures de transport.

Résultats: un taux de croissance de 7,3% en moyenne par an de 1970 à 1980 et une amélioration sensible du niveau de vie de la population. La crise de 1986 a été causée principalement par la mal-gouvernance et un

climat caractérisé par une course effrénée à la succession du président Bourguiba. Le redressement de l'économie n'a pu être satisfaisant malgré l'abondance des recettes provenant du pétrole, du tourisme et des transferts de nos émigrés, qui ont triplé en monnaie courante et doublé en dinars constants pendant la période 1981-1985 par rapport aux cinq années précédentes 1976-1981. Les effets de la crise sont connus: énorme déficit du budget de l'État, des entreprises publiques et de la balance commerciale, inflation très élevée de 10% en moyenne par an entre 1981 et 1985, chômage élevé. La sortie de la crise a été réalisée par la mise en œuvre d'un programme d'ajustement structurel prévoyant principalement la maîtrise des déficits, la libération du commerce et la privatisation. Elle a été imparfaite en raison d'une série d'initiatives contre-productives prises durant la période 1990-2010 et dont les conséquences ont été particulièrement graves, baisse du niveau de l'enseignement et gonflement du chômage des diplômés universitaires (1/3 du total aujourd'hui), freinage de l'investissement privé par les exigences indécentes d'intervenants corrompus proches du pouvoir.

Résultat: un modeste taux de croissance du PIB de 4,5% en moyenne par an durant 20 ans (1990-2010).

La crise post-révolutionnaire s'est traduite tout le long de l'année 2011 par un début d'anarchie: pillage de grandes surfaces, constitution de comités d'autodéfense de quartiers d'habitation, multiplication de manifestations, de sit-in et de grèves. Les institutions de l'État purent, contre vents et marées, maîtriser la situation et maintenir le pays à flot, sans éviter un taux négatif de croissance du PIB en 2011 (-2,5%). La période du gouvernement de la Troïka (2012 et 2013) a connu des événements inédits: l'apparition du terrorisme, des assassinats politiques, l'attaque de l'Ambassade américaine, enfin le départ de milliers de Tunisiens pour combattre en Irak et en Syrie dans les rangs des milices islamiques.

Le pouvoir en place laissait faire car particulièrement préoccupé par l'organisation de la séparation des hommes et des femmes dans les files d'attente et les restaurants universitaires et par le port du voile. Aucune initiative économique majeure n'a été prise pour sortir de la crise. Le résultat ne pouvait être que décevant: un taux de croissance du PIB de 2,5% en 2012 certes positif par rapport à 2011. Il n'en fallait pas plus pour que le pouvoir en place ne le salue avec panache comme un succès de sa politique économique, ne sachant pas (et chacun a le droit d'être ignorant) que dans le passé, toute croissance négative a été suivie d'une autre positive (moyenne des années 1961-62: 6,4%, moyenne des années 1967-68: 5%, contre une croissance négative des années 1963-65: -2,5%). Le

gouvernement de technocrates s'est concentré en 2014 sur les voies et moyens d'une amélioration de la sécurité et n'a pu prendre d'initiatives économiques majeures si bien que la croissance a été à peu près au même taux enregistré en 2012 et 2013, soit d'environ 2,5%. Le gouvernement actuel issu des élections d'octobre 2014 est appelé à gérer une lourde succession, conséquence d'une mal-gouvernance de 20 ans et des graves événements survenus après la révolution. Or il est une catégorie de réformes fondamentales qui requièrent des mesures ayant déjà montré leur efficacité dans bon nombre de pays en difficultés et notamment en Tunisie au lendemain des crises de 1969 et 1986. Elles ont trait à la maîtrise des déficits du budget de l'État, des entreprises publiques, de la balance commerciale, de l'endettement, de l'inflation et à des révisions des codes d'investissement et des régimes fiscaux. Il est une deuxième catégorie de réformes qui ont été largement étudiées par des organisations internationales et ONG spécialisées et qui concernent la sécurité, la corruption et la justice. Elles nécessiteront des actions difficiles à prendre même avec l'appui des partis, des syndicats et de la société civile. Ces questions n'auront pas leur place dans le présent exposé, qui abordera seulement une identification préliminaire des projets stratégiques susceptibles de répondre aux attentes post-révolutionnaires: emploi, pouvoir d'achat stable, formation de qualité, conditions de vie décentes (hygiène et santé, désenclavement des régions de l'intérieur du pays).

