



# LEMAG

WEBMANAGERCENTER.COM - HEBDO N° 248 DU 26 FEVRIER 2026 - 4,90 DINARS



## INTELLIGENCE

### EDITO

Fiscalité, agriculture, IA :  
trois chantiers, un même  
risque

### SECTEURS

«L'autosuffisance céréalière  
n'est pas un slogan, c'est un  
plan de survie»

### LA TUNISIE QUI GAGNE

Wael Moula : Comment une idée  
est devenue un modèle tunisien  
du paiement digital



التجاري بنك  
Attijari bank  
فيكم والتون

Tunisiens résidant à l'Etranger

# رمضان بلادنا فيينا يعيش



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



# LEMMAG

WEBMANAGERCENTER.COM - HEBDO N° 248 DU 26 FEVRIER 2026 - 4,90 DINARS

## WMC Editions Numériques

Société editrice : IMG sa

### ADRESSE

Rue Lac Victoria-  
Rés.Flamingo les Berges du  
Lac - Tunis

Tél. :

(+216) 71 962 617

(+216) 21 18 18 18

Email : img@planet.tn

webmanagercenter.com

## DIRECTEUR PUBLICATION

Hechmi AMMAR

## RÉDACTEURS EN CHEF

Amel BelHadj Ali

Talal Bahoury

## REDACTION

Ali DRISS

Khmaies KRIMI

Hajer KRIMI

Sarra BOUDALI

## PHOTOS

Anis MILII

## INFOGRAPHIE

Hela AMMAR

## DIRECTION COMMERCIALE

Meryem BEN NASR

## ADMINISTRATION

Raja Bsaies

Walid Zanouni

## FINANCE

Mohamed El Ayed

**Prix : 4,90 Dinars**

Abonnement annuel : 200 DT

01

## EDITO

Fiscalité, agriculture, IA : trois chantiers, un même risque

02

## ECO-FINANCE

AGRICULTURE | Céréales :

«L'autosuffisance céréalière n'est pas un slogan, c'est un plan de survie» Estime Fethi Ben Khelifa - UTAP

03

## FISCALITE

FISCALITÉ Verte : un levier clé pour la réforme fiscale et la transition écologique

04

## INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Intelligence artificielle : "Orchestrer le progrès mais aussi protéger l'Humain", Nizar Yaïche

05

## LA TUNISIE QUI GAGNE

Wael Moula : Comment une idée est devenue un modèle tunisien du paiement digital

06

## PORTRAIT

Bechir Salem Belkhiria : Un destin court, une œuvre immense

DRIVING  
THE ENERGY  
TRANSITION

KEY

THE  
ENERGY  
TRANSITION  
EXPO

4 → 6  
MARS  
2026

PARC DES  
EXPOSITIONS  
DE RIMINI,  
ITALIE

DEMANDEZ VOTRE  
BILLET GRATUIT ICI

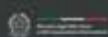


key-expo.com  
#climatefriends

Organisé Par

ITALIAN EXHIBITION GROUP  
Promoting the future

En collaboration avec



ITA®

Simultanément avec

DPE



Fiscalité, agriculture, IA |

## Trois chantiers, un même risque



Moderniser sans brutaliser. Qu'il s'agisse de fiscalité, d'agriculture ou d'intelligence artificielle, un mot revient sous des formes différentes — la confiance — et avec lui une exigence : prouver la capacité d'exécution avant d'exiger davantage des citoyens, des producteurs ou des salariés. À défaut, les meilleures réformes se transforment en chocs sociaux, en promesses non tenues ou en slogans.

### Réforme fiscale : l'ordre des décisions vaut autant que leur contenu

Le diagnostic posé sur le système fiscal tunisien n'est plus celui d'un ajustement, mais d'un chantier structurant, à condition de respecter un séquençage clair. La note stratégique de novembre 2025 de l'ITES insiste sur un principe décisif : **digitaliser avant de taxer**.

Facturation électronique, plateformes déclaratives, interconnexion des bases de données, intelligence artificielle pour cibler la fraude : ces outils ne sont pas présentés comme une modernisation technocratique, mais comme un **signal politique**, celui d'un État qui commence par rendre la collecte plus équitable et plus efficace avant de solliciter davantage.

Ce phasing ouvre ensuite la phase la plus inflammable : l'équité fiscale. Revoir la progressivité de l'impôt sur le revenu, moderniser la fiscalité familiale, réduire la dépendance aux impôts indirects et mieux intégrer les hauts revenus : l'idée centrale est qu'une réforme de répartition n'est socialement acceptable qu'après les preuves de transparence et de capacité de l'administration.

Enfin, la fiscalité verte, pourtant décrite comme pivot, n'arrive qu'après ces fondations : la suppression graduelle des subventions aux carburants ou une taxe carbone ne peuvent passer qu'avec des mécanismes compensatoires explicites, type "dividende carbone", sinon le pays rejouerait des tensions déjà connues.

### **Souveraineté alimentaire : des chiffres "corrects", une vulnérabilité structurelle**

Le même besoin de lucidité traverse l'entretien sur les céréales : la campagne 2024-2025 est qualifiée de "correcte", loin des récits d'exception. La collecte atteint environ **12 millions de quintaux**, dont **90 % de blé dur**. Or la vulnérabilité se loge précisément ailleurs : la Tunisie importe près de **75 %** de ses besoins en blé tendre destiné à la consommation humaine.

Ici encore, la question n'est pas le slogan d'autosuffisance, mais l'architecture d'un plan : mobiliser des terres domaniales pour le blé tendre, sécuriser des **centres de stockage modernes et transparents**, et corriger un financement jugé inadapté (taux de campagne à **12 %**, seulement **3,4 %** des crédits économiques alloués à l'agriculture en 2024-2025).

Le nœud de confiance réapparaît dans le décalage entre un fonds censé protéger contre les aléas climatiques et des indemnisations qui "tardent, parfois ne viennent jamais".

### **IA et management : industrialiser l'intelligence, protéger l'humain**

Côté entreprises, le fil rouge se déplace vers l'organisation du travail. Deux prises de parole convergent : la technologie ne vaut que si elle renforce l'éthique, la loyauté et la dignité.

Michel Bauer place les droits humains, la responsabilité sociale, la diligence environnementale et la protection des données au cœur d'une gouvernance moderne. Nizar Yaïche élargit la focale : l'IA devient une infrastructure cognitive et macroéconomique (marché mondial annoncé à **520 milliards de dollars**, croissance

**28 %**, R&D **220 milliards**, contribution potentielle de **15 000 milliards** au PIB mondial d'ici 2035).

Mais il rappelle surtout la tension majeure : gains de productivité annoncés (20 à 40 %) versus risques d'inégalités, d'automatisation massive (jusqu'à 70 % des activités RH) et de dérapages si le contrôle humain, la transparence et la régulation ne suivent pas.

### **Trois chantiers, une même exigence**

**L'exécution crédible avant l'effort demandé.** Digitaliser et rendre transparent avant de taxer et de verdir ; sécuriser stockage, financement et recherche avant de promettre la souveraineté ; encadrer l'IA par des garde-fous avant d'en faire un moteur de compétitivité.

La trajectoire qui se dessine vers 2035 repose moins sur l'ampleur des réformes que sur leur ordre, leur lisibilité et la capacité à reconstruire un consentement : à l'impôt, à la transition, et au changement organisationnel.

Réforme fiscale |

## Digitaliser avant de taxer, la clé d'une réforme fiscale réussie



**Face à l'ampleur des dysfonctionnements du système fiscal tunisien, la question n'est plus de savoir s'il faut réformer, mais comment le faire sans provoquer de chocs économiques ou sociaux. Dans sa note stratégique de novembre 2025,**

**l'Institut Tunisien des Études Stratégiques (ITES) met en lumière un point décisif souvent négligé dans les grandes réformes publiques : le séquençage. L'ordre des décisions compte autant que leur contenu.**

Pour les décideurs, l'enjeu est clair. Une réforme fiscale mal ordonnée peut échouer même si ses objectifs sont pertinents. À l'inverse, un phasing lisible et cohérent peut restaurer la confiance, sécuriser l'investissement et rendre socialement acceptable une transformation profonde du système.

## Digitalisation et transparence, fondations de la réforme

Premier pilier du séquençage : la digitalisation et la transparence. Avant toute hausse d'impôt, suppression de subvention ou élargissement de l'assiette, l'État doit démontrer sa capacité à collecter l'impôt de manière équitable et efficace. La modernisation des outils fiscaux — facturation électronique, plateformes déclaratives, interconnexion des bases de données, usage de l'intelligence artificielle pour cibler la fraude — dépasse la seule dimension technique. Elle constitue un signal politique : celui d'un État qui commence par se moderniser avant de solliciter davantage ses citoyens.

---

« L'État doit démontrer sa capacité à se moderniser avant de solliciter davantage ses citoyens. »

---

La transparence sur l'utilisation des recettes et sur l'impact réel des niches fiscales devient, à ce stade, un levier central pour reconstruire le consentement à l'impôt.

---

« La digitalisation n'est pas qu'un outil technique, c'est un signal politique de justice fiscale. »

---

## Rééquilibrer l'effort fiscal pour apaiser le malaise social

La deuxième étape porte sur l'équité fiscale. Une fois les fondations technologiques posées, la réforme peut s'attaquer au cœur du malaise social : la répartition de l'effort. Revoir la progressivité de l'impôt sur le revenu, moderniser la fiscalité familiale, réduire la dépendance aux impôts indirects et mieux intégrer les hauts revenus dans l'assiette deviennent alors politiquement et socialement plus acceptables. Sans ce préalable, toute réforme serait perçue comme une charge supplémentaire imposée à une base déjà étroite et sous pression.

## Verdir sans fragiliser

La fiscalité verte arrive en troisième position. Puissant levier de transition énergétique et environnementale, elle est aussi potentiellement explosive sur le plan social. Supprimer les subventions aux énergies fossiles ou introduire une taxe carbone



**CONTACT US** ➔

WMC  
**Lemag**



sans mécanismes de redistribution clairement établis fragiliserait davantage les ménages vulnérables. Placée après les réformes de transparence et d'équité, elle gagne en crédibilité : l'État peut démontrer que les recettes environnementales seront recyclées au bénéfice de la collectivité.



**« Sans équité préalable, toute réforme est perçue comme une charge sur une base déjà étroite et sous pression. »**

### Compétitivité et lisibilité pour conclure

Enfin, les ajustements liés à

la compétitivité économique doivent clore le processus. Il s'agit de rationaliser les incitations fiscales, d'en évaluer l'efficacité et de les aligner sur les priorités de développement. Cette phase suppose un environnement fiscal stabilisé, lisible et prévisible — conditions indispensables pour restaurer la confiance des investisseurs et favoriser l'investissement de long terme.

Ce séquençage traduit un changement de philosophie. La réforme fiscale n'est plus une réponse d'urgence aux contraintes budgétaires, mais un projet structurant, pensé dans le temps long. Digitaliser d'abord, rééquilibrer ensuite, verdir progressivement, ajuster enfin : c'est à ce prix que la fiscalité tunisienne pourra devenir un levier de stabilité et de transformation à l'horizon 2035.

### en bref

La réforme fiscale tunisienne ne doit plus être une réaction d'urgence budgétaire, mais un projet structurant basé sur un séquençage rigoureux. En plaçant la digitalisation et la transparence comme préalables indispensables, l'État restaure le consentement à l'impôt avant d'entamer les chocs de l'équité sociale et de la transition écologique. C'est la condition sine qua non pour transformer un système à bout de souffle en un moteur de compétitivité prévisible à l'horizon 2035.



A ne pas rater

- ✓ HEBDO
- ✓ HORS-SERIES
- ✓ DOCUMENTS - RAPPORTS
- ✓ COLLECTIONS

**CONTACT US** ➔

Phone Number:  
**+216. 71 962 775**

Website:  
**webmanagercenter.com**



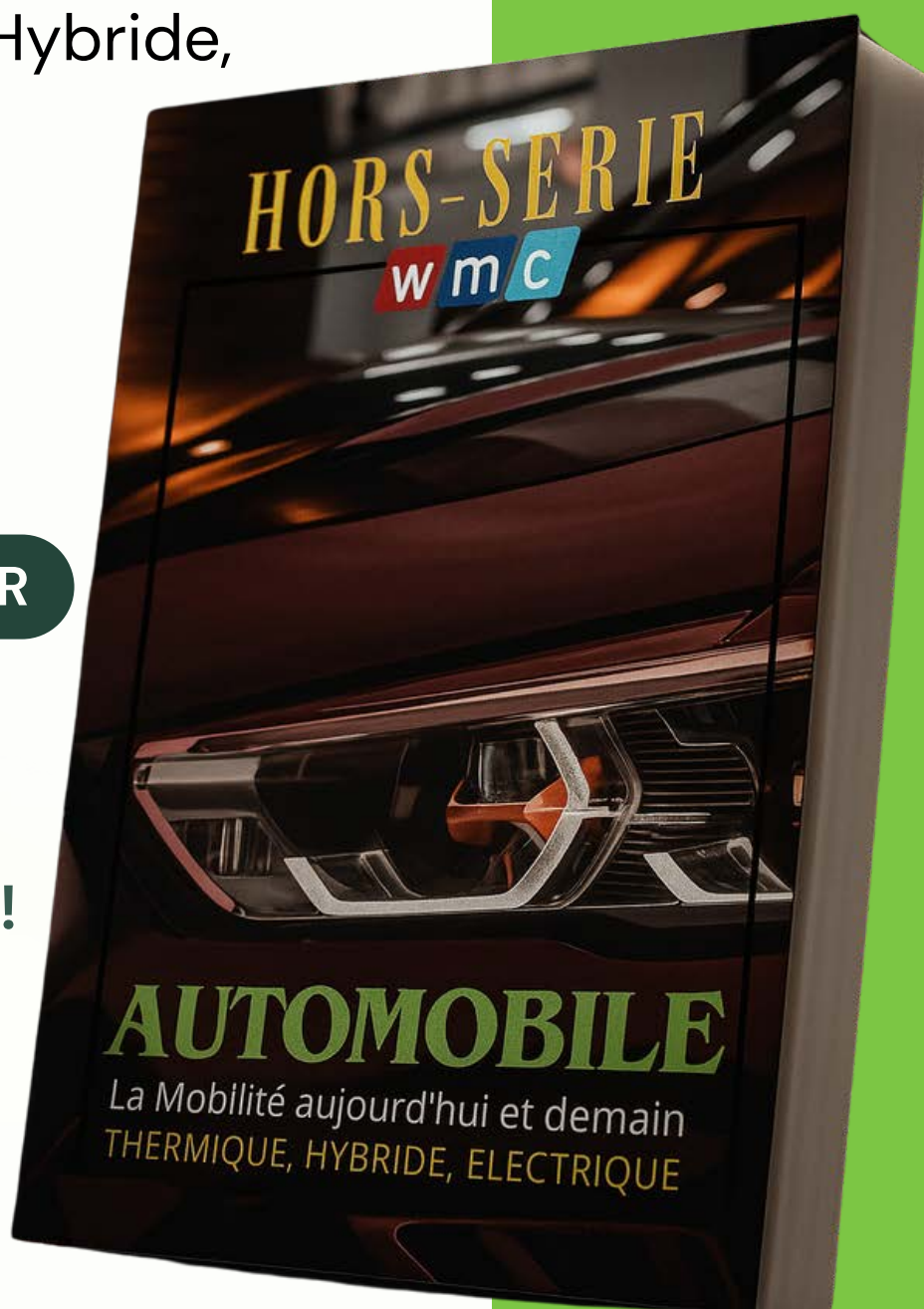
# Hors-SERIE Magazine

# AUTOMOBILE 2025

Thermique, Hybride,  
Electrique

TELECHARGER

marques,  
innovations,  
chiffres clés !



AGRICULTURE | Céréales |

## «L'autosuffisance céréalière n'est pas un slogan, c'est un plan de survie» Estime Fethi Ben Khelifa - UTAP



**La campagne céréalière 2024-2025 a été saluée comme « exceptionnelle ». Pourtant, derrière les chiffres, la Tunisie reste dépendante des importations de blé tendre et vulnérable aux aléas climatiques. Dans cet entretien, Fethi Ben Khalifa,**

**conseiller économique (UTAP) rappelle que la souveraineté alimentaire ne peut se réduire à des slogans : elle exige une stratégie nationale, l'exploitation des terres domaniales, des centres de stockage efficaces et un accompagnement réel des**

**agriculteurs.**

**On a parlé d'une saison exceptionnelle, certains ont même évoqué 20 millions de quintaux. Qu'en est-il réellement ?**

La collecte a atteint environ 12 millions de quintaux, dont 90 % de blé dur. Mais nous continuons

à importer du blé tendre pour la consommation humaine – pain, pâtes, farine. Ce n'est donc pas une campagne exceptionnelle, mais une campagne correcte après deux années de sécheresse. En 2019, nous avons fait mieux.



