Professeur Amor Toumi
Père de la pharmacie
et du médicament en Tunisie

Spécial Musée romain
et paléochrétien de
Carthage



N° 176 - Janvier 2026 - 6 DT • www.leaders.com.tn

# Leaders



## Abdelaziz Ben Mlouka

Tanit d'honneur des JCC

Le cheval tunisien : un patrimoine culturel à valoriser

STB BANK






# Avec la carte Platinum STB,

Toujours privilégié.
Toujours connecté.

STB.com.tn

# Sommaire


## Editorial

**3** • Faisons valoir nos atouts
**Par Taoufik Habaieb**

## Opinion

**14** • Digitaliser pour stimuler l'entrepreneuriat
**Par Riadh Zghal**

## Nation

**17** • Investir : Une nouvelle donne

## Chronique

**22** • De la culture générale (I) : Le temps des alertes
**Par Abdelaziz Kacem**

## International

**26** • La décennie de tous les basculements
**Par Elyes Ghariani**

## Agriculture

**30** • Le cheval tunisien : Une richesse et un patrimoine national à promouvoir
**Par Ridha Bergaoui**

**38** • La cannelle : Un condiment au parfum envoûtant et un remède ancestral
**Par Ridha Bergaoui**

## Société

**44** • Démocratisons les mathématiques !
**Par Mohamed Jaoua**

**53** • Abdelaziz Ben Mlouka : Tanit d'honneur des JCC

**58** • Et si les JCC étaient, plus que jamais, le miroir de notre société ?
**Par Ridha Behi**

**60** • Galerie d'art : Artémis rouvre !

**64** • Musée romain et paléochrétien de Carthage Dermech

**67** • Visite guidée
**Par Nejib Ben Lazreg**

**76** • Rôle des autochtones dans l'édification de l'Etat beylical
**Par Mohamed-El Aziz Ben Achour**

**82** • Salem Loukil : La gestion par les valeurs…et le sourire

**86** • Professeur Amor Toumi : Un parcours exceptionnel au service de l'innovation pharmaceutique
**Par Slaheddine Sellami**

## Billet

**88** • Le développement à l'ombre de la démographie
**Par Habib Touhami**






# Leaders

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Taoufik Habaieb

CONTRIBUTEURS

• Mohamed Naceur Ammar • Hédi Behi • Walid Bel Hadj Amor • Sadok Belaid • Mohamed El Aziz Ben Achour • Rafaa Ben Achour • Yadh Ben Achour • Monia Ben Jémia • Haykel Ben Mahfoudh • Ridha Bergaoui • Mohamed Larbi Bouguerra • Mohamed Derbal • Hakim El Karoui • Elyès Ghariani • Samy Ghorbal • Mohamed Ali Halouani • Afef Hammami Marrakchi • Fatma Hentati • Ferhat Horchani • Mohamed Ibrahim Hsairi • Mohamed Jaoua • Elyès Jouini • Abdelaziz Kacem • Mohamed Kerrou • Mohamed Kilani • Salsabil Klibi • Hatem Kotrane • Ammar Mahjoubi • Habib Mallakh • Anis Marrakchi • Maledh Marrakchi • Samir Marrakchi • Radhi Meddeb • Mansour Moalla • Khadija Moalla • Ahmed Ounaïes • Slaheddine Sellami • Habib Touhami • Riadh Zghal • Dr Sofiène Zribi

CONCEPTION & REALISATION

Ahmed Cherni
(Directeur Artistique)

Raïd Bouaziz
(Designer)

PHOTOS

Mohamed Hammi - DR

MARKETING & COMMUNICATION

Mohamed Taïeb Habaieb
(Système & Organisation)
APPUI

Habib Abbassi • Lamia Alayet • Leïla Mnif • Khouloud Kefi • Hamdi Mzoughi • Besma Sdiri • Jihene Kid • Chaouki Riahi

IMPRESSION
Simpact

**PR Factory**



Ennour Building, Cité des Sciences,
BP 200, 1082 Tunis Mahrajène, Tunisie
Tel.: 71 232 111 / Fax: 71 750 333
• abonnement@leaders.com.tn
• marketing@leaders.com.tn
• redaction@leaders.com.tn
www.leaders.com.tn




## CRÉDIT ÉCO'DRIVE

# LE COUP DE POUCE UIB POUR ACCÉDER À L'HYBRIDE ET À L'ÉLECTRIQUE

Le crédit aux Particuliers pour l'achat d'un véhicule neuf, hybride ou électrique avec 0% d'apport personnel.

الإتحاد الدولي للبنوك
UIB
GROUPE SOCIETE GENERALE



• Par Taoufik Habaieb

# Faisons valoir nos atouts

**Le monde changera beaucoup plus vite en 2026 ; la Tunisie peut-elle se permettre le luxe d'attendre ?** Tout va s'accélérer : la recomposition géopolitique, la pression économique, l'aggravation des conflits, la dérégulation climatique, les avancées technologiques, les progrès en matière de santé et de biotechnologie et autres.

**Alors, la Tunisie doit se repositionner rapidement, pour ne pas subir.** Tout choc géopolitique ou économique mondial ne met aucun pays à l'abri de ses conséquences. Le rééquilibrage des forces dans un monde multipolaire ne saurait nous marginaliser. La décélération économique mondiale, avec sa cohorte de contraction des financements et de renchérissement des cours mondiaux, ne saurait nous exporter son inflation et ses taux d'enfer sur les marchés financiers, obérant le budget de l'Etat. La crise industrielle en Europe, notamment celle de l'industrie automobile fortement challengée par la production chinoise, ne doit point saper l'élan de notre appareil productif.

**De nouveaux tickets sont à prendre.** L'Europe se réveille face aux risques de guerre et engage son réarmement. La part de son PIB consacré à la défense / sécurité passe de 2 à 6%. Des niches nous sont ouvertes dans les produits mécatroniques et autres jusque-là destinés à l'automobile, la confection traditionnelle, les vêtements de sécurité / défense et la recherche-développement qu'entreprennent les startups…

**La conquête de l'espace, militaire et civile, s'accélère.** Vaisseaux et satellites sillonnent le ciel. La production de nanosatellites pour diverses utilisations, notamment l'agriculture et la communication, est à notre portée. Telnet l'a démontré. Des startups sont capables de développer des modules pour des équipements spatiaux. L'Agence spatiale européenne vient de décrocher des financements de 20 milliards d'euros pour 2026, et en réservera une bonne partie à des sous-traitants spécialisés.

**S'amarrer aux grandes locomotives mondiales est facteur de développement.** Ce que nous ne saurons faire tout seuls, nous pouvons le mutualiser avec d'autres partenaires. Recherche scientifique, technologies, santé, industrie et services à haute valeur ajoutée pourront se développer grâce à des associations mutuellement bénéfiques.

**Ne ratons aucun virage, activons tous nos atouts.** Accroissement de la production de l'énergie verte, réduction de la fracture numérique, développement d'applications innovantes de l'IA, modernisation de l'agriculture, renforcement des infrastructures, refonte du système éducatif et réforme de l'administration : tout accélérer.

**Une nouvelle économie émerge en Tunisie.** Pièce par pièce, la réarchitecture se met en place. Le concept, décrypté par le professeur Maher Gassab, s'articule autour de la primauté de l'Etat (par rapport au marché) et la priorité de l'équité (redistribution) par rapport à la croissance (création de richesse). Ce modèle «*souverainiste et redistributif*» repose sur la nouvelle Constitution (2022), de nouvelles lois (sur les chèques et les banques, en 2022, l'interdiction de la sous-traitance et du travail intérimaire, en 2025, et autres) et se dessine à travers le plan de développement 2026 -2030. En outre, un nouvel acteur fait son entrée de plain-pied : les sociétés communautaires.

**Souveraineté et justice sociale, mais aussi besoin vital de croissance économique durable :** un double défi à relever. Le tissu productif tunisien reste fragile : sur les 824 000 entreprises que compte le pays, près de 87,5% sont sans salariés (721 075 entreprises). La croissance économique de 3.3% en 2026 sera insuffisante. Les transferts sociaux demeureront importants. Le pays a grandement besoin de réforme globale et de nouveaux ressorts.

**Les voies des possibles restent ouvertes.** Repositionnement géopolitique, relance économique, investissement privé et innovation seront les maîtres-mots. Avec leur ingéniosité et leur ardeur, les Tunisiens sauront se redéployer, rebondir et créer de la richesse.

*Bonne & Heureuse Année 2026.*

**T.H.**

# 7 سنين
# و مازلنا مكمّلين

طـوّر
عالمك




ooredoo

# Cnot : Mehrez Boussayène
## président pour un 3e mandat

Peu de surprises et de changements dans la nouvelle composition du Comité national olympique tunisien pour le mandat 2025-2028, à l'issue de l'assemblée générale élective tenue fin décembre dernier. Le président sortant, Mehrez Bousayène, a été reconduit par les représentants de 31 fédérations sportives, dont 21 olympiques, pour un troisième mandat depuis 2013 à la tête du comité, entouré de la plupart de ses coéquipiers du mandat échu. C'est ainsi que Sofiane Chaouachi sera chargé du secrétariat et Skander Hachicha de la trésorerie.

Ont été également élus Aref Brini, Nahla Ben Ibrahim, Mohsen Takrouni, Sofiène Jeribi, Saber Jelajla, Hédi Lahouar, Hassine Kharrazi, Taher Zaraï, Mohamed Fetni, Abdelmajid Jrad, Hatem Marnoui, Ridha Manaï, Hédia Mansour, Karim Hilali et Inès Hammami, pour les fédérations olympiques, ainsi que Mourad Snoussi, Mohamed Adel Zahra, Béchir Cherif et Habib Chérif pour les fédérations non olympiques. Marwa Amri a été élue pour sa part représentante du sport d'élite.

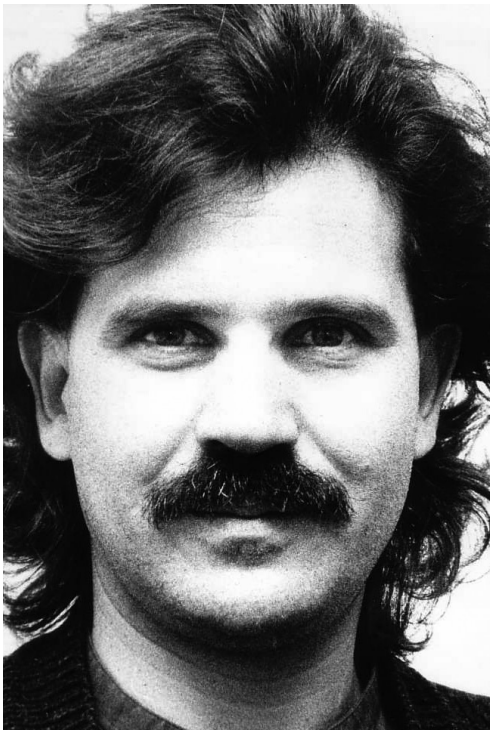


# La PME
## Innovante

Pour accroître les exportations, un label ''PME Innovante'' sera créée au cours de l'année 2026 dans le cadre d'une stratégie nationale de promotion de cette catégorie d'entreprise, favorisant par ailleurs la transition numérique. Aussi, le startup-up Act bénéficiera d'une révision de sa législation pour apporter plus de souplesse et mieux d'incitations. Dans le même élan, un référentiel national pour la PME verte sera établi, apportant notamment un programme de sa mise à niveau environnementale visant particulièrement sa décarbonation, en vue de renforcer sa compétitivité et sa durabilité.

# Meddeb
## en lectures pour **ses 80 ans**

Abdelwahab Meddeb, né à Tunis le 17 janvier 1946 et décédé à Paris le 6 novembre 2014, aurait eu cette année 80 ans. Pour célébrer son anniversaire, deux lectures de son œuvre majeure *Vers l'Orient* seront données à cette occasion. La première aura lieu le samedi 10 janvier à la librairie Fahrenheit, à Carthage. L'universitaire Dorsaf Nahdi présentera l'ouvrage alors que Slim Dhib (acteur dans la dernière pièce de Fadhel Jaziri) et Sabrina Ghannoudi en liront des extraits. La seconde rencontre aura lieu le mardi 13 janvier à la librairie Al Kitab à Mutuelleville, avec Jalila Baccar.



## Distinctions



### Pr Yadh Ben Achour

Juriste, spécialisé en droit public interne et international et dans la théorie politique islamique, lauréat du Prix international Boutros Ghali de la paix et de la diplomatie, décerné par l'Association égyptienne des juristes francophones, en partenariat avec l'Académie des sciences d'Outre-mer.



### Monia Ammar

Magistrate et experte internationale en droit international, des droits de l'Homme et en droit international humanitaire, nommée membre de la Commission d'enquête internationale indépendante des Nations unies sur la Syrie.



### Pr Leila Derbel Ben Hamad

Enseignante à la faculté des Lettres et des Sciences humaines de Sousse, lauréate du Grand Prix du rayonnement de la langue française, décerné par l'Académie Française, ainsi que du Prix Émile Benveniste, par l'Académie des inscriptions et belles-lettres. Ces deux prix récompensent son ouvrage *«L'expression de la simultanéité en français : le cas des locutions conjonctives»*, une contribution majeure à la recherche linguistique contemporaine.

# Passation
# au Contrôle général des finances

Pas facile de réussir dans ces hautes fonctions, puis de transmettre le relais à son successeur sous les félicitations et la considération de tous. Lotfi Hbaieb, à la tête du Contrôle général des finances (CGF), relevant du ministère des Finances, a été admis à faire valoir ses droits à une retraite bien méritée. Pendant plus de 21 ans au CGF, il a fait montre de compétence, d'intégrité et de sens de l'Etat. La cérémonie de départ était très émouvante, pleine de reconnaissance.



Banque centrale de Tunisie (BCT)

• ***Conseil d'administration***

1



1 • **Ghazi Boulila**
*Membre pour le mandat 2025-2028*

2 • **Rim Charfi Kolsi**
*Membre*

• **Mouldi Zaiene**
*Membre*

2



Sicav BH obligataire

3 • **Moez Maamer**
*Président du conseil d'administration*

4 • **Sonia Belhaj**
*Directrice générale*

3



Zitouna Tamkeen

5 • **Anis Sghaier**
*Directeur général*

4



5



# *UBCI, 1ère Banque Doublement Labellisée pour son Engagement Citoyen et Durable*




UBCI | ENGAGÉ RSE MODÈLE AFAQ 26000 AFNOR CERTIFICATION | RESPONSIBILITY EUROPE RE European Network of Leading CSR Labels

www.ubci.tn



# Prix littéraires : **une moisson à améliorer**

Le cru 2025 des Prix d'encouragement de l'Etat à la production littéraire et scientifique n'a pas tenu toutes ses promesses. Après une interruption de 20 ans, et malgré la valeur symbolique et financière (10.000 D pour chaque lauréat) de cette distinction, sur 11 prix institués, cinq n'ont pas été attribués soit faute de candidatures, soit faute de candidatures conformes aux critères fixés (décret gouvernemental n° 2021-76 du 21 janvier 2021). Les jurys n'avaient pas un large choix : au total 69 dossiers ont été déposés, et seulement 37 ont été retenus. Ils ont veillé cependant à la qualité des œuvres qui seront primées et abouti à la proclamation du palmarès suivant :

**1.** Prix national des études en arts et esthétiques : prix non attribué, faute de candidatures conformes aux critères établis
**2.** Prix national des études littéraires : « Une expérience dans la création », de Khemaies Amara
**3.** Prix national des études en humanités : prix non attribué, faute de candidatures conformes aux critères établis
**4.** Prix national des études maghrébines : prix non attribué, faute de candidatures
**5.** Prix national pour l'identification des manuscrits : prix non attribué, faute de candidatures conformes aux critères établis
**6.** Prix national pour le roman : « L'heure de Noé », de Sofiane Rejeb
**7.** Prix national pour le récit : « Aventures d'un maître d'école dans des zones rurales », de Mehdi Ben Maatoug,
**8.** Prix national pour la création théâtrale : « Situation confuse», de Faycel Hamdi,
**9.** Prix national de poésie : Chants pour des saisons de nostalgie, de Khaoula Ben Sik Salem,
**10.** Prix national de composition dans le domaine des dictionnaires et des encyclopédies : prix non attribué, faute de candidatures
**11.** Prix national d'écriture juvénile : Tu es belle » d'Ismahen Ferjani

La cérémonie de remise des prix, organisée le vendredi 26 décembre 2025 à la Bibliothèque nationale, a offert l'occasion à la ministre des Affaires culturelles, Amina Srarfi, de saluer les efforts de la Direction générales des lettres et d'encourager un plus grand nombre d'auteurs à postuler à ce concours.

## Elections






### Fédération tunisienne des sociétés d'assurances (Ftusa)

**Mondher Khabcheche**
Président

Vice-présidents :
- **Yazid Sellaouti**
- **Nebgha Enneifer Driss**
- **Anour Bel Haj Abdellatif**





### Chambre de commerce et d'industrie de Sfax (Ccis)

- **Haithem Djebeniani**
Vice-président

- **Leila Ben Salah Abid**
Secrétaire générale

- **Hafedh Ben Amor**
Trésorier

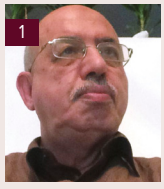
- **Lotfi Krichen**
Trésorier adjoint



### Fédération tunisienne de natation (FTN)

- **Hédia Mansour**
Présidente

## Décès



1 • **Amor Toumi, pharmacien**
Directeur général au ministère de la Santé et conseiller auprès de l'OMS



2 • **Salem Loukil**
Fondateur et P.D.G. de General Metal

3 • **Taher Ben Tanfous**
Hôtelier à Djerba



4 • **Zakaria Zegoulli**
Hôtelier à Yasmine Hammamet

5 • **Me Nabil Dabboussi**
Avocat près la Cour de cassation, ancien membre du bureau fédéral de la Fédération tunisienne de football (FTF)



6 • **Rabeh Megdiche**
Ancien directeur général de l'Inspection du travail

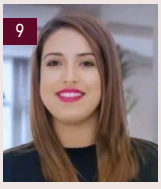
7 • **Mohamed Salah Rassaâ**
Editeur et fondateur de la maison d'édition Sahar



8 • **Hmida Ben Ammar**
84 ans, cinéaste, réalisateur

9 • **Marwa Jadouni**
Journaliste, animatrice à Radio Kef





صنـدوق الـودائـع و الأمـانـــات
CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS

cdc.tn



# INVESTIR AUJOURD'HUI, TRANSFORMER DEMAIN.



Investir pour l'avenir, c'est agir aujourd'hui pour un développement durable, inclusif et responsable.

La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), investisseur d'impact public, sécurise et mobilise les ressources mises à sa disposition pour les orienter vers des projets structurants d'intérêt général et à fort impact économique, social et environnemental.

Acteur appuyant la transformation en Tunisie, la CDC fait de l'innovation et de l'intelligence artificielle des leviers essentiels de progrès. À travers ses programmes, elle soutient les startups, les technopoles et les écosystèmes de l'innovation, favorisant la création de solutions technologiques durables et intelligentes.

**CDC - Votre partenaire de confiance.**



# Chronologie décembre 2025

## 1er décembre

• Le ministre de la Défense nationale, Khaled Sehili, préside, au Club des officiers à Tunis, une cérémonie officielle au cours de laquelle il a décoré de la médaille du Travail plusieurs agents et fonctionnaires civils travaillant au sein du ministère.
• Le ministre de l'Économie et de la Planification, Samir Abdelhafidh, reçoit la conseillère spéciale du vice-président de la Banque asiatique d'investissement pour les infrastructures (Baii), Supee Teravaninthorn.

## 2 décembre

• Le président de la République, Kaïs Saïed, reçoit le secrétaire général de la Ligue des États arabes, Ahmed Aboul Gheit, la secrétaire générale de l'Union internationale des télécommunications, Doreen Bogdan-Martin, et le directeur général de l'Organisation arabe des technologies de l'information et des communications (Aicto), Mohamed Ben Amor, ainsi que Mohamed Salah Ben Aïssa, secrétaire général adjoint et directeur du Centre de la Ligue arabe à Tunis.
• Takeshi Osuga, ambassadeur du Japon en Tunisie, rend une visite d'adieu au président de la République.
• Kaïs Saïed reçoit le ministre de la Défense nationale, Khaled Sehili.
• L'examen du projet de plan de développement pour la période 2026-2030 au centre d'une réunion du Conseil ministériel présidé par la Cheffe du gouvernement, Sarra Zaafrani Zenzri.
• Le ministre des Affaires étrangères, de la Migration et des Tunisiens à l'étranger, Mohamed Ali Nafti, participe à la séance inaugurale du *«Sommet de l'intelligence artificielle vers le futur 2025»*, qui s'est tenu à Tunis les 2 et 3 décembre 2025.
• Décision de l'Instance supérieure indépendante des élections n° 2025-13 en date du 1er décembre 2025, relative au tirage au sort pour la représentation des conseils locaux aux conseils régionaux et au tirage au sort de la présidence des conseils locaux et des conseils régionaux pour la période allant du 4 décembre 2025 au 4 mars 2026.

## 3 décembre

• Le chef de l'Etat, Kaïs Saïed, reçoit le ministre de la Santé, Mustapha Ferjani.
• Le ministre de la Défense nationale, Khaled Sehili, reçoit le nouvel ambassadeur des États-Unis en Tunisie, Bill Bazzi, à l'occasion de son entrée en fonctions.
• La Tunisie accueille la 49e conférence des chefs de police et de sécurité arabes.

## 4 décembre

• Le président de la République, Kaïs Saïed, s'entretient avec la Cheffe du gouvernement, Sarra Zaafrani Zenzri, le ministre de l'Économie et de la Planification, Samir Abdelhafidh, et le gouverneur de la Banque centrale, Fethi Zouhaier Nouri.
• L'Assemblée des représentants du peuple (ARP) adopte le projet de loi de finances dans son intégralité avec 89 voix pour, 13 voix contre et 12 abstentions.
• Le ministère de l'Éducation décroche au Caire le Prix arabe de l'excellence gouvernementale pour l'année 2025, décerné par La Ligue des États arabes, en reconnaissance de son projet innovant « Système intégré pour la vie scolaire ».

## 5 décembre

• Le président de la République, Kaïs Saïed, préside la cérémonie de commémoration du 73e anniversaire de l'assassinat du martyr Farhat Hachad, au mausolée à La Kasbah, avant de se rendre au siège de la Présidence du gouvernement, pour s'entretenir avec la Cheffe du gouvernement, Sarra Zaafrani Zenzri. Il poursuit ensuite son déplacement vers la rue de la Mosquée Zitouna, puis au centre-ville de Tunis.
• Le taux d'inflation se stabilise à 4,9% au mois de novembre 2025 par rapport au mois d'octobre, selon l'Institut national de la statistique (INS).

## 6 décembre

• Le président de la République, Kaïs Saïed, reçoit le ministre du Commerce, de l'Industrie et de la Promotion de l'investissement du Sultanat d'Oman, Kais Ben Mohammed El Youssef.
• Le chef de l'Etat préside une réunion de la commission chargée de trouver des solutions urgentes à la situation environnementale dans la ville de Gabès.
• La ministre des Finances, Michket Slama Khaldi, préside à l'Ecole nationale des douanes, à Fondouk Jedid, la cérémonie de célébration du 69e anniversaire de la tunisification de la Douane tunisienne.
• Le Conseil national des régions et des districts adopte le projet de loi de finances dans son intégralité avec 64 voix pour, 3 voix contre et 2 abstentions.

## 9 décembre

• Le chef de l'Etat, Kaïs Saïed, reçoit la Cheffe du gouvernement, Sarra Zaafrani Zenzri.
• Le ministre de la Défense, Khaled Sehili, visite des unités militaires déployées dans le gouvernorat du Kef.
• Le ministre de l'Intérieur, Khaled Nouri, décore les officiers tunisiens ayant participé à la 23e édition du Cours supérieur international (CSI), organisée à l'Ecole d'application des officiers de la gendarmerie roumaine à Bucarest, ainsi que les cadres ayant pris part à la 93e session de l'Assemblée générale d'Interpol, tenue à Marrakech, au Maroc.
• Tunis élue capitale du tourisme arabe pour l'année 2027, lors de la 28e session du Conseil des ministres arabes du Tourisme, tenue à Bagdad, en Irak.

## 10 décembre

• Le chef de l'Etat, Kaïs Saïed, reçoit la Cheffe du gouvernement, Sarra Zaafrani Zenzri.
• Le président de la République s'entretient avec le ministre de l'Intérieur, Khaled Nouri.
• Déclaration de la Tunisie à l'occasion du 77e anniversaire de la Déclaration universelle des droits de l'Homme.
• Signature du contrat de construction de l'hôpital multidisciplinaire Roi Salman-Abdelaziz à Kairouan en présence du ministre de la Santé, Mustapha Ferjani, et l'ambassadeur du Royaume d'Arabie Saoudite en Tunisie, Abdulaziz Al-Saqr.
• Clôture des travaux de la sixième édition du Forum africain de haut niveau sur les femmes, la paix et la sécurité en présence de la ministre de la Famille, de la Femme, de l'Enfance et des Personnes âgées, Asma Jabri.
• Le gouverneur de la Banque centrale, Fethi Zouhaier Nouri, participe aux travaux de la 20e réunion de haut niveau sur la stabilité financière et les priorités en matière de régulation et de supervision, qui s'est tenue à Abu Dhabi, aux Émirats arabes unis.

## 11 décembre 2025

• Le président de la République, Kaïs Saïed, reçoit le Premier ministre algérien, Sifi Ghrieb, accompagné du ministre algérien des Affaires étrangères et de la Communauté nationale à l'étranger, Ahmed Attaf, ainsi que de l'ambassadeur d'Algérie en Tunisie, Azzouz Baâlal.
• La Cheffe du gouvernement, Sarra Zaafrani Zenzri, accueille, dans le pavillon présidentiel à l'aéroport Tunis-Carthage, le Premier ministre algérien, Sifi Ghrieb, qui effectue une visite officielle de deux jours, dans le cadre des travaux de la 23e session de la haute commission mixte tuniso-algérienne ainsi que du forum économique tuniso-algérien.
• Signature de sept accords de partenariat entre des entreprises tunisiennes et leurs homologues algériennes en marge du Forum économique tuniso-algérien.
• La Tunisie parvient à inscrire avec d'autres pays le khol arabe sur la liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (Unesco).

## 12 décembre

• Publication de la loi de finances 2026 au Journal officiel de la République tunisienne (Jort).
• Signature des 25 accords de coopération tuniso-algérienne, couvrant plusieurs secteurs, en marge de la 23e session de la Haute commission mixte tuniso-algérienne.
• Le ministre de la Défense nationale, Khaled Sehili, s'entretient par téléphone avec le secrétaire adjoint américain à la Guerre pour les affaires de sécurité internationale, Daniel Zimmerman.
• Le président de l'Assemblée des représentants du peuple (ARP), Brahim Bouderbala, reçoit, au siège du parlement, le président de la Commission des affaires étrangères de l'Assemblée nationale française, Bruno Fuchs.
• Le ministre de l'Économie et de la Planification, Samir Abdelhafidh, préside, à Sousse, la cérémonie d'ouverture des Journées de l'entreprise, organisées par l'Institut arabe des chefs d'entreprise.



## 13 décembre

• Le gouvernement autorise la fusion de Snipe-La Presse et « Dar Assabah » lors d'une séance de travail ministérielle présidée par la Cheffe du gouvernement, Sarra Zaafrani Zenzri.
• Démarrage de la 36e édition des Journées cinématographiques de Carthage (JCC).