## II. Les 10 projets stratégiques

### 1 - Projet de réalisation, exclusivement par l'entreprise privée, de grands travaux anti-érosifs consistant en l'aménagement de terrasses plantées sur les pentes de la chaîne de montagnes de l'ouest tunisien.

Les travailleurs de ces nouveaux chantiers seront occupés de 7h00 à 13h00 pendant 6 jours par semaine, soit 36 heures au lieu de 48, et consacreront leurs après-midi à leur formation professionnelle. En ce qui concerne les chantiers de travaux anti-érosifs gérés actuellement par le ministère de l'Agriculture, leur rendement est si faible que la plus grande partie de leur salaire s'apparente à une allocation chômage. Il conviendrait à terme de mettre fin à leur activité qui est un mauvais exemple pour les recrues des nouveaux chantiers et ce par leur affectation à exercer une autre activité. Résultats attendus: 1 million d'emplois sur les 10 années à venir dont 50.000 en 2016, offerts aux chômeurs dépourvus de diplômes et de qualifications professionnelles, sauvegarde de la fertilité par fixation des sols, arrêt de la sédimentation des retenues des barrages et des inondations, recharge de la nappe phréatique, enfin production d'olives et de bois forestier. →

La réalisation des projets stratégiques nécessitera sans doute une mobilisation importante de ressources financières par un aménagement approprié du budget de l'État. Les dépenses du budget de fonctionnement seront allégées grâce au gel de tout recrutement nouveau, sauf cas exceptionnels (sécurité, santé et formation) et suspension des augmentations de salaires après stabilisation des prix à la consommation familiale.

## → 2 - Projet de stabilisation du pouvoir d'achat

Il sera réalisé principalement par l'augmentation de 50% de la production maraîchère et fruitière. Cet objectif sera atteint après l'installation d'équipements goutte-à-goutte sur l'ensemble des 300.000 hectares consacrés aujourd'hui aux cultures intensives et également sur les extensions futures résultant de l'économie de l'eau. On commencera par les grandes et moyennes exploitations pour couvrir parallèlement les petites parcelles préalablement remembrées et désormais non sujettes à un quelconque morcellement futur. Par ailleurs, l'irrigation souterraine par diffuseurs enterrés doit être développée car elle augmentera l'économie de l'eau par l'intensification de l'irrigation d'hiver et sa diminution en été. Il en résultera une augmentation sensible de la consommation de légumes et de fruits à moyen terme sachant qu'en 2025, la population ne se sera accrue que de 10%. Des excédents seront dégagés pour l'exportation vers la Libye et l'Europe (notamment primeurs). La hausse des prix sera enrayée mais dans l'attente, on procédera comme mesure alternative à des importations ponctuelles d'oignons d'Égypte, comme l'Inde vient de le faire récemment, de tomates et de piments du Maroc et de pommes de terre d'Europe.

## 3 - Projet de réforme de l'université

Elle remettra en cause les programmes, le contenu des cours et les méthodes pédagogiques d'enseignement pratiqués aujourd'hui et devenus obsolètes. Les cours seront désormais préparés par des comités spécialisés et non plus par le professeur. Celui-ci ne débitera plus le cours du haut de son perchoir mais, pour le clarifier et l'enrichir, il animera des groupes d'étudiants en utilisant des équipements numériques interactifs. Les niveaux pédagogique et professionnel des enseignants seront ponctuellement évalués par un Institut spécialisé (exemple Bordeaux et Zurich) et le recyclage sera organisé en cas de besoin. La réforme bouleversera sans doute les habitudes d'un enseignement peu performant prises depuis longtemps et rencontrera d'énormes résistances de la part d'un certain nombre de professeurs. Il ne sera pas inutile de s'inspirer du modèle éducatif finlandais, pays peuplé de 5 millions d'habitants et qui a pris une part notable du marché mondial dans le domaine du numérique. En attendant les résultats à long terme de la réforme de l'université, on entreprendra, comme mesure alternative, une action de reconversion des diplômés au chômage pour les préparer à des activités autres que celles pour lesquelles ils ont été formés et ce sur la base de besoins réels identifiés.