**« La collecte atteint 12 millions de quintaux, mais ce niveau n'a rien d'exceptionnel. Après deux années de sécheresse, nous revenons à une récolte correcte, loin de celle de 2019. »**

### **Comment expliquer cette dépendance persistante au blé tendre ?**

La Tunisie produit surtout du blé dur. Pour le blé tendre, indispensable à notre alimentation, nous importons près de 75 % de nos besoins. C'est une vulnérabilité majeure.

La solution passe par une meilleure valorisation des terres domaniales : l'État doit via une stratégie nationale pouvoir réserver une partie importante de ses terres aux céréales et aussi faciliter aux agriculteurs l'exploitation de périmètres irrigués aux céréales plutôt que

de les laisser à des cultures de confort comme les pastèques ou les tomates.

La souveraineté alimentaire exige des choix clairs et assumés.

### **Certains agriculteurs ont été sanctionnés pour avoir stocké leurs semences. Est-ce un problème de cadre légal ?**

Oui. Aujourd'hui, il est urgent d'autoriser légalement les agriculteurs à conserver une partie de leur production pour la saison suivante. Sinon, nous restons dépendants des appels d'offres internationaux – 200.000, 300.000 tonnes – et exposés aux aléas du marché mondial.

La guerre en Ukraine nous a montré qu'on peut avoir de l'argent, mais ne pas pouvoir importer. Le stockage doit être une stratégie nationale, pas un slogan destiné à calmer l'opinion publique.

### **Justement, que devraient être ces centres de stockage ?**

Ils doivent garantir la sécurité alimentaire. Aujourd'hui, les annonces de « centres de stockage » sont souvent des effets d'annonce. Or, il faut des infrastructures modernes,

capables de conserver les céréales dans de bonnes conditions, avec une gestion transparente. Sans cela, nous risquons de perdre une partie de la récolte et de continuer à importer.



**« La Tunisie produit surtout du blé dur et importe près de 75 % du blé tendre indispensable à son alimentation. C'est une vulnérabilité structurelle. »**

Le stockage est un pilier de la souveraineté, au même titre que la production.

### **Chiffres clés du secteur (Saison 2024-2025)**

- **12 millions de quintaux :** Le volume réel de la collecte (dont 90 % de blé dur), loin des 20 millions espérés.
- **75 % :** Notre taux de dépendance aux importations de blé tendre (consommation humaine).
- **3,4 % :** La part dérisoire des crédits économiques alloués à l'agriculture en 2024-2025
- **.**
- **12 % :** Le taux d'intérêt des

crédits de campagne, jugé inadapté pour un secteur exposé aux aléas.

- **517 000 quintaux** : Le volume de semences sélectionnées à valoriser pour améliorer les rendements.

### **Le financement agricole est-il adapté à ces enjeux ?**

Non. Les crédits de campagne sont instables, parfois sans garantie, et les taux atteignent 12% pour un secteur fragile.

---



**« Sans centres modernes et transparents, le stockage reste un slogan. C'est pourtant un pilier de la souveraineté alimentaire, au même titre que la production. »**

---

En 2024-2025, seulement 3,4 % des crédits économiques ont été alloués à l'agriculture.

Les offices de l'État absorbent la majorité des financements, laissant les agriculteurs marginalisés. Pourtant, ce sont eux qui prennent les risques, face aux sécheresses et aux

aléas climatiques. Il faut un accompagnement réel, avec des crédits accessibles et des indemnités rapides en cas de pertes.

Il convient de rappeler que les agriculteurs contribuent, de leurs propres ressources, à un Fonds censé les protéger contre les aléas climatiques. Pourtant, la promesse d'accompagnement reste largement théorique : les indemnités tardent, parfois ne viennent jamais, et ceux qui devraient être soutenus se retrouvent seuls face aux pertes.

Autrement dit, un mécanisme pensé comme un filet de sécurité s'est transformé en mirage, laissant les producteurs dans une vulnérabilité accrue.

### **Qu'en est-il des semences locales et de la recherche scientifique ?**

Nous avons un Institut national des grandes cultures, financé par les taxes des agriculteurs. Il faut valoriser les semences sélectionnées – cette année, 517.000 quintaux – et investir dans la recherche pour améliorer la productivité. Sans OGM, mais avec des variétés adaptées à notre climat.

Si nous passons de 14 à 20 quintaux en moyenne sur un million d'hectares, nous

atteignons déjà 6 millions de quintaux supplémentaires. C'est une équation simple : améliorer les rendements, c'est réduire les importations.

---



**« Les producteurs financent un fonds censé les protéger contre les aléas climatiques, mais les compensations annoncées n'arrivent pas. Ce décalage détruit la confiance. »**

---

### **Les agriculteurs réclament aussi des indemnités pour les aléas climatiques...**

C'est un droit. Ils cotisent à un fonds, mais les compensations annoncées pour 2023-2024 n'ont pas été versées. L'État doit respecter ses engagements, sinon la confiance s'effondre.

Les agriculteurs sont les premières victimes des sécheresses et des aléas climatiques. Sans accompagnement, ils ne peuvent pas investir ni améliorer leurs rendements. La souveraineté alimentaire passe par eux.

« Passer de 14 à 20 quintaux par hectare permettrait de gagner 6 millions de quintaux. L'amélioration des rendements reste la voie la plus rapide pour réduire la dépendance. »

### En résumé, quelles sont les priorités pour la Tunisie ?

Il faut axer sur volets :

- **Exploiter les terres domaniales** pour produire du blé tendre et réduire notre dépendance.
- **Construire de vrais centres de stockage**, modernes et transparents, pour sécuriser les récoltes.
- **Accompagner les agriculteurs**, avec des

financements accessibles, des indemnisations rapides et une recherche scientifique adaptée.

La sécurité alimentaire n'est pas un luxe pour la Tunisie, c'est une condition de stabilité nationale. Dans un pays exposé aux aléas climatiques et dépendant des marchés internationaux, garantir l'accès régulier à des céréales de qualité relève autant de la souveraineté que de la dignité. Les crises récentes – pandémie, guerre en Ukraine, sécheresses – ont montré que l'argent seul ne suffit pas : sans production locale, sans centres de stockage fiables et sans stratégie claire, le pays reste vulnérable.

Assurer la sécurité alimentaire, c'est protéger la population contre les ruptures, préserver l'équilibre social et donner aux agriculteurs la place qu'ils méritent dans le projet national.

*Entretien conduit par Amel Belhadj Ali*

### en bref

- La campagne 2024-2025 atteint 12 millions de quintaux, mais reste loin de l'autosuffisance.
- La Tunisie importe 75 % du blé tendre et demeure vulnérable aux crises internationales.
- Le stockage, encore limité, doit devenir un axe stratégique pour sécuriser la récolte.
- Les agriculteurs manquent d'un financement accessible et d'indemnisations rapides.
- La recherche et l'augmentation des rendements sont essentielles pour réduire les importations.

## Nouveau AUTOMOBILE 2025

Thermique,  
Hybride,  
Electrique

marques,  
innovations,  
chiffres clés !



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



# Notre énergie c'est vous



INTERVIEW |

Michel Bauer, représentant de la KAS Tunisie :

## L'humain au cœur du management de demain



**Au-delà des technologies et des standards, Michel Bauer, représentant Résident de la fondation Konrad Adenauer Tunisie, rappelle que l'essence**

**des HR Awards réside dans la valorisation du capital humain. L'IA, la digitalisation et les nouvelles pratiques ne prennent sens que**

**lorsqu'elles renforcent l'éthique, la loyauté et la confiance. Dans cette vision, l'humain reste le cœur battant du management de demain.**

Entretien :

### **Quelle a été la motivation initiale de la KAS à soutenir les HR Awards en Tunisie ?**

La KAS et l'ARFORGHE entretiennent un partenariat solide qui remonte aux années 1990. Ensemble, nous avons lancé le Prix RH en 2013, mais notre collaboration ne se limite pas à cette initiative : nous portons également depuis de nombreuses années une série d'activités complémentaires — conférences, séminaires, formations spécialisées, et plus récemment une Académie RH. C'est un partenariat cohérent, durable et fondé sur une vision commune.

---

**« L'humain reste le cœur battant du management de demain: la technologie doit renforcer la dignité, pas la remplacer. »**

---

La motivation de la KAS à s'associer à l'ARFORGHE repose sur une conviction forte : le développement économique durable ne peut être atteint sans une gestion moderne, responsable et inclusive des ressources humaines. Les ressources humaines constituent un pilier

essentiel de toute économie ; leur développement est directement lié à la capacité d'un pays à innover, à attirer les talents, et à renforcer la compétitivité de ses entreprises.

### **Comment la KAS perçoit l'impact de ces prix sur la culture de gestion des ressources humaines dans les entreprises tunisiennes?**

En tant que fondation engagée pour la démocratie, la bonne gouvernance et le développement durable, la KAS considère que soutenir des initiatives comme le Prix RH fait partie d'une démarche plus large visant à promouvoir une culture de gouvernance responsable, encourager la transparence et renforcer les capacités des acteurs économiques et sociaux. Cet engagement s'inscrit directement dans les principes de l'économie sociale de marché, une philosophie qui place l'humain et l'équité au cœur du développement économique. En tant qu'institution allemande, il nous tient particulièrement à cœur de voir que l'ARFORGHE partage cette vision et en est un véritable porteur en Tunisie.

### **Comment définissez vous votre rôle dans la démarche adoptée par**

### **l'Arforghe pour améliorer les pratiques RH ?**

Notre rôle de partenaire stratégique est donc de soutenir, accompagner et renforcer ces initiatives, tout en laissant à l'ARFORGHE la pleine maîtrise de l'expertise RH. La KAS apporte un cadre de valeurs, un appui institutionnel, et une vision internationale qui complètent l'expertise locale d'ARFORGHE.

---

**« Le développement économique durable est impossible sans une gestion responsable et inclusive des ressources humaines. »**

---

### **Comment la KAS évalue l'importance d'intégrer les droits humains et la diligence environnementale dans les pratiques RH ?**

Pour la KAS, les droits humains, la responsabilité sociale et la diligence environnementale ne sont plus des thématiques optionnelles : ce sont aujourd'hui des piliers essentiels d'une gouvernance moderne et durable. Notre mission, en Tunisie comme

ailleurs, consiste à promouvoir une culture où le développement économique va de pair avec le respect des valeurs humaines fondamentales et la protection de l'environnement.

Dans ce cadre, les pratiques RH occupent une place centrale. Elles déterminent la qualité du climat social, elles influencent la loyauté, la motivation et la dignité au travail, et elles façonnent la manière dont les entreprises assument leur responsabilité sociétale. Avec ARFORGHE, qui possède une expertise locale approfondie, nous soutenons l'intégration progressive de ces principes à travers : la sensibilisation, la formation, le partage d'expériences internationales et la mise en valeur des entreprises pionnières. Cette alliance permet de faire converger les valeurs de la KAS et l'expertise RH d'ARFORGHE au service d'une économie plus responsable.

### **Selon vous, en quoi les HR Awards contribuent ils à renforcer la qualité du management quotidien au sein des entreprises ?**

Les HR Awards jouent un rôle essentiel : ils prouvent que l'adoption de standards internationaux est possible, même dans le contexte tunisien, offrent des modèles positifs

et facilement reproductibles, valorisent les efforts des entreprises engagées et créent une dynamique d'émulation et d'amélioration continue.

En mettant en lumière les success stories, le prix devient un véritable levier de sensibilisation et un outil pour changer progressivement la culture managériale.



**« L'IA dans les RH doit être responsable: protection des données, transparence des algorithmes et maintien du contrôle humain. »**

### **Quel est le rôle de l'IA dans la transformation RH et quels sont les garde-fous nécessaires pour éviter les dérapages ?**

L'intelligence artificielle transforme aujourd'hui les pratiques RH dans le monde entier, et la Tunisie ne fait pas exception. L'IA peut apporter des progrès significatifs dans l'automatisation administrative, l'amélioration du recrutement, la gestion plus précise des compétences, ainsi que les formations personnalisées et

l'optimisation de la planification. Toutefois, en tant que fondation engagée pour la démocratie et l'éthique, la KAS insiste sur la nécessité de développer une IA responsable, fondée sur :

- **la protection stricte des données personnelles,**
- **la transparence des algorithmes,**
- **la prévention des biais discriminatoires et le maintien d'un contrôle humain dans les décisions sensibles.**

Pour nous, la technologie doit renforcer la dignité humaine, et non la remplacer ou la fragiliser.

C'est l'un des principes fondamentaux de l'économie sociale de marché : l'innovation doit être mise au service de l'humain.

### **Pensez-vous qu'il faille adopter l'idée d'une intégration future d'une catégorie "innovation numérique / IA responsable dans les futures éditions des Awards ?**

La KAS serait tout à fait favorable à cette évolution, car elle s'inscrirait pleinement dans notre engagement pour une gouvernance moderne,

transparente et centrée sur l'humain.

Bien entendu, la décision finale revient à ARFORGHE, en tant que porteur technique du prix.



## « Les HR Awards prouvent que l'adoption de standards internationaux est possible et reproductible dans le contexte tunisien. »

### Comment les HR Award peuvent œuvrer à rapprocher la Tunisie des standards internationaux ?

Oui, sans aucune doute. Le HR Award permet de diffuser des standards et des bonnes pratiques alignés sur les références internationales, de promouvoir une gouvernance plus transparente, de renforcer la crédibilité des entreprises tunisiennes et d'encourager une culture managériale plus moderne et plus responsable.

Cette dynamique contribue non seulement à l'amélioration de l'écosystème RH tunisien, mais aussi à renforcer la confiance des acteurs économiques, tant au niveau national qu'international.

Elle rapproche la Tunisie des standards européens et internationaux, tout en consolidant la gouvernance économique et sociale du pays.

*Entretien initié par Amel Belhadj Ali*

### Bio Michael Bauer

Michel Bauer, représentant Résident de la fondation Konrad Adenauer Tunisie dirige depuis septembre 2025 le bureau de la Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) en Tunisie, où il supervise également les activités de la Fondation en Libye. Dans ce rôle, il s'attache à promouvoir le dialogue politique, la coopération régionale et le soutien aux réformes démocratiques.

De 2021 à août 2025, il a été responsable du bureau de la KAS à Beyrouth, au Liban. Il y a mené de nombreux projets portant sur l'éducation politique, la bonne gouvernance, la décentralisation ainsi que sur le dialogue régional, avec un accent particulier sur la Syrie et le Moyen-Orient.

Avant de rejoindre la KAS, il a travaillé pendant plusieurs années comme analyste et consultant en politique internationale et en sécurité. Ses recherches et conseils ont porté notamment sur les questions européennes et moyen-orientales au sein de différents instituts de recherche et de conseil.

### en bref

Pour Michel Bauer, les **HR Awards** dépassent la simple compétition : ils sont le moteur d'une transformation culturelle profonde du management en Tunisie. En s'appuyant sur les principes de **l'économie sociale de marché**, ce prix valorise un modèle où la performance des entreprises est indissociable du respect des **droits humains** et de la **transparence**. Dans un contexte marqué par l'irruption de l'IA, la vision de la KAS est claire : l'innovation technologique ne prend son sens que si elle sert de levier à l'éthique, à la loyauté et à la consolidation d'un climat social sain, alignant ainsi la Tunisie sur les meilleurs **standards internationaux**.



# Un Thème **une édition exceptionnelle**



Découvrez notre collection exclusive

FISCALITÉ Verte |

# Un levier clé pour la réforme fiscale et la transition écologique



**Longtemps reléguée au second plan, la fiscalité verte s'impose aujourd'hui comme un pilier stratégique de la réforme fiscale tunisienne. Face à la double contrainte budgétaire et environnementale, elle ne relève plus seulement**

**de l'urgence climatique, mais devient un levier économique, social et de gouvernance.**

Dans sa note stratégique publiée en novembre 2025, l'Institut Tunisien des Études Stratégiques (ITES) estime que la Tunisie ne pourra atteindre les objectifs de la Vision 2035 sans une refonte profonde de sa fiscalité

environnementale. Le diagnostic est sans appel : l'État continue de subventionner massivement les énergies fossiles — près de 7 % du budget en 2023 — tout en multipliant les taxes indirectes qui pèsent sur le pouvoir d'achat sans orienter réellement les comportements.