## 15 décembre

• Le chef de l'Etat, Kaïs Saïed, s'entretient avec la Cheffe du gouvernement, Sarra Zaafrani Zenzri, et le ministre de l'Agriculture, des Ressources hydriques et de la Pêche maritime, Ezzedine Ben Cheikh.
• Grâce présidentielle en faveur de 2 014 détenus, ainsi que de 674 autres bénéficiant du régime de la libération conditionnelle à l'occasion de la fête de la Révolution.
• Décret n° 2025-475 du 9 décembre 2025 portant prorogation du déploiement d'une unité des hélicoptères à la République Centrafricaine sous le drapeau des Nations unies.

## 16 décembre

• Le ministre des Affaires étrangères, de la Migration et des Tunisiens à l'étranger, Mohamed Ali Nafti, préside la cérémonie organisée au Palais Ksar Saïd, au Bardo, par l'ambassade d'Autriche en Tunisie, à l'occasion de la publication d'un ouvrage intitulé « 300 ans de relations diplomatiques entre la Tunisie et l'Autriche ».
• Le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, Mondher Belaid, préside avec son homologue algérien, Kamel Baddari, les travaux du 7e Forum des universités tunisiennes et algériennes frontalières, à l'Université Mohamed Cherif-Messaadia de Souk Ahras.
• Inauguration d'une centrale solaire de 100 mégawatts (MW) dans la région de Metbasta-Sbikha, dans le gouvernorat de Kairouan, par la ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie, Fatma Thabet Chiboub.

## 17 décembre

• Le président de la République, Kaïs Saïed, se rend à l'avenue Habib-Bourguiba, à l'occasion du 15e anniversaire de la Révolution.
• Le ministre des Affaires sociales, Issam Lahmar, participe aux travaux de la 45e session du Conseil des ministres arabes des Affaires sociales, organisée à Amman, en Jordanie.



## 18 décembre

• Le chef de l'Etat, Kaïs Saïed, reçoit la Cheffe du gouvernement, Sarra Zaafrani Zenzri.
• Javier Puig Saura, ambassadeur d'Espagne en Tunisie, rend une visite d'adieu au président de la République.
• Le ministre des Affaires étrangères, de la Migration et des Tunisiens à l'étranger, Mohamed Ali Nafti, reçoit le nouvel ambassadeur du Japon en Tunisie, Saito Jun, qui lui a remis une copie figurée de ses lettres de créance.
• Le ministre de la Santé, Mustapha Ferjani, participe aux travaux de la 63e session du Conseil des ministres de la Santé arabes, tenue à Tripoli, en Libye.
• Le ministre de la Défense nationale, Khaled Sehili, effectue une visite d'inspection à la Direction du personnel et de la formation.
• Le ministre de l'Éducation, Noureddine Nouri, inaugure la 14e édition de la Foire du livre de la Ville de Tunis.

## 19 décembre

• Le ministre de la Défense nationale, Khaled Sehili, reçoit le nouvel ambassadeur du Canada, Alexandre Bilodeau.
• Le ministre des Affaires étrangères, de la Migration et des Tunisiens à l'étranger, Mohamed Ali Nafti, reçoit le nouvel ambassadeur de la République d'Estonie en Tunisie, avec résidence à Paris, Viljar Lubi, qui lui a remis une copie figurée de ses lettres de créance. Il était accompagné de M. Jélil Bouraoui, consul honoraire d'Estonie en Tunisie.

## 22 décembre

• L'Académie diplomatique internationale de Tunis accueille la « Journée de la diplomatie pour l'huile d'olive tunisienne».
• Le ministre du Tourisme, Sofiane Tekaya, donne le coup d'envoi des préparatifs pour le programme « Tunis, capitale du tourisme arabe 2027 ».
• La Tunisie franchit un nouveau cap historique avec 11 millions de touristes, selon le ministre du Tourisme.
• Le renforcement de la coopération tuniso-américaine dans le domaine de la santé au centre d'un entretien entre le ministre de la Santé, Mustapha Ferjani, et le nouvel ambassadeur des États-Unis en Tunisie, Bill Bazzi.

## 23 décembre

• Loi n° 2025-18 du 22 décembre 2025 portant dispositions exceptionnelles pour le recrutement des diplômés de l'enseignement supérieur en situation de chômage de longue durée, dans le secteur public et la fonction publique.
• La cheffe du gouvernement, Sarra Zaafrani Zenzri, préside au Palais de La Kasbah une réunion de la Commission supérieure de la production privée d'électricité.

## 24 décembre 2025

Le ministre de la Défense nationale, Khaled Sehili, effectue une visite d'inspection à la base navale de Menzel Bourguiba.



## 25 décembre 2025

• Le président de la République, Kaïs Saïed reçoit le président de l'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP), Brahim Bouderbala et président du Conseil national des régions et des districts, Imed Derbali.
• La Cheffe du gouvernement, Sarra Zaafrani Zenzri préside un Conseil ministériel consacré à l'examen d'une série de projets de loi organique à caractère économique.

BIAT

# La BIAT distinguée par cinq prestigieuses récompenses internationales en 2025



**La BIAT est fière d'annoncer l'obtention de cinq distinctions internationales majeures en 2025. Ces reconnaissances, émanant de références mondiales du secteur financier, confirment une nouvelle fois la solidité du modèle de la BIAT, son leadership sur la scène nationale et régionale ainsi que son engagement constant en faveur de l'innovation, de l'excellence opérationnelle et du service client.**

## Distinction de la Meilleure Banque en Tunisie par Euromoney Awards for Excellence 2025

Le magazine Euromoney a décerné à la BIAT le titre de « Meilleure Banque en Tunisie » dans le cadre de son programme « Euromoney Awards for Excellence 2025 ».

Cette distinction prestigieuse vient couronner les efforts continus de la banque en matière d'innovation financière, de qualité de service et de performance opérationnelle. Elle salue également l'engagement des équipes BIAT, mobilisées au quotidien pour répondre aux attentes d'une clientèle diversifiée et en constante évolution.

Déjà récompensée par Euromoney en 2023 ,2019 et 2024, la BIAT confirme ainsi son positionnement d'acteur bancaire incontournable en Tunisie.

## Prix de la Meilleure banque sur le marché de change en Tunisie par Global Finance

Pour la cinquième année consécutive, Global Finance a élu la BIAT « Meilleure Banque sur le marché de change en Tunisie » dans le cadre des Gordon Platt Foreign Exchange Awards 2025.

Cette distinction met en avant la maîtrise de la BIAT sur le marché de change, portée par des solutions innovantes, une expertise reconnue et un service client performant. Grâce à ces atouts, la banque rejoint le cercle restreint des institutions africaines les plus performantes sur ce segment stratégique.

## Trois prix décernés par CFI en 2025

Le magazine britannique Capital Finance International (CFI) a attribué à la BIAT trois distinctions majeures en 2025 : « Meilleure Gouvernance Bancaire en Tunisie », « Meilleure stratégie de digitalisation en Afrique du nord » et « Contribution exceptionnelle au développement de la jeunesse en Tunisie ».

Ces prix récompensent la solidité de la gouvernance de la BIAT, son engagement en matière de transformation digitale ainsi que l'impact durable de ses actions sociétales, notamment à travers la Fondation BIAT. La BIAT est distinguée par CFI pour la sixième année consécutive, preuve de la constance de sa performance et de sa vision durable.

Banque solide, la BIAT réaffirme sa volonté d'offrir à ses clients un accompagnement de haut niveau, basé sur la confiance, la proximité et l'excellence. Ces reconnaissances internationales renforcent la détermination de la banque à poursuivre son développement et à contribuer activement à la dynamique économique et sociale du pays.

**A propos de la BIAT :**

Banque universelle, acteur de référence en Tunisie, la BIAT constitue aujourd'hui un groupe bancaire solide avec ses filiales dans les domaines de l'assurance, de la gestion d'actifs, du capital-investissement, de l'intermédiation boursière et du conseil. Implantée sur tout le territoire, la BIAT compte aujourd'hui 206 agences à travers toute la Tunisie. Près de 2500 collaborateurs travaillent au service de tous ses clients : particuliers, professionnels, PME, grandes entreprises et institutionnels.

Très attentive à sa responsabilité sociétale, la BIAT a traduit son positionnement citoyen par de nombreux engagements. La création de la Fondation BIAT pour la jeunesse tunisienne, au printemps 2014, en est emblématique et ancre cet engagement de façon pérenne. www.biat.com.tn

BIAT

Engagés
avec vous

# Notre engagement reconnu, votre confiance récompensée.

- Meilleure banque sur le marché de change en Tunisie par Global Finance
- Meilleure banque en Tunisie décernée par Euromoney
- Meilleure gouvernance bancaire en Tunisie attribuée par Capital Finance International
- Meilleure stratégie de digitalisation en Afrique du Nord attribuée par Capital Finance International
- Contribution exceptionnelle au développement de la jeunesse en Tunisie attribuée par Capital Finance International



EUROMONEY AWARDS FOR EXCELLENCE 2025
TUNISIA
BEST BANK

cfi.co 2025 OUTSTANDING CONTRIBUTION TO YOUTH DEVELOPMENT WINNER TUNISIA

cfi.co 2025 BEST BANK GOVERNANCE WINNER TUNISIA

cfi.co 2025 BEST DIGITALISATION STRATEGY WINNER NORTH AFRICA

BEST FX BANKS AWARD 2025
GLOBAL FINANCE

www.biat.com.tn



# Digitaliser pour stimuler l'entrepreneuriat

• **Par Riadh Zghal**

Lors des journées de l'Entreprise, Fethi Zouheir Ennouri, gouverneur de la Banque centrale, a terminé son discours en disant: *«Notre pays n'est pas en manque de talents ; il réclame un sursaut collectif pour la souveraineté économique, la dignité du travail et une gouvernance irréprochable.»*

Le gouverneur s'adresse à des chefs d'entreprises et il appelle à l'investissement, qui aurait besoin d'un sursaut collectif, et ne manque pas de préciser que cela concerne la gouvernance. Les chefs d'entreprise sont concernés par l'investissement et l'Etat par la gouvernance, mais pas seulement. Car si on raisonne au-delà du court terme, il l'est aussi par l'éducation. C'est grâce à un système éducatif adéquat que l'on peut développer l'esprit entrepreneurial grâce à des programmes et des méthodes qui stimulent chez l'apprenant l'envie d'innover, d'oser de ne pas baisser les bras après un échec, de prendre des risques. Or la prise de risque n'est pas seulement intuitive, elle est calculée malgré beaucoup d'incertitude, vu les nombreuses variables qui entrent enjeu.

Parmi ces variables auxquelles l'entrepreneur est confronté, il y a l'arsenal juridique et l'épreuve du passage obligé par diverses organisations administratives, tellement chronophage. Pourtant, l'accélération de la digitalisation aurait considérablement servi à gagner du temps et à réduire l'appréhension de se heurter aux dysfonctionnements administratifs. Les retards accumulés dans la digitalisation administrative et le récit récurrent de la corruption qui sévit dans le monde des affaires nourri par des nouvelles aussi récurrentes d'arrestations de responsables administratifs, de banquiers et d'hommes d'affaires, provoquent une frilosité aussi bien parmi les porteurs de projets que parmi les administrateurs. Les décisions administratives sont d'autant plus risquées que l'arsenal juridique est devenu démesuré du fait de l'accumulation de lois et de décrets sans un rythme correspondant d'abrogation de textes désuets. On traîne encore des lois datant de l'époque beylicale et cette accumulation sans souci de cohérence crée un flou qui ouvre les portes à des interprétations variables augmentant ainsi le risque pour l'administrateur qui prend la décision en faveur d'un investisseur de s'exposer à une accusation. Certains évitent de le faire et renvoient la patate chaude à un niveau supérieur de la chaîne administrative sollicitant une consultation. Quand les demandes de consultations s'accumulent sans prise de décision, tout le processus d'investissement et de poursuite de projets déjà engagés se grippe, et c'est toute l'économie et la création d'emplois qui en souffrent. Bien évidemment ce n'est pas cela qui va mettre fin à la corruption, la recherche de sortie par les uns et les autres la fait encore fleurir. Pour certaines activités, l'une des voies de sortie demeure le passage vers le secteur informel avec ce que cela implique comme occasions perdues de création d'emplois décents, de revenus pour l'Etat et de risques de déviation vers des activités nocives incontrôlées.

Il est question de tant de dysfonctionnements liés à l'administration qui ralentissent le taux de croissance économique nationale avec ce qui s'ensuit comme insuffisance des moyens de l'Etat pour assurer une politique sociale permettant la réduction de la pauvreté ou du moins l'éradication de l'extrême pauvreté, d'améliorer les performances des secteurs qui touchent aux conditions de vie au quotidien - éducation, santé, transport en particulier- et de booster le rythme de création d'emplois. La digitalisation exige au préalable un investissement de la part de l'Etat, d'abord pour réunir des données précises et fiables sur la situation impactée par le fonctionnement

> La Tunisie est classée 78e sur 190 et 8e sur 20 pays de la région Mena (Moyen-Orient-Afrique du Nord) en ce qui concerne les conditions de montage d'une affaire économique. Un tel classement dans les top 10 de la région Mena reflète les nombreuses réformes et dispositions prises par les gouvernements successifs pour faciliter la création d'entreprises.
>
> *Doing Business*

administratif, puis par un «*nettoyage*» de l'arsenal administratif relatif à l'investissement. C'est alors que la digitalisation des opérations administratives sera conduite sur des bases solides. Un tel projet devrait mobiliser toutes les institutions gouvernementales concernées.

A cet effet, il serait peut-être utile que les ministères de l'Industrie, du Commerce, des Technologies, de l'Agriculture et du Développement mènent en partenariat une enquête sur les projets économiques qui sont en souffrance dans les différents gouvernorats à cause d'une signature administrative en attente et durant combien de temps. Les résultats de cette enquête guideront aussi vers le nettoyage de l'arsenal juridique pour ne garder que des textes clairs et précis intégrés dans un ensemble cohérent qui ne prête pas à des interprétations aléatoires. L'abrogation de lois devenues désuètes, la mise en harmonie des textes particuliers aux secteurs et aux diverses branches d'activité baliseront le terrain de la digitalisation. Ce sera aussi l'occasion de préciser davantage les niveaux de responsabilité habilités à prendre les décisions, contribuent au nettoyage de l'arsenal juridique et proposent éventuellement de nouveaux instruments pour accélérer l'indice total de l'entrepreneuriat selon les spécificités des contextes locaux et régionaux. Ces diverses actions préalables sont nécessaires car la digitalisation n'est pas seulement une affaire de technologie, c'est aussi et surtout une affaire de règles et de procédures définies sans ambiguïté. Il est difficile de dire ce que coûtera l'investissement que supportera l'Etat en préparation à la digitalisation de l'administration mais le retour sur investissement est sans doute assuré.

Selon Doing Business, la Tunisie est classée 78e sur 190 et 8e sur 20 pays de la région Mena (Moyen-Orient-Afrique du Nord) en ce qui concerne les conditions de montage d'une affaire économique. Un tel classement dans les top 10 de la région Mena reflète les nombreuses réformes et dispositions prises par les gouvernements successifs pour faciliter la création d'entreprises. En revanche, l'indice d'activité entrepreneuriale montre un net déséquilibre au profit des régions côtières par rapport à l'intérieur. Un tel déséquilibre s'accompagne de chômage, d'exode et de dépeuplement rural creusant de plus en plus les inégalités régionales. Les variables explicatives d'une telle situation sont nombreuses et on ne peut les détailler dans cette tribune. Néanmoins, leur prise en compte dans les décisions de l'investissement public peut réduire leurs effets. A cet égard, la digitalisation de l'administration et l'intelligence artificielle représentent des opportunités à mettre en œuvre afin d'accélérer l'investissement dans les régions de l'intérieur.

L'investissement se développe par la création et le pays a besoin de relever l'indice d'activité entrepreneuriale totale, particulièrement dans les régions défavorisées. Certes, il existe de nombreuses institutions de formation à l'entrepreneuriat (Aneti, Centres d'affaires, espaces entreprendre, pépinières d'entreprises, incubateurs dans les universités, accélérateurs), mais les résultats demeurent en deçà des attentes et les raisons se trouvent à plus d'un niveau dont celui de l'école. En effet, l'école est le lieu de découverte des talents et des capacités d'innovation. La généralisation de clubs d'entrepreneuriat dans toutes les institutions d'éducation et de formation permettra non seulement l'éclosion des talents mais aussi l'entraînement au travail d'équipe et à l'innovation individuelle et collective. La réalisation d'un projet dans un club de ce genre constitue l'occasion pour l'apprenant de vivre une expérience sociale où s'opposent des points de vue et se construisent des consensus pour relever collectivement des défis. Un club d'entrepreneuriat encadré par un enseignant est l'occasion pour l'apprenant de quitter la position de récepteur passif en classe et de se retrouver dans celle d'acteur qui met en pratique ses connaissances, discute, innove, s'expose à des divergences, des conflictualités, des défis, expérimente la vraie vie et s'y prépare. L'école représente l'institution stratégique pour assurer une dynamique entrepreneuriale durable et créatrice de richesse dans le long terme.

**R.Z.**

NEO BTE

# البانكة تجيك وين ما إنتي !



**NEO BTE** l'application تلشرجي
**en ligne 100%** compte و حل

بنك تونس و الإمارات
Banque de Tunisie et des Emirats

Download on the App Store
GET IT ON Google Play

# Investir
## Une nouvelle donne



**En se fixant comme objectif une croissance de 3.3% du PIB en 2026 (contre 2.9% en 2025), la Tunisie ambitionne de confirmer la relance de son économie. Elle reste cependant en quête d'une meilleure performance pour pouvoir préserver le tissu productif, créer des emplois et redonner confiance. L'investissement global sera porté à hauteur de 29.9 milliards de dinars, en hausse de 12%, et ne représentera que 16% du PIB, dont seulement 58% assurés par le secteur privé. Insuffisant !**

Comment sortir les investisseurs tunisiens de leur morosité et de leur attentisme, attirer de nouveaux flux d'investissements directs étrangers et imprimer une nouvelle dynamique économique ? Les bonnes volontés ne manquent pas. Les actions concrètes sont attendues.

Pour le ministre de l'Economie et de la Planification, Samir Abdelhafidh, l'amélioration du climat des affaires, la simplification des procédures administratives et la refonte de la législation appropriée seront accélérées en 2026. Cette refonte repose sur la révision de la liste des secteurs prioritaires, la restructuration du dispositif et le développement de la plateforme électronique en tant que vis-à-vis unique de l'investisseur, en plus de la facilitation de l'accès au financement. De plus, une cartographie est en cours d'élaboration en vue d'orienter les promoteurs en fonction des spécificités des régions.

**Du labyrinthe au chemin balisé**

En fait, la nécessité d'un environnement stable et prévisible s'érige en priorité. Il s'agit d'une vision politique claire et lisible, d'un cadre juridique stable, des institutions efficaces et des interlocuteurs identifiés, représentant des points de contact fiables et à même d'assurer des procédures rapides. Le concept est de transformer le labyrinthe en chemin balisé.

Remobiliser l'administration qui exige des instructions claires et une impulsion politique déterminée, vaincre l'attentisme des promoteurs de projets tunisiens et étrangers et susciter l'intérêt des bailleurs de fonds pouvant mobiliser des financements attractifs constituent autant de facteurs à mettre en synergie.
Une alliance entreprises, banques et Banque centrale

Le gouverneur de la Banque centrale de Tunisie, Fethi Zouhaïr Nouri, a pris trois engagements majeurs lors des Journées de l'entreprise (Iace, Sousse, 11-13 décembre 2025). Invitant les investisseurs à *«prendre des risques intelligents, mieux partagés, mieux accompagnés»*, il a déclaré : *«Nous sommes déterminés à favoriser un environnement financier qui récompense l'investissement productif, encourager les banques qui prennent des risques maîtrisés sur des projets solides et dialoguer avec le secteur privé pour identifier les obstacles et les lever.»* Il a appelé à une nouvelle alliance entre entreprises qui assument davantage de transparence, de capital, d'ambition et d'innovation, banques qui acceptent d'aller plus loin dans l'analyse de projets, dans l'accompagnement, dans la prise de risque maîtrisée, et Banque centrale qui assure la stabilité, mais qui ouvre aussi des espaces de réflexion, de concertation et d'innovation financière pour servir l'économie réelle.



**Samir Abdfelhafidh**
*Ministre de l'Economie et de la Planification*

**Les trois paris à gagner, selon de Villepin**

Notre pays ne manque ni de talents ni de potentialités pour amorcer une croissance à la mesure de ses besoins et se repositionner sur les marchés économiques dans l'accomplissement de ses ambitions. Invité aux Journées de l'entreprise, l'ancien Premier ministre français, Dominique de Villepin, l'a souligné, avec conviction. «*La Tunisie a de nombreux atouts pour devenir une cheville ouvrière de la relation entre l'Europe, le Maghreb et l'Afrique,*

a-t-il affirmé. *Il s'agit de tirer parti de toutes les stratégies qui marchent dans ce nouvel ordre mondial».*

Il y a tout d'abord le pari du comptoir. La Tunisie, avec sa longue histoire phénicienne et son économie arrimée au bassin méditerranéen, connaît intimement cette stratégie, fondée sur la médiation, l'agilité et l'attractivité. Il s'agit de devenir le lieu de rencontre et d'interaction dans les domaines du commerce, de la culture et de la finance en favorisant l'ouverture internationale de l'économie.

• Le secteur financier sera décisif pour ce pari. La Banque centrale de Tunisie a d'ailleurs récemment renforcé la réglementation prudentielle avec trois nouvelles circulaires en 2025 pour améliorer la résilience du secteur.
• Le pays a une carte à jouer également comme pionnier de services financiers innovants. C'est dans cet esprit que la Banque centrale s'est lancée dans une logique de « bac à sable » réglementaire pour élargir progressivement les acquis de la réglementation pour les solutions de paiement innovantes.
• L'ouverture du secteur bancaire et l'attractivité pour les acteurs régionaux pourrait faire passer la place financière de Tunis à la vitesse supérieure.

Il y a ensuite le pari de l'amarrage qui consiste à devenir encore davantage que la Tunisie ne l'est déjà la tête de pont entre les deux rives de la Méditerranée.

• D'ores et déjà, 70% des exportations tunisiennes vont vers l'Union européenne et 43% des importations en viennent, et d'abord de France, d'Allemagne et d'Italie. Les chaînes de valeur se sont fortement intégrées entre la Tunisie et l'UE depuis la fin des années 90.
• Désormais le temps des crises, on peut l'espérer, est révolu. De la crise des subprimes de 2008 au Covid de 2020, la croissance tunisienne a souffert, perdant en moyenne trois points par an par rapport à ce qu'elle était au début du siècle.

La stabilisation économique et sociale doit permettre d'enclencher un cercle vertueux pour attirer les entreprises, notamment européennes, et accroître l'industrialisation du pays. Il faut enclencher la remontée de la productivité et de l'investissement.

Il y a ensuite le pari de l'innovation en misant sur l'un des principaux atouts de la Tunisie, la qualité de son éducation tertiaire et le niveau d'éducation et de formation de sa jeunesse. Il s'agit aussi de se saisir de toutes les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies pour articuler la confiance au service des transactions internationales, notamment dans le cadre de la blockchain.

• L'exemple extraordinaire d'InstaDeep montre ce qu'il est possible d'accomplir ensemble. Cette startup d'IA décisionnelle pionnière fondée à Tunis en 2014 par des entrepreneurs avec des attaches en Tunisie et en France a été rachetée par un autre exemple de succès extraordinaire, BioNTech, en 2023 pour un demi-milliard de dollars.



**Fethi Zouhaïr Nouri**
*Gouverneur de la Banque centrale de Tunisie*

• La Tunisie est d'ores et déjà un hub régional qui ne demande qu'à croître, qui consacre plus de deux fois plus de ressources en moyennes à l'innovation que ses voisins du Maghreb. Elle compte près de 1 500 startups et 17 scaleups particulièrement prometteuses. C'est également un écosystème attractif dans le domaine du logiciel et des services informatiques à distance.
• L'enjeu central reste celui du passage à l'échelle et de l'internationalisation des capitaux. C'est là que l'Union européenne de l'épargne et de l'investissement est un enjeu clé pour la Tunisie autant que pour la France.

**Une équation qui s'installe**

L'économie de rente est révolue. Son démantèlement, vivement recommandé dans un rapport élaboré par la professeure Hela Ben Hassine Khalladi pour l'Institut tunisien des études stratégiques (ITES), relevant de la Présidence de la République (voir Leaders N° 175 du mois de décembre 2025), recueille un consensus général. Un nouveau rapport de l'Ites, intitulé « Vers un système fiscal équitable, incitatif et résilient au service de la Vision 2035 », rédigé par Anis Wahabi et Mohamed Ouertatani, avance une série de réformes fiscales structurantes qui tranchent nettement avec les approches jusque-là suivies. Il met l'accent sur l'élargissement de l'assiette, la modernisation de l'administration et la gouvernance de la réforme. Environ 5,2 milliards de dinars par an de recettes fiscales sont non recouvrées, 57 % des recettes fiscales tunisiennes proviennent encore des impôts indirects, 347 mesures fiscales dérogatoires, représentant un manque à gagner estimé à 2,8 % du PIB sont encore en vigueur, mentionne le rapport qui appelle à corriger une fiscalité devenue régressive.

Plus largement, les économistes et les politistes relèvent que l'équation équité avant la croissance, dans la souveraineté et un Etat redistributeur commence à prendre forme. L'impératif d'investir, d'innover, de s'ingénier à gagner le pari de la compétitivité et de l'exportation, est le maître-mot pour l'année qui commence. Plus qu'un vœu pieux, un objectif salutaire.



**Dominique de Villepin**
*Ancien Premier ministre français*

# La Tunisie, premier investisseur africain en France en nombre de projets

Fait significatif, des entreprises tunisiennes investissent en France. Business France a assuré en 2025 l'accompagnement de 21 projets d'investissement dont 13 concrétisés, créant 191 emplois. La Tunisie est ainsi confirmée comme premier investisseur africain en France en nombre de projets, comme l'a indiqué l'ambassadrice de France à Tunis, Anne Guéguen. Par ailleurs, 15 entreprises françaises ont été accompagnées dans leur implantation en Tunisie à travers des prestations sur mesure, a-t-elle noté. Parmi les temps forts de l'année 2025, la tenue du Forum Tunisie-France, le 28 octobre à Paris, qui a réuni plus de 250 chefs d'entreprise des deux rives, unanimement salué comme un succès majeur, et la création du Club IA France-Tunisie, en partenariat avec la CDC et la French Tech Tunisie, qui a déjà permis de signer 3 MoU avec des acteurs clés de l'industrie tunisienne.



**Anne Guéguen**
*Ambassadrice de France*

ATB
البنك العربي لتونس

# World Elite

## ***Le Pack WORLD ELITE*** vous offre des services de prestige et des avantages exclusifs :




- Un service de conciergerie de luxe disponible 24/7.
- Une couverture d'assurance et une assistance optimales.
- Un coffre-fort sécurisé pour protéger vos biens et documents précieux.
- Accès gratuit à plus de 1000 salons d'aéroport à travers le monde.
- Des surclassements et des avantages exclusifs dans les hôtels de luxe et les services de location de voitures.
- Des réductions et offres spéciales pour vos achats en ligne et vos voyages.
- Des expériences uniques et sur-mesure avec le programme Priceless Cities.
- Une équipe expérimentée pour un accompagnement personnalisé.
- Un circuit prioritaire pour le traitement des demandes.

