



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT



République Tunisienne
Ministère de la Santé



ÉTUDE DE FAISABILITÉ POUR LA CRÉATION D'UNE AGENCE DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS ET DES EXPORTATIONS DES SERVICES DE SANTÉ

RAPPORT DE FAISABILITÉ JURIDIQUE ET INSTITUTIONNELLE

Avril 2019

Client : Ministère de la Santé de Tunisie

Préparé par : Aninver InfraPPP Partners

aninver

Dégagement de responsabilité

Le présent document a été préparé par Aninver InfraPPP Partners S.L. ("AIP") pour le Ministère de la Santé de Tunisie. Ce document ne reflète pas nécessairement les points de vue du Ministère. Ce document de travail constitue un livrable partiel de l'étude et les conclusions et recommandations ici-exposées sont provisoires jusqu'au moment de l'émission du rapport définitif de la mission. Ni AIP ni ses sociétés affiliées ou entités apparentées ne seront responsables d'aucune perte, quelle que soit sa nature, concernant des informations contenues dans ce document.

ABRÉVIATIONS

AIP : Aninver InfraPPP Partners S.L.
 ANCSEP : Agence Nationale de Contrôle Sanitaire et Environnemental des Produits
 ANPIES : Agence Nationale de Promotion des Investissements et des Exportations des services de Santé
 API : Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation
 ATCT : Agence Tunisienne de coopération technique
 BAD : Banque Africaine de Développement
 CDC : Caisse des dépôts et consignation
 CEPEX : Centre de Promotion des Exportations
 CNIP : Chambre Nationale de l'Industrie Pharmaceutique
 CNOM : Conseil National de l'Ordre des Médecins
 CNOMD : Conseil National de l'Ordre des Médecins Dentistes
 CNOPT : Conseil National de l'Ordre des Pharmaciens de Tunisie
 CTAA : Centre Technique Agro-Alimentaire
 DG : Directeur Général
 FI2T : Fédération Interprofessionnelle du Tourisme Tunisien
 FIPA : *Foreign Investment Promotion Agency* (Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur)
 FTAV : Fédération Tunisienne des Agences de Voyage et de Tourisme
 FNS : Fédération Nationale de la Santé
 FTH : Fédération Tunisienne de l'Hôtellerie
 FTUSA : Fédération Tunisienne des Sociétés d'Assurances
 IGPPP : Instance Générale des Partenariats Public – Privé
 INEAS : Instance nationale de l'évaluation et de l'accréditation en santé (INA Santé)
 INPDP : Instance Nationale de Protection des Données
 KHIDI : Korea Health Industry Development Institute
 Mfc pole : Pôle de compétitivité Monastir – El Fejja
 MHTC : Malaysia Healthcare Travel Council
 ONTH : Office National du Thermalisme et de l'Hydrothérapie
 ONTT : Office National de Tourisme Tunisien
 PCT : Pharmacie Centrale de Tunisie
 PME : Petite et Moyenne Entreprise
 R&D : Recherche et Développement
 RH : Ressources Humaines
 S.A. : Société Anonyme
 STEG : Société Tunisienne d'Electricité et de Gaz
 STEG IS: STEG International Services
 THTC: *Turkish Healthcare Travel Council*
 TIA : *Tunisian Investment Authority* (Instance Tunisienne d'Investissement)
 TIC : Technologies de l'Information et de la Communication
 UGPO : Unité de Gestion par objectif

FIGURES

Figure 1.	Conceptualisation de l'ANPIES.....	15
Figure 2.	Organigramme fonctionnel de l'Agence Nationale de Promotion des Investissements et des Exportations des Services de Santé	32
Figure 3.	Caractéristiques principales de l'organigramme proposé	36
Figure 4.	Coopération de l'ANPIES avec d'autres organisations tunisiennes	50
Figure 5.	Lancement de l'ANPIES.....	53

TABLEAUX

Tableau 1.	Principes de conception de l'ANPIES	20
Tableau 2.	Principes de conception de l'ANPIES (Suite)	21
Tableau 3.	Analyse des forces et faiblesses de différentes formes juridiques étudiées pour la création de l'ANPIES	22
Tableau 4.	Personnel de l'ANPIES	43
Tableau 5.	Personnel des bureaux régionaux de l'ANPIES	44
Tableau 6.	Postes requis pour l'ANPIES	45
Tableau 7.	Postes requis pour les bureaux régionaux (Nord, centre et sud) de l'ANPIES ...	45
Tableau 8.	Liste des personnes interviewées (2ème série).....	57
Tableau 9.	Liste des personnes interviewées (3ème série).....	58