*Résultat : signaux prix incohérents, transition énergétique freinée et mécontentement social durable.*

## Taxer moins, mais taxer mieux : la logique de la taxe carbone

La fiscalité verte proposée par l'ITES ne cherche pas à augmenter la pression fiscale, mais à la réorienter. L'instrument central est la taxe carbone progressive, inspirée d'expériences internationales comme celle de la Colombie-Britannique, où la mise en place d'un prix sur le carbone a réduit les émissions sans freiner la croissance.

---

**« La fiscalité verte n'est pas une taxe supplémentaire, mais un investissement collectif dans l'avenir. »**

---

La clé du succès repose sur un principe simple : redistribuer intégralement les recettes aux ménages et aux entreprises.

**Le "dividende carbone" : condition de l'adhésion sociale**

En Tunisie, toute réforme fiscale perçue comme punitive est vouée à l'échec. La taxe carbone ne peut réussir que si elle s'accompagne d'un dividende carbone visible et immédiat : transferts directs, baisse ciblée d'autres impôts ou

soutien aux ménages vulnérables. Sans mécanismes compensatoires crédibles, la réforme risquerait de reproduire les tensions sociales du passé.

## Économie circulaire, transports et innovation : un champ d'action élargi

*Au-delà de l'énergie, la fiscalité verte ouvre la voie à de nouveaux instruments économiques :*

- écotaxes sur les déchets non recyclables,
- incitations fiscales pour le recyclage et la valorisation des matières,
- bonus-malus écologique dans le secteur des transports.

Ces outils contribuent à réduire l'empreinte environnementale tout en stimulant innovation et compétitivité locale.

---

**« La réforme ne cherche pas à alourdir la pression fiscale, mais à corriger les signaux prix pour accompagner la transition. »**

---

**La fin progressive des subventions aux carburants : un test de gouvernance**

**Nouveau**  
**AUTOMOBILE**  
**2025**

Thermique,  
Hybride,  
Électrique

marques,  
innovations,  
chiffres clés !



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



La suppression graduelle des subventions aux carburants demeure socialement sensible. Elle nécessite un calendrier clair, une communication transparente et des mesures compensatoires ciblées.

Plus qu'un chantier technique, la fiscalité verte devient ainsi un test de crédibilité politique et institutionnelle.

### Vers un nouveau contrat fiscal

En filigrane, c'est une nouvelle conception du contrat entre État, économie et citoyens qui se dessine : une fiscalité qui oriente les comportements, protège les plus fragiles et prépare l'avenir.

À l'horizon 2035, la Tunisie ambitionne d'augmenter la part des énergies renouvelables et de réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>. Sans une fiscalité verte cohérente, ces objectifs resteraient théoriques.

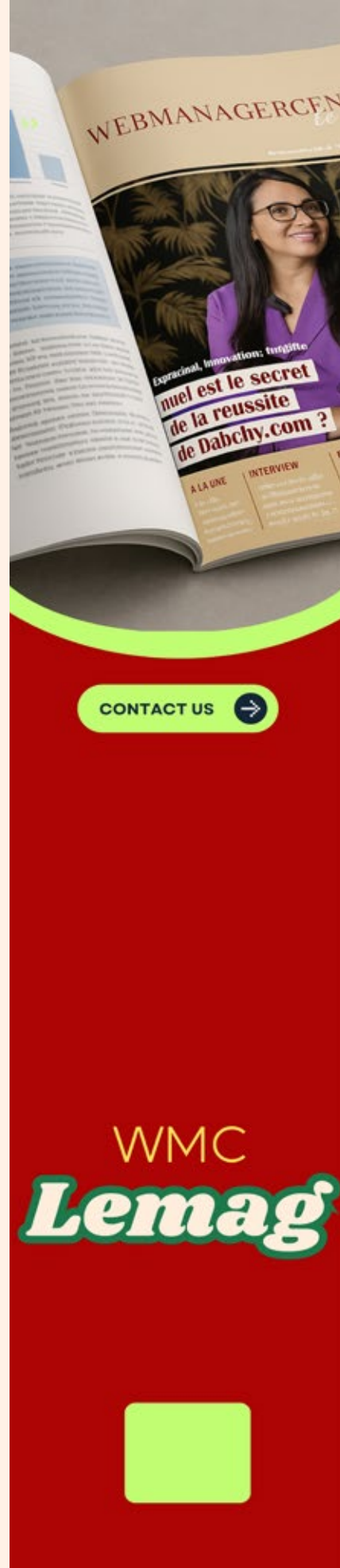
### en bref

**La fiscalité verte** devient le pivot de la réforme fiscale tunisienne, visant à substituer les subventions polluantes (7 % du budget) par une **taxe carbone progressive**. Pour garantir l'adhésion sociale, l'ITES préconise le mécanisme du «**dividende carbone**» : chaque dinar collecté doit être redistribué aux ménages et entreprises pour compenser la hausse des prix. Au-delà de l'énergie, cette stratégie embrasse l'économie circulaire et les transports, transformant la contrainte environnementale en un levier de compétitivité et de nouveau contrat social à l'horizon 2035.

« **Le succès de la taxe carbone repose sur un principe simple : redistribuer intégralement les recettes aux ménages et aux entreprises.** »

### Un pari risqué, mais indispensable

La question n'est plus de savoir s'il faut verdir la fiscalité, mais comment le faire sans fracturer davantage la société. Le pari comporte des risques, mais l'inaction en comporte davantage. Dans un contexte de contraintes budgétaires et climatiques, la fiscalité verte pourrait devenir le cœur battant de la réforme fiscale, à condition d'être pensée non comme une taxe supplémentaire, mais comme un investissement collectif dans l'avenir.



WEBMANAGERCENT

Expérience, Innovation, Intégrité

Quel est le secret de la réussite de Dabchy.com ?

A LA UNE INTERVIEW

CONTACT US →

WMC  
**Lemag**

# BRAND CONTENT

CONTENU DE MARQUE



CONTENU RÉDACTIONNEL

# Régime forfaitaire, 38,9 % des contribuables pour seulement 0,5 % des recettes fiscales



**Tunis, 20 décembre** – Le régime forfaitaire illustre les déséquilibres du système fiscal tunisien. Bien qu'il regroupe 38,9 % des contribuables, sa contribution aux recettes fiscales n'a pas dépassé 0,5 % au cours des cinq dernières années. Ce constat figure dans un rapport récent de **l'Institut Tunisien des Études Stratégiques (ITES)**, intitulé « Vers un système

fiscal équitable, incitatif et résilient, au service de la vision 2035 ».

## Déséquilibres d'équité horizontale et verticale

Selon l'ITES, l'analyse du système fiscal tunisien met en évidence des déséquilibres à la fois horizontaux et verticaux. Sur le plan horizontal,

la coexistence de nombreux régimes préférentiels a généré des distorsions importantes. Une étude menée en 2022 par le **Centre de Recherches et d'Études Sociales (CRES)** a recensé 347 mesures dérogatoires au droit fiscal commun. Ces dispositifs auraient entraîné un manque à gagner estimé à 2,8 % du PIB, bénéficiant principalement aux

secteurs exportateurs et aux zones de développement régional, sans évaluation systématique de leur efficacité économique.

L'équité verticale apparaît également fragilisée. D'après les calculs de **l'Institut National de la Statistique (INS)** pour 2023, les ménages appartenant au décile le plus pauvre supportent un taux d'imposition effectif de 18,2 %, contre 16,7 % pour le décile le plus riche. Cette situation a motivé la réforme du barème de l'impôt sur le revenu introduite par la loi de finances 2025, avec un taux marginal porté à 40 % et un réaménagement des paliers de l'IRPP.



**38,9 %**  
**Contribuables**  
**Forfaitaires**

### **Un cadre fiscal complexe et instable**

L'ITES souligne aussi la complexité du cadre fiscal. Plus de 1 000 mesures ont été introduites dans la législation en moins de 14 ans. Cette instabilité normative alimente une incertitude juridique jugée défavorable à

l'investissement et accroît les coûts de conformité pour les entreprises.

### **Un rendement inférieur aux standards internationaux**

Le rendement global du système fiscal tunisien reste en deçà des références internationales. En 2023, le ratio des recettes fiscales au PIB s'est établi à 25,2 %, contre 33,9 % en moyenne dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). L'ITES évalue le « Tax Gap » à environ 4,2 % du PIB, soit près de 5,2 milliards de dinars.



**« Le régime forfaitaire regroupe près de 40 % des contribuables, mais ne génère que 0,5 % des recettes : un symbole d'inefficacité structurelle. »**

### **Les axes d'une réforme structurelle**

Pour l'Institut, une réforme fiscale structurelle s'impose. Elle devrait s'appuyer sur la digitalisation intégrale de l'administration fiscale, l'introduction d'une fiscalité verte alignée sur les

Objectifs de développement durable, le renforcement de l'équité et de l'inclusion sociale, ainsi que l'adaptation aux standards internationaux et aux règles anti-évasion.



**« Avec plus de 1 000 mesures introduites en 14 ans, l'instabilité fiscale est devenue le premier frein à l'investissement durable. »**

Une telle réforme permettrait d'augmenter les recettes fiscales de 3 à 4 points de PIB à l'horizon 2035, soit 4 à 5 milliards de dinars de ressources annuelles supplémentaires. Elle s'inscrirait dans le cadre de la Vision Tunisie 2035, fondée sur la gouvernance, la compétitivité économique, le développement humain et la durabilité environnementale.



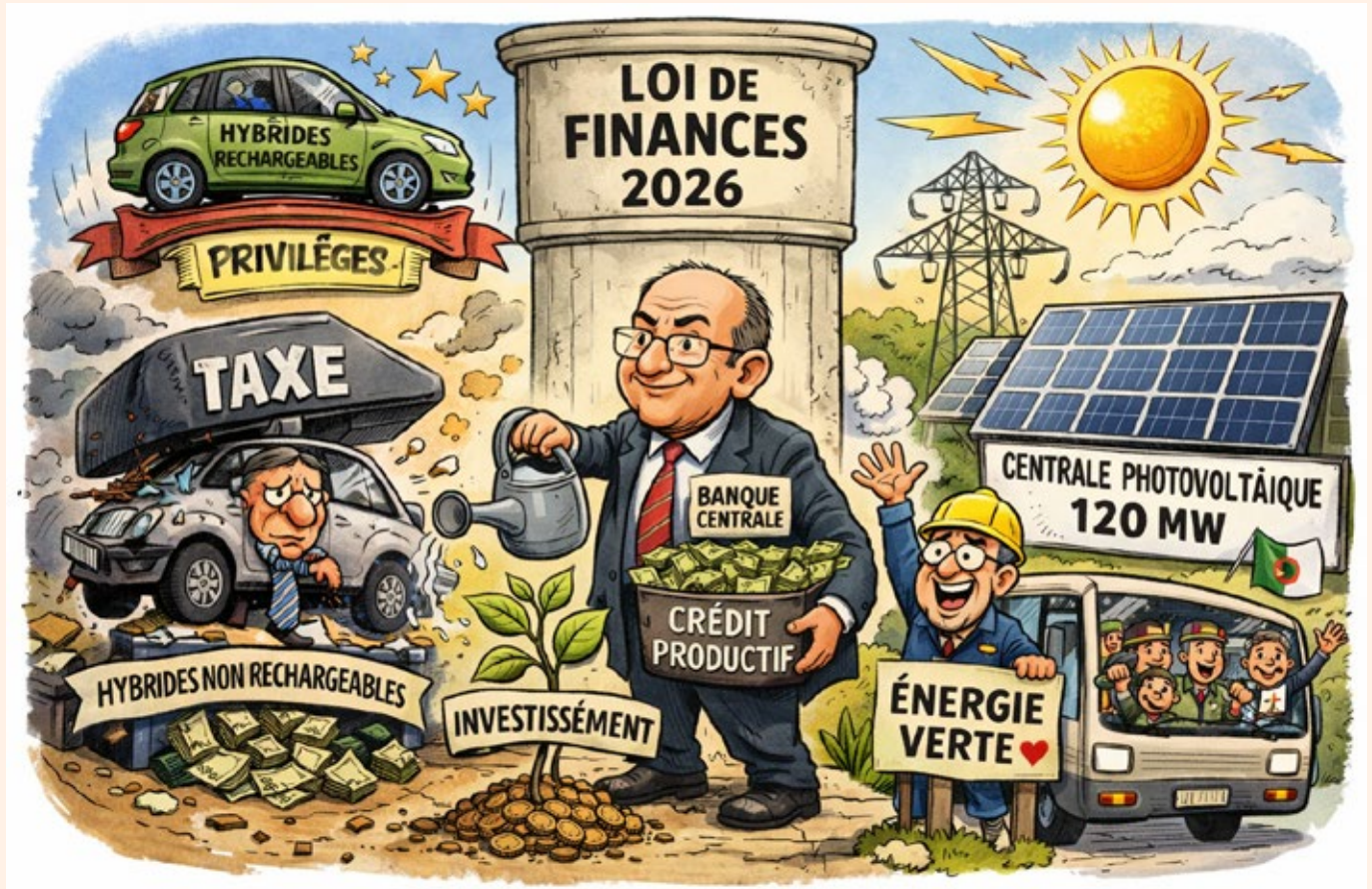
**« Réduire le "Tax Gap" de 4,2 % du PIB injecterait 5,2 milliards de dinars par an dans les caisses de l'État sans créer de nouvel impôt. »**

## Chiffres clés & Diagnostic de l'ITES

| Indicateur                        | Valeur                   | Impact / Constat                                           |
|-----------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Poids des forfaitaires</b>     | 38,9 % des assujettis    | Seulement 0,5 % des recettes fiscales totales.             |
| <b>Niches fiscales</b>            | 347 mesures dérogatoires | Manque à gagner de 2,8 % du PIB.                           |
| <b>Pression fiscale effective</b> | 18,2 % (décile pauvre)   | Contre 16,7 % pour le décile le plus riche (Données 2023). |
| <b>Ratio Recettes/PIB</b>         | 25,2 %                   | Loin de la moyenne de l'OCDE (33,9 %).                     |
| <b>Instabilité normative</b>      | +1 000 mesures           | Accumulées en moins de 14 ans, créant un flou juridique.   |



## Comment lire les 110 articles par grands axes ?



**Derrière l'apparente technicité de la Loi de finances 2026 se dessine une architecture budgétaire structurée autour de quelques axes majeurs : la soutenabilité des finances publiques, le ciblage social, le soutien à l'activité productive et la modernisation profonde de**

**l'action de l'État. Le tableau de synthèse ci-après permet de lire le texte non pas article par article, mais par blocs de politiques publiques, révélant la logique d'ensemble du législateur.**

Des premiers articles consacrés à l'équilibre budgétaire, aux recettes et à la trésorerie de l'État,

jusqu'aux dispositions finales, la loi déroule une trajectoire claire : stabiliser sans rompre, soutenir sans généraliser, réformer sans brusquer. L'emploi, la santé, l'agriculture et la solidarité bénéficient de mesures ciblées, tandis que la transition énergétique et la digitalisation fiscale s'imposent comme des leviers structurants de moyen terme.

Ce découpage met également en lumière un choix stratégique fort : faire de la réforme administrative et numérique un pilier à part entière de la politique fiscale et douanière, avec plusieurs dizaines d'articles dédiés à la dématérialisation

des déclarations, paiements et contrôles. En filigrane, la Loi de finances 2026 ne se limite pas à un exercice comptable annuel : elle esquisse une transformation progressive de la relation entre l'État, l'entreprise et le citoyen.

Ce tableau offre ainsi une clé de lecture essentielle pour comprendre les priorités, les arbitrages et les lignes de force d'un texte appelé à structurer l'action publique tout au long de l'année 2026.