**Pour plus d'infromations !**

@ArabTunisianBank

www.atb.tn

**Adresse Agence Elite:**
**Rue de la feuille d'Erable Lac 2**



• Par Abdelaziz Kacem



# De la culture générale (I) : Le temps des alertes

1

C'était à Sfax, plus précisément dans l'écrin prestigieux du Borj el Kallel, en ce vendredi 19 décembre dernier. Il m'échut l'honneur d'ouvrir la saison culturelle 2026 par une conférence dont le thème m'avait été suggéré par Madame Hédia Abdelkafi, professeure émérite de langue et de littérature françaises et nouvelle présidente de ce haut lieu des Arts et des Humanités : La culture générale à l'ère du numérique.

2

Avant d'entrer dans le vif de ma réflexion, je pris un malin plaisir à interroger de jeunes étudiants sur ce que recouvrait, selon eux, la notion de culture générale. Le constat fut sans appel : le concept demeure flou, incertain, presque insaisissable dans l'esprit de cette tranche d'âge saturée de football et de divertissements ludiques, majoritairement façonnés par les réseaux sociaux.

3

J'adressai ensuite la même question à un modeste retraité, dont la réponse, aussi simple qu'inattendue, m'étonna : *«Moi, mon niveau ne dépasse pas l'école primaire, mais j'ai beaucoup appris sur le tas ; je suis ba'li.»* Cet adjectif, issu de la référence au dieu Baal,

désigne traditionnellement les cultures sèches, celles qui prospèrent sans irrigation, parce que ladite divinité y pourvoit. Or nos jeunes, aujourd'hui, ont profondément changé de nature : ils ne peuvent plus croître ni s'épanouir qu'à travers une irrigation permanente, tâche désormais dévolue à un système éducatif essoufflé, parfois exsangue. De là, la discussion s'orienta vers le rôle fondamental qu'a longtemps joué la radio dans la transmission des savoirs, tant éthiques qu'esthétiques. Nous reviendrons sur ce médium exceptionnel, non pour en célébrer la nostalgie, mais pour en interroger les dérives contemporaines, souvent aussi massives que dévastatrices.

**4**

La culture générale traverse aujourd'hui une crise silencieuse mais profonde. Elle n'a pas disparu ; elle s'est dissoute. Dissoute dans un flux continu d'informations, d'images et de commentaires instantanés qui donnent l'illusion du savoir tout en en sapant les fondements. Jamais l'humanité n'a eu accès à une telle masse de données, jamais pourtant l'exercice du jugement n'a paru aussi fragile, aussi vulnérable aux manipulations, aux simplifications et aux certitudes prémâchées. Cette contradiction n'est pas accidentelle: elle révèle une mutation anthropologique majeure, celle du passage d'une culture du sens à une culture du flux.

**5**

Aux États-Unis, la chute du niveau intellectuel ressemble à un précipice. Il ne reste que des naïfs pour continuer à vénérer ce modèle exténué. Allan Bloom (1930-1992), professeur à l'Université de Chicago, en dressait déjà, en 1987, un diagnostic saisissant dans *The Closing of the American Mind*, véritable sirène d'alarme : un esprit américain refermé comme une huître. Sa traduction française, *L'Âme désarmée, essai sur le déclin de la culture générale* (Julliard, 1987) atténue à peine l'étendue de la dévastation. Bloom s'insurgeait de voir une jeunesse incapable de distinguer Mozart du rock ou du yé-yé. Comment en est-on arrivé à remplacer Socrate par Mick Jagger, la quête de sens par le culte de l'impulsion ? La vie intérieure, livrée aux seules pulsions, s'assèche comme une source abandonnée. Pour lui, la culture générale n'a rien de commun avec la culture de masse : cette dernière n'est qu'un fast-food de l'esprit, où tout se vaut, où le relativisme des valeurs brouille la boussole du discernement. Il plaidait pour un retour aux grands textes, à Homère, Platon, Aristote, Shakespeare, Rousseau : autant de phares nécessaires pour sortir d'un brouillard intellectuel de plus en plus opaque. Quatre décennies plus tard, son diagnostic continue de nous prendre à la gorge. Car la crise de la culture générale n'est pas seulement une crise des contenus : elle est aussi une crise de la langue elle-même.

**6**

En France, l'alerte est si chaude que l'Académie des sciences morales et politiques se fend, en 2024, d'un rapport de 94 pages sur la crise de la culture générale. L'expression *«culture générale»* date de la fin du XIXe siècle. Elle a surgi dans le débat public français consacré aux réformes éducatives visant à sortir la culture du domaine de l'élitisme à sa démocratisation pour en faire un moyen de promotion intellectuelle en faveur de tous les citoyens. Elle devient *«un idéal républicain»*. Le monde arabe actuel ne semble pas s'en préoccuper. Pourtant, il en a été le véritable instigateur aux temps glorieux de son Moyen âge.

**7**

Qu'entend-on, au juste, par culture générale ? Le mot culture vient du latin cultura, l'action de cultiver la terre. Cicéron, par une métaphore fondatrice, parlera de cultura animi, la culture de l'esprit : un travail patient, exigeant, qui suppose du temps, de la mémoire et de l'attention. Son équivalent arabe, thaqâfa, procède du verbe thaqafa, qui signifiait d'abord *«redresser un pieu»*, *«corriger une lance»*, avant de désigner, par glissement sémantique, l'acte de former et d'éduquer. Dans les deux traditions, la culture n'est jamais un simple ornement : elle est une opération de mise en forme de l'humain, une discipline intérieure.

**8**

Si ses acceptions varient selon les époques et les langues, la culture possède néanmoins un noyau conceptuel commun : le rapport entre savoir accumulé et formation intérieure. C'est précisément ce que résume, de manière frappante, l'aphorisme célèbre de l'académicien et homme d'État français Édouard Herriot (1872-1957) : *«La culture, c'est*



*ce qui reste dans l'esprit quand on a tout oublié.»* (*Jadis – Avant la Première Guerre mondiale*, Flammarion, 1948, p. 104.) Est-ce l'allure oxymorique de la formule qui me retient, ou bien la source dans laquelle l'auteur affirme l'avoir puisée ? Car la citation, telle qu'elle circule aujourd'hui, a été amputée d'une incise où Herriot attribue le propos à *«un moraliste oriental»*. »

**9**

Loin d'être une simple coquetterie littéraire, cette formule plonge ses racines dans une tradition méditerranéenne de longue durée. Car si Herriot attribue la pensée à un "moraliste oriental", tout porte à croire qu'il songeait au rhapsode arabe Khalaf al-Ahmar (733-796), lequel conseillait au jeune Abu Nuwâs (756-814) d'apprendre par cœur dix mille vers de poésie ancienne pour les oublier ensuite, avant de prétendre composer les siens. Ce travail préliminaire devait permettre à l'apprenti poète d'assimiler la diversité des styles hérités des maîtres, d'enrichir son lexique, d'aiguiser son goût littéraire. Mais, pour échapper à l'imitation servile, il lui fallait ensuite soulager sa mémoire de cet acquis, *«oublier»* les modèles afin de mieux trouver sa propre voix. Le corps, une fois formé, ne se souvient plus des nourritures qui l'ont façonné. Il en va de même pour l'homme de culture: les savoirs qu'il accumule n'ont de valeur que s'ils se transforment en sens critique et en pensée vivante, faute de quoi ils demeurent une érudition morte, comme c'était le cas de bien des zitouniens qui savaient par cœur toutes les règles grammaticales et continuaient à commettre d'horribles solécismes et des scories sans nombre dans leurs textes appauvris.

**10**

«Cette dialectique de l'assimilation et du dépassement – apprendre, intérioriser, puis oublier pour créer – n'est pas propre au monde arabe. Elle trouve un écho saisissant dans la pensée renaissante européenne, notamment chez Montaigne, avec le passage de la *«tête bien pleine»* à la *«tête bien faite»*, selon l'expression de ce grand porte-étendard de la Renaissance. Avec une telle tête, l'auteur des Essais s'astreint à une interrogation fondatrice : *«Que sais-je ?»* Signe d'humilité, d'abord, mais aussi exigence de lucidité: se questionner, résister aux certitudes, refuser les dogmes. Une tête véritablement cultivée est celle qui sait douter, examiner, soumettre à la critique les idées toutes faites et le prêt-à-penser. La culture, ainsi entendue, nous affranchit de la domination du dogmatisme. C'est sur ce terreau de métamorphoses intellectuelles que s'est épanoui l'humanisme européen.

*Prochain article : De la culture générale II, L'apport arabe à la Renaissance européenne.*

**A.K.**

# TRIO D'OR

## RÉINVENTE L'HUILE D'OLIVE POUR PLUS DE PRATICITÉ ET DE RESPONSABILITÉ




PRODUIT CHO GROUP



• Par Elyes Ghariani




# La décennie de tous les basculements

**Alors que nous entrons en 2026, les fractures géopolitiques atteignent un niveau inédit. Les certitudes de 1989 — lorsque Francis Fukuyama annonçait la «fin de l'histoire» — se sont évaporées, remplacées par une réalité faite de ruptures et de tensions durables. Ce qui devait rapprocher les sociétés — commerce, technologie, énergie — est devenu un facteur de division. La mondialisation, loin d'harmoniser les intérêts, a intensifié les rivalités.**

La décennie 2026-2035 s'annonce décisive, comparable aux moments charnières de 1918 ou de 1945, qui ont redessiné l'ordre mondial. Trois ensembles s'affrontent désormais pour façonner le XXIe siècle :

- l'Ouest global, défenseur d'un ordre libéral fragilisé ;
- l'Est global, résolu à le contester ;
- le Sud global, qui concentre près de 60 % de la population mondiale et refuse les choix binaires imposés par les deux autres.

Il ne s'agit pas d'une nouvelle guerre froide. Le Brésil préside les BRICS+ tout en dialoguant avec Washington ; l'Inde critique l'Occident sans s'aligner sur Pékin. Ces postures traduisent moins un opportunisme qu'une affirmation d'indépendance stratégique.

Le débat central oppose deux visions :

- un multilatéralisme fondé sur des règles communes, gage de stabilité ;
- une multipolarité transactionnelle, où les États les plus vulnérables deviennent des variables d'ajustement.

Dans cette équation, le Sud global détient la clé. De son orientation dépendra l'avènement d'une gouvernance négociée — ou l'enracinement d'une fragmentation durable. 2026 pourrait être l'année où ce choix se cristallise.

### L'illusion brisée : pourquoi l'ordre libéral s'est effondré de l'intérieur

L'ordre libéral ne s'est pas effondré sous des pressions extérieures ; il s'est fragilisé de l'intérieur, miné par ses propres contradictions. Construit après 1945, il a assuré une stabilité relative, mais reposait sur une faille structurelle : des règles présentées comme universelles, appliquées de façon inégale, tandis que le Sud global restait largement exclu des décisions stratégiques.

Cette asymétrie a fini par produire ses effets. La montée en puissance des économies émergentes n'a pas entraîné de convergence politique, mais l'affirmation de puissances refusant l'idée que la modernité soit indissociable du libéralisme occidental.

Quatre chocs ont précipité ce déclin :

- les dérives démocratiques de l'après-2001, qui ont entamé la crédibilité morale de l'Occident ;
- la crise financière de 2008, qui a durablement sapé la confiance dans le système ;
- l'ascension économique de la Chine dans les années

2010, sans transition démocratique;
• la guerre en Ukraine, en 2022, révélant l'impuissance du système de sécurité collective.

Aujourd'hui, les institutions censées réguler l'ordre mondial sont affaiblies : Conseil de sécurité paralysé, OMC marginalisée, ONU cantonnée à un rôle symbolique. La logique des règles communes a cédé la place à une diplomatie d'arrangements ponctuels, dictés par les rapports de force.

L'illusion n'était pas de croire en la longévité de cet ordre, mais de penser qu'il pouvait se réformer sans partager le pouvoir. L'histoire est constante : aucun système ne survit s'il refuse de se transformer.

**Le nouveau jeu des puissances : un triangle instable**

De ce vide est né un équilibre incertain. Le monde s'organise désormais autour de trois pôles concurrents, sans hégémonie claire.

L'Ouest global conserve des atouts majeurs — supériorité militaire, avance technologique, capacité normative — mais ses vulnérabilités s'aggravent : désindustrialisation, endettement, fractures sociales. Il se trouve face à un choix stratégique : refonder un multilatéralisme crédible ou céder au repli protectionniste.

L'Est global rassemble une coalition hétérogène, unie par la volonté de contourner l'ordre existant. Il développe des institutions alternatives et cherche à réduire sa dépendance au dollar, mais demeure fragmenté, sans alliance formelle ni vision commune.

Le Sud global, enfin, s'est imposé comme l'arbitre du système. Fort de son poids démographique, de ses ressources et de son refus des alignements imposés, il exige désormais des résultats concrets et une reconnaissance équitable.

Entre conditionnalités occidentales et partenariats sans ingérence, il déploie une stratégie pragmatique, maximisant ses marges de manœuvre. Le Sud global n'est plus en périphérie : il est au cœur du jeu. Et ce sont ses choix qui pèseront le plus lourdement sur l'équilibre du siècle.

*Multilatéralisme ou multipolarité : le dilemme du siècle*

Avec l'émergence d'un triangle de pouvoir instable, une question centrale s'impose : quelles règles pour gouverner le monde ? Deux visions s'opposent : un ordre fondé sur des normes communes, ou un système régi par les seuls rapports de force.

Le multilatéralisme repose sur des institutions chargées d'appliquer des règles partagées. Il offre stabilité et prévisibilité, mais suppose compromis, confiance et l'existence d'une puissance garante. À l'inverse, la multipolarité privilégie les arrangements entre grandes puissances, reléguant les États vulnérables au rang de variables d'ajustement et transformant les crises locales en confrontations indirectes.

Cette fracture structure les positions :
• l'UE demeure le principal défenseur du multilatéralisme, pilier de son projet politique ;
• l'Asean et l'Union africaine y voient une protection face aux logiques de domination ;
• la Chine promeut un « multilatéralisme à sa manière », qui s'apparente à une multipolarité sous influence ;
• la Russie instrumentalise le droit international tout en consolidant ses sphères d'influence ;
• les États-Unis oscillent entre engagement multilatéral et tentation unilatérale, au gré des alternances politiques.

Un paradoxe persiste : le multilatéralisme a prospéré sous l'hégémonie américaine après 1945, sans jamais acquérir l'autonomie nécessaire pour lui survivre. Il en résulte un vide normatif, où les règles sont contestées avant même d'être universalisées.

La décennie sera décisive. Soit le multilatéralisme se réinvente— Conseil de sécurité élargi, institutions financières rééquilibrées— soit la multipolarité s'impose, réduisant l'ordre mondial à un désordre géré par quelques capitales. Le Sud global pourrait ouvrir une troisième voie : un multilatéralisme repensé, au service des peuples plutôt que des empires, à condition de dépasser ses propres divisions.

*Le réalisme des valeurs : la leçon finlandaise*

Entre l'illusion de la *«fin de l'histoire » et le fatalisme du « choc des civilisations»*, une troisième voie se dessine : le réalisme des valeurs, qui refuse de sacrifier les principes sur l'autel de la puissance.

La Finlande en offre une illustration éclairante. Durant la guerre froide, elle a préservé son indépendance démocratique par des ajustements tactiques, sans renoncer à ses fondements. Son adhésion successive à l'Union européenne puis à l'Otan incarne cet équilibre : clarté des valeurs, lucidité stratégique. Ce réalisme repose sur un socle non négociable — intégrité territoriale, droits humains, État de droit — tout en se gardant de l'universalisme abstrait. Le leadership ne s'y proclame pas ; il se démontre par la cohérence : respect des engagements climatiques, réforme effective des institutions financières, ouverture crédible des marchés.

L'épreuve décisive demeure la relation au Sud global. Ces États attendent des infrastructures, des financements et une justice climatique, non des injonctions morales. Le réalisme des valeurs implique un partage réel du pouvoir : représentation accrue, rééquilibrage financier, investissements durables.

Une règle s'impose alors : ne pas exiger des autres ce que l'on refuse pour soi-même. Marqué par les doubles standards, le Sud global privilégie la constance à la rhétorique. Un ordre fondé sur cette approche n'est pas seulement plus légitime ; il

est aussi plus stable. La leçon finlandaise est claire : les valeurs sans réalisme sont impuissantes, mais le réalisme sans valeurs conduit à l'impasse.

*2026-2035 : trois futurs possibles pour le monde*

La décennie qui s'ouvre constitue un tournant historique. Trois trajectoires se dessinent, dépendant des choix politiques à venir et du rôle d'acteurs longtemps relégués à la périphérie.

**1.** Le désordre géré (40–50 % de probabilité). L'ordre issu de 1945 perdure, mais sous une forme dégradée : institutions paralysées, commerce fragmenté, action climatique minimale. L'instabilité devient la norme, sans effondrement brutal ni véritable refondation.

**2.** L'effondrement (≈ 30 %). Un choc majeur — crise autour de Taïwan, catastrophe climatique systémique, extension d'un conflit régional — provoque la rupture. Le multilatéralisme s'efface, les institutions se vident de leur substance, et des acteurs non étatiques occupent le vide. Pénuries, migrations et violences alimentent une spirale de fragmentation.

**3.** Un nouvel équilibre (20–30 %). Un sursaut réaliste ouvre la voie à une réforme ambitieuse : Conseil de sécurité élargi, usage du veto encadré, institutions financières rééquilibrées, règles contraignantes sur le climat et l'intelligence artificielle.

L'inspiration ne serait plus Yalta (1945), mais Helsinki (1975).

Ce scénario suppose deux conditions essentielles :

- l'unité stratégique du Sud global ;
- l'acceptation, par les puissances établies, d'un partage réel du pouvoir.

Trois facteurs pèseront de manière décisive :

- la volonté américaine de réformer l'ordre existant plutôt que de le contourner ;
- la trajectoire chinoise, entre prudence stratégique et tentation de la confrontation ;
- la capacité du Sud global à transformer son rôle pivot en leadership structuré.

D'ici à 2035, ces choix auront scellé l'architecture du siècle.

## Réformes urgentes : l'agenda concret pour éviter le chaos

Les institutions internationales peuvent encore être sauvées, à condition de dépasser les déclarations de principe. L'enjeu est désormais opérationnel.

*1. ONU : un Conseil de sécurité représentatif*

- Élargir les sièges permanents à l'Afrique, l'Asie et l'Amérique latine ;
- Encadrer le droit de veto, notamment en cas de conflit impliquant un membre permanent ;
- introduire de véritables mécanismes de responsabilité pour les violations de la Charte

*2. OMC : sauver le commerce mondial*

- Réactiver le mécanisme de règlement des différends ;
- Discipliner les subventions agricoles et industrielles ;
- Intégrer des normes climatiques sans basculer dans le protectionnisme déguisé.

*3. FMI et Banque mondiale : rééquilibrer le pouvoir*

- Redistribuer les droits de vote pour refléter le poids du Sud global ;
- Assouplir les conditionnalités ;
- Renforcer les instruments régionaux et diversifier les monnaies de référence

*4. Climat et technologie : rendre les engagements contraignants*

- Mobiliser les 100 milliards annuels promis pour le climat;
- Créer un fonds opérationnel pour les pertes et dommages;
- Élargir l'accès aux technologies clés ;
- Réguler l'IA et la cybersécurité via des normes multilatérales.

Un calendrier réaliste :

Un calendrier réaliste se dessine :

- réformes partielles via des coalitions volontaires à court terme;
- négociations structurelles dans un G20 élargi à moyen terme;
- révision formelle de la Charte des Nations unies dans les années 2030.

Ces réformes sont vitales pour éviter la dislocation du système. Leur succès dépendra de la cohésion du Sud global et de la capacité des puissances établies à accepter le partage du pouvoir. À défaut, le monde oscillera durablement entre domination et chaos.

## Les crises régionales : accélérateurs de l'histoire

Les conflits locaux agissent comme des révélateurs des fractures du nouvel ordre mondial. Quatre espaces concentrent ces tensions et pourraient en déterminer l'évolution. L'Ukraine, test immédiat du droit international. Son issue conditionnera la crédibilité des règles mondiales. Pour le Sud global, la cohérence occidentale est déterminante : toute application sélective du droit affaiblira durablement sa légitimité.

L'Asie-Pacifique, épicentre des rivalités. Taïwan constitue la ligne rouge de Pékin et le pari stratégique le plus risqué de Washington. Un conflit dans cette zone briserait les chaînes d'approvisionnement mondiales et provoquerait un choc systémique

L'Afrique, acteur incontournable. Son poids institutionnel progresse, son marché se structure, et son contrôle des minerais critiques la place au cœur de la transition énergétique. Face à la compétition des grandes puissances, le continent exige une reconnaissance politique à la mesure de son importance stratégique.

Le Moyen-Orient, laboratoire du multilatéralisme pragmatique. Les alliances y sont fluides, transactionnelles, rarement idéologiques.

Les équilibres énergétiques, sécuritaires et financiers s'y recomposent en permanence, préfigurant les logiques d'un monde multipolaire. Ces foyers sont interconnectés. Leur évolution conjointe peut soit stabiliser progressivement l'ordre mondial, soit déclencher une cascade de crises systémiques.

**Climat, technologie, énergie : les défis qui façonneront le siècle**

Trois enjeux transversaux détermineront la survie ou l'échec du multilatéralisme.

Le climat, épreuve de vérité. L'écart persistant entre engagements annoncés et financements effectifs alimente la défiance. Sans mécanismes contraignants ni transferts technologiques crédibles, l'urgence climatique deviendra un puissant facteur de fragmentation géopolitique.

La technologie, nouveau champ de bataille. Intelligence artificielle, semi-conducteurs, données : la rivalité Ouest–Est se durcit et se cloisonne. En l'absence de règles communes, les écosystèmes se fragmentent, accroissant les risques économiques et sécuritaires.

L'énergie, levier de recomposition des pouvoirs. La transition verte revalorise les États détenteurs de ressources critiques et marginalise les puissances fossiles traditionnelles. Sans cadre équitable, les dépendances d'hier se reconstitueront sous d'autres formes.

Ces défis dépassent les frontières. Si le triangle Ouest–Est–Sud échoue à les traiter comme des biens communs, les blocs autonomes remplaceront les institutions. Le XXIe siècle se jouera sur notre capacité à coopérer — ou à transformer ces enjeux en instruments de domination.

**Yalta ou Helsinki : le choix qui façonnera notre avenir**

L'Histoire ne se répète pas, mais elle confronte les sociétés aux mêmes dilemmes. En 2026, le monde se trouve à un carrefour: reconduire la logique de Yalta ou renouer avec l'esprit d'Helsinki.

Yalta, 1945. Trois dirigeants - Roosevelt, Staline et Churchill - redessinent le monde. La stabilité imposée se paie d'une division durable : Europe orientale sous tutelle, conflits gelés en Asie, paix fondée sur la contrainte. Yalta incarne un ordre où quelques puissances décident pour tous.

Helsinki, 1975. Trente-cinq États, grands et petits, établissent une alternative. Souveraineté égale, non-ingérence, respect des droits humains : les rivalités persistent, mais sont encadrées. Helsinki démontre qu'un ordre plus inclusif peut produire une stabilité durable.

Pourquoi Helsinki est-il aujourd'hui la seule voie viable ? La tentation de Yalta demeure : confier l'avenir du monde à quelques capitales. Mais dans un système où le Sud global concentre désormais le poids démographique et stratégique, l'exclusion n'est plus tenable. Helsinki transforme les rapports de force en responsabilités partagées. Son héritage — des décennies de paix relative en Europe — prouve que le multilatéralisme inclusif n'est pas seulement plus juste, mais plus robuste.

Le Sud global détient une opportunité historique. En unifiant ses positions, il peut imposer une refonte des institutions internationales. Les puissances établies devront, quant à elles, arbitrer entre la défense étroite de leurs intérêts et la survie collective du système. Une crise majeure pourrait accélérer ce choix — ou en révéler l'échec.

L'enjeu est civilisationnel : perpétuer les logiques conflictuelles du XXe siècle, ou bâtir un ordre où les règles ne sont plus imposées par une minorité, mais négociées par tous.

**2026 : l'année de toutes les responsabilités**

Quatre défis majeurs testeront la capacité du monde à éviter le chaos d'ici à 2030 :

**1.** Mettre fin à la guerre à Gaza et bâtir un cadre de sécurité régionale crédible — un test décisif pour la légitimité des Nations unies et la cohérence du droit international;
**2.** Trouver une issue au conflit ukrainien, dont le dénouement redéfinira la force réelle des normes internationales ;
**3.** Gérer la question taïwanaise, ligne rouge pour Pékin et pari le plus risqué pour Washington, dont l'embrasement bouleverserait l'économie mondiale ;
**4.** Réformer en profondeur le FMI et le Conseil de sécurité afin de refléter les réalités du XXIe siècle et d'éviter l'effondrement institutionnel.

Ces épreuves sont étroitement liées. Leur traitement coordonné décidera si le monde s'engage vers la coopération ou s'enferme dans une fragmentation durable.

Le temps des déclarations est passé. Aux puissances établies d'accepter le partage du pouvoir. Au Sud global de convertir son influence en leadership. Aux émergents d'innover sans déstabiliser.

Nous ne vivons pas la fin de l'Histoire, mais son accélération. La décennie à venir sera jugée sur les actes. Un Helsinki global demeure possible, à condition de rompre avec les illusions du passé. L'alternative est sans équivoque : un Yalta fragmenté, où les puissants s'affrontent sur les ruines des plus vulnérables.

Cette bifurcation est un choix. Pour la première fois depuis 1945, il n'est plus réservé à quelques capitales. Il engage la responsabilité collective.

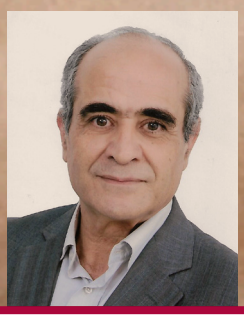
À la veille de 2026, une question s'impose : le monde choisira-t-il la coopération — ou entérinera-t-il sa division ?

**E.G.**
*Ancien ambassadeur*

# Le cheval tunisien

## Une richesse et un patrimoine national à promouvoir

**En Tunisie, alors que le cheval a toujours occupé une place socioéconomique et culturelle très importante depuis bien avant les Carthaginois, les effectifs de chevaux ont subi, depuis les années 1960 et avec la motorisation et la mécanisation, une chute importante mettant en péril l'existence de ce patrimoine national et toute une culture rattachée à ce noble animal. Beaucoup de nos jeunes d'aujourd'hui ne connaissent le cheval qu'à travers les films ou les écrans. Certains n'ont jamais vu de leur vie un cheval de près ou approché. Cette rupture entre la société moderne et le cheval pose un risque réel de disparition d'un patrimoine unique.**



• **Par Ridha Bergaoui**


الخيل والليل والبيداء تعرفني والسيف والرمح والقرطاس والقلم

## Un déclin mondial aux effets profonds

Le cheval est l'un des derniers grands animaux domestiqués par l'homme, après le chien, la chèvre, le mouton et le bœuf. Sa vigueur, sa méfiance et son tempérament farouche ont longtemps freiné sa domestication, amorcée il y a environ 4 000 à 5 000 ans. Très vite, il est devenu un partenaire essentiel dans la construction des civilisations, un outil agricole et de transport, un vecteur de communication, un compagnon de guerre et un symbole de prestige. Le cheval a été toujours perçu comme l'incarnation de la noblesse, de la bravoure et de la grandeur, symbole de puissance et de richesse, notamment dans les cours royales et au sein de l'aristocratie où il servait de monture. Contrairement à la jument, souvent associée à des usages plus domestiques, et à l'âne, injustement méprisé par la majorité des gens malgré son utilité et sa robustesse, le cheval s'est imposé comme un signe de distinction sociale et de prestige. Sa présence dans les cérémonies, les batailles et les représentations littéraires et artistiques en a fait un animal honoré, reflet de l'élégance et du pouvoir.