## 4 - La réforme de la formation professionnelle

Plusieurs enquêtes ont révélé que l'entreprise tunisienne considère, globalement, que la formation dans les centres ne répond pas à ses besoins. Il est urgent de connaître les raisons de l'échec des structures du ministère de tutelle créées vers le milieu des années 90 et chargées de la formation en alternance (dans les centres et à l'entreprise) continue et de formateurs malgré les ressources financières considérables en crédits de la Banque mondiale et en dotations budgétaires dépensées. L'encadrement des élèves

en stage dans l'entreprise doit être renforcé pour réussir la formation en alternance. Il conviendrait de suivre la voie empruntée par des pays développés ayant enregistré dans ce domaine des succès indiscutables.

## 5 - Projet de dépollution par:

- L'enlèvement, à cours terme, de tous les déchets ménagers, préalablement triés en 2 lots (organique et recyclable). Avec nécessité d'organiser des campagnes de sensibilisation et d'éducation des résidents dans nos villes et villages et de réprimer judiciairement les contrevenants.
- L'interdiction de l'accès aux centres urbains, à élargir progressivement à tout véhicule autre que les transports en commun (tramway, bus, taxi) camions de livraison et engins assurant la fourniture de services essentiels (sécurité, santé notamment). A l'horizon 2020, tous les véhicules affectés aux transports en commun urbains devraient être équipés de moteurs électriques et assureront ainsi un trafic peu bruyant et sans pollution.
- A l'horizon 2025, traitement de la totalité des eaux usées par les stations d'épuration mais en assurant une qualité comparable à celle observée dans les pays développés. Ces ressources non conventionnelles pourront alors être utilisées, sans risque de pollution, pour l'irrigation des cultures intensives (maraîchères et fruitières) et même semi-intensives (céréalières et fourragères) en utilisant le réseau d'acheminement des ressources conventionnelles, provenant des barrages et des nappes profondes. Cet apport supplémentaire qui représentera l'équivalent de la retenue du barrage Sidi Salem et 20% des ressources consacrées à l'agriculture permettra une extension des périmètres irrigués en 2025. Grâce à une péréquation des coûts des ressources conventionnelles et non conventionnelles le prix final sera supporté par l'agriculteur. Enfin les canalisations souterraines actuelles doivent être réparées ou remplacées en raison des pertes d'eau occasionnées par leur rupture.

## 6 - Projet de désenclavement de l'ouest tunisien par:

La transformation de toutes les routes de grand parcours desservant les régions de l'ouest en voies express à double sens nécessitant des travaux d'élargissement et d'aménagement de ronds-points dont les travaux seront bien moins coûteux que ceux des autoroutes tout en assurant à peu près la même fluidité du trafic. La mise en œuvre d'un programme de bitumage de la plus grande partie des 50 000 kilomètres de pistes rurales et ce durant la décennie 2016-2025.

**7 - Projet d'économie de l'énergie conventionnelle (gaz et fuel) et ce par le remplacement des matériaux de construction énergivores. On a peine à imaginer que les autorités tunisiennes n'ont pas mis fin depuis longtemps à l'activité d'un grand nombre de briqueteries artisanales dont l'énergie représente 40% du coût de la brique contre 15% dans les unités modernes.**

Certes l'utilisation des produits rouges continuera pour la confection des dalles (ourdis) et des murs extérieurs, mais les cloisons intérieures en briques doivent être remplacées impérativement, à moyen terme →

جديد

# وحدو في البنت



Boisson au jus de fruits  
Teneur en fruits: 20%

Ingédients : Eau, sucre, concentré de jus de fruits (orange, pomme, citron, fruit de la passion), pulpes de fruits (pomme, banane, mangue, orange), acidifiant : acide citrique E330, arôme, stabilisant : pectine E440, farine de graines de caroube E410 ; antioxydant : acide ascorbique E300, colorant caroténoïde E160a.