## Tableau de synthèse

| Articles  | Catégorie principale          | Sous-thèmes clés                                          |
|-----------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1 – 12    | Budget & finances publiques   | Recettes, dépenses, trésorerie, emprunts, garanties, BCT  |
| 13 – 15   | Emploi & salaires             | Cotisations sociales, revalorisation salaires et pensions |
| 16 – 19   | Santé & sécurité sociale      | Médicaments, équipements médicaux, CNSS                   |
| 21        | Logement & foncier            | Logement social, opérateurs publics                       |
| 22        | Fiscalité salariale           | Avantages en nature (transport)                           |
| 23 – 26   | Financement & emploi          | Fonds national de l'emploi, PME, autofinancement          |
| 27 – 31   | Agriculture & pêche           | Crédits agricoles, huile d'olive, produits agricoles      |
| 32 – 39   | Mesures sociales & solidarité | Handicap, maladies rares, dons, associations              |
| 40        | Entreprises publiques         | Compagnie des phosphates de Gafsa                         |
| 41 – 44   | Projets publics & coopération | Dons, prêts extérieurs, TVA, droits de douane             |
| 45 – 47   | Transition énergétique        | Énergies renouvelables, véhicules électriques             |
| 48 – 49   | Droits d'enregistrement       | Actes, immobilier                                         |
| 50        | Amnistie douanière            | Régularisation des infractions                            |
| 51 – 55   | Réforme fiscale               | Facturation électronique, régularisation fiscale          |
| 56 – 60   | Dispositions générales        | Entrée en vigueur, exécution                              |
| 61 – 70   | Entreprises communautaires    | Fiscalité, douane, emploi, TVA                            |
| 71 – 80   | Digitalisation fiscale        | Déclarations, paiements, contrôle                         |
| 81 – 90   | Procédures fiscales           | Notifications, recours, garanties                         |
| 91 – 100  | Digitalisation douanière      | Déclarations, paiements, sanctions                        |
| 101 – 107 | Fiscalité locale              | Taxes locales, digitalisation                             |
| 108 – 110 | Dispositions finales          | Abrogations, publication                                  |

Intelligence artificielle |

## “Orchestrer le progrès mais aussi protéger l’Humain», Nizar Yaïche au HR Awards



**"Bonjour. Je suis A.N.A. – Artificial Neural Assistant. Je ne viens pas remplacer l’humain... Je viens l’aider à se révéler lui-même : sa créativité, son écoute, sa force de lien, sa vision. Le rôle du manager évolue. L’IA observe, mesure, anticipe. Mais c’est l’humain qui inspire,**

**qui tend la main, qui accompagne.**

**Ensemble, ils inventent un leadership où la confiance prime sur le contrôle. Les générations changent, leurs rêves aussi. L’IA aide à comprendre leurs besoins en temps réel. Mais seul l’humain peut**

**donner du sens, de la reconnaissance, une place unique à chacun. La culture RH se transforme. La donnée éclaire... mais c’est l’humain qui décide. La technologie ne remplace pas la culture : elle lui donne plus de souffle, plus de profondeur, plus d’humanité."**

## « L'humanité franchit une étape inédite en industrialisant l'intelligence elle-même. »

Non ce n'est pas une voix humaine qui s'est exprimée ainsi à l'ouverture de la 12<sup>ème</sup> édition des HR Awards organisée vendredi 12 décembre à Tunis par l'Arforghe et la KAS.

C'est une voix générée par l'intelligence artificielle qui s'est voulue rassurante pour tous ceux et celles chez qui les avancées et les progrès fulgurants de l'intelligence artificielle nourrissent de vives inquiétudes, tant sur le plan existentiel que social.

Une IA super intelligente, capable de s'auto-améliorer pourrait-elle comme nous l'avons souvent vu dans les films de science-fiction poursuivre des objectifs contraires aux valeurs humaines ?

Une automatisation massive, pourrait-elle bouleverser l'économie, fragiliser les emplois intellectuels et accroître les inégalités ? L'absence de régulation solide et la vulnérabilité des systèmes critiques face aux cyberattaques ou aux erreurs algorithmiques représente-t-

elle une menace réelle pour les équilibres socio-économiques, pas dans les années, mais dans les mois à venir ?

C'est à ces interrogations, et à bien d'autres encore, que Nizar Yaïche, ancien ministre des Finances, a choisi de répondre lors d'une intervention magistrale que nous publierons en 4 parties. Une prise de parole aussi brillante qu'inspirante, à la hauteur de l'ouverture high-tech portée par l'intelligence artificielle, donnée à l'occasion de la 12<sup>e</sup> édition des HR Awards.

Nizar Yaiche, a livré une intervention marquante sur l'ère de l'intelligence artificielle. Derrière les milliards investis et les projections vertigineuses, il a rappelé que l'IA n'est pas seulement une affaire de chiffres : elle redessine les équilibres géopolitiques, bouleverse les organisations et place les Ressources Humaines au cœur d'une responsabilité historique.

### Des chiffres qui donnent le vertige

L'intelligence artificielle n'est plus une promesse abstraite : elle est devenue un moteur macroéconomique.

C'est un marché mondial estimé à 520 milliards de dollars, avec une croissance annuelle de 28 %, un investissements R&D dépassant



A ne pas rater

- ✓ HEBDO
- ✓ HORS-SERIES
- ✓ DOCUMENTS - RAPPORTS
- ✓ COLLECTIONS

**CONTACT US** ➔

Phone Number:  
**+216. 71 962 775**

Website:  
**webmanagercenter.com**



220 milliards de dollars, concentrés dans une poignée de pays et des infrastructures IA évaluées à 175 milliards de dollars, avec une consommation énergétique équivalente à celle de pays entiers.

Ces chiffres, déjà impressionnants, ne sont pourtant que la partie visible de l'iceberg. Comme le précise Nizar Yaiche : « Ceux qui contrôlent les données contrôlent aussi le monde. »

---

**« Ceux qui contrôlent les données contrôlent aussi le monde : l'IA est désormais un multiplicateur de puissance géopolitique. »**

---

### **Au-delà des chiffres : une puissance géopolitique**

L'IA n'est pas seulement une question de productivité ou de croissance. Elle est devenue un multiplicateur de puissance pour les États et les entreprises :

- **défense et sécurité** : plus de 80 % des programmes militaires des pays du G20 intègrent des modules IA ;
- **contrôle des données** : 90 % des données mondiales ont

moins de cinq ans, et 80 % sont captées par une dizaine d'acteurs, principalement américains et chinois.

- **compétitivité industrielle** : l'IA peut générer des gains de productivité de 20 à 40 %.
- **création de richesse** : les projections annoncent jusqu'à 15 000 milliards de dollars de contribution au PIB mondial d'ici 2035.

### **L'industrialisation de l'intelligence**

*Nous vivons une transformation historique, l'IA n'est plus un outil, mais une infrastructure cognitive :*

- elle reconfigure le travail, l'économie et les organisations ;
- elle introduit une tension majeure : plus de puissance, mais aussi plus de risques humains ;
- elle rend possible l'automatisation de près de 70 % des activités RH.

Nizar Yaiche insiste sur la portée de ce basculement : « **Nous sommes en train d'industrialiser l'intelligence.** » C'est une étape inédite dans l'histoire de l'humanité : industrialiser non plus seulement la production ou l'innovation, mais l'intelligence elle-même.

---

**« L'IA observe et anticipe, mais c'est l'humain qui inspire et donne du sens. »**

---

### **Vers une intelligence dynamique**

L'IA n'est pas figée. Elle évolue, apprend, se transforme. Cela signifie que les matrices de compétences utilisées par les entreprises devront elles-mêmes évoluer en permanence :

- le recrutement, la formation et la gestion des talents ne pourront plus se limiter à des référentiels statiques,
- les RH devront intégrer une logique de compétences dynamiques, capables de s'adapter à un environnement mouvant.
- l'intelligence devient elle-même un processus vivant, en constante réinvention.

### **Les premiers pas des RH dans l'IA**

Certaines entreprises affirment déjà avoir intégré l'IA dans leurs pratiques RH. Mais Nizar Yaiche invite à la prudence : « **Dire qu'on a intégré l'IA ne suffit pas. Il faut prouver que les résultats sont là.** »

Il cite des exemples concrets à savoir l'automatisation des tâches

administratives et la réduction drastique des procédures et du papier, le recrutement intelligent : Matching avancé, scoring de CV, détection des compétences émergentes ainsi que les agents IA pour les entretiens : une piste encore immature, qui a montré ses limites dans certaines expériences. Nizar Yaïche parle même de "flops" en la matière. Recruter en utilisant les agents IA n'a pas été une réussite à ce jour.

Ces premiers pas montrent à la fois le potentiel et les écueils : l'IA peut accélérer, mais elle peut aussi décevoir si elle est déployée trop vite ou sans préparation.

Ce premier volet pose les bases : l'IA est une révolution économique, géopolitique et

organisationnelle. Mais derrière les chiffres et les promesses, une question centrale demeure :

- Comment préserver l'équilibre entre innovation et équité ?
- Comment accompagner les collaborateurs dans un monde où l'intelligence elle-même devient dynamique ?
- Comment éviter que la course à la productivité ne se fasse au détriment des valeurs humaines ?

Ces interrogations ouvrent la voie aux volets suivants, où seront explorés les compétences techniques, les enjeux éthiques et le rôle des RH comme contre-pouvoir.

*A suivre*

*Amel Belhadj Ali*

## Chiffres vertigineux & Dynamiques de puissance

- L'IA n'est plus une option technique, c'est une infrastructure macroéconomique globale.

| Indicateur                    | Valeur/<br>Impact      | Observation stratégique                                         |
|-------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Marché Mondial</b>         | <b>520 Mds \$</b>      | Croissance annuelle de 28 %.                                    |
| <b>Investissement R&amp;D</b> | <b>&gt; 220 Mds \$</b> | Concentrés entre les mains de quelques géants (USA/Chine).      |
| <b>Gains de Productivité</b>  | <b>20 % à 40 %</b>     | Un levier massif de compétitivité industrielle.                 |
| <b>Impact PIB (2035)</b>      | <b>15 000 Mds \$</b>   | Contribution projetée à l'économie mondiale.                    |
| <b>Automatisation RH</b>      | <b>+1 000 mesures</b>  | Des tâches administratives désormais déléguées aux algorithmes. |

**RADIO  
DIASPORA  
TUNISIA**



Dr. Lobna Karoui

Dr. Tawfik Jelassi

*invité*  
**DR. TAWFIK  
JELASSI**

La Diplomatie à l'Ère du  
Digital Exponentiel

Dans notre spéciale série « Nos Ambassadeurs de l'Excellence », nous vous dévoilons le parcours inspirant de Dr. Tawfik Jelassi, Ancien Doyen de l'École internationale de management des Ponts et Chaussées, Ancien ministre Tunisien et depuis Juillet 2021, sous-directeur générale de communication et d'informations de UNESCO.



## «Tous les secteurs sont éligibles à l'IA», Ilyes Karoui - EY



L'intelligence artificielle n'est plus une option stratégique, mais un mouvement de fond qui redéfinit en profondeur l'entreprise moderne. De la transformation des modèles économiques à l'évolution des organisations internes, en passant par la mesure de la performance et la montée en compétences des ressources

humaines, l'IA s'impose par étapes, mais sans retour en arrière possible.

Dans cette interview, notre interlocuteur décrypte les ressorts de cette transition technologique : pourquoi il faut agir dès maintenant, comment l'IA modifie la chaîne de valeur,

quels indicateurs permettent d'en mesurer l'impact réel, et à quelles conditions — humaines, organisationnelles et financières — une implémentation réussie est possible. Du deep learning à l'IA agentique, c'est toute une nouvelle grammaire de la performance et du management qui se met en place.



### Quand faut-il aller vers l'IA?

Tout de suite, il faut prendre la vague. Les bienfaits de l'IA sont immenses. Le passage du mode Manpower vers le robot actif s'accompagne d'un Up Grading des RH. Outre qu'il conforte le pouvoir de marché de l'entreprise.

### Le Business Model de l'entreprise pourrait s'en trouver modifié ?

Exact ! Outre que cela améliorera le ressenti de la qualité en entreprise c'est-à-dire chez le personnel, puis chez le client et bien entendu dans les états financiers

### Le schéma organisationnel de l'entreprise en serait impacté ?

Fatalement ! Avec la mise en place des process IA, la structuration de l'entreprise se trouve modifiée naturellement il faudra recruter ou former de nouveaux responsables

et créer, en conséquence, de nouveaux départements. Il y aura donc des changements dans l'organigramme et dans le staff

### Par quoi quantifier la performance de Lia

Le ROE y suffit amplement. On ne comptera plus en hommes jours mais à l'heure si ce n'est à la minute. Ajouter qu'on gagnera en termes de capacités de production.

### Le coût de l'opération est-il accessible ?

Il faut s'y prendre progressivement. Chez EY on propose d'abord une stratégie de Quick wins. Comprenez qu'il faut commencer par vaincre la réticence du Chef d'Entreprise.. Après la maturité du business grâce à l'IA, on peut envisager de basculer avec un plan

global en veillant au préalable à former les ressources humaines pour triompher, là encore, des éventuelles résistances au changement.

### Comment en est-on arrivé à l'IA autonome ?

L'idée originelle était d'apprendre à la machine comme à un humain. Grace au Deep learning on y est parvenu. Ainsi est née l'IA . En 2ème étape la machine est parvenue à produire et c'est l'IA générative. Au final, la machine a été dotée de la capacité d'agir en autonomie c'est l'Agentic IA.

### Quel terrain pour implémenter l'IA ?

Tous les secteurs d'activité y sont éligibles.

*Interview conduit par Ali Driss*

## en bref

- **L'intelligence artificielle** doit être adoptée dès maintenant pour capter ses gains de productivité et de compétitivité.
- Le passage du travail humain au "robot actif" s'accompagne d'un **upgrading des ressources humaines** et du pouvoir de marché de l'entreprise.
- **L'IA transforme le business model**, améliore le climat interne, la satisfaction client et les résultats financiers.
- Son déploiement modifie l'organisation : **nouveaux métiers, nouveaux départements** et évolution de l'organigramme.
- **Tous les secteurs sont concernés**, avec une mise en œuvre progressive fondée sur des quick wins et la formation pour lever les résistances au changement.

# Kiosque Numérique



## HORS-SÉRIES



## LEMAG



## REVUES, ÉTUDES ET DOCUMENTS



## EBOOK

DIASPORA |

## Renforcer l'appartenance identitaire par la culture et l'histoire



voire de la troisième génération, connaissent leurs origines, mais très souvent de manière floue, sans véritable ancrage culturel», souligne Helmi Tlili, directeur général par intérim de l'OTE. « C'est là que notre rôle prend tout son sens : transmettre, expliquer, faire vivre une culture parfois oubliée. »



**« Notre rôle est de transmettre, expliquer et faire vivre une culture parfois oubliée, surtout chez les jeunes générations qui connaissent leurs origines de manière floue. »**



### **Des centres socioculturels au cœur du dispositif**

L'OTE dispose actuellement de 12 centres socioculturels à travers les principaux pays

**Maintenir le lien culturel entre les Tunisiens de l'étranger et leur pays d'origine est l'une des missions importantes de l'Office des Tunisiens à l'Étranger (OTE). Entre transmission linguistique, découverte du patrimoine et activités socioculturelles, l'OTE œuvre discrètement mais résolument pour renforcer ce sentiment d'appartenance.**

La culture est un pilier fondamental du travail de l'Office des Tunisiens à l'Étranger. Si sa mission première est d'accompagner les Tunisiens vivant hors des frontières, l'OTE joue également un rôle actif dans la diffusion et la valorisation de la culture tunisienne à l'international, notamment auprès des jeunes générations nées ou élevées en dehors du pays.

« Dans les pays où résident de grandes communautés tunisiennes, notamment en Europe, nous avons constaté que les enfants issus de la deuxième,

européens accueillant une forte diaspora tunisienne : France, Italie, Allemagne, Autriche, Belgique. Ces centres ont pour vocation de proposer des cours de langue arabe et d'initiation à la civilisation tunisienne. Mais, insiste Tlili, « il ne s'agit pas d'un simple enseignement linguistique : nous parlons ici de transmettre une histoire, un héritage, un imaginaire collectif. » Les programmes sont ainsi conçus pour aller au-delà de la salle de classe.

---



**« Notre objectif est que ces jeunes, même sans maîtriser parfaitement l'arabe, puissent se reconnaître dans l'histoire et la culture tunisienne. »**

---

L'OTE organise des sorties pédagogiques vers des sites archéologiques et historiques, des visites de musées, et des activités culturelles permettant aux jeunes Tunisiens de la diaspora de découvrir les richesses de leur pays d'origine.

Un exemple phare : la visite régulière du musée du Bardo pour les enfants qui viennent en Tunisie pendant les vacances d'été. Ces

expériences visent à ancrer une mémoire culturelle et à stimuler la curiosité des jeunes pour leur patrimoine.

Une priorité : maintenir le lien avec la Tunisie Pour l'OTE, le défi n'est pas de s'ouvrir pleinement aux sociétés d'accueil, mais plutôt de préserver le lien identitaire avec la Tunisie. « Notre objectif est que ces jeunes, même s'ils ne parlent pas parfaitement l'arabe ou ne maîtrisent pas tous les codes culturels, puissent se reconnaître dans l'histoire et la culture tunisienne », explique Tlili. Ce travail de transmission culturelle est soutenu par des activités adaptées aux attentes des nouvelles générations.

**Bientôt des promenades virtuelles dans les sites historiques et archéologiques en Tunisie**

L'OTE a adopté une approche volontairement inclusive et moderne : bientôt, le site internet de l'Office intégrera une section entièrement dédiée à la culture, avec des contenus accessibles d'un simple clic, permettant aux Tunisiens de l'étranger de « se promener dans la civilisation tunisienne » à travers des vidéos, articles, expositions virtuelles et visites guidées.