L'arrivée de la modernité technique, au début du siècle dernier, a bouleversé cet équilibre. L'automobile, le tracteur, puis les machines agricoles ont progressivement remplacé le cheval. En quelques décennies, l'animal autrefois indispensable est devenu marginal. Ce recul s'est accompagné d'une chute drastique des effectifs et de la disparition de nombreux métiers entiers (sellier, bourrelier, maréchal-ferrant, forgeron…) ainsi que de modes de vie, de savoir-faire et d'une économie rurale qui gravitaient autour du cheval.

## Le cheval en Tunisie

La Tunisie comptait 98 000 chevaux au début des années 1970, sans parler des ânes et mulets qui se comptaient par centaines de milliers. Cette population équine est de nos jours de taille beaucoup plus modeste. Elle serait de 26 000 chevaux selon les estimations les plus réalistes. Cet effectif est dispersé entre de petits élevages familiaux et quelques établissements nationaux.

Les races élevées sont essentiellement le barbe, la race arabe et les croisés entre ces deux races. Les chevaux des races





barbe et arabe-barbe représentent plus des 3/4 de l'effectif. Les pur-sang arabes sont présents surtout dans les élevages de sport et de course. Ces races forment un patrimoine génétique précieux, parfaitement adapté aux conditions écologiques et culturelles de la Tunisie. La préservation de la diversité génétique de ces races locales est un enjeu à la fois culturel et économique important.

Le cheval barbe, race millénaire d'Afrique du Nord, est le plus emblématique. Façonné par des siècles de sélection naturelle dans des milieux difficiles, il se caractérise par sa rusticité, sa sobriété, son endurance et sa polyvalence. De taille moyenne et doté d'une morphologie robuste, il a longtemps été le cheval du quotidien pour la monture du nomade, cheval de guerre, animal de trait et partenaire agricole. Aujourd'hui encore, il est apprécié pour l'équitation de loisir, la fantasia, l'attelage et certaines disciplines sportives. Le pur-sang arabe, introduit très tôt en Afrique du Nord, est une race noble et élégante, identifiable à sa tête fine, son encolure arquée et ses membres secs. Très vif, endurant et intelligent, il excelle surtout dans les courses et l'endurance. Moins rustique que le barbe, il est davantage un cheval de performance et de prestige. Le cheval arabe-barbe, issu du croisement des deux précédents, combine harmonieusement l'endurance et la vivacité de l'arabe avec la robustesse et la sobriété du barbe. Polyvalent, équilibré et bien adapté, il se prête aussi bien à l'équitation de loisir qu'aux sports traditionnels, à l'attelage ou aux courses arabe-barbes. Sa docilité en fait également un bon cheval d'apprentissage.

Enfin, il faut signaler l'existence d'un petit effectif d'une race chevaline autochtone appelée le poney des Mogods. C'est un petit cheval du Nord-Ouest connu pour sa rusticité exceptionnelle et son aisance dans les reliefs accidentés. Compact et agile, il a longtemps servi aux travaux ruraux et se révèle aujourd'hui idéal pour les enfants, le tourisme équestre et l'attelage léger.

## Un secteur important, bien structuré

Le cheval en Tunisie a une longue histoire et une présence importante dans nos traditions. Malgré l'effectif actuel très modeste, le cheval continu à occuper en Tunisie une place socioéconomique et culturelle importante. A côté des tâches classiques, comme le déplacement, le transport ou le travail agricole léger pra-



tiqué encore dans certaines régions du pays, le cheval est surtout présent dans les courses, les clubs de sport équestre, les randonnées touristiques, les festivals et fêtes (locales ou même familiales) à travers les sports équestres populaires comme la fantasia.

Le secteur équin connaît de nombreux intervenants et se trouve encadré par des organisations aussi bien étatiques que privées. On peut citer les principaux organismes :

**1•** La Fondation nationale d'amélioration de la race chevaline (Fnarc) basée à Sidi Thabet et placée sous la tutelle du ministère de l'Agriculture, des Ressources hydriques et de le Pêche. Son rôle est déterminant dans la sélection (surtout à travers les stud-books ou livres généalogiques du cheval). Elle soutient la qualité et la pureté des races comme l'arabe et le barbe par l'intermédiaire de son réseau national de haras et stations de monte. La Fnarc joue un rôle central dans l'amélioration génétique du cheval et le soutien aux éleveurs.

**2•** La Société tunisienne des courses hippiques (Stch), qui dépend également du Marhp, joue un rôle central dans l'organisation des courses de chevaux, surtout à l'hippodrome de Ksar-Saïd, et dans la promotion de l'élevage équin national d'une façon générale.

**3•** La Fédération tunisienne des sports équestres (Ftse), sous tutelle du ministères de la Jeunesse et des Sports, est chargée de la gestion, de la promotion et du développement des disciplines sportives équestres.

**4•** L'Agence tunisienne de solidarité (ATS) est un organisme public qui gère le pari public sur les courses de chevaux.

**5•** L'Union syndicale interprofessionnelle du cheval (Usic) regroupe plusieurs syndicats en rapport avec le cheval (sport, patrimoine culturel, artisanat, courses) et défend les intérêts des professionnels. Il essaye de promouvoir l'équitation traditionnelle en tant que patrimoine national à valoriser. Sa branche « Al Adiyat » est une association culturelle qui œuvre à sauvegarder le patrimoine immatériel lié au cheval.

**6•** Il faut enfin noter la présence du Régiment d'honneur de notre armée nationale, avec ses centres de formation et d'élevage (El Battan et La Soukra), ainsi que sa longue tradition du cérémonial équestre. Ce régiment est chargé des parades d'honneur et de l'escorte des véhicules officiels. Ces prestations, qui allient solennité, précision et esthétique, sont de véritables moments forts du protocole militaire permettant de renforcer la dimension symbolique de l'Etat et ses institutions. Elles reflètent un dressage parfait des chevaux et une formation rigoureuse des cavaliers, garants de l'excellence de notre cavalerie d'honneur.

A côté de tous ces organismes contribuant à la promotion et au développement de l'élevage du cheval et des activités qui gravitent autour, il existe tout un écosystème constitué de haras privés, d'associations sportives, de clubs d'équitation, d'éleveurs, d'entraîneurs, de jockeys et de nombreux personnels chargés aux soins des chevaux, à l'équitation et les randonnées touristiques. Sans oublier les joueurs des paris équestres, les habitués des hippodromes et courses hippiques, les fans des fantasias et l'hippisme traditionnel populaire… Le secteur revêt ainsi une importance économique et sociale certaine et à l'origine de nombreux postes d'emploi. C'est un secteur fort important qui touche à la fois à l'agriculture, au tourisme, au sport et à la culture.

## Pour le développement du cheval

Malgré le déclin de ses effectifs et la limitation de son rôle dans la vie de tous les jours, le cheval demeure présent en Tunisie. Sa



situation reste toutefois délicate et fragile. Il devient plus que jamais nécessaire de défendre, relancer et valoriser cet élevage qui présente un énorme potentiel et de nombreux et précieux atouts :

**1•** Le cheval est d'abord un patrimoine identitaire et culturel unique. Les races barbe, arabe et arabe-barbe et le poney des Mogods sont étroitement liés à l'histoire du pays, ses traditions, ses fêtes et son imaginaire collectif. Les préserver, c'est protéger une richesse génétique essentielle et un symbole national fort important.

**2•** Le cheval possède un potentiel économique encore sous-exploité. C'est un pivot essentiel pour le développement du tourisme alternatif, les randonnées, la fantasia, l'équitation sportive et traditionnelle. L'équitation sportive, déjà en hausse, attire un public croissant et pourrait devenir une filière dynamique si elle est mieux encadrée et soutenue. La relance de l'élevage équin peut entraîner le développement de nombreux métiers spécialisés (maréchalerie, moniteur d'équitation, soigneur, vétérinaire spécialisé, sellier, etc.) et créer de l'emploi dans l'élevage, la reproduction et l'entretien des animaux. Autant de créneaux capables de dynamiser les régions intérieures souvent peu favorisées.

**3•** Dans un contexte de changement climatique, le cheval reste un outil écologique, résilient et adapté aux petites exploitations et à l'agro-écologie. À l'heure où la Tunisie est confrontée à la hausse du prix du carburant, l'érosion des sols et la désertification, la pollution liée à la motorisation et l'exode rural, le cheval offre une alternative intéressante. Il permet une mobilité douce et une agriculture légère et durable avec zéro carburant, zéro pollution, la capacité à travailler dans les terrains difficiles où les machines échouent et enfin la valorisation des parcours naturels et du fourrage local. Dans les zones montagneuses ou isolées, pour l'agriculture biologique et écologique, le cheval redevient un allié stratégique.

**4•** Les clubs hippiques, les fêtes équestres, les compétitions locales, les rassemblements de fantasia et traditions régionales représentent pour la population des occasions de fêtes, de rassemblement et de transmission des techniques et du patrimoine avec l'implication des familles, des jeunes, des artisans, et de tout le monde du cheval . Celui-ci peut ainsi devenir un facteur de cohésion, vecteur de fraternité et de fierté nationale.

**5•** Sur le plan éducatif, les enfants et les adolescents ont énormément à apprendre du cheval. La compagnie de cet animal exceptionnel permet de développer la responsabilité, la confiance en soi, la discipline et l'empathie, autant de valeurs nobles et importantes pour l'épanouissement de notre jeunesse, loin des







écrans , du stress quotidien et de la tendance à l'isolement et à la sédentarité. L'équithérapie a des bénéfices scientifiquement prouvés pour les personnes en situation de handicap, les enfants autistes et les adultes souffrant d'anxiété.

**6•** Même si les véhicules motorisés dominent aujourd'hui, le cheval conserve une utilité réelle pour nos forces de sécurité. Dans les zones frontalières, montagneuses, forestières ou difficiles d'accès, et dans un contexte de crise et d'instabilité mondiales, le cheval permet des patrouilles efficaces là où les voitures et les motos ne passent pas. En milieu urbain et touristique, la police montée offre une présence visible, dissuasive et respectée, particulièrement utile pour sécuriser les foules, les plages ou les centres touristiques et historiques. Développer une petite filière équine au sein de ces structures sécuritaires nationales, tout en offrant un excellent outil de formation aux jeunes recrues comme la discipline, la maîtrise de soi et le sens des responsabilités permettrait de valoriser les races tunisiennes, soutiendrait les éleveurs et contribuerait à relancer un secteur équin, tout en améliorant l'image et l'efficacité des forces de sécurité.

**7•** Les forestiers, les ingénieurs agronomes et les vulgarisateurs agricoles, gardiens de notre territoire et de notre patrimoine agricoles, doivent également maîtriser la monte à cheval qui leur sera d'une importante aide pour se déplacer et intervenir dans les zones forestières et montagneuses souvent difficiles d'accès et coupées du reste du pays.

## Conclusion

L'élevage équin en Tunisie est petit par son effectif mais riche en races locales, ancré dans des pratiques culturelles fortes, porteur d'un potentiel économique immense (sport, tourisme, fantasias, services…) et d'opportunités d'emplois nombreuses. Des politiques publiques ciblées, des investissements dans la formation et l'appui sanitaire, des projets de développement locaux, le soutien aux sports équestres et la multiplication des clubs hippiques, ainsi que la valorisation du tourisme écologique et l'hippisme traditionnel et de spectacle pourraient transformer ces atouts en gains socioéconomiques durables. L'adoption du cheval par nos unités sécuritaires donnerait au secteur encore plus d'éclat, de soutien et d'épanouissement.

La relation entre le Tunisien et le cheval est millénaire. Le cheval était un élément indispensable de la vie quotidienne. Cette relation connaît une certaine rupture actuelle, suite aux contraintes de la vie moderne, avec une diminution drastique des effectifs. Il est nécessaire de relancer l'élevage du cheval qui présente de nombreux atouts et un potentiel énorme permettant la lutte contre le chômage, la pauvreté et la délinquance. La Tunisie doit redonner au cheval la place qu'il mérite : celle d'un patrimoine vivant, très utile, noble, beau, porteur d'avenir et compagnon et pilier du développement économique et social.

**R.B.**

GEELY

# EX5




THE NEXT GENERATION SUV

100% ÉLECTRIQUE

SOTUDIS
CONCESSIONNAIRE AUTOMOBILE

VISITEZ NOTRE SITE WEB
**WWW.GEELY-TUNISIE.COM**
APPELEZ-NOUS AU
**70 131 000**
SUIVEZ-NOUS

# La cannelle

## Un condiment au parfum envoûtant et un remède ancestral

• Par Ridha Bergaoui



**Bien avant l'ère des grandes découvertes européennes, les marchands arabes sillonnaient les mers et les déserts et furent parmi les premiers à rapporter et à commercialiser des épices rares et précieuses. Ils ont joué un rôle décisif dans la diffusion des épices, transformant ces trésors exotiques en ingrédients du quotidien.**

Naviguant entre les côtes de l'Inde, du Sri Lanka et de l'Asie du Sud-Est, les Arabes découvrirent, très tôt, la cannelle et l'inclurent à leurs réseaux commerciaux, conscients de son importance et ses bienfaits. Ils gardaient secrètement son origine, jusqu'au XVI$^{e}$ siècle, quand les Portugais découvrirent les forêts de cannelle au Sri Lanka (alors Ceylan) qui devint un centre majeur de culture et d'exportation.

La cannelle est l'une de ces épices qui fut, depuis très longtemps, intégrée aux usages quotidiens de nombreuses civilisations et considérée encore de nos jours à la fois comme un condiment raffiné, un parfum et un médicament fort apprécié.

## Cannelier et cannelle

La cannelle, du latin «*canna*», en référence à la forme de tube du bâton de la cannelle, en arabe qerfa «قرفة» qui signifie écorce appelée également dans certains pays arabes الدارسين ou الدارصيني est l'écorce d'un arbuste de la famille des Lauracées de l'espèce Cinnamomum.

Le cannelier est un arbre des régions équatoriales à feuilles permanentes qui peut atteindre plusieurs mètres de hauteur. On distingue essentiellement deux types de canneliers. Le cannelier de Ceylan (Cinnamomum verum) est la source de la cannelle de Ceylan (ou vraie cannelle), réputée pour sa saveur douce et délicate, et





le cannelier de Chine (Cinnamomum cassia), qui produit la cannelle casse plus piquante.

La production mondiale de cannelle est d'environ 240 000 tonnes. La variété de Ceylan ne représente qu'environ 10% du tonnage global, avec le Siri Lanka comme principal producteur. Le reste représente les variétés cassia et autres, produits essentiellement par la Chine, le Vietnam et l'Indonésie. La cannelle de Ceylan est considérée premium pour sa qualité, son arôme délicat et sa faible teneur en coumarine. La cannelle casse est plus abondante dans le commerce et la moins chère.

La cannelle a été utilisée depuis les premières civilisations. Chez les Egyptiens, elle servait d'offrande sacrée et dans les cérémonies funéraires, lors des rituels de momification. Les Grecs et les Romains la considéraient comme une épice luxueuse, utilisée dans les cérémonies, les parfums et les remèdes. Les Grecs l'échangeaient contre de l'or et elle a été longtemps considérée comme un luxe réservé aux élites. La cannelle est une épice riche en symbolique et occupe une place importante dans l'imaginaire collectif de nombreuses populations Elle incarne l'amour, l'abondance, la prospérité, la convivialité, l'hospitalité et la douceur. Elle est utilisée, dans certaines cultures, dans des pratiques spirituelles pour renforcer les énergies positives et chasser les ondes négatives.

## Production de la cannelle

La cannelle est obtenue à partir de l'écorce interne des jeunes branches de l'arbre. La méthode générale comprend plusieurs étapes :

- La récolte : on coupe les tiges de 2–3 ans, au moment où l'écorce est souple et facile à détacher.
- L'écorçage : l'écorce externe ru-

gueuse est enlevée, puis on prélève l'écorce interne.

• Le séchage : à l'air libre, parfois au soleil, la cannelle perd son humidité et acquiert sa texture et son arôme caractéristiques. Des techniques plus industrielles existent pour contrôler la qualité et l'humidité. En séchant, l'écorce se recroqueville naturellement pour former les bâtons ou *«quills»*.

• Le tri et la transformation : les quills sont calibrés, triés selon la finesse et la couleur. Le reste des bâtonnets est broyé pour produire de la cannelle en poudre. Des huiles essentielles et des extraits peuvent être également produits pour l'industrie alimentaire et cosmétique.

La cannelle de Ceylan est souvent surnommée *"la vraie cannelle"*, originaire du Siri Lanka (anciennement Ceylan), alors que la cannelle Casse est produite surtout en Chine. Des différences importantes existent entre les deux cannelles, elles diffèrent par la couleur, l'épaisseur des bâtons, et également par la composition chimique et le goût.

On reconnaît facilement la cannelle de Ceylan à ses bâtons fins et friables, de couleur brun clair à beige, formés de plusieurs couches d'écorce enroulées. La cannelle cassia se distingue par des bâtons épais, rigides et de couleur brun foncé à rougeâtre, constitués d'une seule couche, avec une odeur forte et piquante. En bouche, la Ceylan est délicate et subtile, tandis que la cassia est plus brûlante et parfois amère. La cannelle de Ceylan est idéale pour les infusions, les plats gastronomiques subtils et raffinés. La cannelle de Chine possède un goût plus fort et plus épicé. Son écorce, épaisse et rugueuse, lui confère une saveur intense et robuste. Elle convient bien pour les plats salés et épicés.

## Composition et utilisations de la cannelle

Quoique la cannelle soit riche en macroéléments (comme les glucides, les fibres), en minéraux et en vitamines, elle contribue très peu à la couverture des besoins nutritifs, compte tenu des très faibles quantités utilisées dans la préparation des repas et des boissons (1 à 3 gramme par usage au maximum). C'est essentiellement sa richesse en composés aromatiques et substances bioactives qui justifient ses usages multiples en cuisine ou en médecine et dans les cosmétiques.

La cannelle est riche en huiles essentielles (responsables surtout de l'odeur



et de la saveur particulières de l'épice), en coumarine (substance aromatique utilisée en parfumerie, toxique ingérée à forte dose), des polyphénols (antioxydants puissants bénéfiques). C'est une des épices qui contient le plus d'antioxydants.

La cassia contient souvent des quantités élevées de coumarine, plus que la Ceylan.

La cannelle a connu, à travers les différentes civilisations, des usages multiples. De nos jours, elle est surtout utilisée en cuisine, dans les industries agroalimentaires, en médecine traditionnelle et d'autres usages dont nous parlerons très brièvement.

### 1/ Utilisation en cuisine

La cannelle est l'une des épices les plus appréciées en cuisine pour sa capacité à transformer subtilement les saveurs. Épice emblématique de nombreuses traditions culinaires à travers le monde, elle se distingue par son arôme chaud, doux et légèrement sucré, qui apporte profondeur et harmonie aux plats, aussi bien salés que sucrés.

Dans les plats salés et sucrés-salés, la cannelle est utilisée avec parcimonie afin de ne jamais dominer les autres ingrédients. Elle diffuse une note aromatique douce et légèrement poivrée qui arrondit les saveurs, adoucit l'acidité et tempère le gras. Dans les viandes et volailles mijotées, les sauces, les bouillons ou certains plats de poissons, elle agit comme un liant aromatique, créant une sensation de profondeur et de chaleur. Son parfum se libère lentement au cours des cuissons prolongées, installant une impression de richesse, de réconfort et d'équilibre gustatif.

Dans les plats sucrés, les pâtisseries et les gâteaux, la cannelle révèle pleinement son caractère enveloppant. Elle est incontournable dans le pain d'épices, où elle se marie naturellement avec le miel et les épices douces. Dans les tartes aux pommes ou aux poires, les compotes, le riz au lait et de nombreuses préparations pâtissières, elle sublime les fruits et apporte une dimension aromatique complexe et chaleureuse. Utilisée en bâtonnets ou en poudre fine, elle libère un parfum envoûtant qui s'accorde parfaitement avec la pomme, la poire, le chocolat et les fruits secs.

Dans les boissons chaudes, la cannelle occupe une place de choix. Ajoutée au thé, au café, au lait ou aux infusions, elle diffuse des notes épicées et suaves qui s'élèvent avec la vapeur, créant une odeur chaleureuse et enveloppante. En bouche, elle procure une sensation douce, légèrement sucrée et persistante, qui tapisse le palais, stimule les sens et laisse une impression de calme, de bien-être et de chaleur intérieure.

En Tunisie, l'usage de la cannelle reste mesuré mais bien présent. Elle parfume parfois le couscous, intervient dans la confection du makroud et d'autres pâtisseries traditionnelles, s'invite dans la confiture de coing, se mêle au miel et demeure très appréciée en infusion chaude, notamment pour ses effets réconfortants et digestifs.

### Quelques précautions

- La cannelle de Ceylan contient moins de coumarine que la cannelle de Chine (cassi). Une consommation excessive de cannelle cassia peut poser des risques, surtout chez les personnes vulnérables. Il est conseillé de privilégier la cannelle de Ceylan pour un usage fréquent en infusion et la casse dans les plats cuisinés.
- La cassia apporte une puissance nécessaire dans les ragoûts, sa saveur intense résiste mieux à la cuisson prolongée
- Son arôme s'évaporant vite, réservez la cannelle en poudre pour les cuissons courtes et préférez le bâton pour les infusions et plats longs.
- En tisane, de préférence ne dépassez pas 3 tasses par jour.
- Lors de sa conservation, la cannelle perd une grande partie de ses arômes en 6 mois. Conservez-la dans un récipient hermétique à l'abri de la lumière pour préserver ses qualités et ses bienfaits.

### 2/ Utilisation en médecine traditionnelle

La cannelle présente de nombreux bienfaits thérapeutiques. Elle possède des effets antimicrobiens, des propriétés antioxydantes (qui neutralisent les radicaux libres), un effet sur la glycémie (la consommation modérée d'extrait de cannelle peut améliorer la sensibilité à l'insuline), effets anti-inflammatoires et digestifs (traditionnellement utilisée pour soulager les troubles digestifs légers et les nausées).

La cannelle a servi, depuis très longtemps et dans diverses médecines traditionnelles, pour ses vertus antiseptiques et antispasmodiques et ses propriétés antimicrobiennes et anti-inflammatoires. Elle sert pour stimuler la digestion, calmer les douleurs, réchauffer le corps et combattre les infections (antiseptique naturel). Elle est utilisée également pour soigner le rhume, la grippe et le refroidissement. La cannelle est un remède efficace contre la fatigue et l'asthénie, permet de réguler la glycémie et de soulager les douleurs menstruelles. Elle est préconisée pour lutter contre les douleurs dentaires et aider à soulager l'arthrite.









### 3/ Utilisation dans les industries agroalimentaires

Grâce à ses propriétés antimicrobiennes et son profil aromatique unique, la cannelle est largement utilisée dans l'industrie agroalimentaire comme épice, arôme naturel, ingrédient fonctionnel et conservateur. Elle rentre dans la composition des pâtisseries, biscuits, chocolats, confiseries, boissons, chewing-gums, etc. Elle sert à aromatiser les produits laitiers (yaourts, glaces) et les céréales du petit-déjeuner. Incorporée aux plats préparés et sauces, elle donne une saveur chaude et épicée. La demande croissante pour des produits naturels et fonctionnels ne cesse de stimuler l'utilisation de la cannelle dans les industries agroalimentaires.

### 4/ Autres usages

La cannelle a plein d'autres usages :

- pour la conservation des aliments (autrefois, elle était utilisée, grâce à ses propriétés antimicrobiennes, pour ralentir l'altération de certains plats ou confitures),
- comme parfum (d'intérieur, ou dans les placards avec le linge),
- en cosmétique (masques capillaires pour éclaircir les cheveux, soins de la peau, notes chaudes dans les parfums)
- comme répulsif naturel contre les fourmis et certains insectes dans les maisons ou les réserves alimentaires,
- désodorisants, bougies parfumées, savons et produits corporels.
- L'huile essentielle de cannelle est reconnue pour ses propriétés antiseptiques, anti-infectieuses et stimulantes

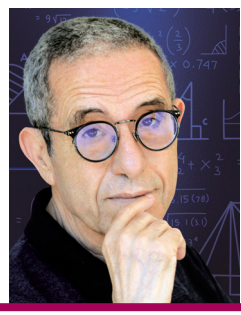
Pour conclure : À la fois condiment précieux, au parfum unique sucré et piquant, plante aromatique et médicinale aux vertus multiples, la cannelle continue à séduire, connaît un franc succès auprès de tous et la demande mondiale ne cesse d'augmenter.

Intégrer la cannelle à vos recettes (salées et sucrées) et dans vos boissons chaudes est une manière simple, agréable et efficace de profiter de tous ses bienfaits et de connaître une véritable sensation de plaisir et de bien-être général.

**R.B.**



# Démocratisons les mathématiques !



• Par Mohamed Jaoua

**Alors que l'intelligence artificielle, cette discipline entièrement basée sur les mathématiques, occupe une place grandissante – voire envahissante – dans nos sociétés, les mathématiques semblent déserter progressivement nos lieux de savoir, écoles et universités, et par là même notre culture. La baisse alarmante des bacheliers de la section « Maths » et celle des étudiants en masters de mathématiques en constituent deux témoignages alarmants, sans parler des classements PISA, que nous avons mis sous le boisseau en cessant d'y participer après avoir touché le fond. Des signaux qui appellent à une réflexion profonde sur les ressorts de ce fossé qui s'élargit entre les mathématiques et notre société, une réflexion pour le comprendre et être en mesure de le combler, et pas seulement pour s'en inquiéter.**

## La tour d'ivoire infernale

En fait, ce divorce est d'abord celui des mathématiques avec les applications, et il remonte à loin… On connaît la vieille controverse qui opposa Charles Jacobi à Joseph Fourier, le second ayant – aux dires du premier – *«l'opinion que le but principal des mathématiques était l'utilité publique et l'explication des phénomènes naturels, alors qu'un philosophe comme lui aurait dû savoir que le but unique de la science, c'est l'honneur de l'esprit humain»*. Il faut dire que les mathématiques se prêtent naturellement à cet élitisme, à cet isolement vis-à-vis du tout-venant. *«Les mathématiques, c'est l'art de donner le même nom à deux objets différents»*, écrivait à cet égard Henri Poincaré. Car elles s'intéressent d'abord à l'essence des choses, à leurs propriétés communes – souvent cachées – plutôt qu'à leur apparence visible. De ce fait, elles sont inaccessibles à la plupart des non-initiés, ce qui les apparente à une science occulte.

L'illustration la plus sidérante de ce divorce a été la folle généralisation dans les années 70 des mathématiques dites *«modernes»*, dont l'abstraction a sans aucun doute été indispensable à l'unification de l'appareil conceptuel des mathématiques, mais sans doute moins à la formation des jeunes esprits de nos collégiens et lycéens auxquels elle a été amenée telle quelle !

Ce qui a aussi permis cette dérive, c'est que notre société a assigné aux mathématiques un autre rôle que celui de comprendre et d'expliquer le monde, tournant ainsi le dos à Ibn Khaldoun qui proclamait dans la Muqaddima que *«c'est par l'art du calcul qu'il faut commencer l'école, car il forme des têtes bien faites, capables de raisonner juste, au point que la contestation leur devienne une seconde nature»*. Au lieu de cela, on leur a assigné la mission de définir la frontière entre le bon et le mauvais… élève, étudiant et in fine citoyen. Sans voir que la tyrannie qui se mettait ainsi en place, en apparence au profit des mathématiques, pouvait bien finir par avoir raison d'elles.