ANNEXES

Annexe 1.	Cartographie juridique	54
Annexe 2.	Liste des personnes interviewées	57
Annexe 3.	Institutions similaires à l'ANPIES, analysées pour l'étude	59
Annexe 4.	Références et sources d'information	61

CONTENU

Résumé exécutif	6
1. Introduction	9
2. Institution de l'ANPIES	9
a. Raison d'être et présentation de l'agence	9
b. Benchmarking international	10
c. Vision et positionnement stratégique	11
d. Objectifs de l'ANPIES	12
e. Mission	12
f. Axes de travail	14
g. Fonctions de l'ANPIES	15
h. Principes et valeurs directeurs de l'ANPIES	16
3. Cadre juridique de l'ANPIES	19
Proposition du cadre juridique de l'ANPIES	23
4. Cadre institutionnel de l'ANPIES	25
a. Gouvernance	25
b. Conseil de l'agence	25
i. Présentation du conseil de l'agence et de ses attributions	25
c. Comité stratégique	28
i. Présentation du comité stratégique et de ses attributions	28
d. Président de l'agence	30
e. Directeur général de l'agence	30
f. Organisation de l'ANPIES	31
g. Bureaux régionaux de l'ANPIES	41
h. Personnel de l'ANPIES	42
5. Relations extérieures de L'ANPIES et Rapports avec les Organisations	48
a. Institutions partenaires	48
b. Comités techniques consultatifs	51
6. Lancement de l'ANPIES	52
ANNEXE 1 – Cartographie juridique	54
ANNEXE 2 – Liste des personnes interviewées	57
ANNEXE 3 – Institutions similaires à l'ANPIES, analysées pour l'étude	59
ANNEXE 4 – Références et sources d'information	61

Résumé exécutif

La présente étude de faisabilité est le troisième livrable de la mission « *Étude de faisabilité pour la création d'une agence de promotion des investissements et des exportations de services de santé* ». Cette étude s'inscrit dans le cadre de l'assistance technique déployée par la BAD pour appuyer le Ministère de la Santé Tunisien dans la mise en œuvre de la stratégie de promotion des investissements et des exportations de services de santé dans le pays. Ce document représente la deuxième version d'un livrable partiel, envoyé au Comité de Pilotage pour sa révision et commentaires.

Cette mission de conseil, a vu le jour suite à la réalisation d'une importante étude stratégique menée en 2014 intitulée « *Réalisation d'une étude sur le développement de la stratégie d'exportation des Services de Santé et de son plan de mise en œuvre* », et, qui s'inscrit dans le même programme de soutien de la BAD. Cette étude souligne l'importance de créer une agence de promotion des investissements et des exportations de services de santé dont l'objectif est de transformer la Tunisie en une destination de santé de premier plan.

La mise en œuvre des recommandations de l'étude stratégique est l'une des priorités du Ministère de la Santé tunisien, et, qui par conséquent a lancé la mission qui nous occupe. L'objectif de cette mission de conseil est d'étudier la faisabilité de la création de ladite agence en définissant ses aspects techniques, juridiques et financiers.

Ce rapport définit donc les aspects juridiques de la future **Agence Nationale de Promotion des Investissements et des Exportations des services de Santé (ANPIES)**¹. Pour la préparation de ce rapport, les consultants ont analysé et interrogé des représentants des différentes agences publiques en Tunisie et certains acteurs du secteur privé (une deuxième et troisième série d'entretiens spécifiques a été menée pour définir en détail les aspects clés de la future agence). De même, il y a eu l'analyse comparative des structures internationales similaires au modèle proposé réalisée dans le cadre des livrables précédents et qui a été mis à profit pour ce rapport. La collaboration du Ministère de la Santé a également été importante, il nous a fourni des informations clés pour cette étude (les salaires du personnel de la fonction publique et une estimation des coûts de fonctionnement ...).