Une présence forte en France, reflet du poids démographique

Avec près de 54 % des Tunisiens de l'étranger résidant en France, ce pays représente un axe prioritaire dans l'action culturelle de l'Office.

Sur les 12 centres socioculturels, 6 y sont implantés. Ce réseau permet de proposer des programmes diversifiés, régulièrement renouvelés, en partenariat avec des associations locales. « Nous portons cette mission culturelle avec conviction », conclut Helmi Tlili. « Il ne s'agit pas seulement de transmettre des connaissances, mais de ravir un lien affectif, une fierté d'appartenance, qui dépasse les générations et les frontières. »

---



**« Ces expériences visent à ancrer une mémoire culturelle et à stimuler la curiosité des jeunes pour leur patrimoine. »**

---

*«La culture n'est pas seulement l'ensemble des caractères de civilisation qui préexiste à l'apparition des identités, elle est également le socle proprement personnel de l'identité»*

A.B.A

## Année du Cheval de Feu 2026 : audace, succès ou chaos ?



***L'horoscope chinois, héritage millénaire, ne se contente pas de prédire : il raconte une histoire, celle des cycles du temps et des énergies qui façonnent nos vies. Chaque année, un animal symbolique***

***prend les rênes et imprime sa marque sur le destin collectif. En 2026, c'est le Cheval de Feu qui entre en scène, flamboyant, indomptable, porteur d'audace et de passion.***

Cette année s'annonce comme une cavalcade ardente : le Cheval de Feu insuffle mouvement, courage et innovation, mais aussi une pointe de chaos fertile. Ses couleurs vibrantes – rouge incandescent, orange éclatant, bleu électrique et violet profond – traduisent l'énergie

de transformation qui embrase le monde. Porter ces teintes, c'est se mettre au diapason de cette vibration cosmique, c'est chevaucher la vague du changement avec style et confiance.

Chaque signe, du Rat au Cochon, sera invité à danser avec ce feu. Certains devront apprendre à ralentir pour ne pas se brûler, d'autres à saisir l'élan pour s'élever plus haut. Le Rat trouvera sa force dans la prudence, le Tigre dans l'audace, le Lapin dans l'harmonie, tandis que le Dragon bâtira des fondations solides et que le Cheval, maître de l'année, rayonnera de toute sa puissance. Chacun, à sa manière, sera traversé par cette énergie ardente qui bouscule, réveille et transforme.

**Rat : Année dynamique, pleine d'opportunités, mais prudence dans les décisions financières :**  
**2020, 2008, 1996, 1984, 1972, 1960, 1948**

Pour le Rat, 2026 sera une année imprévisible où les projets et les finances pourront évoluer rapidement. L'énergie ardente du Cheval de Feu peut déstabiliser, mais elle offre aussi des occasions de réorganisation et de consolidation. En restant pragmatique et réaliste, vous

traverserez cette période avec sérénité. La clarté et l'organisation seront vos meilleures alliées pour avancer pas à pas et transformer les défis en progression constante.

**Bœuf : Stabilité et persévérance seront vos atouts, attention à la santé.**

**2021, 2009, 1997, 1985, 1973, 1961, 1949,**

Le Bœuf vivra une année de stabilité apparente mais ponctuée de défis qui demanderont adaptabilité. Votre persévérance naturelle restera votre force, mais la réussite viendra de la flexibilité et de la modération. Les opportunités professionnelles seront présentes, à condition de rester organisé et patient. En gardant confiance en vos capacités et en surveillant votre santé, vous transformerez les obstacles en véritables opportunités.

**Tigre : Année d'audace et de renouveau, des défis à relever avec courage.**

**2022, 2010, 1998, 1986, 1974, 1962, 1950,**

Le Tigre sera porté par l'énergie audacieuse du Cheval de Feu qui renforcera son courage et son leadership. 2026 est une année propice à la reconnaissance et aux initiatives ambitieuses. Vos idées

attireront l'attention et ouvriront des portes, mais il faudra veiller à ne pas vous épuiser dans un rythme trop effréné. En équilibrant action et repos, vous progresserez considérablement et ferez de cette année l'une des plus enrichissantes.

**Lapin : Harmonie et relations favorisées, mais évitez les conflits inutiles. 2023, 2011, 1999, 1987, 1975, 1963, 1951,**

Pour le Lapin, l'année 2026 sera une invitation à sortir de sa zone de confort. L'énergie rapide du Cheval de Feu peut sembler trop intense, mais en écoutant votre intuition, vous trouverez la voie juste. Les occasions de créer des liens et de collaborer seront nombreuses, à condition de respecter vos limites et d'éviter les décisions impulsives. Avec sérénité et concentration, vous transformerez vos projets en succès durables.

**Dragon : Votre année ! Énergie intense, succès possible dans les projets ambitieux**

**2024, 2012, 2000, 1988, 1976, 1964, 1952, 1940, 1928, 1916...**

Le Dragon vivra une année de transformation profonde. Le Cheval de Feu vous incitera à

affiner vos objectifs, à abandonner les schémas obsolètes et à bâtir des fondations solides. Des changements professionnels ou personnels pourront survenir, mais chacun vous rapprochera d'un succès durable. Votre confiance naturelle, alliée à la patience et à l'adaptabilité, vous permettra de surmonter toute incertitude et de récolter les fruits de vos efforts.

**Serpent : Réflexion et sagesse guideront vos choix, évitez les impulsivités.**

**2025, 2013, 2001, 1989, 1977, 1965, 1953, 1941, 1929, 1917**

Le Serpent abordera 2026 avec calme et réflexion. Tandis que le Cheval de Feu provoque des changements extérieurs, votre force résidera dans la stratégie et la sérénité. Prenez le temps de la pause avant d'agir et laissez votre intuition guider vos choix. En privilégiant le bien-être et en simplifiant vos engagements, vous traverserez cette année avec grâce et trouverez un véritable sentiment de paix et de renouveau.

**Cheval : Liberté et mouvement, année propice aux voyages et aux changements.**

**2014, 2002, 1990, 1978, 1966, 1954**

Le Cheval sera au centre de l'année 2026, porté par son propre élément de Feu. Confiance, enthousiasme et courage seront décuplés, ouvrant la voie à de nombreuses opportunités et à une reconnaissance accrue.

Toutefois, il sera essentiel de gérer votre énergie pour éviter l'épuisement.

En planifiant vos actions et en évitant les décisions impulsives, vous affirmerez un leadership audacieux et authentique qui vous mènera vers des avancées majeures en amour, au travail et dans votre développement personnel.

**Chèvre : Créativité et douceur, mais veillez à ne pas vous disperser.**

**2015, 2003, 1991, 1979, 1967, 1955, 1943**

La Chèvre vivra une année douce et créative. Le Cheval de Feu soutiendra votre expression émotionnelle et vos relations, vous encourageant à cultiver ce qui compte vraiment. Votre sens artistique et votre gentillesse seront appréciés, mais il faudra éviter la dispersion. En alliant imagination et discipline, vous

transformerez vos inspirations en résultats concrets. Cette année récompense les efforts sincères et les relations authentiques, vous permettant de vous épanouir pleinement.

**Singe : Ingéniosité et adaptabilité, opportunités professionnelles à saisir.**

**2016, 2004, 1992, 1980, 1968, 1956, 1944,**

Pour le Singe, 2026 s'annonce trépidante et pleine de potentiel. L'énergie du Cheval de Feu apportera enthousiasme, idées nouvelles et opportunités rapides, mais aussi distractions. La concentration sera essentielle pour ne pas se perdre dans l'effervescence. En choisissant vos priorités et en collaborant avec clarté, vous transformerez l'inspiration spontanée en succès concret. Votre adaptabilité sera votre plus grand atout pour tirer parti de cette année intense.

**Coq : Discipline et rigueur, succès dans les efforts soutenus.**

**2017, 2005, 1993, 1981, 1969, 1957, 1945, 1933**

Le Coq vivra une année propice au perfectionnement et à l'ascension. Votre discipline naturelle et votre souci du détail seront

précieux, mais le Cheval de Feu vous invitera à plus de flexibilité. En acceptant de modifier vos routines et d'expérimenter de nouvelles méthodes, vous progresserez rapidement. Cette année valorise le progrès plutôt que la perfection, et vos efforts se traduiront par des résultats durables et une reconnaissance accrue.

**Chien : Loyauté et protection, année favorable aux relations solides.**

**2018, 2006, 1994, 1982, 1970, 1958, 1946, 1934**

Le Chien connaîtra une année de progression constante et de partenariats enrichissants. Le Cheval de Feu mettra en lumière votre fiabilité et votre leadership, vous aidant à gagner respect et confiance. On pourra vous demander de guider ou de

soutenir autrui, une mission que vous accepterez avec loyauté. En restant flexible face aux changements inattendus, vous trouverez un équilibre entre donner et recevoir, et votre année sera marquée par une croissance significative et une stabilité durable.

**Cochon : Générosité et chance, profitez des moments de bonheur et de détente.**

**2019, 2007, 1995, 1983, 1971, 1959, 1947, 1935**

Le Cochon abordera 2026 avec inspiration et optimisme. Le Cheval de Feu stimulera votre créativité et vous incitera à suivre vos rêves les plus profonds. De nouveaux départs sont possibles en amour, dans votre vie personnelle ou professionnelle, mais il faudra avancer avec modération pour éviter l'épuisement. En cultivant

gratitude et bien-être, vous transformerez l'inspiration en abondance durable. Cette année sera propice à la joie, à l'épanouissement et à une connexion plus profonde avec votre véritable raison d'être.

Pour conclure, 2026 est une année où le feu danse avec le vent, où les pas du Cheval résonnent comme des tambours dans la nuit. C'est une invitation à embrasser l'inattendu, à laisser tomber les vieux fardeaux et à courir vers l'horizon avec un cœur ardent. Que vous soyez Rat discret, Tigre audacieux ou Chèvre rêveuse, le Cheval de Feu vous offre une flamme à apprivoiser. Prenez-la comme une torche : elle éclaire vos chemins, brûle vos peurs et ouvre la voie vers un renouveau incandescent.

*(Sources : [purewow.com](http://purewow.com), [asiaflas.com](http://asiaflas.com))*

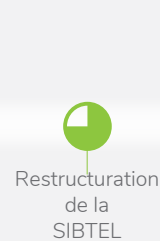
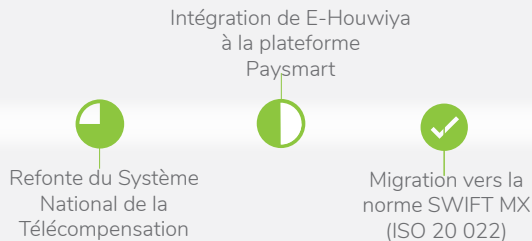
## en bref

### Les points clés de 2026

- 2026 est placée sous l'énergie intense et transformatrice du Cheval de Feu.
- L'année favorise le mouvement, l'audace, l'innovation et les décisions rapides.
- Les excès, l'impatience et la dispersion représentent les principaux risques.
- Chaque signe devra ajuster son rythme pour tirer parti de cette énergie ardente.
- Les couleurs vibrantes (rouge, orange, bleu électrique, violet) amplifient la dynamique de l'année.

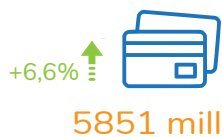
# Palements en chiffres en Tunisie

## Réalisations & projets en cours



## Monétique

### Cartes bancaires



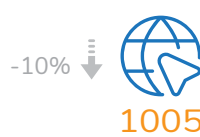
### DAB/GAB



Variation par rapport au 31/12/2024

## E-paiement et Paiements de proximité

### Sites marchands actifs \*



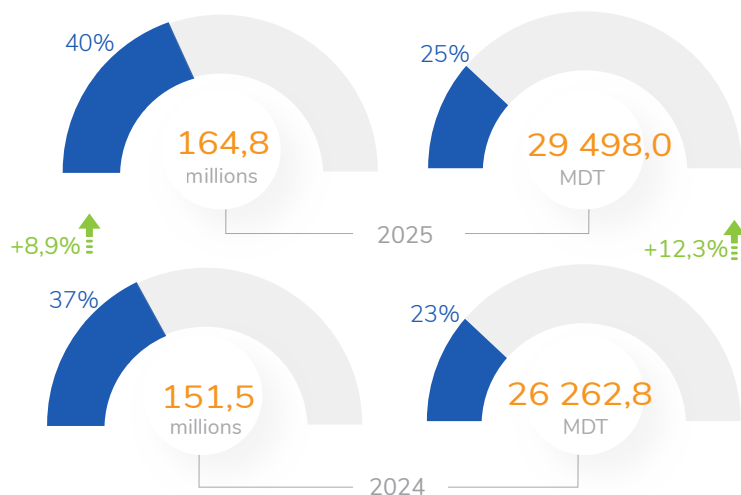
### TPE



Variation par rapport au 31/12/2024

### Activité monétique\*\*

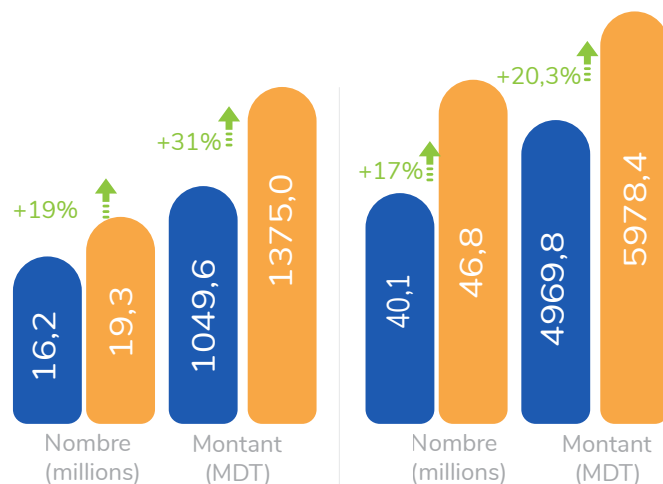
● Paiements ● Cash-out ● Total



### E-paiement\*\*

### Paiements de proximité\*\*

● 2024 ● 2025



Paiements 62,4%

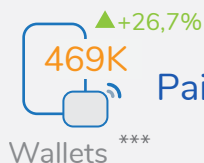
Transferts 21,2%

Cash-in 11,7%

Cash-out 4,7%

+81% ↑

8,4 millions transactions



### Paiement Mobile



50,7%

+59% ↑

1769 MDT

Paiements

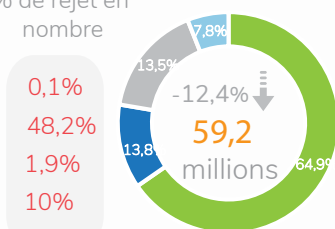
17,8% Cash-in

17,3% Transferts

14,2% Cash-out

## Télécompensation

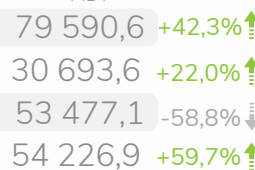
% de rejet en nombre



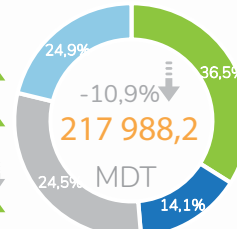
Nombre millions



Montant MDT



% de rejet en montant

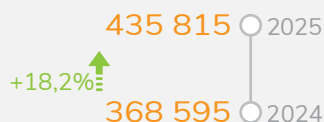


0,1%

6,6%

3,3%

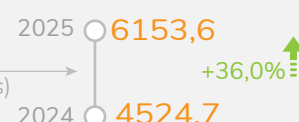
8,8%



Nombre de transactions

### Elyssa-RTGS

Montant (Milliards de dinars)



Amine Hafsi Jeddi |

## Leadership et changement organisationnel, retours d'expérience



**Formé entre Carthage, Montréal et Harvard, Amine Hafsi Jeddi a construit un parcours académique riche et international. Son**

**orientation professionnelle s'est progressivement affirmée autour des enjeux de transformation organisationnelle et technologique. Pour lui,**

**la dimension humaine dans la conduite du changement est plus qu'importante.**

*Entretien avec une jeune compétence pleine de promesses:*



**« La technologie seule ne suffit pas. Sans adoption et sans comportement adapté, le changement reste incomplet. »**

**Comment sécuriser le processus des formalités administratives par le digital ? Est-ce suffisant ?**

Le problème n'est pas uniquement technique. Un simple citoyen ne peut pas investir dans des antivirus sophistiqués. Ce qui compte, c'est le comportement. Si on sensibilise les citoyens, il y a un minimum à faire. Par exemple, la double authentification : pour une transaction, il faut un code reçu sur le téléphone et un autre par e-mail. Si ce n'est pas toi qui fais l'opération, tu reçois une alerte. Cela réduit les attaques. Mais ce n'est pas au citoyen de s'auto-sensibiliser. C'est à nous de transmettre cet apprentissage, à travers des canaux de communication efficaces et une stratégie claire.