## L'alphabétisation numérique, enjeu du siècle

Pourtant, aujourd'hui et sans doute plus que jamais, *«loin d'être l'exercice ingrat ou vain que l'on imagine, les mathématiques pourraient bien être le chemin le plus court pour la vraie vie»*, comme l'écrivait Alain Badiou dans son *«Éloge des mathématiques*[1]*»*. Car nous sommes plongés dans une économie de la connaissance où l'informatique et les modèles numériques sont devenus des clés majeures, dans une industrie 4.0 où le moindre objet est connecté, où des automates décident des actions à mener au vu des signaux qu'ils reçoivent de capteurs en obéissant à des modèles mathématiques préprogrammés. Dans ce monde-là, l'inculture mathématique du plus grand nombre devient un insupportable fardeau et un frein majeur au progrès.

La *«digitalisation»* de la population est donc aujourd'hui un enjeu aussi essentiel au développement de cette économie que le fut son alphabétisation en Europe au début du XXe siècle pour l'industrialisation, et en Tunisie après 1956 pour la construction du pays. Notre nouvelle frontière, c'est aujourd'hui l'acculturation numérique de l'ensemble de notre population, c'est-à-dire l'acquisition par tous de la capacité d'utiliser a minima ces formidables outils que sont les mathématiques et l'informatique. Cet objectif, c'est ce que les anglo-saxons appellent la *«digital literacy»* et qu'on pourrait traduire par *«alphabétisation numérique»*.

Mais notre école connaît hélas une exclusion sans précédent de la majorité de sa population de ces compétences exigées par l'économie du futur. Plus de 60% de nos lycéens sont orientés, et ce ratio augmente chaque année, vers des filières conçues selon les paradigmes du siècle dernier. Des filières totalement orthogonales aux mathématiques, dont la maîtrise a minima est pourtant indispensable à l'exercice de tous les métiers du XXIe siècle. Ces filières n'ouvrent donc à ceux qui y sont affectés, parqués devrait-on dire, aucune – ou si peu – de perspectives d'insertion dans l'économie et la société. Parce que l'éducation nationale n'a pas pris la peine de réviser ses programmes et encore moins sa pédagogie des mathématiques pour rendre ces dernières accessibles à tous, alors qu'elles sont la clef de tout. Pourtant, l'IA nous offre aujourd'hui, grâce aux LMS[2] notamment, la possibilité de personnaliser les parcours et les rythmes d'apprentissage pour n'abandonner personne en chemin, pour offrir à chacune et chacun de ses apprenants un devenir à la mesure de ses talents et de ses compétences.

Certes, nous avons hérité de la France, l'une des plus grandes nations mathématiques[3] du monde, les prémices de la grande et belle école mathématique que nous avons su faire prospérer au sein de notre Université. Mais nous avons aussi hérité de sa fracture mathématique, elle dont la population scolaire reste dans son écrasante majorité hors du champ mathématique à l'issue du collège, comme en témoignent ses performances médiocres année après année au classement PISA. Missionné en 2017 à ce sujet par Emmanuel Macron, le médaillé Fields 2010 Cédric Villani préconisa – avec Charles Torossian – vingt et une mesures susceptibles de sortir le pays de ce bourbier. La principale d'entre elles était l'adoption dès la

maternelle de la méthode de Singapour, basée sur le triptyque concret/image/abstrait, dès le primaire. Confronté au même dilemme dans les années 80, Singapour avait inventé cette méthode inclusive qui la propulsa en quelques années des dernières places du classement PISA jusqu'aux premières qu'elle n'a plus quittées depuis 1995. Nous avons quant à nous pris l'exact contrepied de cette démarche, en sanctuarisant les mathématiques dans des places-fortes imprenables nommées lycées pilotes, collèges pilotes, section maths. Des places fortes néanmoins de plus en plus réduites et isolées chaque jour, pendant que l'analphabétisme numérique gagne la majorité de nos élèves.

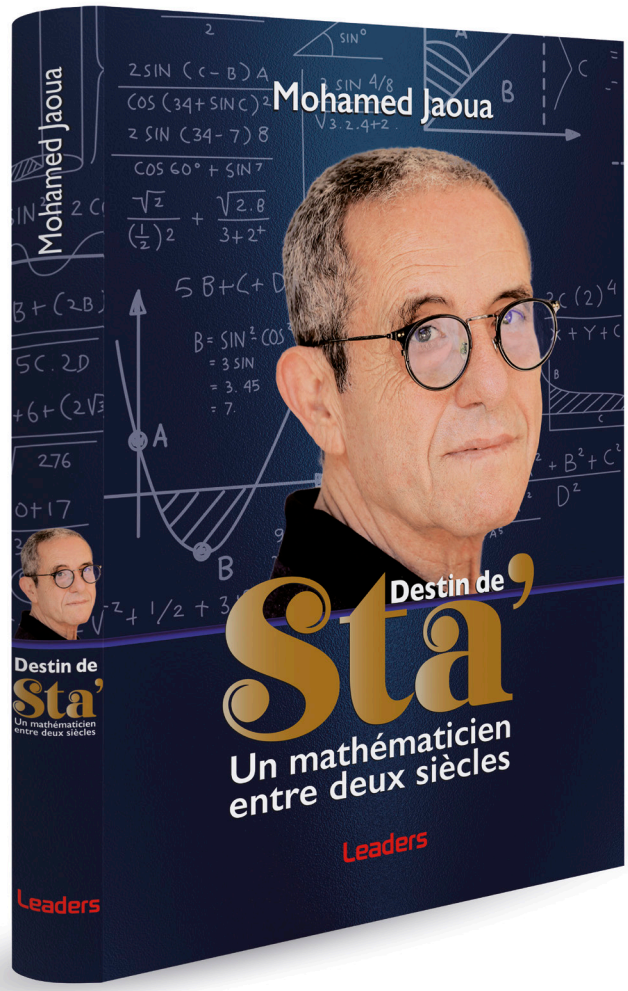
Pourtant, ce qu'un petit pays de 500 000 habitants a réussi à faire, la Tunisie – riche de ses 12 millions d'âmes et de sa riche histoire éducative – en aurait été tout aussi capable. Seules lui ont manqué la détermination politique et la mobilisation des ressources de son appareil d'État, ainsi que celles de son intelligentsia, pour se saisir à bras-le-corps de cet enjeu du siècle. Si elle décidait de le faire, je ne doute pas que, retrouvant l'élan et l'enthousiasme qui avaient caractérisé les premières années de son indépendance, elle pourrait accomplir les mêmes miracles.

Alors ... chiche ... on y va ?.

**M.J.**
*Mathématicien, anciennement titulaire de la Chaire Unesco « Mathématiques et développement », Université de Tunis El Manar*

*Digest de la communication faite au workshop « Savoirs mathématiques et société » le 11 décembre 2025 à l'Académie Beït El Hikma, Carthage. Texte intégral sur www.leaders.com.tn*

(1) Flammarion, 2015
(2) Learning Management Systems : plateformes numériques permettant de gérer et d'organiser les formations
(3) Première nation du monde au regard du nombre de médailles Fields par million d'habitants.




## Bon de commande

**Nombre d'exemplaires** ..... **x 40 DT Total** .....

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

Adresse de livraison :.....

.....

Code postal

Tel

**Je joins mon règlement au nom de PR Factory**

☐ Chèque bancaire
☐ Virement

CBB : TN59 08 008 000671001274071

Date et signature

Rue Abdelwaheb Jilani, Ennour Building,
Cité des Sciences, 1082 Tunis - Mahrajène
Tel +216 71 232 111 / Fax : +216 71 750 333
**www.leaders.com.tn**

**www.leadersbooks.com.tn**

QNB

# QNB, votre allié stratégique pour bâtir l'avenir.

QNB vous accompagne avec des solutions financières sur mesure et une expertise pointue pour concrétiser vos ambitions. Ensemble, nous construisons un avenir solide, durable et prospère.



qnb.com.tn

mg

يفرّح قلبك كل يوم

ألكثر من 140 سنة

# منتوجاتنا

## كان في mg

kollyoum كلّ يوم

mg J'aime

kollection

PRESTIGIA

HOMIX

Home Line

*40e anniversaire du décès de*

# Béchir Salem Belkhiria



*L'homme que le*

# rugby

*ne peut oublier*





"*Ce que Béchir Salem Belkhiria nous a le plus légué, au-delà d'une fédération tunisienne de rugby solidement structurée, pionnière en Afrique et dans le monde arabe, et rayonnante dans les instances internationales, c'est une véritable école d'éthique et de management*». Aref Belkhiria, président de la fédération, ne pouvait mieux exprimer le grand message que se transmettent des générations successives. Ouvrant la cérémonie de commémoration du 40e anniversaire du décès de Béchir Salem Belkhiria (1930-1985), il a souligné sa vision de grande envergure. En développant ce sport en Tunisie, l'objectif était d'occuper une place de premier rang sur le continent africain et dans les pays arabes (alors que le rugby y était peu pratiqué), d'ouvrir ainsi la voie à des entraîneurs, des techniciens et des dirigeants tunisiens, et de favoriser leur accession à de hautes fonctions au sein des instances régionales et internationales.

## Des performances et des ambitions

Qui y aurait cru ? Cette vision exprimée dans les années 1970-1980 est aujourd'hui concrétisée. Les titres et trophées remportés sont impressionnants. Plus encore, à voir la liste des cadres tunisiens opérant à l'étranger et ceux dans des positions distinguées, on réalise l'ampleur des objectifs atteints. On les retrouve en effet en Arabie saoudite, au Qatar, en Egypte, en Libye, en France et ailleurs, à l'Union africaine de rugby, et même au niveau international, comme détaillé dans la communication donnée à cette occasion par Helmi Ben Salah, vice-président de la fédération. Les performances sont significatives et les ambitions grandes. Le rugby féminin, créé en 2002, connaît pour sa part un franc succès. Parmi les projets inscrits pour 2026, la création de l'académie de haut niveau pour les filles, et l'année d'après, d'une académie similaire pour les garçons, avec en perspectives un centre de formation et d'hébergement à l'horizon 2030.

## Un souvenir vivace

Les retrouvailles lors de cette cérémonie sont émouvantes : de plusieurs générations et régions, joueurs, entraîneurs, dirigeants et sponsors étaient ravis de célébrer ensemble le souvenir de celui qui leur a inculqué une passion et donné l'occasion de s'accomplir. Un mot magique chargé de reconnaissance : « Si Béchir ». Un souvenir très vivace et des valeurs portées en mission.

## Un développeur

Arrivé à la Fédération tunisienne de rugby alors qu'elle venait juste d'être créée en 1970 par Slaheddine Baly, Béchir Salem Belkhiria se rendra rapidement compte de ce que ce jeu peut incarner en grandes significations pouvant inspirer la jeunesse tunisienne : le compter-sur-soi, l'esprit d'équipe et l'affermissement des liens avec l'adversaire. En très peu de temps, il a pu développer cette discipline sportive, élargissant son rayonnement et créant partout des clubs. Aref Belkhiria rappellera l'action qu'il avait menée en 1984 pour créer une confédération africaine, mentionnant que l'assemblée constitutive devait se tenir à Tunis en janvier 1986. Un mois avant, il était décédé mais son projet verra le jour. Dans un message par vidéo, le président de Rugby Africa, Herbert Mensah, ne tarira pas d'éloges à l'égard de Béchir Salem Belkhiria. « Le rugby lui doit beaucoup. Sa sagesse et son leadership guident nos pas et inspirent notre action», dira-t-il. Sur le même ton, d'anciens dirigeants de la fédération prendront la parole pour évoquer des moments exceptionnels partagés avec le défunt et révéler des traits forts de son caractère: avant-gardiste, rassembleur.

La Fédération tunisienne de rugby n'a pas omis, lors de cette commémoration du 40e anniversaire du décès de Béchir Salem Belkhiria, d'honorer ses sponsors et des figures marquantes de ce sport. C'est ainsi qu'elle a témoigné de sa reconnaissance et de sa considération à ses partenaires :

- Toyota
- BSB Equipments
- Warda group
- Iron Lab,

ainsi qu'à :

- Bouraoui Rgaya
- Belgacem Boughanmi
- Francis Crespo
- Maha Zaoui, manager, Rugby Africa.

Aref Belkhiria et ses coéquipiers du bureau fédéral ont réussi cette cérémonie en veillant à lui imprimer la chaleur des retrouvailles, la vivacité du souvenir et la consécration des valeurs. L'hommage à Béchir Salem Belkhiria aura ainsi été un hommage au rugby tunisien tel qu'il en avait rêvé : des performances sportives, une gouvernance solide et une vision d'avenir.









## Ils se distinguent partout

•Aref Belkhiria, membre de l'Exco Rugby Africa, vice-président de l'Union arabe et ancien vice-président du Comité national olympique tunisien
•Maha Zouari, directrice générale à l'Union africaine de rugby
•Helmi Ben Salah, président de la Commission audit et risques au sein de Rugby Africa et président de la mutuelle des sportifs.
•Halim Bartagi, membre de la commission marketing de Rugby Africa
•Mohamed Sahraoui, responsable du développement à Rugby Africa
• Noureddine Amara, membre de la commission technique de l'Union arabe,
•Haykel Bahroun, membre de la commission d'arbitrage de Rugby Africa
•Imed Mrabet, membre de la commission médicale de Rugby Africa.

*Cadres techniques dans les unions arabes*

•Sami Smara, Union saoudienne de rugby,
•Aymeb Jerichi, Union saoudienne de rugby,
•Mariem Mekni, Union saoudienne de rugby,
•Ikhlas Abida, Union qatarie de rugby
•Abbès Kherfani, Union qatarie de rugby,
•Mohamed Ali Naouali, Union qatarie de rugby
•Ramzi Zoghlami, Union égyptienne de rugby
•Atef Yaacoubi, Union libyenne de rugby

*Cadres tunisiens invités par l'Union internationale ou l'Union africaine*

•Wejdane Limam, commissaire à la citation, championnat du monde de rugby à 15 féminin, 2025
•Raouia Othmani, commissaire à la citation, championnat africain de rugby à 7, 2025
•Faouzi Chebbi, responsable des arbitres au championnat arabe de rugby à 7 en Egypte, 2025.

mahindra Rise

# Robuste pour l'aventure,
# **Agile pour la ville**




KUV100 NXT

VISITEZ NOTRE SITE

**www.mahindra-tunisie.com**

AUTOMOBILES ZOUARI
CONCESSIONNAIRE / SAV VÉHICULES DE TOURISME

Appelez-nous au
**70 130 130**

Nous suivre
**MAHINDRA TUNISIE**

# Abdelaziz Ben Mlouka

## Tanit d'honneur des JCC



**Le Tanit d'honneur des Journées cinématographiques de Carthage (JCC) est venu récompenser cette année un grand cinéaste tunisien pour son parcours, sa vision et ses valeurs. Le lauréat, Abdelaziz Ben Mlouka, incarne en effet près de cinquante ans au service du cinéma. D'abord, pendant 18 ans au sein de la Satpec (Société anonyme tunisienne de production et d'expansion cinématographique), il avait exercé tous les métiers et noué de solides amitiés. L'esprit Satpec l'aura estampillé. Puis, à la tête de sa propre société de production (CTV), qu'il avait créée en 1988, il n'a pas hésité à miser sur de jeunes talents devenus des stars, et assuré de grosses productions. *Star War*, à Tozeur, en témoigne. Sa vision était claire : alors que la Satpec périclitait, il s'était lancé dans la production de spots publicitaires, et avec les bénéfices générés, il a constitué une petite cagnotte pour financer des courts métrages et enclencher la machine. Ses valeurs sont celles de l'esprit d'équipe, du partage, de la solidarité et de la bonté. Une trilogie qui lui vaut sa belle consécration aux JCC.**

Retour sur l'œuvre d'un professionnel généreux. L'enfant de Beb Jedid est resté toujours émerveillé par ses premiers souvenirs, fasciné qu'il était par le cinéma. Le jour de l'aïd, sa maman lui faisait porter un beau costume et des chaussures neuves, arrangeait sa coiffure, le parfumait comme son frère, lui aussi fin prêt, et les envoyait tous deux dans les salles de cinéma du quartier. Marlon Brando, Hercule, Spartacus et autres grands films l'émerveillaient. Attentif à chaque détail, il ne se lassait pas de le regarder. Déjà, il avait compris qu'on doit bien s'habiller pour aller au cinéma et qu'un film est un grand moment de plaisir : il doit fasciner. Pour cela, il faut de gros moyens. La leçon sera bien apprise. Sa passion ne faisait que s'attiser.




## Plein les yeux

Dès ses premières années d'études au Sadiki, Abdelaziz Ben Mlouka se liera d'amitié avec deux camarades de classe : Chedli Ben Younes et Fadhel Moussa. Ils formeront un trio inséparable. Les clubs de la Jeunesse scolaire leurs offraient de multiples activités : théâtre, cinéma, musique. Le cercle des amis s'élargira. Puis viendra l'heure de la séparation, après le bac, chacun allant de son côté poursuivre ses études supérieures. Ben Mlouka était résolu à partir en Europe pour étudier le cinéma et se spécialiser dans la réalisation. C'est ainsi qu'il mettra le cap sur l'Allemagne. Sans bénéficier d'une bourse, il affrontera beaucoup de difficultés à concilier études et petits boulots de subsistance. Il tentera une meilleure chance en France et finira par acquérir l'essentiel. Engouffré dans les cinémathèques et les autres salles, fréquentant le milieu de la production, et suivant de près des cours fondateurs, il se dotera d'un bagage solide. Il en avait plein les yeux, plein la tête.

## L'âge d'or de la Satpec

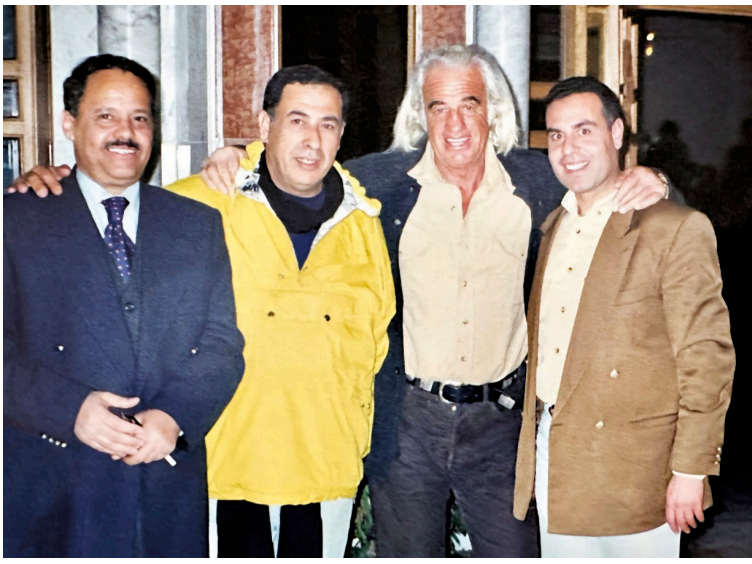
De retour à Tunis, c'est tout naturellement qu'Abdelaziz Ben Mlouka s'est adressé à la Satpec. Tout se jouait au sein de cette société créée au début des années 1960 et investie du monopole de distribution des films étrangers, gérant pas moins de 24 salles de cinéma. Avec « les recettes du guichet » et d'autres fonds, elle finançait la production de courts métrages et de films tunisiens. Par souci de souveraineté dans ce domaine, Bourguiba l'équipera de laboratoires de développement, de montage et de post-production, qui seront implantés à Gammarth, dans des locaux ayant appartenu au Vatican, sur un immense terrain de près d'une dizaine d'hectares.

La Satpec était à son apogée. Les JCC, fondées par Taher Cheriaa en 1966, créaient la fête. De jeunes cinéastes tunisiens de retour du Royaume-Uni (Hmaied Ben Ammar), de France, d'Italie et d'autres pays rejoignaient cette maison vivant son âge d'or. Pas pour longtemps.

## L'aventure commence

La levée du monopole de la distribution des films étrangers, source de revenus conséquents, présageait le démantèlement de la Satpec. Les salaires et les factures tardaient à être payés, les perspectives s'assombrissaient. Secrétaire général du syndicat, Abdelaziz Ben Mlouka et ses camarades étaient soucieux de trouver des solutions. Les métiers du cinéma sont fragiles. Avec des collègues, il ira voir le ministre des Affaires culturelles, à l'époque Habib Boularès, un homme cultivé et très proche





des cinéastes et des hommes de théâtre. Ben Mlouka lui présentera un plan de redéploiement articulé autour de plusieurs mesures. La toute première est l'octroi rapide d'un agrément aux sociétés de production à créer par des agents de la Satpec qui veulent se lancer dans cette activité lourdement réglementée. Pour les autres, des affectations à la Télévision, aux services techniques du ministère et dans d'autres postes. Le ministre donnera son accord et chargera son conseiller Yassine Essid d'en assurer le suivi. L'aventure commence.

Abdelaziz Ben Mlouka devait prendre son courage à deux mains, créer sa maison de production (la CTV) et se lancer sans la moindre commande préalable. Il élira siège dans un immeuble à El Manar, alors quartier neuf, non loin de l'agence TAP, et battra le rappel de ses confrères. Le café matinal en bas de ses bureaux est rapidement devenu le rendez-vous quotidien incontournable de la communauté du cinéma.

Producteurs, réalisateurs, scénaristes, comédiens, musiciens, techniciens et prestataires venaient à l'affût des nouvelles et flairer les opportunités. S'y ajouteront rapidement publicitaires et annonceurs. La guerre du Golfe viendra plomber cet élan. Aucun film étranger n'était en tournage. Aucun film tunisien n'était promis à la production. Les Tunisiens étaient figés devant leurs téléviseurs pour suivre l'actualité, formant une audience massive recherchée pour la diffusion de spots TV. Seule ou presque, la CTV était en tournage pour de la publicité. Yaourts, crème-desserts, pâtes, poulet, détergents, batteries de voiture et autres étaient vantés, créant un véritable tunnel publicitaire à l'écran. Pari gagné : Ben Mlouka avait vu juste !

## Le défi de *Star War*

Son ambition était plus grande. L'argent, pour lui, ne doit servir qu'à payer correctement chacun et investir le reste dans de nouvelles productions, tout en renforçant la structure de sa société. Lorsque les équipes de George Lucas avaient envisagé de tourner certaines séquences de son film *Star War* dans le Sud tunisien, elles avaient établi un cahier des charges très rigoureux mettant en compétition différentes sociétés de production. Les conditions exigées n'étaient pas faciles à satisfaire.

Le grand défi était de construire les décors et de réussir le tournage avec pas moins de 400 personnes sur le plateau, sans compter les figurants. Abdelaziz Ben Mlouka saura mobiliser tous ses confrères ainsi que ses amis pour présenter la meilleure offre et gagner le projet. Le plus dur commencera alors pour lui. Ce sera un grand succès.

## Le soft-power d'un grand producteur

Ce film immense ne devait pas le détourner des courts métrages et des films qu'il avait promis de produire. De grands réalisateurs lui confient leurs films : Mohamed Damak, Nouri Bouzid, Abdellatif Ben Ammar, Salma Baccar, Moufida Tlatli, Elyès Baccar, Nadia El Fani… Toujours capable de trouver les meilleures solutions, Abdelaziz Ben Mlouka garantissait un aboutissement heureux. En bon producteur, il savait sélectionner les équipes techniques, mobiliser les moyens, préparer les tournages, construire les décors s'il le faut, assurer le confort plateau (catering, etc.), s'appuyer sur les meilleurs studios de post-production et permettre à chacun de faire éclore tout son talent, payant à temps, rubis sur l'ongle.

## De l'humour et de la finesse

Les aventures ne manqueront pas : des réalisateurs stressés entrés dans des états





de colère, des comédiens exigeants soudainement avides de célébrité, des annonceurs publicitaires exultant à la fin de la post-production qui reviennent le lendemain réclamer le tournage de nouvelles scènes alors que le décor est « cassé », un comité de visionnage des spots à la télévision qui négocie centimètre par centimètre l'ouverture du chemisier d'une actrice… Abdelaziz Ben Mlouka ne se départ guère de son sang-froid, gérant le tout avec le sourire, mettant de l'humour et de la finesse.

Dans ce milieu cinématographique éclectique et compétitif, où règnent les intérêts, l'envie, le vedettariat et l'ego, pas facile de ne pas susciter l'adversité et de cultiver l'amitié. Abdelaziz Ben Mlouka y parvient :



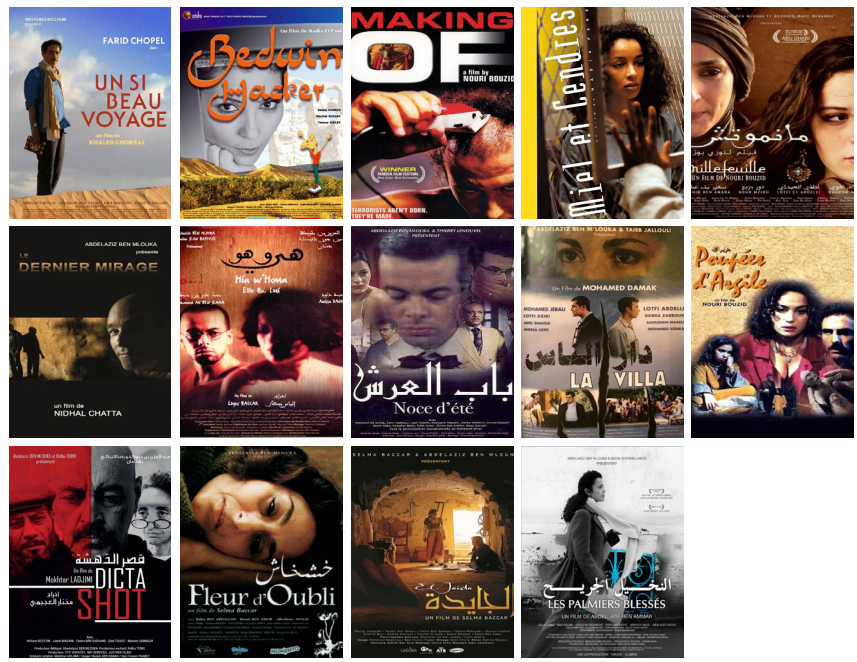
patient, prenant tout à son compte, naturellement courtois et respectueux, généreux, ne lésinant guère à la dépense, ayant toujours un bon mot pour chacun.

Un grand professionnel du cinéma qui mérite largement le Tanit d'honneur des JCC. A ses côtés, son fils Sami, diplômé en cinéma et fort d'une longue expérience, est aux manettes.