Contenu net : 1L

Bien agiter avant d'ouvrir.  
A conserver au réfrigérateur, 3 jours après ouverture entre 5 et 8°C.

Date de fabrication, N° de lot et date limite de consommation : voir en dessous du paquet

Conditionné à base de polyéthylène téréphtalate (PET) par la S.S. AGC  
5 boulevard de la terre, Centre Urbain Nord, 1082 Tunt.



**FM**

# Jawhara

الدنيا و ما فيها



LES

**ans**

QUI FONT LA DIFFERENCE

25 JUILLET **2005 - 2015**

**102.5**  
Mhz  
SOUSSE  
HAMMAMET  
NABEUL  
ZAGHOUAN

**104.4**  
Mhz  
KAIROUAN  
SIDI BOUZID  
SUD DE SELIANA  
OUEST DE SFAX

**89.4**  
Mhz  
MONASTIR  
MAHDIA  
NORD DE SFAX

**107.3**  
Mhz  
SOUSSE

 /Radio.JawharaFM

 @Jawhara\_FM

[www.jawharafm.net](http://www.jawharafm.net)

→ par des panneaux en plâtre peu consommateurs d'énergie et bon isolants thermiques et phoniques. L'exportation des produits rouges vers la Libye et l'Algérie continuera. On assurera l'expansion de l'utilisation des techniques d'isolation thermique et phonique; et la généralisation de l'éclairage économique (ampoules Led). L'objectif final est la stabilisation de la consommation électrique des ménages à son niveau actuel.

### 8 - Projet de développement accéléré des énergies renouvelables

L'objectif final est de porter, grâce à l'énergie renouvelable, la production d'électricité de 2% actuellement à 30% en 2020, grâce à la multiplication des sites d'installation d'éoliennes et des capteurs solaires. Ces derniers concernent principalement aujourd'hui les détenteurs de hauts revenus. Pour l'étendre à l'ensemble de la population, il conviendrait, en sus de la subvention actuelle, d'aménager un remboursement des prêts avec des mensualités égales ou inférieures à la facturation ancienne. On sait en effet que l'investissement est lourd: 1 000dt par panneau et 5 000dt pour 100m carrés couverts. Il est impératif d'installer dans notre désert des panneaux générant une puissance de 2000 mégawatts en 2020.

### 9 - Projet de développement des technologies de l'information et de la communication (TIC)

Le développement des TIC est actuellement entravé par le faible débit du réseau Internet car les 4 câbles sous-marins reliant la Tunisie à l'Italie et à la France ne font plus face à l'augmentation accrue de la demande. Il est impérieux de procéder à la pose d'un câblage supplémentaire de très haut débit qui devrait fonctionner dans les deux ou trois prochaines années. Il en résultera un développement prometteur du travail à distance et une augmentation sensible des connexions qui aujourd'hui en Tunisie ne profiteraient qu'à la moitié de la population, contre 85% en France. Il faut également accélérer le remplacement de la filière cuivre de la téléphonie fixe par la fibre optique qui pour le moment bénéficie aux entreprises seulement. La création de centraux par quartier favorisera la connexion individuelle qui pour le moment est limitée à deux zones. (Lac et le village de Sidi Bou Saïd). En raison de ses moyens limités, il est recommandé à Tunisie Telecom de louer son infrastructure aux opérateurs privés qui contribueront ainsi substantiellement à un développement accéléré de la fibre optique.

### 10 - Projet de reconstruction des ports puniques de Carthage

L'impression qui se dégage du site actuel en ruines des ports militaire et de commerce est particulièrement décevante quand on sait qu'il s'agit d'un établissement original et unique dans le monde: antique. L'objet du projet est double: culturel par l'amélioration des connaissances des Tunisiens d'une page glorieuse de leur passé et commercial par la création d'un espace d'animation pour pas moins d'un million de visiteurs dès la première année de fonctionnement. Consistance du projet: dragage des deux bassins, creusement du canal reliant le port marchand à la mer, construction du