**Vous avez structuré la pratique de gestion du changement chez Idexia. Quelle leçon majeure**

**retenez-vous de cette expérience ?**

Quand j'ai commencé, il n'y avait pas de pratiques de gestion du changement. Idexia vendait des produits Microsoft, mais sans accompagnement. J'ai identifié un besoin clair : il ne suffit pas d'installer la technologie, il faut accompagner les utilisateurs, transformer leurs comportements et leurs façons de travailler.

**Quel projet illustre le mieux la complexité d'un changement réussi ?**

Je citerai un projet mené avec une municipalité canadienne. Il s'agissait de moderniser une plateforme gouvernementale pour les citoyens, mais elle concernait aussi plusieurs niveaux d'administration. La complexité venait de la multiplicité des parties prenantes. Nous avons travaillé en mode agile, expérimenté des solutions sur mesure, corrigé nos erreurs.



**« Installer un outil sans accompagner les utilisateurs réduit fortement les bénéfices attendus. »**

*Résultat : une plateforme sécurisée où les citoyens obtiennent des*

*documents en quelques secondes. La confiance et la transparence sont essentielles : les citoyens veulent des retombées positives, pas des complications.*

**Quelles différences majeures observez vous entre le Canada, la Tunisie et le Moyen-Orient dans leur approche de la transformation digitale ?**

Dans les pays développés, les projets s'inscrivent dans des visions stratégiques claires, comme "Vision 2025" ou "Plan 2030". En Tunisie, je constate un manque de stratégie globale, même si des initiatives existent. J'ai été impressionné récemment par la prise de rendez-vous en ligne pour la visite technique des véhicules : un projet simple, mais efficace.

Ce type de "quick wins" est essentiel. Ils instaurent la confiance et préparent les citoyens à des changements plus ambitieux. Mais il faut une vision stratégique, un plan d'action et une orientation claire pour les dix prochaines années.

**Est-ce que la difficulté, dans l'industrie, vient de la pression que les employés croient subir ? Est-ce lié à la dimension**

## **comportementale que vous mettez en avant ?**

Oui, la difficulté est de faire en sorte que les employés adhèrent à l'idée, s'intègrent dans une dynamique de croissance et comprennent que cela peut être bénéfique pour eux.

Il existe un paradoxe : des organisations très modernes mais un niveau social décalé, et c'est là que naît le chaos. Beaucoup de personnes ne sont pas habituées à certaines valeurs de travail.

Avec Silver Polymer, nous avons instauré une nouvelle culture organisationnelle, et cela a eu un impact positif. Les gens adhèrent lorsqu'on les accompagne, qu'on communique et qu'on leur montre le sens de ce qu'ils font.

## **Silver Polymer est une entreprise tunisienne. En quoi cette expérience est-elle particulière pour vous ?**

C'est une fierté tunisienne pour moi et ma famille. Cela n'a rien à voir avec mon domaine d'expertise initial, mais c'est un atout : cela m'a permis de voir comment la théorie et les idées s'appliquent dans une réalité industrielle tunisienne.

Chaque organisation et chaque pays ont leurs croyances et leurs

valeurs. Ici, il s'agit de changer le paradigme, et la transformation numérique est justement un changement de paradigme.

## **Sur le plan pratique, comment conduisez vous le changement ?**

La conduite du changement ne se limite pas à la digitalisation. Elle existe dans plusieurs secteurs et industries. Je suis outillé avec mes Framework et mes certifications, notamment Harvard.

J'applique la méthodologie ADKAR : sensibilisation, désir, connaissances, aptitude et renforcement. On ne termine pas un projet en livrant simplement une technologie : on construit une maturité organisationnelle et on laisse les employés autonomes et confiants.

## **Vous insistez sur la psychologie positive s'agissant des audits et de l'évaluation de la qualité et de la justesse du management dans une entreprise. Pourquoi ?**

Je n'aime pas le mot "audit", trop négatif. Je préfère parler de diagnostic organisationnel avec une approche positive. L'être humain vit avec l'espoir.

En Tunisie, nous avons des

## **Nouveau AUTOMOBILE 2025**

Thermique,  
Hybride,  
Electrique

marques,  
innovations,  
chiffres clés !



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



compétences et des jeunes, mais il leur manque parfois cet espoir. Ce sont eux qui seront les ambassadeurs et les leaders du changement demain.

### **Quels avantages la transformation numérique peut-elle apporter à l'économie tunisienne ?**

Elle peut séduire les investisseurs et faciliter la vie des employés comme des citoyens. Il ne s'agit pas de devenir un pays "digital 3.0" du jour au lendemain, mais de commencer par des initiatives prioritaires et des projets simples. Ces quick wins donnent confiance et préparent le terrain pour des changements plus ambitieux.

---



---

**« Les projets simples et efficaces instaurent la confiance et préparent des réformes plus ambitieuses. »**

---

**Est-ce que la numérisation en Tunisie repose sur une conviction profonde de changement, ou plutôt sur un argument de compétitivité internationale ?**

Honnêtement, je pense que nous sommes encore très loin au niveau technologique. J'aime le mot "conviction" que vous avez utilisée : le changement doit être porté par des convictions. Sans elles, les politiques numériques risquent de rester des outils pour attirer des investisseurs, sans réelle transformation des pratiques et des habitudes.

### **Faut-il s'inspirer des autres pays pour avancer dans la transformation numérique ?**

Non. Il ne faut pas simplement essayer de faire comme un autre pays. Il faut commencer par identifier nos besoins et comprendre pourquoi nous avons besoin de la technologie.

La conviction, c'est aller chercher la raison d'être. En Tunisie, il faut donner du sens et de la cohérence à la technologie.

**Vous avez pris la parole à Las Vegas, Montréal, New York et Tunis.**

**Quelles différences avez-vous observées dans les perceptions du leadership dans un contexte d'incertitudes à l'international ?**

À Las Vegas, j'ai parlé de la posture

du leader dans le changement. On ne peut pas mener un mouvement sans leadership positif. Les leaders donnent l'influence, l'image et l'exemple.

J'ai été impressionné par le niveau de leadership des étudiants en Tunisie : curieux, attentifs, capables de poser des questions pertinentes. Ils sont les ambassadeurs naturels du changement.

---



---

**« La résistance au changement provient davantage des structures que des employés eux-mêmes. »**

---

**Vous avez reçu un Leadership Award à Las Vegas. Que représente cette reconnaissance pour vous ?**

C'était une très belle reconnaissance de Marketing 2.0, un organisme mondial. J'avais mené de nombreux projets de changement, souvent confrontés à la résistance humaine.

Ce prix était ma première reconnaissance professionnelle, et un honneur car je représentais la Tunisie. Cela montre que les jeunes tunisiens peuvent réussir et être reconnus à l'international.

---

« En période d'incertitude, le leadership positif donne le cap et l'exemple. »

---

**Comment adaptez vous les modèles internationaux de gestion du changement, comme ADKAR ou Prosci, aux réalités locales ?**

Chaque organisation a sa propre culture et ses besoins. La gestion du changement consiste à réduire le décalage entre l'état actuel et l'état souhaité. J'identifie le problème, je fais un diagnostic organisationnel et j'évalue la capacité d'absorption du changement.

En Tunisie, il y a beaucoup de résistance, mais ce n'est pas la faute des employés : c'est un problème organisationnel.

*en bref*

- Parcours académique international centré sur la transformation organisationnelle
- Sécurisation numérique axée sur les comportements et la sensibilisation
- Importance de l'accompagnement dans les projets digitaux
- Rôle clé des « quick wins » pour instaurer la confiance
- Leadership positif et reconnaissance internationale.

**Comment surmonter cette résistance au changement?**

Le changement fait peur car il implique de quitter une situation contrôlée pour une autre incertaine. L'approche doit être sécurisante, pas menaçante. Il faut montrer aux employés qu'ils garderont le contrôle et qu'ils gagneront en performance.

Le changement organisationnel est collectif, mais il ne peut réussir sans changement individuel. C'est l'art de transformer l'être humain le poussant à aller de sa zone de confort à sa zone de performance. Les résultats sont tangibles et intangibles : comportements, attitudes et ouverture au changement.

*Entretien conduit par Amel Belhadj Ali*



CONTACT US →

WMC  
**Lemag**





# البنكة تجيك وين ما إنتي !



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



بنك تونس و الإمارات  
Banque de Tunisie et des Emirats



## 5 tunisiens parmi les 100 Africains les plus influents en 2025



**Tunis, 21 décembre – Cinq Tunisiens figurent dans le classement annuel des 100 Africains les plus influents en 2025, publié le 19 décembre par le magazine New African. La sélection distingue des personnalités dont l'action a eu un impact notable à l'échelle du continent et au-delà, dans des secteurs variés.**

Les Tunisiens cités sont **Hazem Ben Gacem**, investisseur, **Lotfi Karoui**, financier, **Semia Gharbi**, activiste écologiste, **Myriam Ben Salah**, conservatrice d'art, et **Fadhel Kaboub**, économiste et conseiller en politiques publiques. Ils figurent respectivement dans les catégories Affaires, Acteurs du changement, Créatifs et Penseurs et leaders d'opinion.

**Une présence tunisienne parmi les pays les plus représentés**

Avec cinq personnalités classées, la Tunisie se positionne dans le top 5 des pays africains les plus représentés, derrière le Nigeria (21), l'Afrique du Sud (10), le Kenya (7) et le Ghana (7).

Le classement 2025 répartit les 100 personnalités en sept catégories: Affaires (21), Créatifs (19), Penseurs et leaders d'opinion (15), Fonction publique (15), Sports (13), Acteurs du changement (9) et Technologies (8).

## Parcours dans la finance et l'investissement

Classé dans la catégorie Affaires, **Hazem Ben Gacem** a évolué pendant trois décennies dans les marchés privés mondiaux. Ancien co-PDG d'Investcorp, il a lancé fin 2024 BlueFive Capital, un gestionnaire d'investissements basé à Abu Dhabi, visant à orienter les capitaux du Golfe vers les régions du Sud à forte croissance. La société se concentre sur les infrastructures, l'énergie et les nouveaux matériaux.

Toujours dans la catégorie Affaires, **Lotfi Karoui** a rejoint, en octobre dernier, PIMCO en tant que directeur général et stratège en crédit multi-actifs, après un long parcours chez Goldman Sachs. Il est également engagé dans le mentorat et la mise en réseau des acteurs financiers de la diaspora africaine.

## Engagement environnemental, création et pensée économique

Dans la catégorie Acteurs du changement, **Semia Gharbi** est distinguée pour son combat contre le trafic international de déchets. Lauréate du Prix Goldman pour l'environnement 2025, elle alerte sur les impacts humains et environnementaux du « colonialisme des déchets ».

Classée parmi les Créatifs, **Myriam Ben Salah** mène une carrière internationale dans l'art contemporain. Directrice de The Renaissance Society, elle sera commissaire de l'exposition de l'artiste Yto Barrada à la Biennale de Venise en 2026.

Enfin, **Fadhel Kaboub**, classé parmi les Penseurs et leaders d'opinion, est reconnu pour ses travaux sur la transition énergétique équitable et la souveraineté économique des pays du Sud. Il plaide pour des politiques climatiques axées sur l'équité et la réduction de la dépendance à la dette extérieure.

## Bio Express

### Hazem Ben Gacem

Investisseur tunisien actif depuis plus de trente ans sur les marchés privés mondiaux. Ancien co-PDG d'Investcorp, il a fondé en 2024 BlueFive Capital à Abu Dhabi, un gestionnaire d'investissements axé sur les infrastructures, l'énergie et les régions à forte croissance du Sud global.

### Lotfi Karoui

Financier tunisien, directeur général et stratège en crédit multi-actifs chez PIMCO. Ancien responsable mondial de la recherche crédit chez Goldman Sachs, il est également engagé dans le mentorat de la

diaspora financière africaine et le développement des flux d'investissement vers l'Afrique.

### Semia Gharbi

Activiste écologiste tunisienne reconnue pour son combat contre le trafic international de déchets. Lauréate du Prix Goldman pour l'environnement 2025, elle alerte sur les impacts humains, environnementaux et éthiques du « colonialisme des déchets ».

### Myriam Ben Salah

Conservatrice d'art, écrivaine et editrice tunisienne, active sur la scène internationale de l'art contemporain. Directrice de The Renaissance Society à Chicago, elle a dirigé plusieurs projets artistiques majeurs et sera commissaire à la Biennale de Venise 2026.

### Fadhel Kaboub

Économiste tunisien et conseiller en politiques publiques, spécialiste de la transition énergétique équitable et de la souveraineté économique des pays du Sud. Professeur associé à l'université Denison, il plaide pour des politiques climatiques axées sur l'équité et la réduction de la dépendance à la dette extérieure.

## Wael Moula : Comment une idée est devenue un modèle tunisien du paiement digital



**Visionnaire discret mais déterminé, Wael Moula incarne une nouvelle génération d'entrepreneurs tunisiens qui transforment les défis en opportunités. À travers sa start-up dédiée au paiement électronique, il démontre qu'innovation, rigueur et sens du**

**collectif peuvent faire avancer tout un pays. Son parcours est celui d'un bâtisseur, animé par le souci d'utilité et la foi dans les solutions concrètes. Dans cet entretien en deux tons, il raconte comment une idée née d'une crise sanitaire (Le covid+) s'est transformée**

**en un levier national pour l'inclusion financière. Entre vision technologique et engagement citoyen, il dessine les contours d'un nouveau modèle tunisien.**

*Entretien :*

Wael Moula, votre initiative semble à la fois audacieuse et nécessaire. Est-ce un coup de génie ou un ras-le-bol du système?

Merci pour cette question. En réalité, c'est un peu des deux. Un ras-le-bol, oui, face à une inertie du système, mais aussi une volonté de contribuer concrètement à une transformation vertueuse. On voulait faire rouler la roue du business, apporter notre savoir-faire dans le domaine de la fintech pour aider à la fois le citoyen et les entreprises à continuer d'avancer malgré les blocages.

### **Comment cette idée s'est-elle concrétisée ?**

C'est ainsi qu'est née notre start-up, avec pour objectif de faciliter le paiement électronique et digital des factures et des services. Car une facture, c'est le cœur de tout business. Nous avons donc commencé par là : créer une plateforme digitale innovante en matière d'open finance et d'open banking. Elle s'interface avec les systèmes bancaires, récupère les données des factures et permet leur paiement de manière 100 % digitale, sans frais ni coûts supplémentaires.

### **Quels ont été les premiers jalons de cette aventure ?**

Nous avons développé les éléments de base, notamment la facture électronique, en partenariat avec Tunisie TradeNet, l'autorité légalement habilitée en Tunisie pour la facturation électronique. Ensuite, nous avons

lancé notre propre plateforme, baptisée Lesia, qui agrège et permet le paiement des factures. Elle est aujourd'hui déployée dans le cadre d'un projet national structurant, en partenariat avec la Société Monétique Tunisie et sous le pilotage de la Banque Centrale.

### **Quel est l'impact concret de cette plateforme ?**

Pay-Smart est notre produit principal. Il permet à tous les Tunisiens, en Tunisie ou à l'étranger, de payer leurs factures et services publics via différents moyens de paiement digitaux. Et ce n'est pas juste un portail web ou une application mobile : c'est une véritable plateforme interconnectée aux systèmes bancaires. Le citoyen peut s'y connecter via son netbanking, son wallet mobile (comme EasyFlous), ou toute autre solution de paiement compatible. Tout est centralisé, standardisé, sécurisé.

### **Peut-on dire que vous réparez un chaos financier ou que vous bâtissez un nouveau modèle ?**

Je dirais plutôt que nous construisons un nouveau modèle, en étroite collaboration avec l'État et la Banque Centrale. C'est un partenariat public-privé exemplaire, via la Société Monétique Tunisie qui regroupe toutes les banques et opère sous

supervision centrale.

### **Quel est l'enjeu en termes d'inclusion financière ?**

Le marché tunisien compte environ 35 à 37 % de citoyens bancarisés, mais tous ne possèdent pas de carte bancaire. Le mobile payment devient donc une alternative essentielle. Le virement électronique reste peu utilisé, d'où notre volonté de promouvoir le digital et l'inclusion financière, pour les citoyens en Tunisie comme à l'étranger.

### **Et aujourd'hui, où en êtes-vous ?**

Dieu merci, nous sommes en production. Notre plateforme facilite le paiement pour tous, citoyens comme entreprises. C'est notre manière de contribuer au pays. Ce projet national touche tous les Tunisiens, avec plus de 260 millions de factures et services disponibles sur la plateforme. Depuis notre lancement en 2022, la demande ne cesse de croître. En 2025, nous voyons une adoption massive, non seulement via les cartes bancaires, mais aussi par mobile, via le réseau des agents et les nouveaux établissements de paiement. Vous évoquez une forte demande pour votre produit.