# Des films à voir

Parmi les films produits par CTV
- *Miel et cendres*, Nadia Farès, 1996
- *Poupées d'argile*, Nouri Bouzid, 2002
- *Bedwin Hacker*, Nadia El Fani, 2003
- *La Villa*, Mohamed Damak, 2004
- *Bab El Arch / Noce d'été*, Mokhtar Ladjimi, 2004
- *Fleur d'oubli*, Salma Baccar, 2005
- *Making of*, Nouri Bouzid, 2006
- *Un si beau voyage*, Khaled Ghorbal, 2007
- *Les Palmiers blessés*, Abdellatif Benn Ammar, 2010
- *Le dernier mirage*, Nidhal Chatta, 2010
- *Manmoutech / Beautés cahées*, Nouri Bouzid 2012
- *Dicta Shot*, Mokhtar Ladjimi, 2013
- *Hiya wa Houwa*, Elyès Baccar, 2003
- *El Jaida*, Selma Baccar, 2017…

Une série de courts métrages de Mohamed Damak, Elyès Baccar, Mohamed Ajbouni, Mirvet Médini Kammoun, Nidhal Guiga…



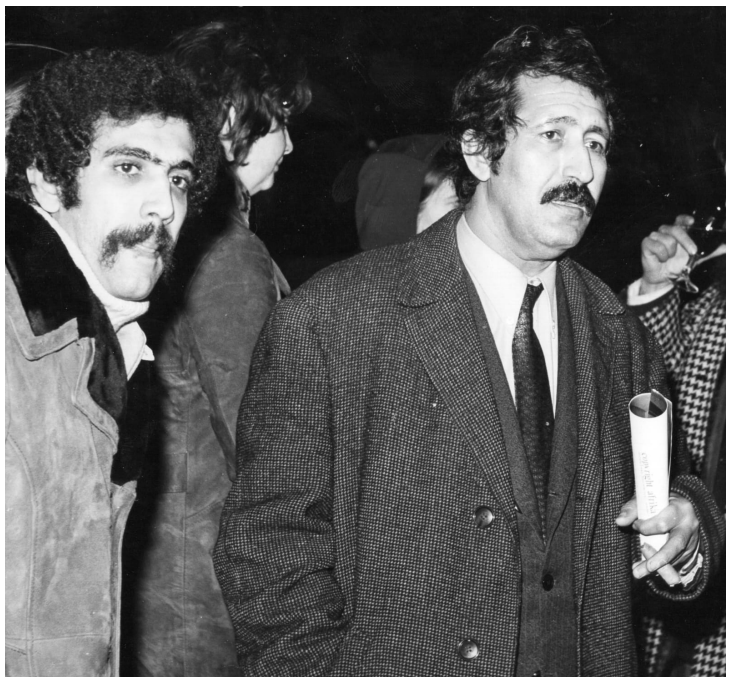


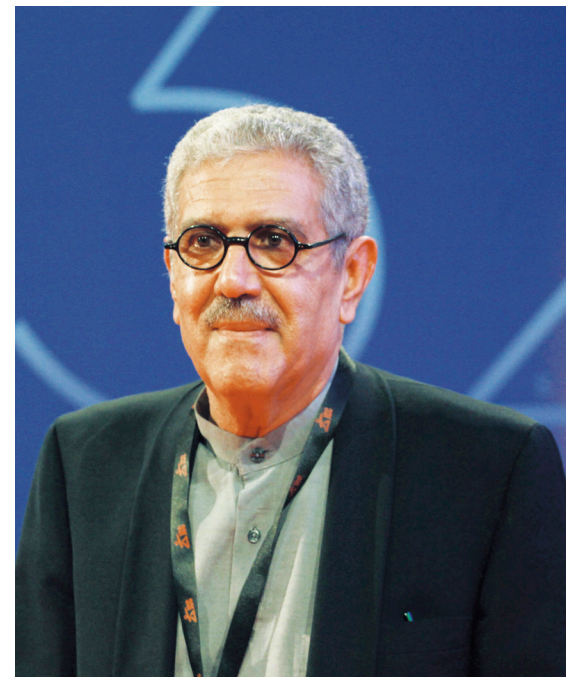

# SAHATY CONFORT

## يأمّنلك على صحتك
## و يحافظلك على ميزانيتك

CARTE ASSURANCES | L'avenir avec assurance

www.carte.tn





# Et si les JCC étaient, plus que jamais, le miroir de notre société ?

• **Par Ridha Behi**

Si ces lignes naissent aujourd'hui, ce n'est ni pour absoudre ou condamner la 36e édition des Journées cinématographiques de Carthage (JCC), ni pour voler au secours de son directeur, qui a pourtant accompli une œuvre immense dans un pays gagné par la morosité et l'abattement. C'est pour proposer un autre regard, nourri à la fois par l'histoire, la sociologie et une expérience intime du cinéma, celle d'un cinéaste qui a eu le privilège de diriger les JCC pendant deux années décisives.

## Aux sources d'un festival

Lorsque, en décembre 1966, avec le soutien du regretté Chedli Klibi, ministre visionnaire de la Culture, Tahar Cheriaa lance la première session des Journées cinématographiques de Carthage, la Tunisie – et, avec elle, un vaste monde arabe et africain – cherche un souffle nouveau. Il lui faut un espace où dire ses désirs les plus profonds : liberté, dignité, indépendance, après les longues parenthèses coloniales et les combats pour l'émancipation. Les JCC s'imposent alors comme la seule grande manifestation cinématographique du monde arabe et africain, bien avant la naissance du Festival de Ouagadougou, du Festival du Caire ou de celui de Marrakech. Ce privilège chronologique n'est pas un détail : il raconte la précocité d'un pays qui a voulu faire du cinéma non pas un divertissement mondain, mais une tribune politique et poétique pour les peuples en quête de leur voix.

## La place publique du cinéma

Très vite, les JCC deviennent une tribune vivante offerte à des cinéastes porteurs de paroles indociles, de rêves d'émancipation et de regards sans concession sur leurs réalités. À travers leurs films, ils habitent l'esprit d'une époque, celle de Bourguiba : temps de construction, d'audace, de foi têtue en l'avenir, malgré les contradictions et les limites de tout projet modernisateur.

Le festival se transforme en véritable place publique : un lieu de débats vibrants, de prises de position parfois risquées, de défense acharnée de la pensée critique, nourrie par les ciné-clubs, les rencontres, les nuits de projections où l'on refait le

monde. Pendant des années, cinéastes, critiques et spectateurs ont milité pour améliorer ce rendez-vous, et chaque directeur, avec ses forces et ses faiblesses, a tenté de préserver la qualité et la vocation singulière des JCC.

De cette histoire est né un même plaidoyer, repris comme un refrain obstiné : offrir aux JCC une véritable indépendance administrative et financière. Là se trouve la condition d'une autonomie réelle de l'équipe, de la sincérité des programmations, de la crédibilité des choix artistiques, à l'abri des pressions conjoncturelles et des humeurs politiques. Si ces clairières de liberté se referment, ce n'est pas seulement un festival que l'on asphyxie ; c'est notre capacité collective à nous regarder en face, à affronter notre propre reflet, que l'on affaiblit. Les JCC n'ont jamais été un simple calendrier de projections : elles sont ce miroir fragile où une société accepte, ou refuse, de contempler ses fractures, ses espoirs, ses lâchetés et ses sursauts.

## Les JCC, miroir de notre temps

Les JCC d'aujourd'hui, qu'on le veuille ou non, reflètent notre temps tout autant que celles d'hier reflétaient celui de leurs origines. Avant de les juger à l'aune de souvenirs idéalisés, une question s'impose : dans quelle Tunisie vivons-nous désormais ?

Quelle est la texture intime de notre société contemporaine : a-t-elle encore le courage du débat, le goût du désaccord fertile, la patience d'écouter des œuvres qui dérangent ? Toute manifestation nationale ne fait, au fond, que renvoyer l'image du contexte social et politique qui la porte, la tolère ou la bride. Si les JCC paraissent aujourd'hui hésitantes, tiraillées, parfois incohérentes, n'est-ce pas aussi parce que la société elle-même doute de ses repères, oscille entre aspiration à la liberté et peur de ses conséquences ?

Interroger les JCC, c'est interroger en creux la Tunisie elle-même. Quelle place notre société accorde-t-elle à l'art qui questionne, à la fiction qui bouscule, au documentaire qui met le doigt sur la douleur ? Tant que la peur occupe le centre de la scène, aucun festival ne peut prétendre à la plénitude de son rôle critique.




## Le regard du cinéaste sociologue

En tant que cinéaste à approche sociologique, ayant réalisé, en un demi-siècle, dix films de fiction et une vingtaine de documentaires, une conviction demeure centrale : c'est l'environnement social et culturel qui sculpte la capacité d'une société à innover, à créer, à produire du sens. Plus cet environnement est libre, plus il irrigue l'esprit critique, aiguise la curiosité, nourrit la quête du beau, même lorsque ce beau prend les formes rugueuses de l'inconfort. Les grandes œuvres naissent dans des espaces dégagés de la peur, là où l'artiste se sait autorisé à explorer, à déplaire, à se tromper, à recommencer. Ce sont ces œuvres qui inspirent, dérangent, élèvent, et parfois même apaisent ou guérissent ceux qui acceptent de s'y confronter. Un festival comme les JCC ne peut être réduit à un palmarès : il est un thermomètre de la liberté d'expression, un laboratoire de vision du monde, un baromètre de notre tolérance à la différence.
Ce point de vue s'est affermi au contact du terrain, notamment pendant les années de direction des JCC, en 2020 (31e session, dite " session du défi ") et en 2021 (32e session, ''Rêve et vie''). Or, aucun festival ne peut être libre, audacieux, créatif, si la société qui le porte ne lui reconnaît pas elle-même le droit d'exister dans la liberté, de prendre des risques, de se tromper parfois.

## Pour un plaidoyer de liberté

Au bout du compte, la question dépasse largement le cadre d'un événement culturel, aussi prestigieux soit-il : elle touche à la Tunisie que nous souhaitons offrir à nos enfants et petits-enfants. Voulons-nous une société qui tremble devant la liberté, qui se ferme dès que le cinéma montre ce que l'on préfèrerait taire ? Ou bien une société qui ose la pensée critique, qui accepte que les images la bousculent, la contredisent, la réveillent de ses torpeurs successives ?

Plaider pour les JCC, ce n'est pas défendre une édition particulière ni un directeur en exercice ; c'est défendre l'idée même d'un espace où le cinéma, africain et arabe, puisse continuer à être ce miroir parfois impitoyable, mais nécessaire, de nos sociétés. C'est réclamer que ce festival retrouve, consolide et élargisse son autonomie, afin que les œuvres qui y sont montrées ne répondent qu'à une exigence : la sincérité du regard. Tant que les JCC resteront fidèles à cette vocation, elles continueront d'être autre chose qu'un rendez-vous mondain : elles demeureront ce lieu rare où un peuple accepte de se voir, de se juger, parfois de se pardonner. Et si les JCC sont bien le miroir de notre société, alors la responsabilité ne repose pas seulement sur les épaules de leurs organisateurs ou de leurs invités, mais sur chacun de nous, citoyens, spectateurs, créateurs, appelés à décider si nous voulons que ce miroir reflète la peur… ou la liberté.

**R.B.**





## Galerie d'art

# Artémis rouvre !





Elle manquait beaucoup à ses artistes-peintres, comme à ses visiteurs et au paysage culturel à El Manar et El Menzah 9. Après une longue fermeture, la galerie d'art Artémis, fondée en 2005 par Ridha Amouri et sa femme Feyrouz, rouvre ses portes : rénovation, éclairage soigné, cimaises traitées et une très belle exposition. Il aura fallu beaucoup de courage et d'efforts à Feyrouz pour qu'elle s'y investisse avec succès, sept mois seulement après le décès de Ridha en mai dernier. Ensemble, ils avaient lancé la première galerie, au début des années 1980, à la Cité Jamil, avant de migrer à El Menzah 9. Et ensemble, ils avaient réussi une success story, multipliant les expositions, mettant en exergue de jeunes talents prometteurs et de grands noms des arts plastiques tunisiens.

Ridha se consacrera davantage à sa mission de conseiller auprès de Si Mohamed Amouri, qui s'ingéniait à enrichir sa superbe collection d'art dont une partie est exposée dans ses hôtels, notamment l'Hasdrubal Yasmine Hammamet. Feyrouz lui donnera un coup de main au sein de l'Association pour les arts et la culture Mohamed-Amouri. Plusieurs fois Ridha et Feyrouz étaient tentés de relancer la galerie, mais ce n'était guère facile à entreprendre.



Comme la réalisation d'un vœu cher à son mari défunt, elle s'attelle à la tâche et y parviendra. La réouverture, le 16 décembre 2025, a été digne des grandes galeries. Un superbe concert de musique a été donné à cette occasion, suivi d'un cocktail, en présence d'un public nombreux. Aida Niati a captivé les convives par sa belle voix alors que les cimaises offraient des œuvres d'artistes majeurs tunisiens, algériens et marocains.

Puisant dans la propre collection constituée avec Ridha, Feyrouz Amouri a sorti pour cette exposition de « renaissance » des tableaux de Hatem El Mekki, Néjib Belkhodja, Abderrazak Sahli, mais aussi ceux de Nabili (Maroc), Stambouli et Amraoui (Algérie). Pour marquer cet événement, l'Association Mohamed-Amouri a prêté des œuvres d'Aly Ben Salem. Voir de grandes figures maghrébines appartenant à deux générations successives, inscrites chacune avec son style dans une modernité plurielle, envoie un signal fort de ce que la galerie Artémis-Ridha Amouri est capable de monter.

Les visiteurs, comme les collectionneurs, y trouveront leur bonheur.

*Artémis-Ridha Amouri*
*30, rue Hacène Knani, El Menzah IX A, Tunis.*


افتتاح
المتحف الروماني
والمسيحي المبكّر
بقرطاج
03
ديسمبر
2025
ENTREE
دخول
المتحف
الروماني
والمسيحي
المبكر



# Musée romain et paléochrétien de Carthage Dermech

**Petit de taille, précieux de par ses pièces, attractif et didactique, le musée romain et paléochrétien de Carthage, qui vient de rouvrir ses portes le 3 décembre dernier, recèle de véritables trésors. Bénéficiant d'une judicieuse rénovation dans une scénographie épurée et un choix sélectif des pièces présentées, il offre une visite instructive. Son mérite est de mettre en valeur des éléments précieux de notre patrimoine mais aussi et surtout de suggérer le mode de vie, les usages et les croyances à cette époque.**



En empruntant la grande avenue qui mène de Sidi Bou Saïd jusqu'à La Goulette, il suffit de longer le centre commercial et culturel de Carthage Dermech pour retrouver ce grand parc soigneusement clôturé et aménagé au milieu duquel se trouve le musée. Sa rénovation, comme celle de six autres musées, initiée depuis quelques années par l'Institut national du patrimoine (INP), a été soutenue avec attention par le nouveau directeur général de l'Institut et ses équipes et aura coûté près de 600.000 D. Ce qui est impressionnant, c'est la qualité de la présentation. Dans cet espace réduit qui a été repensé pour une circulation fluide, chaque vitrine a été conçue avec soin, sélectionnant des pièces particulièrement intéressantes, installées avec délicatesse, et accompagnées chacune par un texte très précis. Des experts en la matière ont en effet mis tout leur savoir-faire pour accomplir ce choix et veiller aux détails.

Les mosaïques sont magnifiques. Les fragments de quatre auriges grecs sont uniques. Pièce maîtresse, la statue de Ganymède, ce jeune berger enlevé par Zeus, est très prisée. Sculptée en marbre vitrifié, d'une hauteur de 49 cm, elle avait été volée au musée même de Carthage Dermech dans la nuit du 9 novembre 2013. Sa récupération était inespérée, mais grâce à sa ténacité, la division de protection des pièces archéologiques et œuvres d'art de la Police judiciaire parviendra à mettre la main sur un receleur le 26 janvier 2017. Elle sera remise le 6 février 2017 par le ministre de l'Intérieur, Hédi Mejdoub, à son collègue de la Culture, Mohamed Zine El Abidine, avant d'être acheminée, sous haute protection, à l'INP. Sa valeur à l'époque était estimée à 10 millions de dinars.

Le visiteur sera dans l'émerveillement. Des tablettes interactives mises à disposition l'aident à décrypter l'origine et la signification de chaque pièce. On réalise alors l'ampleur du savoir historique partagé et de l'effort muséographique déployé. On comprend surtout que le véritable trésor de l'Institut à travers ses collections, ses réserves et ses musées, est servi par des équipes compétentes. Pour la rénovation du musée romain et paléochrétien de Carthage Dermech, un quatuor d'excellence sera mobilisé. Il est formé de Siwar Chaabani, conservatrice, Sihem Aloui, ancienne conservatrice, Néjib Ben Lazreg, chercheur et expert international de renom, et John Humphrey, universitaire américain qui a longtemps travaillé sur les fouilles dans le site et apporté une précieuse contribution personnelle à la réalisation du projet. Le haut niveau académique des membres de l'équipe, leur expertise opérationnelle et leur synergie ont largement contribué à l'aboutissement réussi du projet. L'appui de l'Institut et l'engagement de l'Agence de mise en valeur du patrimoine et de promotion culturelle, dirigée par Rabiaa Belfghira, seront constants. Ravie de procéder à la réouverture du musée, la ministre des Affaires culturelles, Amina Srarfi, n'a pas manqué de multiplier félicitations et encouragements.

A visiter absolument.



# Visite guidée

Par Nejib Ben Lazreg



L'Antiquarium romain et paléochrétien de Carthage, rouvert le 3 décembre 2025 par la ministre des Affaires culturelles, Mme Amina Srarfi, est une rénovation d'un musée de site qui a été initialement réalisé en 1984. Ce musée a été la consécration de nombre de campagnes de fouilles qui ont été menées sur ce terrain, d'une part, par l'Institut d'archéologie et d'arts (actuellement l'Institut national du patrimoine, INP) entre 1969 et 1983, en partie conduites sous la direction de Liliane Ennabli, et de l'autre, par l'Université du Michigan (USA), sous la supervision de John H. Humphrey, dans le cadre de la campagne internationale pour sauver Carthage sous l'égide de l'Unesco entre 1973 et 1983. Les fouilles de l'INP ont révélé une basilique chrétienne, et celles de l'équipe américaine, le baptistère de cet édifice, une section du Kardo 9 est, et une partie d'une maison romaine. Les strates archéologiques fouillées couvrent une fourchette chronologique allant de 300 ap. J.-C. jusqu'à la fin de l'époque byzantine (fin du VIIe s.).

Outre ce site, les excavations de l'équipe américaine ont aussi intéressé entre 1982 et 1990 une partie du cirque de Carthage (situé dans le quartier d'El-Yasmina) dont la construction date du début du IIe s. ap. J.-C. Dans leur ensemble, la plupart des trouvailles remontent à l'époque romaine tardive, vandale et byzantine.



• Nejib Ben Lazreg

La réouverture de ce musée survient après deux fermetures successives en 2010 et en 2013, la dernière suite au vol de la célèbre statue de Ganymède, et une ouverture éphémère qui a eu lieu en 2021, après la récupération de cette sculpture en 2017. En 2024, il a été décidé, d'un commun accord entre M. Faouzi Mahfoudh, directeur général de l'INP, et le professeur John Humphrey, de rénover ce musée et surtout de rétablir la collection à son





état initial. A cet effet, le professeur J. Humphrey n'a pas lésiné sur des contributions financières personnelles, dès le lancement de ce projet et tout le long de sa réalisation. L'essentiel du financement a été fourni par l'INP et l'Amppvc pour plus de 600.000 D. Il a été aussi convenu que l'équipe qui va œuvrer à la réalisation de ce musée est constituée de quatre personnes : John Humphrey, Nejib Ben Lazreg, Sihem Aloui, et Siwar Chaabani. Ce projet n'aurait pas pu aboutir sans l'appui des différents services administratifs et techniques de l'INP, à la tête duquel le directeur général M. Tarak Baccouche, ainsi que Mme Amel Mhamdi, directrice de la Division du développement muséographique.



A. Ennabli, ex-conservateur de Carthage, et L. Ennabli, ont sans cesse entouré ce travail de leur appui moral et conseils scientifiques.

Cet antiquarium répond aux exigences scientifiques et didactiques de la présentation des résultats des fouilles. Il a été construit sur le croisement de deux artères romaines trouvées par les excavations dans un état très délabré, le kardo 9 est et le decumanus 3 sud. En forme de « L » et couvrant 90m2, il a été conçu par les architectes P. Anselm et P. Belleguier. La première exposition a été réalisée par J. Richerson.

Les artefacts proviennent de trois édifices : la basilique, la Maison des Auriges grecs et le cirque. Outre l'espace intérieur, des mosaïques provenant de la basilique byzantine et des éléments d'architecture en marbre ont été exposés notamment sur les murs extérieurs du musée. Au contenu initial, la nouvelle exposition a adjoint des céramiques d'époque vandale et byzantine trouvées lors du dragage des ports puniques qui a été opéré par la municipalité de Carthage en 1984 et 1989. En plus du musée, la visite peut inclure les vestiges des édifices qui ont été fouillés dans ce terrain. L'intervention de l'Amppvc a été plus que louable dans le réaménagement de l'édifice d'accueil, le désherbage du parc et la création d'une aire de repos.


• Sihem Aloui

L'ensemble des trouvailles provenant de ces différents sites peut être synthétisé selon les thèmes suivants : la numismatique, la céramique, les bronzes, les os, la mosaïque, le marbre, les stucs, la sculpture, les aliments, les tablettes de malédiction. S'intéressant à de menus objets parfois réduits à l'état de fragments, distillés grâce au tamisage systématique du remblai, l'exposition nous plonge dans le quotidien et l'intimité de tout un

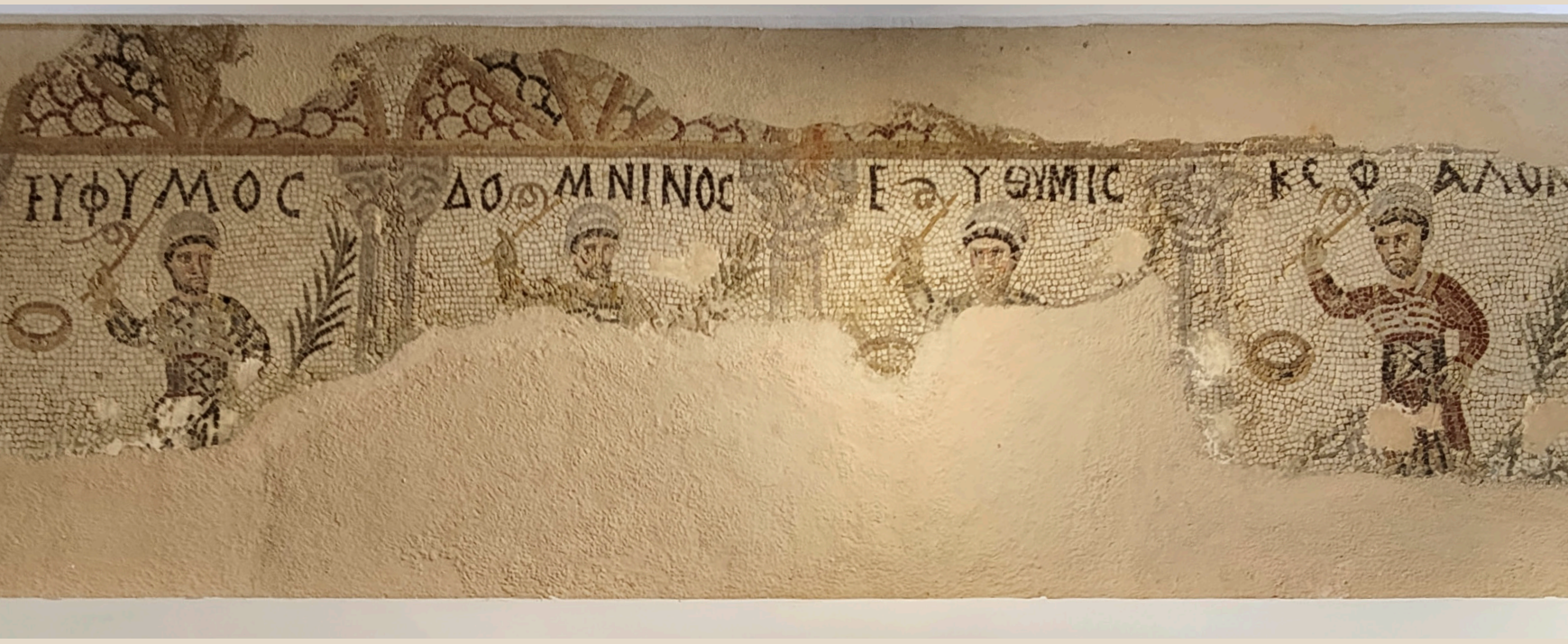


chacun à l'époque antique. Elle nous permet de transcender l'aspect matériel et esthétique des objets pour essayer d'appréhender leur teneur immatérielle, religieuse, superstitieuse, ostentatoire… De par la fourchette chronologique dans laquelle elle s'inscrit, et qui est une période de transition culturelle et religieuse, cette collection reflète bien par aspects la continuité, mais aussi la mutation et la reconversion, et aussi les déchirements parfois violents au sein de la société d'alors. La nouvelle scénographie a le mérite d'avoir rompu avec le caractère désuet et obsolète de la première exposition et d'avoir optimisé l'exploitation de l'espace disponible, le tout dans une conception sobre et épurée des lignes et par un choix judicieux des couleurs de fond, vert clair. Celui-ci, de même ton que celui des tesselles des mosaïques, a permis de mettre en valeur et par le jeu des contrastes les objets exposés souvent à dominance orange, comme c'est le cas des céramiques et des stucs. La teinte choisie, reposante à la vue, doublée d'un éclairage tamisé, fait baigner cet intérieur d'une atmosphère d'harmonie et de continuité.

Le nouvel aménagement a aussi veillé à la facilité de mouvement dans cet espace qui peut être appréhendé dans différentes directions selon l'affluence et les intérêts des visiteurs. Ce cadre esthétique est conforté par la richesse de la typologie des artefacts et la rigueur des informations fournies par d'éminents spécialistes. Les textes explicatifs et les notices, doublés de plans de reconstitution de la Carthage romaine et du cirque, ont été rédigés en arabe, français et anglais. Un tel résultat a été le fruit d'une coordination et une concertation entre la scénographe et les scientifiques, ces derniers proposant les objets et les explications y relatifs, et la première envisageant le meilleur moyen de les présenter compte tenu des possibilités et des contraintes.

L'aboutissement est que ce musée archéologique, actuellement le seul ouvert à Carthage, se prête à différents niveaux de visites, des plus basiques ou rapides aux plus attentionnées. Outre le public intéressé, il offre assez de matière pour servir de support didactique pour les enseignants et les groupes d'élèves et d'étudiants. En elle-même, la conception de l'exposition peut servir de cas d'étude pour les étudiants en architecture et en design muséographique.

Les deux tablettes tactiles interactives préparées en arabe, français et anglais par Mme Sihem Aloui sur la statue de Ganymède, le cirque et les spectacles ludiques, confèrent une dimension particulière à la visite, sortant des contraintes spatiales du musée et élargissant les perspectives du visiteur grâce à des comparaisons avec d'autres œuvres et monuments. Une troisième tablette



permet, grâce à une caméra mobile, de visionner l'intérieur de la citerne sous-jacente au musée. Un écran permet aussi de suivre les différentes étapes qui ont été suivies pour réaliser cette exposition. A l'occasion de la réouverture du musée, un projet de guide a été préparé par Sihem Aloui et moi-même et mis à la disposition des visiteurs. Un mini- guide plus élaboré en trois langues suivra.

### Le complexe ecclésiastique

Ce complexe, situé au nord du musée, a fourni surtout des mosaïques pavimentales polychromes dont le style et les motifs s'inscrivent dans le répertoire chrétien courant de l'époque byzantine. A l'intérieur du musée, il y a deux mosaïques où domine la figure du paon. L'une d'elles, trouvée dans une salle derrière le baptistère qui était probablement utilisée comme chapelle par le clergé, est en partie confectionnée avec des tesselles de verre. Elle représente dans son centre un paon de face faisant la roue et entouré par des ceps de vigne et des raisins émergeant de canthares situés aux angles. L'autre mosaïque, un peu plus tardive, mais toujours de l'époque byzantine, et moins soignée, représente un paon de profil entouré de rinceaux d'acanthe disposés dans les diagonales et émergeant de canthares situés aux angles. Dans l'art classique, ce bel oiseau a toujours accompagné et agrémenté les représentations de Vénus et de Bacchus. Il doit sa survie dans l'art chrétien à son rôle ornemental et aussi à la légende qui considérait sa chair incorruptible, d'où son symbolisme signifiant l'éternité. La mue annuelle de son plumage en faisait aussi le symbole du renouveau de l'âme par le baptême.