La vision de l'ANPIES est d'être la structure de référence et la clef de voûte du développement du secteur de la santé tunisien dans le contexte international. Par le biais du regroupement et de l'harmonisation du secteur à travers une stratégie de promotion des exportations et des investissements commune, collaborative, continue et durable. Cette stratégie travaille sur la promotion intérieure et extérieure et elle devra se focaliser sur les filières du tourisme de santé, de l'industrie pharmaceutique & recherche en santé et la formation en santé & RH. L'objectif de l'agence est double : (i) favoriser le développement continu et durable des exportations des services de santé tunisiens et (ii) attirer des investissements privés dans le domaine de la santé et les orienter stratégiquement pour un développement soutenu et efficient du secteur.

¹ Le nom « ANPIES » a été extrait de l'étude stratégique réalisée en 2014. Nous avons utilisé cette dénomination pour faciliter la compréhension du rapport et la référence à « l'agence » mais en aucun cas il ne s'agit d'un nom définitif. L'équipe de consultants comprend que le nom de l'agence sera défini dans le cadre du projet de communication stratégique et marketing qui se déroule parallèlement à cette étude.

Les facteurs clés pour le développement du secteur ont été identifiés et regroupés sur huit axes de travail : (i) veille et intelligence économique, (ii) appui à la compétitivité, (iii) plaidoyer politique et propositions de textes réglementaires, (iv) construction d'une marque pays, (v) excellence dans le service (vi) accès à l'information, (vii) coordination sectorielle et (viii) coopération internationale.

Le cadre juridique proposé pour l'ANPIES est celui d'une **structure publique non soumise à la Loi 89-9 relative aux participations, entreprises et établissements publics, qui est d'intérêt économique et sous la tutelle du Ministère de la Santé** (exemple : TIA et CDC). Ce format juridique (choisi après avoir analysé différentes options possibles) permet d'avoir une structure qui permet une souplesse de gestion, une prise de décision adéquate, une autonomie administrative et financière, tout en assurant la tutelle et le soutien financier du Ministère de la Santé.

La structure organisationnelle de l'agence a été définie en fonction de (i) l'analyse des structures organisationnelles des organismes similaires en Tunisie (TIA, STEG IS, CTAA, Mfcpole, INEAS, CDC ...), (ii) des meilleurs exemples internationaux d'organismes similaires (l'agence KHIDI de la Corée du Sud est fréquemment citée comme l'un des meilleurs référents mondiaux, et couvre un large spectre de fonctions, comme proposé dans le cas tunisien), (iii) les missions à mener par l'agence et l'approche fonctionnelle prévue (flexible et multifonctionnelle).

Ainsi, on propose que **l'agence soit présidée par un président de l'agence et la direction exécutive assurée par un directeur général** ; ce dernier **supervisera quatre pôles dont neuf unités** fonctionnelles et un cinquième pôle travaillant sur la stratégie avec le conseil de l'agence, à travers le comité stratégique.

Il est également important de préciser que la **gouvernance de l'ANPIES est proposée à travers un Conseil de l'agence**, dans lequel seront représentées différentes **institutions du secteur privé** (idéalement à partir des trois filières d'action de l'agence : le tourisme de santé, l'industrie pharmaceutique et la formation / RH du secteur de la santé) **et du secteur public**.

Concernant le personnel pour le lancement de l'ANPIES, **31 employés (pour la 3^{ème} année de création) ont été estimées pour composer une équipe initiale, avec 6 employés pour trois bureaux régionaux (nord, centre et sud : créés à partir de la 3^{ème} année de l'agence)**. Leur recrutement devra se faire au fur et à mesure de la saisie de fonds pour financer le personnel et les activités de l'agence.

La structure organisationnelle ainsi que les services définis pour l'agence sont basées sur les missions préalablement convenues. La dépendance du Ministère de la Santé sera articulée à travers un mécanisme de reporting annuel (plan opérationnel, budget, résultats, autres informations) et une demande de financement. Les principes directeurs de l'ANPIES ont été définis, avec une série de comités techniques consultatifs dirigés par le personnel de l'agence et avec la participation d'experts nationaux. De même, la coordination avec d'autres structures publiques nationales (type CEPEX, API, FIPA, ATCT ...) sera assurée à travers **le pôle stratégie, planification et coordination**.

Finalement, pour le lancement de l'ANPIES, l'unité de gestion par objectif (UGPO) est déjà en place, dans laquelle la participation de l'équipe juridique du Ministère sera essentielle. Cette unité supervisera la préparation des textes légaux constitutionnels et la nomination du DG et du Conseil de l'agence. Le conseil de l'agence doit approuver les règlements de l'agence. Une fois le

président nommé (le DG sera nommé à partir de la 2^{ème} année de création de l'agence), la responsabilité de diriger l'ANPIES sera transférée avec la création d'un plan stratégique quinquennal et d'un premier budget de fonctionnement annuel. Le Ministère de la Santé couvrira les dépenses initiales de la création de l'agence.