### **Qu'est-ce qui vous rend particulièrement fier dans cette aventure ?**

Ce qui me rend fier, c'est que nous avons su aller au-delà de notre première solution. Nous avons étendu notre activité avec la création de We-pay, une start-up spécialisée dans les services d'acceptation de paiement pour les commerçants et les entreprises en Tunisie. Elle propose une approche innovante, différente et adaptée aux réalités du terrain. Parlez-nous de votre solution "TAPY" : un nom qui intrigue autant qu'il évoque la simplicité. Ah, TAPY !

C'est notre solution soft POS, ou plutôt soft TAPY, comme on aime l'appeler à la tunisienne. L'idée est simple et puissante: transformer un smartphone Android en terminal de paiement électronique (TPE). Plus besoin d'un appareil physique pour accepter les paiements par carte. Il suffit d'installer l'application, de taper la carte sur le téléphone, et le paiement est effectué. C'est souple, léger, économique, et conforme aux normes de sécurité des réseaux comme Visa, Mastercard, et bien sûr aux exigences de la Banque Centrale.

### **C'est une révolution pour les petits commerçants, non ?**

Exactement. TAPPY est la première solution tunisienne opérationnelle dans ce domaine. Elle permet à tout type de

professionnel — livreur, médecin, pharmacien, restaurateur — d'utiliser son smartphone comme terminal de paiement. C'est une avancée majeure pour la digitalisation du commerce en Tunisie.

### **Comment percevez-vous l'évolution technologique dans le pays ?**

Je suis très heureux du niveau de digitalisation atteint. Les banques ouvrent leurs systèmes, s'interfacent avec ceux de l'État, et permettent le paiement des factures et services publics. C'est un atout considérable pour les citoyens. L'intelligence artificielle joue aussi un rôle clé : elle permet, par exemple, de saisir

automatiquement les données d'une facture en un clic, là où un comptable aurait passé des heures. On gagne du temps, on réduit les coûts, on optimise les processus.

### **Et le soft POS, c'est vraiment le "new normal" ?**

Absolument. Transformer un smartphone en TPE, c'est une révolution. Les grands réseaux comme Visa et Mastercard misent énormément dessus. Le blockchain commence aussi à s'implanter, avec des cas d'usage en développement. C'est le nouveau mode de vie technologique, partout dans le monde.

*Amel Belhadj Ali*

## *en bref*

### **CHIFFRES CLÉS**

- **35-37 %** — Le faible taux de bancarisation renforce l'importance du paiement mobile et des solutions d'inclusion financière.
- **260 millions** — La plateforme centralise un volume massif de factures et services, confirmant sa portée nationale.
- **2022** — Depuis son lancement, l'adoption ne cesse de croître, soutenue par les banques et nouveaux acteurs du paiement.
- **1 smartphone** — La solution TAPPY permet aux professionnels d'accepter les paiements sans matériel supplémentaire.
- **0 frais** — Le paiement digital des factures élimine les coûts cachés et facilite l'accès pour tous.

*Dans une Tunisie où la digitalisation a (enfin) envahi tous les ministères...  
... un nouveau ministère de l'Économie Comportementale est créé.  
Il ne calcule plus le PIB, mais le "Bonheur Brut Ajusté" (BBA).*



**Le ministre annonce une réforme choc :**

🇹🇳 *Chaque citoyen aura un crédit émotionnel mensuel.*

*S'il est de bonne humeur au guichet, il gagne des points.*

*S'il râle... il paie une Taxe de Frustration Sociale (TFS).*

👉 **À ton avis, quelle ville tunisienne devient en 2031 la première à supprimer tous ses impôts grâce à ses citoyens ultra-positifs ?**

Code du travail |

## Paradoxes, exclusions et responsabilités, les angles morts de la réforme



**Dans cette seconde partie, Hédi Dahmen approfondit les paradoxes et les zones d'ombre de la réforme du Code du travail. Il interroge les risques de criminalisation des pratiques RH, les déséquilibres salariaux, et l'exclusion persistante des travailleurs informels. À travers une analyse lucide, il appelle à une législation plus souple, inclusive et adaptée aux réalités du terrain**

### **Une réforme structurelle : 22 articles touchés**

La réforme touche 22 parties du Code du travail, notamment la définition du contrat de travail. Le passage des contrats à durée déterminée (CDD) vers des contrats à durée indéterminée (CDI) vise à renforcer la stabilité dans le secteur privé. Le secteur public, lui, est concerné par un texte annexé.

Ce changement répond à une volonté de régulariser des formes d'emploi déguisées, qui concernaient près de 60.000 travailleurs. Mais cette transformation soulève des

questions, notamment sur l'impact économique pour les entreprises, les structures de l'État et les contractuels eux-mêmes.

### **Stabilité, mobilité et paradoxe**

La réforme cherche à concilier stabilité de l'emploi et mobilité professionnelle. Le contrat de travail devient plus souple, pouvant être rompu avec préavis, permettant au salarié de changer de carrière sans perdre ses droits fondamentaux.

Mais ce modèle, inspiré d'une logique de liberté économique, soulève des paradoxes. Il n'a

pas été élaboré dans un cadre de concertation préalable, et sa mise en œuvre risque de poser problème, notamment en matière de sous-traitance et de transfert dans le secteur public.

### **Un impact budgétaire différé**

Les effets de cette réforme ne seront pas visibles immédiatement. C'est à partir de l'année prochaine que l'impact se fera sentir, notamment sur les budgets liés aux ressources humaines, à la formation, aux projets de développement et à l'investissement des entreprises.

Chaque entreprise ayant une stratégie étalée sur trois à cinq ans, cette réforme risque de freiner les décisions d'investissement et de ralentir les projets en cours.

---

**« L'amalgame entre sous-traitance et prestation de service expose désormais les gestionnaires RH à des sanctions pénales inédites. »**

---

### **Une équation globale, pas seulement syndicale**

Pour Dahmen, la question de l'emploi dépasse désormais le cadre syndical. Elle devient une

équation globale, touchant à la stabilité, à la compétitivité et à la responsabilité collective. Pourtant, les 17 réserves soulevées par les partenaires sociaux n'ont reçu aucune réponse du législateur ni du Parlement.

---

**« On ne peut pas penser l'avenir de l'emploi en ignorant les 68 000 travailleurs des plateformes, laissés sans protection ni statut. »**

---

Un observatoire embryonnaire tente de suivre l'évolution de l'applicabilité de cette réforme, mais les premiers constats ne sont pas encourageants. Le texte ne cherche pas à stimuler l'emploi, ni à anticiper son avenir, ni sur le plan qualitatif ni quantitatif.

### **Criminalisation et confusion juridique**

L'un des points les plus préoccupants concerne la criminalisation de certaines pratiques RH. L'amalgame persistant entre sous-traitance, prestation de service et externalisation de la force de travail expose les responsables à des sanctions pénales : jusqu'à six mois d'emprisonnement et 10.000 dinars d'amende pour une interprétation jugée erronée.

Même les pays les plus restrictifs en matière de législation sociale n'ont pas franchi ce seuil. Cette confusion juridique crée un climat d'insécurité pour les employeurs et les gestionnaires RH.

### **Des paradoxes sociaux et économiques**

Le transfert des surplus d'employés du secteur public vers des offices spécialisés pose des problèmes d'applicabilité. Par ailleurs, certains corps d'ouvriers dans les banques et les assurances pourraient percevoir des salaires supérieurs à ceux des médecins, en raison de l'intégration de fonctions auparavant sous-traitées.

Ce bouleversement des équilibres salariaux et contractuels interroge sur la cohérence du système. Pour Dahmen, la finalité doit rester la valorisation de la personne et la responsabilité partagée.

---

**« La réforme risque de transformer un filet de sécurité sociale en un frein à l'investissement pour les trois à cinq prochaines années. »**

---



**« Le classement en garantie financière devient parfois plus lourd que le capital même de la PME : c'est un verrou à l'accès au marché. »**

### **Une réforme attendue depuis 20 ans**

Dahmen rappelle qu'un texte de loi visant à encadrer la flexibilité avait été proposé dès 2002, sans jamais aboutir à une concertation réelle entre les parties prenantes. Il plaide pour une éthique professionnelle fondée sur la responsabilité, au-delà des types de contrats.

### **Le secteur informel et les travailleurs des plateformes**

La réforme ignore une réalité majeure du marché tunisien : le travail vulnérable et informel. Les travailleurs des plateformes – livreurs, auxiliaires de vie, transporteurs – sont estimés à 68.000 personnes, sans contrat, sans protection, ni CDD ni CDI. Le travail à domicile, pourtant en expansion, est considéré par la législation tunisienne comme une forme de travail indécent, sans garantie en cas d'accident, de maladie professionnelle ou de perte de productivité.

### **Des barrières à l'accès aux marchés**

Dahmen évoque un autre

paradoxe : les exigences de garantie financière pour accéder aux marchés publics ou privés. Des montants allant jusqu'à 800.000 dinars sont demandés, bloquant l'accès aux PME. «Le classement en garantie devient plus lourd que le capital lui-même», alerte-t-il.

### **Une réforme à repenser**

Dans un salon de l'emploi, cette réforme apparaît comme un oxymore. Elle soulève des paradoxes profonds, entre stabilisation et inconfort, entre ambition sociale et blocages économiques. Pour Dahmen, l'avenir de l'emploi repose sur l'intelligence collective, la souplesse législative et la capacité à inclure tous les acteurs, notamment les jeunes et les travailleurs informels.

*Amel Belhadj Ali*

### **Chiffres clés & Points de rupture**

| <b>Indicateur / Sujet</b>   | <b>Impact de la Réforme</b>              | <b>Observation Critique</b>                                                          |
|-----------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Périmètre législatif</b> | <b>22 articles du Code modifiés</b>      | Recentrage massif du CDD vers le CDI pour 60 000 agents.                             |
| <b>Sanctions Pénales</b>    | <b>6 mois de prison / 10 000 DT</b>      | Risque de "criminalisation" des erreurs d'interprétation RH.                         |
| <b>Travail Précaire</b>     | <b>68 000 livreurs &amp; auxiliaires</b> | La grande absence : les travailleurs des plateformes et du domicile.                 |
| <b>Accès aux marchés</b>    | <b>Jusqu'à 800 000 DT</b>                | Montant des garanties financières bloquant l'accès des PME.                          |
| <b>Équilibre Salarial</b>   | <b>Distorsion majeure</b>                | Risque de voir des fonctions de soutien mieux rémunérées que des cadres (ex: santé). |

# RETRAITE

En Tunisie



Bechir Salem Belkhiria |

## Un destin court, une œuvre immense



**Vingt-cinq minutes... une poussière de temps face à l'immensité d'une vie. Car si Béchir Salem Belkhiria s'est éteint à seulement 55 ans, il a laissé derrière lui une constellation de réalisations qui transcendent la brièveté**

**de son existence. Chaque projet, chaque initiative, chaque vision témoigne d'une vie intensément féconde, où l'œuvre accomplie surpasse ce que les années, en nombre, n'ont pas eu le temps d'offrir.**

---

**« Béchir Salem Belkhiria croyait que la valeur d'un homme réside dans ce qu'il construit, non dans le nombre de ses années. »**

---

En ce vendredi 28 novembre 2025, 40 ans après son départ prématuré, l'écran s'est allumé pour sacrer Béchir Salem Belkhiria : pas seulement un homme, mais une empreinte, une enseigne devenue emblème en Tunisie (BSB). Chaque image projetée, chaque témoignage recueilli, chaque réalisation évoquée dépassaient le simple récit : ils constituaient une véritable célébration de l'œuvre de Béchir Salem Belkhiria. Car certains destins ne se contentent pas d'être racontés : ils s'imposent comme des héritages partagés, des exemples à suivre.

Bechir rêvait d'une Tunisie meilleure, il s'y est investi corps et âme, aux dépens de sa famille, de ses propres affaires et de sa santé. Son amour pour la Tunisie dépassait toutes ses passions.

---

**«Toute sa vie, BSB a poursuivi un rêve : une Tunisie plus forte, plus moderne et plus juste.»**

---

**La valeur d'un homme : non pas l'âge, mais les réalisations**

Dans certaines cultures antiques (Grèce, Rome, Celtique), les stèles valorisaient les exploits, les métiers ou les vertus du défunt,

plus que son âge. Visionnaire et ambitieux, BSB considérait lui aussi que la valeur d'un homme se jugeait par ses réalisations et non par son âge.

---

**«Visionnaire, BSB transformait chaque idée ambitieuse en projet concret, souvent en avance sur son temps.»**

---

Ce fût prémonitoire : lui-même n'a pas vécu longtemps, mais a beaucoup accompli. De ses nombreux périples à travers le monde, il rapportait des objets qui racontaient l'histoire et la civilisation des pays visités. Selon le témoignage de Nacef Belkhiria, il était ébloui par la communauté des chercheurs, convaincu que le savoir et la science étaient les clés du progrès.

**Racines tunisiennes et horizons mondiaux : une formation au service de l'excellence**

Né le 4 mars 1930 à Jemmel, Béchir Salem Belkhiria est décédé prématurément le 26 novembre 1985. Diplômé de l'ESSEC à Paris (1958) et titulaire d'un MBA de l'Université de New York (1960), il

incarne cette synthèse rare entre savoir global et enracinement local.

**L'audace comme moteur**

De retour en Tunisie, il n'a pas craint d'ouvrir des chemins inexplorés. Fondateur de BSB, bientôt phare de la bureautique, il initia cercles de qualité, essaimage et capital-risque, et osa des projets que l'on jugeait alors chimériques : ver à soie et chèvres alpines, université libre, compagnie aérienne et plaques solaires annonciatrices du futur photovoltaïque.

Entre innovation, sport et culture : un homme aux multiples horizons. Précurseur économique, la vie de BSB fut une constellation d'expériences, une quête incessante d'horizons nouveaux. Il introduisit officiellement Toyota en Tunisie en 1976, anticipant l'essor du marché automobile et bâtissant une filière synonyme de fiabilité et de modernité.

---

**« L'histoire de BSB montre que certains destins ne se contentent pas d'être racontés : ils deviennent des héritages partagés. »**

---

Bâtitteur sportif, président de la Fédération Tunisienne de Rugby, il fait de Jemmel un berceau sportif national, inscrivant son nom dans l'histoire du sport tunisien.



« Honorer les bâtisseurs économiques, c'est reconnaître que l'économie est une part essentielle du patrimoine national. »

Homme de lettres, auteur de plusieurs ouvrages en arabe, français et espagnol, il enrichit la réflexion intellectuelle et culturelle. Ses collaborateurs le désignaient affectueusement par "Si Béchir", reflet d'une autorité exercée avec dignité, humanité et respect.

### L'économie aussi est un patrimoine

Rendre hommage au grand homme qu'a été Béchir Salem Belkhiria, même dans un cadre familial, relève de la justice et de la reconnaissance de la compétence et du mérite. Mais cet hommage aurait pu — et devrait — trouver une dimension institutionnelle, à travers un patronat qui valorise les bâtisseurs du secteur privé ou

un État qui reconnaît le mérite des édificateurs de la Tunisie moderne et pas seulement pour lui mais pour beaucoup d'autres oubliés, trop souvent gommés de l'histoire économique du pays.

Reconnaître les bâtisseurs du secteur privé et les édificateurs de la Tunisie moderne, c'est inscrire leurs réalisations dans la mémoire collective et rappeler que l'avenir de la Tunisie, se construit aussi par ceux qui osent entreprendre. On oublie trop souvent qu'ils peuvent inspirer la jeunesse, offrir des modèles de réussite et d'innovation et renforcer l'image du pays en révélant son potentiel à produire des leaders visionnaires.