Les canthares et les raisins, thèmes bachiques par excellence, ont connu aussi de beaux jours dans l'art chrétien comme symboles eucharistiques. Ainsi, on a là des exemples de continuité et de survivance culturelles malgré le changement religieux, d'une réadaptation forcée de l'Eglise à des symboles fort ancrés dans le subconscient des gens, et ce, au moyen de réinterprétations. Les mosaïques exposées à l'extérieur du musée reprennent le thème du canthare et versent aussi dans la préférence du répertoire de l'époque pour le cloisonnement des volatiles représentés de profil et des fleurs dans de petits médaillons, évitant ainsi d'avoir à souffrir des soucis de la perspective et des proportions. Ces petits clichés où ne figurent pas d'animaux agressifs sont une métonymie de l'ambiance paradisiaque où règnent la félicité et la paix.


• Siwar Chaabani

Ce même recours au cloisonnement est repris par les carreaux de terre cuite à motifs en relief dont le musée expose quelques spécimens. Ce matériau caractéristique de la Tunisie et produit à bas coût grâce au moulage, a orné les parois et les plafonds des basiliques chrétiennes. La production trouvée à Carthage se distingue par sa préférence pour certains thèmes animaliers, tels que le cerf, le lion et l'ours, et des combinaisons végétales et géométriques. Ces reliefs avaient un rôle ornemental et aussi symbolique. Par exemple, le cerf était le symbole du catéchumène cherchant le baptême. En somme, cet art permettait un catéchisme par images.

### La Maison des auriges grecs

Cette maison, partiellement fouillée, se trouve à l'ouest du kardo 9 est, en face de la basilique. Son triclinium (salle à manger) avait un seuil qui était orné d'une mosaïque représentant quatre auriges grecs vainqueurs accompagnés des emblèmes de leur triomphe, la palme et la couronne. Il s'agit d'auriges qui ont réellement existé et qui ont concouru pour les quatre factions du cirque, évoquées par les couleurs de leurs costumes. Ils sont cités par leurs noms écrits en caractères grecs: Euphumos pour les bleus, Domninos pour les blancs, Euthumis pour les verts, et Kephalon pour les rouges. Ils sont vêtus du costume typique des auriges, orné de bandes de cuir croisées sur la poitrine, aux couleurs des factions respectives, et coiffés d'un casque également en cuir, avec à la main un fouet. Ce seuil, colportant le sens de la victoire, avait un rôle prophylactique et était

censé apporter la bonne fortune aux habitants de la maison et repousser les forces du mal. C'est ce qu'on déduit de la présence de quatre auriges vainqueurs à la fois, alors que normalement au bout d'une course, il y en avait un seul.

La salle a été initialement pavée d'une mosaïque à rinceaux d'acanthe qui a été remplacée à l'époque byzantine par un sol en opus sectile (marbre découpé en différents motifs emboîtés), comprenant du marbre de Chemtou et du porphyre rouge égyptien. Ce sol a été daté grâce à des exemples similaires qui ont orné des églises à Ravenne. Derrière cette salle, une autre mosaïque, partiellement conservée, a représenté la tête d'une Néréide, à qui on a trouvé un parallèle à Carthage, plus complet, actuellement exposé au musée du Bardo.

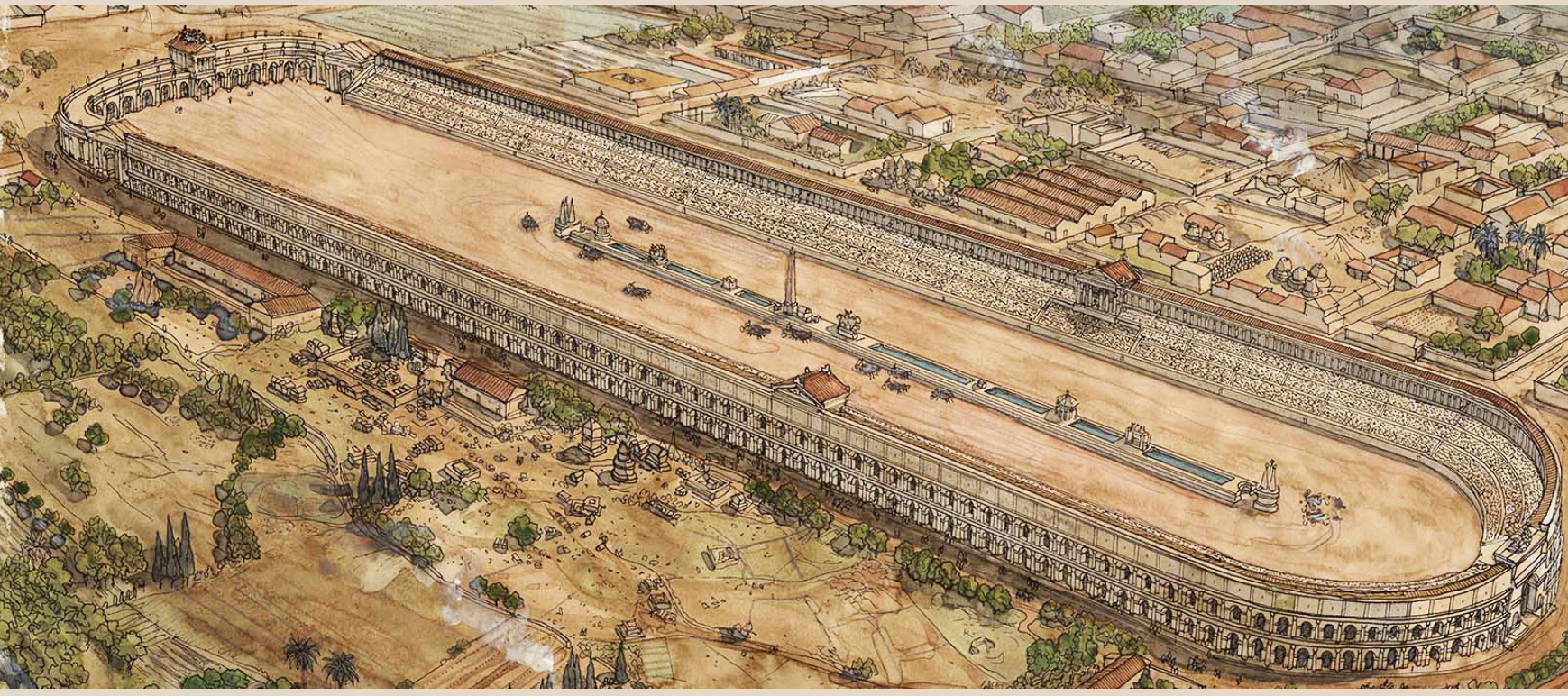
### La statue de Ganymède et de l'aigle

La pièce maîtresse de l'exposition est la statue en marbre représentant l'enlèvement du jeune berger Ganymède par Zeus sous les traits d'un aigle. Cette œuvre datée du début du Ve s. et qui a dû orner une niche dans la Maison des auriges grecs, a été trouvée débitée en 17 fragments dans les remblais d'une citerne située sous cette même demeure. Cette destruction, qui aurait eu lieu dans la première moitié du Ve s., a été suivie d'une tentative de restauration non réussie dans l'Antiquité, en insérant dans les fragments de marbre des tenons en fer, causant la décoloration de certaines parties à cause de l'oxydation du métal. Sa datation s'est basée sur les similitudes de la chevelure et des plis du vêtement, ainsi que des traits et proportions du visage de Ganymède avec ceux des soldats représentés sur la colonne de Théodose qui ornait l'hippodrome de Constantinople et qui se trouve à Istanbul.

La production d'une telle sculpture qui s'insère dans le courant néoclassique apparu à l'époque tardive dans un contexte d'une réaction païenne vis-à-vis du christianisme montant, et sa destruction reflètent les tiraillements et les violences qui ont déchiré la société tardive.

### Le cirque

Le cirque a été le plus grand monument public de la Carthage romaine. Sa piste mesurait au moins 496 m de long et avait 77m de large. Il est classé deuxième, après celui de Rome, avec une capacité d'accueil de 50 000 à 60 000 spectateurs.

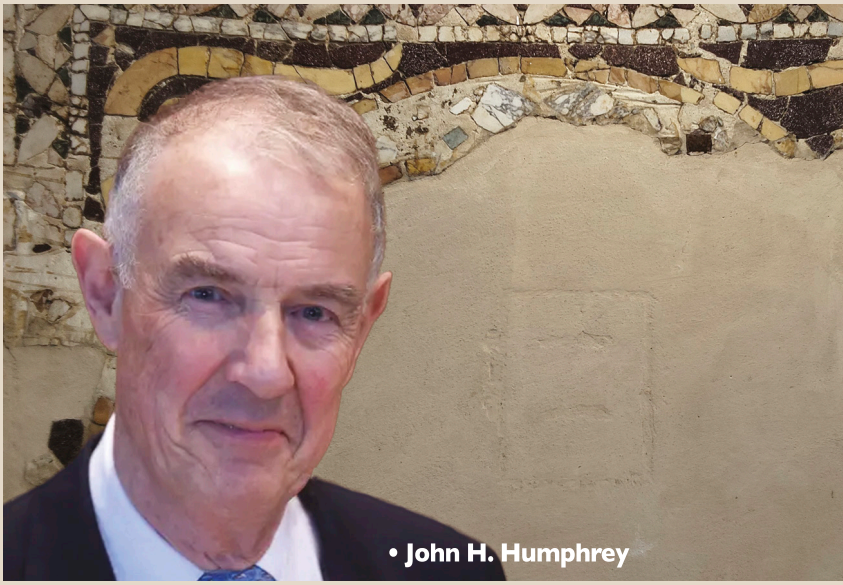


Les fouilles de cet édifice presque disparu sont restées partielles par rapport à ses dimensions. Parmi les découvertes majeures, il y a eu celles de chapiteaux corinthiens en marbre blanc qui ont couronné la colonnade qui a coiffé les gradins de l'édifice au milieu du IIe s. et dont un spécimen est exposé ici. Ces mêmes fouilles ont mis au jour des tablettes de malédiction en plomb (tabellae defixionis) qui ont été enterrées dans la piste du cirque par les auriges, les propriétaires des chars, les fans, pour maudire les concurrents ou les chevaux rivaux et leur jeter un mauvais sort pour leur faire échouer la course. Ces rouleaux en plomb - il y en avait certainement d'autres en matières périssables comme le papyrus -, à contenu magique, ont été rédigés et dessinés par des sorciers professionnels qui avaient pignon sur rue.

### La céramique

La céramique est une matière non périssable qui permet de retracer les usages quotidiens de la population, prendre le pouls de l'économie et dater les couches stratigraphiques. On y distingue divers types fabriqués en Tunisie ou importés : la céramique fine, culinaire, d'emmagasinage, commerciale, les lampes, architecturale… L'exposition montre ces différentes catégories avec leurs dates et origines. L'accent est mis sur les amphores africaines qui ont servi à l'exportation de denrées liquides comme l'huile d'olive et le garum et dont les formes tardives attestent la continuité de la prospérité économique de l'Afrique et son potentiel exportateur aux époques vandale et byzantine. Ces mêmes récipients ont été aussi réutilisés comme conteneurs de sépultures et aussi dans la construction notamment des voûtes.

Cette revue rapide, qui n'a pas couvert toute la collection de ce petit musée en détail, montre à quel point on



• John H. Humphrey

peut faire avec divers artefacts, si minimes ou insignifiants soient-ils, des ouvertures sur notre passé. Car il n'a été point d'exposer comme dans les grands musées des œuvres spectaculaires qui n'étaient pas du tout à la portée de tout le monde, mais de toucher de près le vécu, les soucis et les mentalités de la majorité de la population, toutes classes confondues. Bien sûr, et comme il a été avancé, une telle exposition a été le fruit de conditions de travail idoines, mais aussi d'un long souffle et d'une abnégation qui ont cru dans le devenir de ce projet. Les réalisations de ce genre pourraient être multiples, variées et complémentaires. Par leur diversité et leur distribution géographique, elles auraient non seulement un rôle instructif, mais aussi économique. Il reste aussi à souligner que la qualité de la médiation est essentielle pour expliquer et transmettre la valeur et la teneur de ce patrimoine.L

**N.B.L.**

**• Nejib Ben Lazreg**

Chercheur à l'INP (1979-2018).
Doctorat : «Les carreaux de terre cuite chrétiens d'époque byzantine de Tunisie», Faculté des Lettres et Sciences Humaines, Tunis, 1983
Habilitation de recherche : «Le territoire de Leptiminus à travers les âges», FSHS, Tunis, 2013.
- Fouilles : Bahreïn, Carthage, Lepti Minus, Thapsus, Sullecthum, Sidi Nasrallah.
Distinction : Médaille de Chevalier des Arts et des Lettres, ministère de la Culture, France, 2017.

**• John H. Humphrey**

Professeur à l'Université du Michigan (1974 - 1994).
Directeur des fouilles de l'Université du Michigan à Carthage, dans le cadre de la campagne internationale de l'Unesco, et à Lepti Minus.
Travaux muséographiques : Musée de Dermech, 1984, Musée de Lamta, 1994.
Fondateur du Journal of Roman Archaeology en 1998.
Distinction: Gold Medal Award for Distinguished Archaeological Achievements, the Archaeological Institute of America, 2010.

**• Sihem Aloui**

Agrégée et docteur en histoire ancienne.
Thèse «Les provinces romaines d'Afrique sous Constantin le Grand», FSHS, Tunis.
Ex-conservatrice du Musée romain et paléochrétien de Dermech, Carthage.

**• Siwar Chaabani**

-Diplôme universitaire de technologie en architecture, Institut supérieur des technologies de l'environnement, de l'urbanisme et du bâtiment, Carthage, 2005.
-Etudes en master de recherche en sciences du patrimoine et archéologie islamique, faculté des Sciences humaines et sociales, Tunis, 2023.
Technicienne en chef à la Direction du développement muséographique, INP depuis 2007.

SIMPAR
ISO9001

# إقامة GALAXIE 2

## اريانة الصغرى - طريق رواد

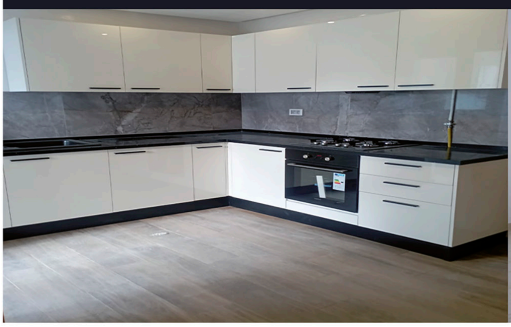


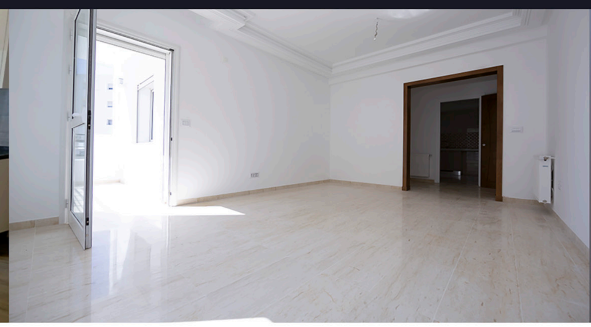
**رفاهية، راحة، وموقع مميز**

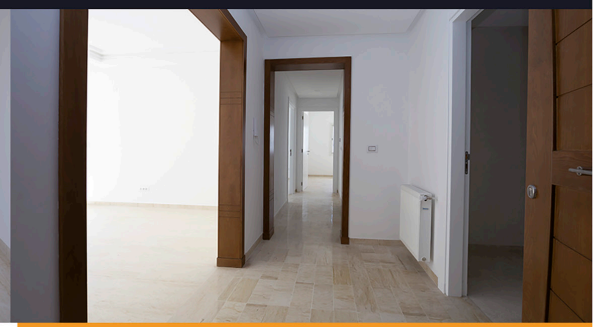
نقترح عليكم مشروعنا الجديد الكائن بأريانة الصغرى – طريق رواد، وهو مشروع سكني راق يجمع بين الجودة العالية، التصميم العصري، والموقع الاستراتيجي

شقق من نوع S+1 / S+2 / S+3
إقامة مؤمنة
مأوى سيارات
قرب من المدارس، المحلات، والمرافق الحيوية

استثمروا في عقار مضمون مع SIMPAR







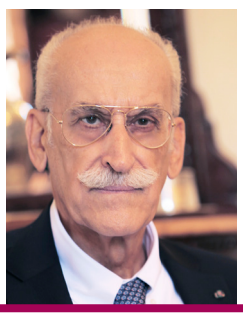
29 921 009 - 29 921 011

simpar.tn

■ La kasbah ( citadelle) du Kef où naquit vraisemblablement le futur Husseïn Bey



# Rôle des autochtones dans l'édification de l'Etat beylical



• Par Mohamed-El Aziz Ben Achour

**L'appréciation que les Tunisiens ont du régime beylical - à ses origines, à tout le moins - demeure, malgré la multiplication d'études scientifiques, tronquée par un préjugé tenace : celui d'un Etat héritier de la conquête ottomane, donc «étranger», plaqué sur une société locale maintenue à l'écart, et appuyé sur la caste des mamelouks, dignitaires de statut servile de souche européenne. Cette vision appelle bien des correctifs.**

Avant l'avènement, en 1705, de la dynastie des beys husseïnites, non seulement leurs prédécesseurs mouradites (1631-1702) mais même les deys, c'est-à-dire les gouvernants issus du corps militaire conquérant des janissaires, ne manquèrent pas, dans le cas des plus illustres d'entre eux : Othman (1590-1610) et Youssouf (1610-1637), de mettre à profit l'habileté et la loyauté d'enfants du pays dans leur volonté de réduire la nature oligarchique du pouvoir politico-militaire alors en vigueur, et de renouer avec la vieille tradition centralisatrice tunisienne ainsi qu'à la tendance à l'autonomie qui, rappelons-le, remonte à la dynastie médiévale des émirs aghlabides (800-909). Nous avions, dans une précédente étude(*) évoqué le rôle d'un Tunisien de souche, Ali Thabet, dans l'accession de Youssouf Dey au pouvoir en lui évitant l'encombrante tutelle du puissant divan de la milice turque de Tunis. Nous pouvons dire qu'il fut un pionnier de ces autochtones voués au service du détenteur du pouvoir central. D'autres allaient suivre cette voie qui contribua fortement à la stabilité des pouvoirs centralisateurs. L'historien Mohamed-Hédi Chérif traitant des conditions dans lesquelles Husseïn Bey Ben Ali devint le chef sans rival du pays, note, dans son ouvrage, paru en 1984 sur *Pouvoir et Société entre 1705 et 1740*, que la réussite du nouveau bey s'inscrivait dans la droite ligne d'une évolution, commencée tôt au XVIIe siècle, et conférant le pouvoir à celui qui disposait d'appuis solides au sein de la société autochtone.



**Husseïn Bey Ben Ali vu par l'artiste Noureddine Khayachi**

Nous avons vu dans notre ouvrage intitulé *Aux temps des émirs et des beys, épisodes de l'histoire tunisienne*, paru en 2022 aux Editions *Leaders*, comment se constitua une relation durable entre le Trône beylical et les chefs bédouins. Nous savons qu'à l'origine, les beys étaient des dignitaires politico-militaires en charge des populations rurales auxquelles ils imposèrent, par la force des armes, la reddition et l'allégeance à l'ordre établi au lendemain de la conquête ottomane.

Nous avons également vu que cette puissance acquise sur le terrain avait progressivement permis aux beys de supplanter les autres autorités telles que le Dey et l'Agha du Divan des janissaires puis, sous les beys husseïnites, à monopoliser le pouvoir. Au XVIIe siècle sous le règne du dey Youssouf, le bey mouradite Mourad jugule la rébellion des puissants Ouled Saïd. En 1631, son fils Hammouda Pacha (1631-1666) soumet les Drîd. Une fois ralliée, cette confédération tribale fut la première à fournir à l'autorité centrale des cavaliers en armes. Les Drîd et les autres tribus dites du makhzen bénéficièrent alors, en échange de leur service, d'une exemption fiscale.

Une fois soumises au cours du XVIIe siècle, les tribus firent donc—naturellement, en quelque sorte—allégeance aux beys, dignitaires de l'oligarchie ottomane de Tunis qu'elles connaissaient le mieux. Plus qu'une allégeance de façade, le monde tribal s'allia à ces nouveaux chefs du pays dont la politique d'abaissement des autorités allogènes ne manqua pas de le satisfaire. De sorte que les chefs bédouins ne se limitèrent pas à une résistance armée au nouvel ordre issu de la conquête de 1574. En effet, ils ne tardèrent pas à contribuer de manière effective à la politique de centralisation du pouvoir; politique engagée au temps des grands deys Othman et Youssouf, poursuivie, vaille que vaille, par les beys mouradites puis, entreprise, avec plus de rigueur, par leurs successeurs, les princes husseïnites.

Néanmoins, promptes à la guerre et la razzia, les tribus - les plus turbulentes, du moins - étaient enclines à renouer avec les antiques antagonismes intertribaux, de sorte qu'elles prirent position lors des querelles qui déchirèrent la famille des princes mouradites. Au temps des beys husseïnites, la rébellion, en février 1728, d'Ali Pacha contre son oncle, le bey Husseïn, prit rapidement la forme d'une guerre civile. Les tribus tunisiennes prirent position ; les unes favorables au bey, les autres au pacha. Cette césure fragilisa le milieu tribal au profit du pouvoir central. C'est ainsi que lors de la grande révolte de

*(*) «Les deys de Tunis» in La Tunisie de jadis et de naguère à la rencontre de l'Occident et de l'Orient, Ed.Leaders, 2024.*

1864, l'antagonisme qui couvait entre Husseïniya et Bâchiya fut exploité par Le Bardo au détriment des insurgés.

Dans leur gestion de la question nomade, il arriva que les beys recourussent à un curieux mais intéressant procédé : la nomination de mamelouks, voire d'Européens chrétiens convertis (les *«renégats»* de l'historiographie occidentale) à la tête de tribus locales. Dans la plupart des cas, ces chefs, venus d'ailleurs, ne tardaient pas à s'intégrer au milieu et aux mœurs bédouins *«Là où les fidélités n'étaient pas sûres, écrit M.H.Chérif, Hammouda Pacha [le mouradite] installait certains de ses mamelouks qui s'intégraient aux populations locales, se bédouinisaient et y faisaient souche, sans rompre avec leur ancien maître.»*

Si la présente étude est consacrée aux rapports de la société autochtone avec le pouvoir aux temps des deys et des beys, il nous paraît toutefois utile de consacrer quelques lignes aux morisques andalous qui, bien que d'installation récente, contribuèrent néanmoins à la réussite de la politique que nous pourrions qualifier de *«déturquisation»* progressive de l'ordre politique issu de la conquête ottomane de 1574. Dans les dernières années du règne de Youssouf Dey et au début de la période mouradite, un personnage du nom de Mustafa b.Abdelaziz de Cardenas, cheikh des Andalous, s'était enrichi, entre 1622 et 1653, dans le commerce des esclaves chrétiens. Il était en relation d'affaires aussi bien avec des dignitaires comme Ali Thabet qu'avec le dey Youssouf lui-même. Mieux encore, en guise de reconnaissance, il sut mettre sa fortune et son prestige au service de sa nouvelle patrie et de ses princes. L'historien J.D.Latham a mis en lumière l'étendue de son pouvoir politique. Citant les sources européennes et l'historien Jean Pignon, il écrit : «En 1628, lors du conflit algéro-tunisien, Mostefa de Cardenas pouvait offrir au divan de Tunis d'armer sept mille hommes.» Il poursuit : «Le 1er juin de la même année, une flotte algérienne de 74 vaisseaux ayant fait son apparition dans le golfe de Tunis, un document nous montre Mostefa, en compagnie d'Ali Thabet, ami et conseiller du Dey Youssef, et d'autres personnages, ordonnant, l'épée à la main, aux habitants de la ville de se rendre en masse à La Goulette pour s'opposer au débarquement de l'ennemi.» Au cours de la même année, il fit partie d'une commission chargée d'établir la paix entre les deux régences et de délimiter leur frontière commune.



**Chefs de tribus (aquarelle de Charles Lallemand, 1890)**

Si, durant le XVIIe siècle, la politique d'affaiblissement du caractère oligarchique et allogène du pouvoir connut quelques manifestations à l'initiative des grands deys et des beys mouradites, elle allait connaître au siècle suivant une nette accélération sous l'égide des pachas et beys husseïnites. Loin d'être anecdotique une particularité familiale n'allait pas manquer de jouer un rôle dans l'alliance politique que le nouveau maître du

pays réussit à nouer avec la société autochtone. En effet, bien que né au Kef, Husseïn, le fondateur, en 1705, de la nouvelle dynastie qui allait durer jusqu'en juillet 1957, était, certes, d'ascendance allogène du côté de son père Ali Turki, agha de cette place forte et originaire de l'île de Crète. Mais il était natif du pays et issu d'une mère de la tribu bédouine des Charen. Officier de l'odjak, puis dignitaire de l'establishment ottoman de Tunis, Husseïn était, par conséquent, aussi un bon connaisseur du milieu tribal et, sans doute, parlait-il le tunisien avec l'accent de sa région natale. Son frère aîné Mohamed, père du futur Ali Pacha, était d'une mère des Ouled Channouf qui nomadisaient au Nord-Ouest. Ce dernier se familiarisa d'autant plus avec le milieu rural qu'il eut à commander, confirme l'historien Ahmed Ben Dhiaf, diverses tribus nomades (*«wa tadaraja fi a'mâl al 'ourbân»*). Hussein avait également un demi-frère du côté maternel du nom de 'Ameur Bey, qui allait exercer les fonctions de caïd-gouverneur à Kairouan et au Sahel. D'une manière plus générale, les Ghazallî, cousins de Husseïn, assumèrent des charges caïdales dans diverses régions. C'est dire que le bey et son entourage étaient particulièrement à l'aise dans leurs rapports avec le pays profond.



■ **Tombeau des beys mouradites ( situé dans l'enceinte de la mosquée Hammouda Pacha)**

En ce qui concerne les populations sédentaires et principalement citadines, l'alliance avec l'ordre beylical fut beaucoup moins complexe. A Tunis essentiellement mais également dans les villes, les habitants saluèrent la nouvelle ère husseïnite. *«Les chefs religieux – lettrés ou marabouts* – écrit M.H.Chérif, *et les riches notables constituaient les intermédiaires naturels entre les autorités et la population : ils pouvaient, d'un côté, exprimer les aspirations de celle-ci, et de l'autre en obtenir le consentement à la politique définie par les gouvernants.»* Il convient, à ce propos, de souligner que le pouvoir husseïnite trouva un précieux concours auprès des familles influentes dans leur région et dont sortaient de leur lignée caïds- gouverneurs et fermiers d'impôts tels les Djellouli originaires de Sfax, au soutien politique et financier constant et à la loyauté indéfectible.