bâtiment de l'amirauté sur l'île et de deux abris (cales sèches) pour trières équipées de voilures et de rames utilisées pour des randonnées touristiques dans le golfe de Carthage. Mais la réalisation la plus spectaculaire et qui provoquera un choc émotionnel comparable à celui de la Statue de la Liberté du port de New York, consistera dans l'érection, à l'aboutissement du canal d'accès à la mer, d'un grand monument représentant Hannibal monté sur un éléphant et qui sera visible jour et nuit de la terre et surtout de la mer par les navires approchant les ports de La Goulette et de Radès. Enfin, le premier spectacle son et lumière sera organisé avec comme thème l'histoire de première maritime de Carthage. Ce projet pourra être réalisé par un concessionnaire sélectionné qui cédera à l'Institut national du patrimoine une partie du prix des billets d'entrée pendant la période — à déterminer — de la concession.

### Conclusion

La citation des 10 projets stratégiques ne signifie nullement qu'un certain nombre d'entre eux n'ont pas connu un début de réalisation (éoliennes et panneaux de cellules photovoltaïques). Mais l'impact de ces derniers a été peu significatif (éoliennes et panneaux de cellules photovoltaïques, gestion des déchets à Bir Kassaa et Bizerte). Pourtant la Tunisie dispose d'une quinzaine de centres techniques, agences et instituts spécialisés dans les domaines majeurs des activités économiques sociales et culturelles (énergie, chimie, mécanique et électricité, matériaux de construction, textile, archéologie...). L'information dont ils disposent permettra de finaliser assez rapidement les études d'exécution des 10 projets stratégiques, à prévoir dans le XII<sup>e</sup> Plan quinquennal 2016-2020 et la perspective décennale 2016-2025. La réalisation des projets stratégiques nécessitera sans doute une mobilisation importante de ressources financières par un aménagement approprié du budget de l'État. Les dépenses du budget de fonctionnement seront allégées grâce au gel de tout recrutement nouveau, sauf cas exceptionnels (sécurité, santé et formation) et suspension des augmentations de salaires après stabilisation des prix à la consommation familiale. Par ailleurs, on remplacera les dotations consacrées aux bâtiments administratifs (établissements d'enseignement et de santé, tribunaux, recettes, prisons...) par des dotations en loyer. Pour augmenter les recettes budgétaires, le renforcement du recouvrement de la TVA sera privilégié par rapport à l'augmentation d'impôts. Dans le budget d'investissement, on procédera à l'augmentation des dotations qui financeront les PME de forte employabilité sous forme de lignes de crédit mises à la disposition des banques. On limitera le financement public aux projets 1,3,4 et 5 tandis que le recours aux ressources privées, y compris le mode des concessions, sera considérablement accru durant la période du plan 2016-2020. Celui-ci comprendra des projets dont les objectifs, moyens et effets (en termes, d'emplois et de valeur ajoutée) seront chiffrés et les étapes de réalisation datées.

L'environnement économique et social, même considérablement amélioré grâce aux grandes réformes prévues par le plan 2015-2020, ne relancera pas la croissance sans la prise en considération de l'approche projets. ■

M.Z.

Ancien ministre et fonctionnaire international

## Une révolution, dites-vous ?

**L**a commémoration dans quelques jours de la révolution du 14 janvier intervient alors que le pays traverse la crise la plus grave de son histoire, parce que multiforme : politique, économique, sociale, sécuritaire et surtout identitaire. Oui, les Tunisiens sont en proie à une crise d'identité. Ils doutent d'eux-mêmes, ne reconnaissent plus leur Tunisie, ne se reconnaissent plus. Qu'a-t-on fait d'eux et du pays. Plus les années passent et plus le pays s'enfoncé dans la crise. Avec la tenue des élections législatives, on croyait en avoir fini avec l'instabilité politique, la crise économique, les sit-in, les grèves, les attentats terroristes. Après la déconstruction, voici venu, enfin, le temps de la reconstruction. Mais très vite, il a fallu déchanter. L'année 2015 qui devait marquer le retour à la normale aura été de bout en bout une « *annus horribilis* », où rien ne nous aura été épargné, ni les attentats terroristes, avec leur cortège de martyrs, ni les grèves, d'une ampleur sans précédent, ni les mauvais chiffres de l'économie, ni même le feuilleton tragicomique des luttes intestines à Nidaa Tounès, pourtant grand vainqueur des élections.