### Un héritage pour la Tunisie de demain

*Béchir Salem Belkhiria fut multidisciplinaire : entrepreneur, sportif, intellectuel, bâtisseur. Son parcours illustre que la prospérité d'une nation ne se construit pas seulement dans les urnes ou sur les scènes, mais aussi dans les ateliers, les entreprises et les marchés.*

*Honorer sa mémoire, c'est rappeler que l'économie est aussi un patrimoine, et que les bâtisseurs économiques sont des héros de l'avenir.*

A.B.A

### en bref

- **Béchir Salem Belkhiria** (1930–1985) demeure une figure majeure de la Tunisie moderne.
- **Entrepreneur multidisciplinaire et visionnaire**, il a fondé BSB et introduit Toyota en Tunisie.
- Formé à l'ESSEC Paris et à l'Université de New York, il a combiné savoir international et engagement local.
- Il a innové dans la bureautique, **les cercles de qualité**, l'essaimage et le capital-risque.
- Il a initié des **projets pionniers** : énergie solaire, agriculture, aviation, université libre.
- Président de la Fédération Tunisienne de Rugby, il a fait de **Jemmel** un centre sportif.
- Son héritage rappelle que l'économie est aussi un patrimoine et que **les bâtisseurs** méritent d'être honorés.

w m c  
HORS-SÉRIE

# ÉPARGNE & PLACEMENTS

EN TUNISIE

EDITION NUMÉRIQUE

100% DIGITAL



webmanag

Tunisie |

## Une “démocratie” sous perfusion économique ?



**Parmi les rares pays à avoir maintenu un cap démocratique après les soulèvements arabes de 2011, la Tunisie avait incarné une promesse fragile.**

**Liberté d’expression,**

**élections pluralistes, société civile active... autant de conquêtes saluées par les chancelleries occidentales.**

**Une ère qui précède l’entrée en vigueur de l’article 54, dont l’adoption**

**a marqué un tournant dans le cadre juridique encadrant la liberté d’expression. Depuis, les acteurs médiatiques et les internautes évoluent dans un climat de vigilance croissant, redoutant que certains de leurs propos soient considérés comme diffamatoires ou susceptibles de porter atteinte à l’image du pays.**

**Et derrière la vitrine politique, une réalité économique s’effondre. Chômage endémique, dette publique galopante, disparités régionales criantes : la transition tunisienne est en panne. Le soutien international, censé accompagner une transition politique et économique qui a trop duré semble à la fois timide, désordonné et parfois contre-productif.**

## Une voix éclairante : Sabina Henneberg

Sabina Henneberg, chercheuse principale au Washington Institute for Near East Policy, spécialiste de l'Afrique du Nord vient de publier au "Journal of International Affairs" de Columbia University, un long article récapitulatif des 10 années post 14 janvier 2011 (2011-2021) \*. Son regard croisé sur les enjeux politiques et économiques tunisiens éclaire les limites du soutien international et les défis d'une transition durable.

*(La traduction ci-dessous de son article ne prétend pas à l'exhaustivité, mais vise à restituer les principaux éléments de son propos).*

---

**« Les réformes dictées par les bailleurs manquent de légitimité sociale : elles sont perçues comme une tutelle déguisée, pas comme un projet national. »**

---

## Une décennie de réformes... pour quels résultats ?

Depuis 2011, les gouvernements tunisiens se succèdent, porteurs de promesses de redressement.

Mais les réformes structurelles, souvent dictées par les bailleurs internationaux, peinent à produire des effets tangibles, estime Sabina.

Le Fonds monétaire international (FMI), la Banque mondiale, l'Union européenne et d'autres partenaires ont proposé des plans d'aide, conditionnés à des ajustements budgétaires stricts : réduction des subventions, gel des salaires publics, privatisations...

Résultat : une population désabusée, une classe moyenne fragilisée, et une jeunesse qui regarde vers l'exil. Les réformes, perçues comme imposées de l'extérieur, manquent de légitimité sociale. Elles ne s'inscrivent pas dans une vision nationale partagée, mais dans une logique technocratique souvent déconnectée des réalités locales.

## Un soutien international aux effets ambigus

Sabina Henneberg rappelle que peu d'études ont analysé le rôle de la communauté internationale dans cette transition économique insoutenable. Riccardo Fabiani (2018) a souligné que les bailleurs internationaux, séduits par les avancées démocratiques apparentes de la Tunisie, ont continué à fournir une « aide financière abondante et bon marché », malgré l'incapacité

**RADIO  
DIASPORA  
TUNISIA**



Dr. Lobna Karoui

Dr. Tawfik Jelassi

*invité*  
**DR. TAWFIK  
JELASSI**

**La Diplomatie à l'Ère du  
Digital Exponentiel**

Dans notre spéciale série « Nos Ambassadeurs de l'Excellence », nous vous dévoilons le parcours inspirant de Dr. Tawfik Jelassi, Ancien Doyen de l'École internationale de management des Ponts et Chaussées, Ancien ministre Tunisien et depuis Juillet 2021, sous-directeur générale de communication et d'informations de UNESCO.



du pays à mettre en œuvre les réformes économiques requises. De son côté, Robert Kubinec (2016) a mis en garde contre les risques liés à l'ignorance du népotisme et de l'inefficacité, qui pourraient compromettre les acquis plus larges de la Tunisie. À ce jour, aucune recherche n'a examiné de manière systématique les raisons pour lesquelles le soutien déclaré de la communauté internationale au processus de réforme économique tunisien a échoué aussi profondément d'ici 2021.

---



---

**« Soutenir la Tunisie aujourd'hui n'est pas un simple geste diplomatique, c'est un acte politique et un choix de civilisation. »**

---

### **Une décennie d'assistance... sans transformation**

À la suite de la révolution tunisienne de 2011, le pays a reçu diverses formes d'assistance de la part de ses partenaires internationaux. Les premiers bailleurs à intervenir furent la Banque mondiale, qui a rapidement débloqué un prêt d'appui aux politiques de développement de 500 millions de dollars, ainsi que l'Union européenne, l'Agence française de

développement (AFD) et la Banque africaine de développement (BAD).

En juin 2013, le Fonds monétaire international (FMI) a signé un accord de confirmation de 24 mois d'un montant de 1,74 milliard de dollars avec la Tunisie, suivi en 2016 d'un accord élargi de 36 mois pour un montant de 2,83 milliards de dollars.

Ces programmes visaient à stabiliser la situation macroéconomique du pays et à offrir un « espace de respiration » pour permettre la mise en œuvre de réformes de gouvernance et économiques à plus long terme.

Mais ce souffle espéré n'a jamais vraiment pris. Les aides, souvent conditionnées à des mesures d'austérité, ont creusé le fossé entre les institutions et les citoyens. Le soutien devient alors un facteur d'instabilité, au lieu d'être un levier de transformation.

---



---

**« L'aide financière “abondante et bon marché” a parfois servi d'anesthésiant, retardant les transformations structurelles nécessaires. »**

---

### **Repenser l'aide : vers un pacte de confiance**

Face à ce constat, plusieurs voix s'élèvent pour appeler à un changement de paradigme. Il ne s'agit pas de renoncer aux réformes, mais de les inscrire dans une démarche inclusive, adaptée aux spécificités tunisiennes. Cela implique :

- **une écoute réelle des acteurs locaux** : syndicats, PME, associations, collectivités... Ce sont eux qui portent l'économie réelle ;
- **un soutien aux initiatives communautaires** : agriculture durable, économie sociale, innovation locale ;
- **une valorisation du rôle des jeunes et des femmes** : non comme bénéficiaires passifs, mais comme moteurs du changement.
- **une relecture des conditionnalités** : pour éviter qu'elles ne deviennent des instruments de pression, au détriment de la souveraineté nationale ;

La Tunisie ne demande pas la charité. Elle appelle à un partenariat lucide, respectueux, fondé sur la co-construction. Un pacte de confiance, et non une tutelle déguisée.

« La Tunisie ne demande pas la charité, elle appelle à un partenariat lucide fondé sur la co-construction et le respect de sa souveraineté. »

### Qu'en est-il aujourd'hui ?

Le moment est critique. La Tunisie vacille, mais elle n'a pas renoncé. Sa jeunesse est inventive, sa société civile est vivante, ses régions regorgent d'initiatives. Ce qu'il lui manque, ce n'est pas la volonté, mais un cadre de soutien cohérent, patient, et respectueux relève Sabina Henneberg.

À l'heure où les crises se multiplient, où les démocraties sont mises à mal, soutenir la Tunisie n'est pas un geste diplomatique. C'est un acte politique. Un choix de civilisation. Et si, pour une fois, l'aide internationale osait la confiance ? La Tunisie ne demande pas qu'on parle en son nom. Elle demande qu'on l'écoute, qu'on la soutienne, et qu'on la respecte.

*Sabina Henneberg est l'autrice de Managing Transition : the First Post-Uprising Phase in Tunisia and Libya (Cambridge University Press, 2020), une analyse approfondie des dynamiques post-révolutionnaires dans les deux pays.*

### en bref

Pour Sabina Henneberg, la décennie 2011-2021 est celle d'un rendez-vous manqué entre la Tunisie et ses partenaires. Malgré des milliards de dollars injectés, l'approche top-down des bailleurs (FMI, Banque Mondiale) a privilégié l'austérité budgétaire au détriment de l'ancrage local. Ce déficit de légitimité a fracturé le contrat social, poussant la classe moyenne vers la précarité et la jeunesse vers l'exil. Pour 2026, l'enjeu n'est plus financier mais politique : passer d'une logique de conditionnalité rigide à un pacte de confiance valorisant la souveraineté et l'innovation locale.



A ne pas rater

- ✓ HEBDO
- ✓ HORS-SERIES
- ✓ DOCUMENTS - RAPPORTS
- ✓ COLLECTIONS

CONTACT US



Phone Number:  
**+216. 71 962 775**



Website:  
**webmanagercenter.com**



# L'intelligence artificielle, l'allié stratégique de l'entrepreneur



**Longtemps considérée comme une technologie totalement réservée aux grandes organisations, l'intelligence artificielle (IA) se présente aujourd'hui comme un véritable levier**

**d'innovation pour les entrepreneurs. Cet outil, quoique soulevant de nouveaux défis à la fois éthiques et humains, semble transformer en profondeur l'aventure entrepreneuriale.**

L'IA a échappé de la sphère des géants de la technologie et s'est imposée depuis quelques années comme un outil stratégique au service des entrepreneurs. En peu de temps, elle a fortement modifié la manière de concevoir, de gérer et de développer une entreprise. De la génération d'idées à la mise en marché du produit et/



## **L'IA intervient de la génération d'idées à la mise sur le marché, modifiant les pratiques entrepreneuriales.**

ou service, l'IA s'immisce dans toutes les étapes du processus entrepreneurial, permettant un gain de temps, une minimisation du risque et beaucoup plus de perspicacité.

De visu, l'impact de l'IA se situe au niveau de la phase de création. Les entrepreneurs font désormais recours à des outils tels que ChatGPT, Gemini ou encore Notion AI pour tester la viabilité de leurs idées, comprendre les aspects de leurs projets, simuler et concevoir des business plans, etc.

Dans sa quête d'innovation, l'entrepreneur trouve dans l'IA le véritable sparring partner intellectuel ; elle aide à structurer une réflexion, à explorer des scénarios de marché ou à repérer les besoins non ou mal satisfaits.

Au-delà de la créativité, l'IA constitue un puissant accélérateur de prise de décisions. Elle permet d'assurer l'efficacité des analyses stratégiques en offrant une lecture instantanée des tendances et des comportements à la fois des consommateurs et des concurrents. Ce que le flair des entrepreneurs devinait autrefois,

les algorithmes le détectent et le traitent en quelques secondes.

En Tunisie, l'intelligence artificielle commence à prendre de la place dans les pratiques entrepreneuriales. Elle est devenue pour bon nombres de startups locales, œuvrant dans les domaines de la santé, de la fintech ou de l'éducation, le meilleur outil de différenciation sur un marché palpablement compétitif.

Les incubateurs et espaces d'innovation invitent les entrepreneurs à intégrer des solutions d'automatisation et de data intelligence dès la conception de leur entreprise. Toutefois, le niveau d'adoption de l'IA dans les activités entrepreneuriales reste relativement faible, et ce, à cause des coûts parfois élevés des outils, du manque de formation technique et, surtout, des réticences culturelles face à la technologie.



## **Les outils d'IA permettent d'analyser des idées, de simuler des scénarios et d'évaluer la viabilité des projets.**

Les apports considérables de l'IA ne doivent pas occulter ses limites. L'entrepreneur, considéré comme l'acteur de changement



## **Grâce à l'analyse rapide des données, l'IA améliore l'efficacité des décisions entrepreneuriales.**

~~favorable pour l'économie et la société, risque de se trouver dans l'obligation de déléguer à la machine des décisions qui relèvent de la vision et de l'intuition.~~

En effet, l'ère de l'entrepreneur augmenté renvoie à un repositionnement de l'humain dans l'entreprise. L'IA offre à l'entrepreneur les moyens et les outils nécessaires afin de mieux comprendre son environnement pour pouvoir innover plus intelligemment, agir plus vite, et, dans une autre approche, devenir proactif.

Un nouvel équilibre doit s'installer ; une alliance subtile homme/machine mérite d'être stratégiquement annoncée. L'avenir de l'entrepreneuriat sera aussi bien humain qu'artificiel.

*Dr. Sarhane ABDENNADHER*

*Maître-assistant HDR en  
Sciences de Gestion,*

*FDS, Université de Sfax,  
Tunisie.*

# Kiosque Numérique



# Ce que l'économie murmure, *Quand personne n'écoute*



*Rien n'est sûr, tout est possible... "Bruits & Chuchotements" capte ce qui se murmure derrière les portes closes : indiscrétions tunisiennes, rumeurs internationales, hypothèses crédibles mais non confirmées. Un jeu d'échos qui éclaire autrement l'actualité.*

## **Tunisie**

### **1. Dette sous surveillance feutrée**

Dans les couloirs on parle moins de chiffres que de tempo. Les échanges techniques avec le

Fonds monétaire international se poursuivent, mais sans calendrier public. Objectif officieux : lisser les échéances et éviter toute annonce brutale. Les partenaires observent. La communication, elle, reste minimale.

## **2. Énergie : arbitrages discrets**

Autour de ETAP, des arbitrages sont en cours sur l'exploration et la maintenance des champs matures. Rien d'officialisé, mais les priorités budgétaires se resserrent. Les opérateurs privés attendent des signaux clairs avant d'engager de nouveaux CAPEX. Le mot-clé circule : pragmatisme.

## **3. Entreprises publiques : tri silencieux**

Des cabinets proches de la Kasbah évoquent un tri par "utilité économique" plutôt que par idéologie. Certaines restructurations avanceraient par blocs, d'autres resteraient en veille. Pas de plan global brandi. Juste des décisions au fil de l'eau, pour éviter l'effet domino social.

### **International**

## **1. Washington joue la patience**

À la Réserve fédérale des États-Unis, le message reste mesuré : observer, calibrer, temporiser. Les marchés guettent chaque inflexion de langage. En privé, plusieurs banquiers centraux reconnaissent que le risque n'est plus l'inflation seule, mais la fatigue économique cumulative.

## **2. Europe : discipline sans éclat**

À Bruxelles, la Commission européenne resserre la vis budgétaire sans tambour ni trompette. Les États membres négocient des marges. Officiellement, tout est sous contrôle. Officieusement, la croissance molle impose des compromis plus créatifs qu'annoncé.

## **3. Chine : stimulus ciblé, message contrôlé**

Pékin affine ses soutiens sectoriels, loin des grands plans d'antan. Le Conseil d'État chinois privilégie des impulsions chirurgicales. Les marchés y voient un signal : relancer, oui, mais sans dérapage ni effet d'annonce.

### **International imaginaire**

## **1. Un corridor énergétique discret**

Des sources proches de plusieurs capital-investisseurs évoquent des discussions confidentielles entre pays riverains de la Méditerranée pour sécuriser un corridor gazier secondaire. Rien de signé, tout est exploratoire. Mais les études techniques circulent déjà, loin des projecteurs.

## **2. Alliance data sous le radar**

Dans des think-tanks européens, on chuchote l'idée d'un accord de partage de capacités de calcul entre États "compatibles". Objectif : réduire la dépendance technologique sans créer de bloc officiel. Le projet serait encore au stade conceptuel, mais les budgets exploratoires existeraient.

## **3. Marchés émergents : pacte de stabilité officieux**

Des banques centrales d'Afrique et d'Asie discuteraient d'un mécanisme informel de soutien de liquidité croisée. Pas un fonds, pas un traité. Juste une promesse de coordination en cas de choc. Suffisant pour rassurer... si le secret tient.

*Ce qu'on ne vous dira pas ailleurs se murmure ici. À lire, à décoder, à débattre.*

## **Avertissement — Contenu assisté par IA**

Cette rubrique "Bruits & Chuchotements" est rédigée avec l'appui d'un outil d'intelligence artificielle, sous supervision éditoriale humaine. Les informations factuelles reposent sur des sources ouvertes et vérifiables, tandis que les scénarios imaginaires relèvent d'analyses prospectives plausibles, non confirmées. Cette chronique vise à éclairer les dynamiques économiques et géopolitiques, sans constituer une source officielle d'information.

# Notre énergie c'est vous





التجاري بنك  
Attijari bank  
فيكم والتون

Tunisiens résidant à l'Etranger

# رمضان بلادنا فيينا يعيش



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