1. Introduction

- 1.1. La présente mission de conseil, intitulée « *Étude de faisabilité pour la création d'une agence de promotion des investissements et des exportations des services de santé* » s'inscrit dans le cadre de l'assistance technique déployée par la Banque Africaine de Développement (BAD) ; Ceci pour appuyer le Ministère de la Santé Tunisien dans la mise en œuvre de la stratégie de promotion des investissements et des exportations de services de santé dans le pays.
- 1.2. Le ministère de la santé a attribué le contrat, par voie de passation de marchés, pour conduire cette mission au cabinet de conseil Aninver InfraPPP Partners S.L.
- 1.3. La mission de conseil a été divisée en six étapes. Les deux premières étapes : *Lancement et compréhension du projet* et *Étude Diagnostique et Analyse Comparative* ont déjà été conclues. Le présent rapport correspond à la troisième étape, intitulée *Étude de faisabilité*, et il s'agit, par conséquent, d'un rapport partiel de l'étude finale. L'objectif de cette phase de l'étude est de définir les aspects juridiques, techniques et financières de la création de l'agence.
- 1.4. Lors de cette phase de l'étude, les consultants ont réalisé une analyse approfondie de plusieurs agences opérant dans le secteur de la santé et ont mené également des dizaines d'interviews avec des acteurs clés tunisiens et des représentants des structures similaires afin de comprendre le profil des structures publics et privés et ainsi de proposer la structure la plus adéquate pour l'agence.²
- 1.5. Le présent *Rapport de faisabilité juridique et institutionnelle* est organisé comme suit : (i) Introduction ; (ii) Institution de l'ANPIES (iii) Cadre juridique l'ANPIES ; (iv) Cadre institutionnel de l'ANPIES ; (v) Relations extérieurs de l'ANPIES et rapports avec les organisations (vi) Lancement de l'ANPIES.

2. Institution de l'ANPIES

a. Raison d'être et présentation de l'agence

- 2.1. Suite à l'étude stratégique menée en 2014 par le Ministère de la santé tunisien, il a été relevé que la Tunisie dispose d'avantages compétitifs solides pour développer ses exportations des services de santé, notamment grâce à (i) une géographie de la concurrence privilégiée, (ii) une filière santé sophistiquée et performante, (iii) une offre de prestations médicales compétitive et (iv) l'existence de services de support et d'attractivité complémentaires.

Cependant, le manque d'organisation du secteur des services de santé « ne permet pas de capitaliser sur ces atouts pour développer un marketing de l'offre et renforcer le secteur ». Ainsi, il est conclu que la croissance du secteur au niveau international passe par « passer d'une recherche de compétitivité individuelle à un objectif de compétitivité sectorielle »³.

² Des informations relatives aux structures analysées et aux interviews réalisés peuvent être trouvés en annexe.

³ Réalisation d'une étude sur le développement de la stratégie d'exportation des Services de Santé et de son plan de mise en œuvre : Rapport phase 5 – Orientations stratégiques et plan d'action pour la promotion du secteur des exportations de services de santé en Tunisie, juillet 2014

- 2.2. En vue de mettre en place les mécanismes nécessaires pour canaliser le potentiel tunisien, il est proposé la création de « l'Agence Nationale de Promotion des Investissements et des Exportations des Services de Santé (ANPIES) »⁴.
- 2.3. Le modèle proposé a été soigneusement conçu à partir de l'étude des meilleures pratiques internationales et une profonde analyse du cas particulier de la Tunisie, et, dans le but d'atteindre l'objectif final fixé par le Gouvernement tunisien : positionner la Tunisie en tant qu'une destination de santé d'envergure internationale, avec un haut niveau de technologies et de prestations de santé.