Dans la capitale, l'appui de la population tunisoise se manifesta, en quelque sorte, dès l'origine : en effet, face au péril que représentait la présence dans la place forte du Kef des troupes du bey de Constantine mandaté par le dey d'Alger, et la déconfiture du pacha, bey et dey de Tunis Ibrahim Chérif (1702-1705), le divan de la milice des janissaires et les oulémas de la capitale, ainsi que les notables, conscients du danger et craignant le pire en raison de l'absence de chef, s'entendirent, à en croire l'historiographie traditionnelle, pour faire appel à la personne qu'ils jugèrent, étant donné son excellente réputation, la seule apte à redresser la situation, c'est-à-dire Husseïn Ben Ali, alors général des spahis (*âghâ sbayhiyat- el- Tourk*). Une délégation de dignitaires suivie par la population réussit à le convaincre, et le 12 juillet 1705, il

reçut le serment d'allégeance qui faisait de lui le Bey, chef du pays. Prudent, il accepta la désignation par le Divan d'un nouveau dey pour exercer les attributions classiques de cette dignité, notamment le gouvernement de la capitale et de certaines garnisons du littoral. Fort de l'appui des élites et de la population de Tunis, excellent chef de guerre, Husseïn Bey, après avoir pris soin de renforcer les défenses de la capitale, de distribuer des armes à la population et d'inviter les imams à encourager les habitants au combat contre les agresseurs, il réussit à bouter hors de Tunisie l'armée de la régence voisine début octobre 1705.

Quelques semaines auparavant, 'Ichi Mustafa, le chef du contingent occupant Le Kef et sa citadelle, tenta un compromis. Le bey, conscient du nouveau rapport de force en sa faveur, exigea le départ définitif des Turcs d'Alger. Il confia à des hommes de religion - un soufi vénéré : sidi Ali Azouz, le bâch mufti Abdelkébir Darghouth, le mufti Ali El soufi, le cadi Ahmed Rassâ' - la mission de faire part au commandant des troupes de la régence d'Alger des exigences beylicales. Ils s'en acquittèrent avec une bonne volonté d'autant plus sincère que l'accession au pouvoir de Husseïn Bey sonna le glas de la période particulièrement violente, y compris à l'égard des oulémas, qui avait ensanglanté le règne du fantasque Mourad III (1699-1702).

Mais revenons au temps du premier prince husseïnite et mentionnons quelques personnalités autochtones dont l'histoire a retenu le nom. Voici El Hâj Belhassen El Ouislâtî, issu de la communauté tribale pourtant frondeuse du Djebel Oueslât. Entré au service de l'Etat probablement sous les beys mouradites et certainement au temps d'Ibrahim Chérif, il fut maintenu par Husseïn Bey. Affecté à la chancellerie (dîwân) du Bardo, on lui confia la correspondance avec les régions et les affaires fiscales. Il occupa, ensuite, une haute fonction traditionnellement réservée aux lettrés autochtones : celle de bâch-kâteb, c'est-à-dire le premier secrétaire de la chancellerie et, donc, le responsable de fait de l'administration régionale. Homme d'influence, c'est à lui que l'on s'adressait de différentes régions et tribus pour une intercession auprès du prince. Ce rôle qu'il sut monnayer - semble-t-il-lui permit d'accumuler une fortune considérable qu'à sa mort le bey s'empressa de confisquer, selon un scénario classique du despotisme oriental. Un profil similaire fut celui de Qâsim Ben Soltana, de Béja, percepteur des impôts de certaines tribus du nord-ouest, il gagna la confiance du souverain, incorpora le dîwân du Bardo puis accéda au poste de chef du secrétariat beylical. Au sein du haut personnel de la cour, et cohabitant avec les mamelouks, voici d'autres figures : celle, haute en couleur, de l'Andalou Mahmoud El Srâyrî, financier (khaznadar) incomparable. Citons encore Hammouda El Chahmî et un autre Tunisien d'ascendance andalouse, Slimane Chérif Qastalli. Comme nous l'avons vu dans une précédente étude, c'est à ce dernier qu'en 1724, le bey, entre autres missions de confiance, confia la rénovation du maristân d'el Azzafîne à Tunis.

Malgré le quant-à-soi des uns et des autres, il arrivait que ces grands personnages s'associassent en affaires à des dignitaires mamelouks, tels Chahmi et son supérieur Haj Sliman Kahia.

Au temps du long règne de Husseïn Bey (1705-1735/40) et bien au-delà, la relation que l'on peut qualifier de décisive dans la constitution d'un Etat centralisateur et dynastique, capable de s'émanciper de la tutelle du gouvernement impérial ottoman et d'abaisser les autorités politico-militaires issues de la conquête turque, se manifestait de manière spectaculaire au palais du Bardo, véritable cité royale enserrée dans ses remparts. Outre les princes et les mamelouks, les chrétiens convertis ou captifs, et toutes sortes de fonctionnaires, de lettrés, de militaires, de commerçants et d'artisans, on y croisait aussi des chefs de puissantes tribus au séjour plus ou moins long dans l'ombrage du bey. Dans les bureaux du superbe palais qui aujourd'hui abrite le parlement, s'affairaient les secrétaires de chancellerie sous l'autorité du bâch kateb : Belhassen el Oueslati et Qasim Ben Soltana, que nous avons cités plus haut, Ali Chouaib, tous deux de Béja, ou encore Sghayar Ben Daoud de Nabeul. A partir du règne de Mohamed el Rachid (1756-1759), apparurent les Bou Attour de Sfax, les Lasram originaires de Kairouan (comme les Mrabet, voués pour leur part aux fonctions caïdales), dont les chefs de famille avaient suivi le bey et son frère Ali dans leur exil algérois au lendemain de la victoire de leur cousin Ali Pacha sur leur père Husseïn.

Abordant le thème du haut personnel politique autochtone sous le règne de Husseïn Bey, notre regretté professeur Mohamed-Hédi Chérif notait avec perspicacité l'originalité du régime tunisien : *«Que des Turcs de naissance ou d'adoption fussent investis des plus hautes responsabilités, il n'y a rien d'étonnant à cela : le même phénomène se rencontre à Alger, à Tripoli ou au Caire. Ce qu'il y a par contre de caractéristique dans l'évolution du régime politique husseïnite, c'est l'ascension, étonnante à bien des égards, de certains notables autochtones.»* Ajoutons que cet équilibre sociopolitique ne cessera d'être opérant durant tout le règne de la dynastie. Il ne se rompra qu'à partir du protectorat avec la fin des dignitaires et fonctionnaires mamelouks et la prépondérance définitive des élites autochtones. Au sein de ces élites, beaucoup, sans jamais contester la légitimité de la dynastie, s'affirmeront, d'une manière inédite, par la contestation de l'ordre colonial et l'action nationaliste pour l'émancipation politique.

**Md.A.B.A.**

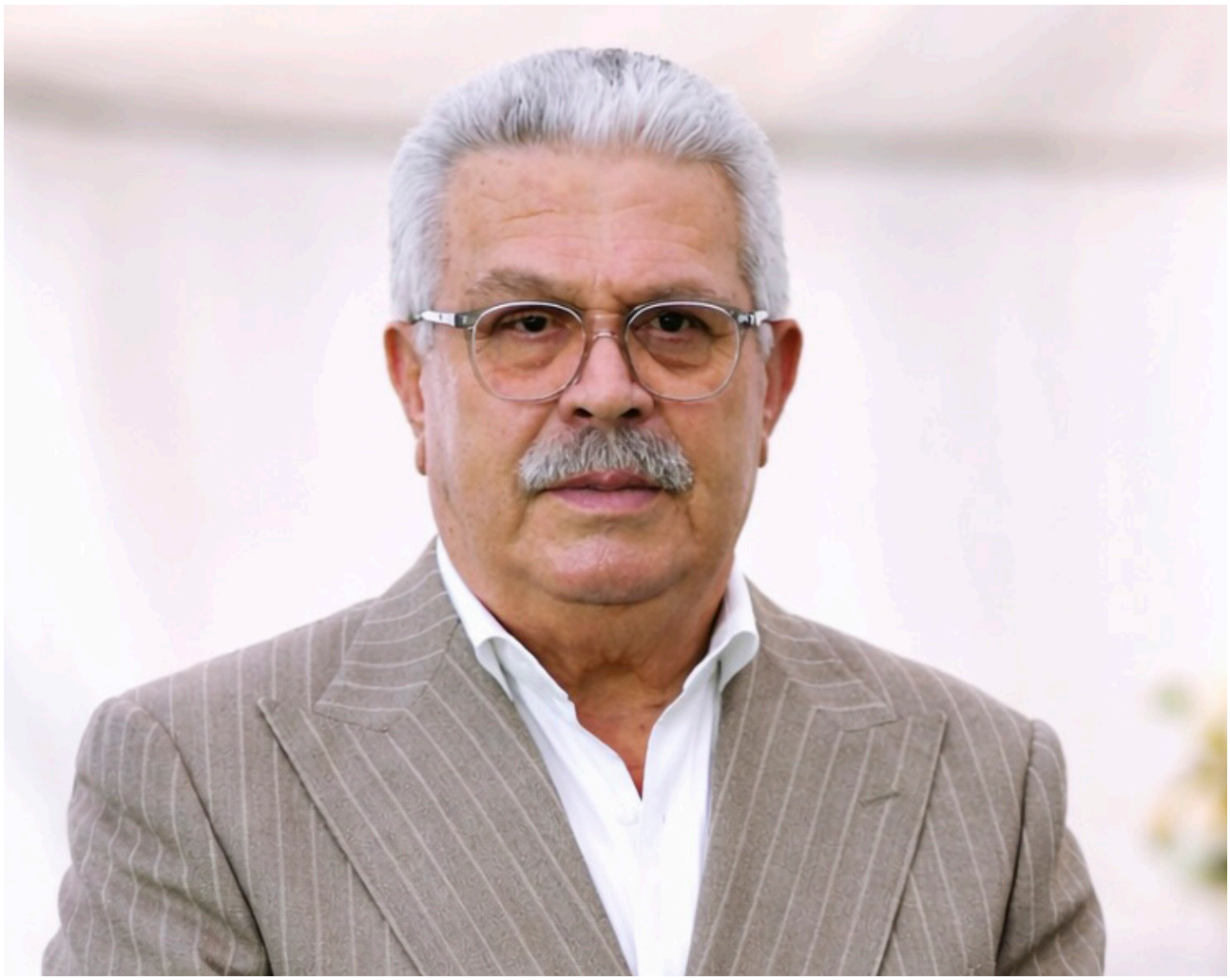
# طاقتنا تتجدد
# مِنّاء ليـنا



عجيل للطاقة

## Salem Loukil

# La gestion par les valeurs... et le sourire



**Bâtir par la force de l'inspiration, réussir par la puissance de la détermination et tout fonder sur la noblesse des valeurs... Ainsi était Salem Loukil qui vient de nous quitter subitement, à l'âge de 72 ans. Le fondateur de General Metal, le père d'une famille unie et aimante et l'ami de tous avait toujours entretenu les relations humaines et incarné la bonté.**

Issu d'une famille sfaxienne très respectée pour sa droiture et son engagement solidaire envers les autres, Salem Loukil, que tous appelaient affectueusement عمّ سالم avait su allier authenticité et modernité, esprit d'entreprise et souci de partage. Il propageait autour de lui un air de joie, de bonne humeur et de bonheur. Rien d'étonnant de la part de ce grand mélomane, féru de musique depuis sa prime jeunesse, cultivé et sensible à la création artistique.

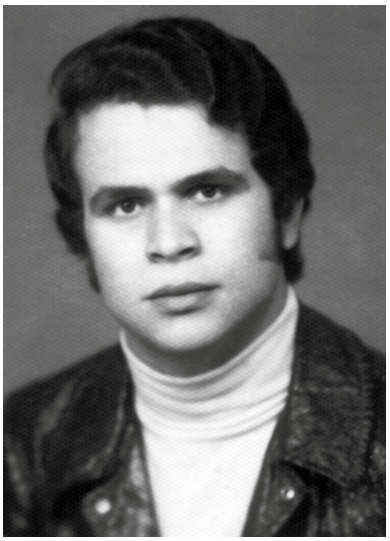


## Le bonheur de rendre les autres heureux

Toute sa vie n'avait été consacrée qu'à sa famille, à son entreprise, aux siens et à la musique. Le sérieux et la rigueur dans le travail ne se relâchaient que dans son jardin secret: le bonheur de rendre les autres heureux. A force de s'échiner durant de longues années, sans répit, dans le stress du quotidien et de s'investir pour autrui, le cœur commençait à s'en ressentir. Sa grande pause aura été un concert de musique, encore mieux lorsqu'il le partageait avec ses camarades de jeunesse. Sa grande satisfaction, il la puisera dans l'amour de son épouse, le regard filial et la réussite de ses enfants, Sana, Yassine et Ahmed, la joie de ses petits-enfants, l'attachement que lui témoigne sa famille et le respect que tous lui vouent.

Le cœur finira par lâcher. En douceur. Sans effacer son sourire. Mais, le









choc fut brutal pour tous. Une profonde tristesse s'abat !

## Des amis pour toujours

Au commencement était la Jeunesse scolaire durant les années au lycée de garçons de Sfax. Salem Loukil était déjà très apprécié par ses camarades : un bon ami, sincère, intègre et dévoué. Le club de musique dirigé par Si Mohsen Kammoun, puis Si Mohamed Khemakhem, réunissait une belle troupe formée de jeunes talents. Ils feront ensemble un long chemin de réussite. A chaque festival annuel, elle révélait musiciens et chanteurs, raflant les premiers prix. Les copains d'avant seront les amis de toujours. Les liens tissés seront solidement indéfectibles, au-delà des trajectoires et des années.

## Pièce par pièce

Entamant sa carrière, Salem Loukil, ayant mis le pied à l'étrier, optera pour le commerce de distribution en gros de produits sidérurgiques, d'articles sanitaires, de tout ce qui est chauffage, tuyauterie et autres. Il créera alors General Metal en 1992 et l'installera à Sfax, route de Mahdia. Il comprendra rapidement tout le potentiel que représente le domaine des fluides, du génie climatique et de l'industrie. Quelques mois seulement après, il se résoudra à ouvrir un magasin à Tunis. Une saga commence.

De grands dépôts suivront à la zone industrielle de la Poudrière à Sfax, à Tunis-Sud (Saint-Gobain), à Sidi Abdelhamid à Sousse… De véritables plateformes logistiques ultramodernes et intelligentes de plus de 15.000 $m^2$, où près de 150 collaborateurs gèrent plus de 13.000 références. De grandes marques internationales choisissent General Metal et ses filiales pour distribuer leurs produits dans la région. C'est ainsi qu'après 8 ans de collaboration exemplaire, le géant chinois des solutions de pompage Leo a érigé General Metal en "partenaire privilégié", témoignant de la solidité et de la qualité de leurs relations. D'autres grandes marques internationales ne cesseront de saluer son professionnalisme.

Salem Loukil a su bâtir une entreprise de référence, la doter d'une structure solide et l'asseoir sur une bonne gouvernance. La grande consolation, après son décès, est de voir la transmission assurée, dans la pérennité.

## Altruisme, modestie, intégrité…

Quel est le secret de cette réussite? Visionnaire, certainement, bon gestionnaire, sans doute, très proche de ses équipes comme de ses clients et fournisseurs, tout naturellement, Salem Loukil avait une puissance intérieure d'exception : ses valeurs. Altruisme, modestie, ardeur au travail, intégrité et amour des autres ont toujours été ses credo. Son cœur était nourri de piété, son âme était baignée dans la générosité, et sa parole était d'or.

Son sourire, sincère et naturel, nous manquera.

**Taoufik**

QNB

# Avec l’épargne QNB, chaque avenir réussi commence par une décision intelligente.



qnb.com.tn

## Professeur Amor Toumi

# Père de la pharmacie et du médicament en Tunisie









• Par Slaheddine Sellami

**Le monde médical s'est réveillé, le 12 décembre 2025, sur une bien triste nouvelle : le Professeur Amor Toumi, affectueusement appelé «*Si Amor*» par ses amis, ses élèves et ses collaborateurs, nous a quittés. Cet éminent professeur de la faculté de Pharmacie de Monastir, né à Tunis en 1949, y a effectué ses études primaires et secondaires, obtenant un baccalauréat avec mention. Cette réussite lui a permis d'entamer des études de pharmacie à Toulouse, où il a obtenu son diplôme de pharmacien en 1972, suivi de plusieurs certificats d'études supérieures, de diplômes d'études approfondies, puis du prestigieux titre de docteur en sciences pharmaceutiques.**

Fort de cette solide formation, il entame sa carrière par un stage à l'officine du regretté Radhi Jazi, où ses compétences, son sérieux, son intelligence et sa vision sont rapidement remarqués. Ce tournant décisif sera déterminant dans la trajectoire du jeune pharmacien, qui sera recommandé, en 1990, au regretté Dali Jazi, alors ministre de la Santé, en quête d'une personnalité de grande compétence pour diriger le Département de la pharmacie et du médicament. Le duo formé par Dali Jazi, ministre visionnaire, et Amor Toumi, directeur du département et conseiller du ministre, partageant une même ambition, mettra en place une politique audacieuse favorisant l'émergence de l'industrie pharmaceutique tunisienne, aujourd'hui source de fierté nationale.

Sous leur impulsion, les décrets du 3 septembre 1990 sur les bonnes pratiques de fabrication et de contrôle des médicaments, le décret du même jour définissant les conditions de l'information médicale et scientifique, ainsi que la mise en place d'une procédure rigoureuse pour l'autorisation de mise sur le marché tunisien des médicaments, reposant sur l'implication des professionnels via des commissions spécialisées et un comité technique, accompagnés d'un contrôle strict de la qualité des produits pharmaceutiques importés ou fabriqués localement grâce à la création du Laboratoire national de contrôle du médicament (Lncm), ont permis:

1 – Le développement de l'industrie pharmaceutique, passant de 2 unités en 1990 à plus de 30 dix ans plus tard, employant 3 500 salariés dont 37 % de cadres (pharmaciens, médecins, ingénieurs et gestionnaires), couvrant progressivement 60 % des besoins du pays en volume.

2 – La lutte contre la contrefaçon et l'amélioration de la sécurité du médicament en Tunisie, dont la qualité est aujourd'hui reconnue par toutes les instances nationales et internationales.

3 – Une meilleure disponibilité des médicaments et une maîtrise des prix, grâce à une force de négociation et à une politique d'appels d'offres menée tant pour le secteur public que pour le secteur officinal, assurée par la Pharmacie centrale dont le rôle a été considérablement renforcé.

4 – Le développement de l'exportation, grâce à une série de mesures instaurées par l'État à la demande de la DPM et du ministère de la Santé, telles que l'exonération des droits de douane sur les matières premières et les articles de conditionnement, un taux avantageux de TVA, la taxation des produits similaires importés, ainsi que l'encouragement des multinationales à produire leurs médicaments en Tunisie.

Très rapidement, le travail accompli par la DPM sous la direction du Professeur Amor Toumi est salué par les instances internationales, notamment par l'OMS, qui reconnaît la DPM comme centre collaborateur en matière d'enregistrement et de réglementation pharmaceutique. Plusieurs pays africains envoient alors leurs cadres et futurs décideurs effectuer des stages en Tunisie afin de s'inspirer de cette expérience unique, contribuant au rayonnement du pays et favorisant le développement des exportations de médicaments tunisiens vers ces marchés.

Le Professeur Amor Toumi joue également un rôle central dans les négociations internationales visant à préserver la jeune industrie pharmaceutique nationale, insuffisamment armée à l'époque pour rivaliser avec les grandes multinationales.

Au début des années 1990, la Tunisie est confrontée à un nouveau défi : le chômage des diplômés. Sous l'impulsion du Professeur Amor Toumi à la tête de la Direction de la pharmacie et du médicament (DPM), et en concertation avec le Conseil de l'ordre des pharmaciens, le ministère de la Santé introduit la notion de « pharmacie de nuit ». Cette réforme permet l'ouverture de nombreuses nouvelles officines, sans modifier le numerus clausus, contribuant ainsi à résorber en partie le chômage des jeunes diplômés. Par ailleurs, le Professeur Toumi réforme le système d'information médicale et scientifique, réservant le métier de délégué médical exclusivement aux médecins, pharmaciens et vétérinaires.

Après avoir solidement structuré la DPM, il est nommé à la tête du Laboratoire national de contrôle des médicaments, qu'il développe non seulement comme instrument de contrôle du médicament, mais également comme centre de référence dans la lutte contre le dopage. L'ampleur et la rapidité du travail accompli en Tunisie confèrent au Professeur Toumi une stature internationale. Il est ainsi sollicité par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) en tant qu'expert du médicament, ce qui lui permet de défendre avec brio les intérêts de la Tunisie et des pays en développement sur la scène mondiale.

De retour en Tunisie à la fin des années 2000, il est sollicité par de nombreux pays africains et arabes pour :

- Mettre en place des réglementations pharmaceutiques et des dispositifs de gestion de l'approvisionnement en médicaments ;
- Développer des outils de gestion pour lutter contre les médicaments contrefaits;
- Élaborer des stratégies de production locale de produits pharmaceutiques.

En 2011, il réintègre le ministère de la Santé en tant que conseiller auprès de plusieurs ministres, contribuant à l'élaboration de politiques du médicament plus efficaces. Il améliore la gestion de la Pharmacie centrale de Tunisie (PCT) en interdisant la compensation pour les médicaments non essentiels, pour lesquels existent des équivalents locaux ou importés, évitant ainsi à la PCT des dépenses inutiles. Il encourage également la généralisation des appels d'offres pour le secteur officinal et le secteur public, notamment pour les médicaments coûteux, issus de la biotechnologie, afin de réduire les dépenses des ménages et de la Caisse nationale d'assurance maladie.

Le Professeur Toumi nourrit un rêve : la création d'une agence du médicament regroupant toutes les directions concernées, le laboratoire de contrôle et le centre de pharmacovigilance. Après avoir concrétisé ce modèle en Côte d'Ivoire, il parvient en 2016 à convaincre le ministre de la Santé de la nécessité d'une telle agence en Tunisie. Il préside la commission chargée de ce projet, finalisé en 2016, mais il faudra attendre 2023 pour voir la naissance de l'Agence nationale du médicament, couronnant ainsi une carrière entièrement dédiée au service public. Ainsi s'achève le parcours d'un grand serviteur de l'État, unanimement reconnu comme le père de la pharmacie et du médicament en Tunisie. Son héritage et son œuvre demeurent inoubliables, inspirant les générations futures à poursuivre son engagement au service de la santé publique.

**S.SB.**



• Par Habib Touhami

# Le développement à l'ombre de la démographie

Tout a évolué rapidement en Tunisie avec l'indépendance du pays en 1956 : la terre, le milieu, la législation, l'enseignement, la santé, la culture, les mœurs, les valeurs communes, les structures mentales, les comportements sociaux, la production, les rapports de production, les échanges avec l'extérieur, etc. Mais si on doit choisir un paramètre socioéconomique ayant le plus évolué tout en impactant fortement l'évolution générale du pays, ce serait la démographie: effectifs globaux, pyramide des âges, fécondité, natalité, mortalité générale et infantile, espérance de vie à la naissance ; mais aussi taux d'analphabétisme, taux de scolarisation, niveaux d'instruction, répartition sectorielle de la population active, migration intérieure et extérieure, etc.

Le choix de la démographie comme la variable explicative des évolutions socioéconomiques en Tunisie depuis trois quarts de siècle n'est évidemment pas l'option courante en la matière, ni la plus commode. Dans la plupart des rétrospectives publiées à jour sur le processus et les étapes de développement en Tunisie, l'économie est privilégiée. Certes, l'économie, l'industrialisation en particulier, a fortement impacté les évolutions socioéconomiques survenues en Tunisie depuis 1956, à l'instar du reste de toutes les sociétés industrielles ou préindustrielles, mais aucun paramètre ne saurait mieux agréger l'ensemble comme la démographie bien que le choix de celle-ci soit à contre-courant des usages. Il est en effet plus habituel de partir des évolutions économiques pour expliquer les évolutions démographiques et sociales que le contraire.

Malgré tout, retenir la démographie comme paramètre explicatif majeur ne constitue-t-il pas au fond le choix le plus cohérent avec le concept de développement lui-même? En effet, l'IDH (indicateur du développement humain) calculé par le Pnud repose essentiellement sur trois paramètres : espérance de vie à la naissance, niveau d'instruction de la population âgée de 17 ans et plus, niveau de vie par le biais du revenu per capita (en parité de pouvoir d'achat). En 2021, la Tunisie s'est placée au 97e rang dans le classement mondial avec un IDH de 0,731, comme l'Egypte, mais mieux placée que le Maroc (0,683) et moins bien placée que l'Algérie (0,745). Manifestement, la Tunisie doit son classement plus à ses performances sociales (64e pour l'espérance de vie, 77e pour le taux de scolarisation) qu'à ses performances économiques (129e en 2017 par la BM au niveau du PIB par habitant).

Les circonstances actuelles valident ce qu'impose rétrospectivement le recours à l'IDH avec ses deux composantes sociodémographiques. Toutefois, le bilan des quinze dernières années sur le plan économique remet obligatoirement l'économie au centre, en ce sens que la stagnation ou même la récession du niveau de vie de la population finira par impacter négativement l'évolution de l'EVN et du niveau d'instruction. C'est ce que confirment les résultats du Rgph 2024 et suggèrent les analyses comparées des divers processus de développement. Sur le long terme, les évolutions économiques défavorables et les blocages structurels finissent toujours par tirer l'éducation et la santé vers le bas en leur consacrant moins de moyens budgétaires qu'exigent les évolutions démographiques.

En un demi-siècle, la population de la Tunisie a vu ses effectifs se multiplier par quatre ou presque, passant de 3,7 millions (dont 3,4 Tunisiens, Juifs compris) en 1956 à 11,9 en 2024. Il a fallu un peu plus de deux siècles pour que la population de la France métropolitaine soit multipliée par deux. La Tunisie n'a pas bénéficié d'un tel répit, loin de là ! La nécessité de développer le pays à marche forcée a été si forte qu'elle a imprimé à son processus de développement un rythme difficilement digérable par la population et le milieu eux-mêmes. Aujourd'hui encore, les stigmates de cette distorsion se voient partout, dans l'aménagement du territoire comme dans l'employabilité de la population active.

**H.T.**

البنك التونسي
BANQUE DE TUNISIE

# Banque de Tunisie awarded «Tunisian Bank of the Year 2025» by THE BANKER

Since 1884, Bank of Tunisia has stood alongside Tunisians across generations, establishing itself as a steadfast and trusted financial partner. Today, as we mark 141 years of service, we are honored to be recognized as Tunisian Bank of the Year 2025 by The Banker, a renowned benchmark in the global financial industry. This accolade underscores our commitment to delivering excellence, fostering innovation, and upholding superior service standards.

Our expertise, financial resilience, and forward-focused strategy enable us to drive economic growth in Tunisia and meet the evolving needs of a discerning client base.




THE BANKER
BANK OF THE YEAR
2025
TUNISIA




ALPINE EAGLE

Emblème de l'esthétique pure et racée de la collection Alpine Eagle, ce modèle de 41 mm de diamètre avec bracelet intégré est façonné en Lucent Steel™, un acier de haute qualité, exclusif à Chopard. Il est équipé du mouvement automatique Chopard 01.01-C, à la précision certifiée chronomètre. Fièrement conçu et fabriqué par nos Artisans, ce garde-temps d'exception témoigne du meilleur de l'expertise et de l'innovation de notre Manufacture.

Chopard

THE ARTISAN OF EMOTIONS – SINCE 1860

BEN JANNET & CO
1986

BOULEVARD PRINCIPAL, LES BERGES DU LAC 1
TÉL +216 36 360 555
RUE LAC VICTORIA, LES BERGES DU LAC 1
TÉL +216 36 360 999
TUNIS CITY «GÉANT» - TÉL +216 70 836 224
MALL OF SFAX - SFAX - TÉL +216 36 249 092