Tous ces événements ne pouvaient manquer d'interpeller les Tunisiens. Rome n'est plus dans Rome. Des fillettes de dix ans se suicident. La jeunesse ? Sans perspective d'avenir, elle se réfugie dans la consommation de *zatta*. Comme dans toutes les révolutions, où l'autorité de l'Etat se délite, le surmoi disparaît. Le taux de criminalité augmente. Ce n'est certainement pas un hasard si la Tunisie est devenue le principal exportateur de terroristes et si c'est à eux qu'on confie la sale besogne : la torture des prisonniers de Daech, les décapitations. On a l'impression de vivre un cauchemar. Qu'a-t-on fait au bon Dieu pour mériter tous ces malheurs qui se sont abattus sur nous depuis le 14 janvier 2011 ? Les Tunisiens sont loin de regretter Ben Ali, mais ont l'impression de tomber de Charybde en Scylla. Ils ont beau positiver, se dire que tout finira par s'arranger, il y a toujours un événement qui les ramène aux dures réalités comme s'il y avait une fatalité de l'échec. Au lendemain de la révolution, « les experts » nous ont assuré, la main sur le cœur, qu'avec la démocratie, nous aurons un point de croissance supplémentaire. Rénchérissant, Rached Ghannouchi nous a promis, sans rire, un autre point parce que dorénavant avec Ennahdha, « *nous serons plus proches de Dieu* ». Cinq ans après, le pays a dégringolé dans tous les classements internationaux, dans celui de Davos comme dans l'Indice de développement humain, pour n'en citer que les plus connus. En 2015, le pays est même entré en récession, ce qu'il ne lui était jamais arrivé depuis 60 ans. Il semble même que la classe moyenne, épine dorsale de la société tunisienne, ait perdu, depuis 2011, 40% de son pouvoir d'achat.

Mais pourquoi occulter les bienfaits de la révolution, nous dira-t-on. Et de citer la liberté de la presse, la démocratie. Oui parlons-en. On s'est soulevé contre UNE dictature, mais pour ensuite la troquer contre une multitude de dictatures, celle des journalistes, véritables faiseurs et défaiseurs de rois, celles des syndicalistes, des avocats, des hommes d'affaires qui manipulent l'opinion au gré de leurs intérêts à travers les journaux de caniveau, des enseignants qui ont presque doublé leurs salaires en moins d'une année. Et puis, *in fine*, la démocratie n'a jamais nourri son homme

Dans ce sombre tableau, on est bien en peine de déceler la moindre lueur d'espoir. La situation est même grosse d'une seconde révolution, d'autant plus que la classe politique fait preuve d'une incurie affligeante. Et quel meilleur révélateur que ce triste spectacle que nous offre un parti que nous avons porté sur les fonts baptismaux depuis sa création, soutenu mordicus lorsqu'il était en butte à l'hostilité de la quasi-totalité de la classe politique, pour en faire au bout de deux ans la principale formation politique devant Ennahdha, un parti trentenaire... Et adulé son président-fondateur, au point de lui permettre de réaliser son rêve : la présidence de la République. On avait cru trouver en Nidaa le parti qui allait conduire l'œuvre de redressement du pays. On s'est aperçu qu'il y avait loin du rêve à la réalité. On avait pensé que Si Béji, avec son expérience, la sagesse que lui conféraient son âge et sa connaissance de l'histoire, serait à l'abri de toutes les tentations, y compris la tentation dynastique. Il n'aura été, comme l'a dit Goethe de Napoléon, au lendemain du 18 brumaire, qu'un homme comme les autres. ■



“ On avait pensé que Si Béji, avec son expérience, la sagesse que lui conféraient son âge et sa connaissance de l'histoire, serait à l'abri de toutes les tentations, y compris la tentation dynastique. Il n'aura été, comme l'a dit Goethe de Napoléon, au lendemain du 18 brumaire, qu'un homme comme les autres. ”

H.B.