b. Benchmarking international

- 2.4. Une analyse diagnostique et une analyse comparative internationale de la promotion des investissements et des exportations des services de santé en Tunisie ont été réalisées⁵. Suite à cette analyse il a été constaté que :
- La plupart des pays exportateurs et/ou bénéficiaires d'investissements dans le secteur de la santé ont un organisme de promotion, bien qu'ils soient très différents les uns des autres en termes de taille, ressources ou cadre institutionnel... ;
 - La plupart de ces agences sont passés par un processus d'évolution en termes d'autonomie, de budget et de fonctions qu'elles exercent. Par exemple : Promed⁶ (Costa Rica), MHTC (Malaisie) ou THTC (Turquie) ;
 - La proximité culturelle et linguistique entre la source et la destination est un facteur déterminant ;
 - Le facteur prix n'est pas un facteur déterminant, car les patients accordent une importance majeure à la qualité du service, le niveau de technologies, la sécurité, l'accessibilité ou la proximité des services de santé ;
 - L'engagement du gouvernement et une coopération efficace entre les secteurs public et privé ont été des facteurs déterminants dans l'attraction des investissements et la croissance des exportations des services de santé dans les pays actuellement en tête du segment. Le cas de la Malaisie, de la Corée, de l'Inde ou de Dubaï sont particulièrement notoires.
 - Parmi les mécanismes de promotion spécifiques qui ont le plus contribué au développement des filières dans ces pays on trouve : (i) des avantages fiscaux pour les investisseurs et les exportateurs ainsi que pour les bénéficiaires des services de santé ; (ii) l'accessibilité aux services : visas médicaux, forfaits "tout compris", large gamme de services associés, etc. ; (iii) création d'alliances stratégiques entre entités publiques et privées ; (iv) création d'accords de coopération internationaux ; (v) la centralisation et la publication des données et des statistiques du secteur ; (vi) la spécialisation dans des segments spécifiques :

⁴ Le nom « ANPIES » a été extrait de l'étude stratégique réalisée en 2014. Nous avons utilisé cette dénomination pour faciliter la compréhension du rapport et la référence à « l'agence » mais en aucun cas il ne s'agit d'un nom définitif. L'équipe de consultants comprend que le nom de l'agence sera défini dans le cadre du projet de communication stratégique et marketing qui se déroule parallèlement à cette étude.

⁵ L'Analyse diagnostique et l'Analyse Benchmarking, réalisés lors de la phase préalable de la mission de conseil, ont été révisés et approuvés par le Comité de pilotage.

⁶ <https://www.promedcostarica.org/>

chirurgie esthétique, dentisterie, production de médicaments génériques, entre autres ; (vii) réglementation et accréditation des standards de qualité et de déontologie ; (viii) création et diffusion d'une marque pays ; (ix) organisation et participation à des événements de l'industrie et (x) stratégie de marketing Web « agressive ».

c. Vision et positionnement stratégique

- 2.5. La vision de l'ANPIES est d'être la structure de référence et la clef de voûte du développement du secteur de la santé tunisien dans le contexte international, ceci par le biais du regroupement et l'harmonisation du secteur sous une stratégie de promotion des exportations et des investissements commune, collaborative, continue et durable.
- 2.6. La conception de ladite stratégie sera la tâche principale à mener par l'agence suite à son lancement. L'objectif de cette stratégie est le positionnement de la Tunisie en tant qu'un pôle international des investissements et des exportations de services de santé. Cet objectif passe par l'évolution de la philosophie actuelle de recherche de compétitivité individuelle à une philosophie de compétitivité sectorielle.
- 2.7. En vue de mener une promotion de la Tunisie en tant que destination santé efficace, l'ANPIES travaillera sur deux lignes d'action principales :
 - **Promotion interne** : D'une part, l'agence doit contribuer au renforcement du secteur par des actions qui favorisent son développement, dans le but d'offrir aux bénéficiaires des services/produits de qualité, sûrs et accessibles ;
 - **Promotion externe** : D'autre part, l'agence doit diffuser l'image de la Tunisie en tant que destination santé de premier plan international à travers la marque « Tunisie Destination Santé »⁷.
- 2.8. Le travail de promotion de l'ANPIES se focalisera sur les 3 filières identifiées comme les filières clés dans l'attraction des investissements et l'exportation des services de santé tunisiens⁸ :
 - **Tourisme de santé**, qui regroupe les sous-secteurs de médecine curative (tourisme médical) et médecine préventive (hydrothérapie et bien être) ;
 - **Industrie pharmaceutique**, composée par les fabricants des médicaments et les fabricants des dispositifs médicaux et autres produits de santé ;
 - **La formation dans les métiers de la santé**, aussi bien chez des institutions d'enseignement publiques que privées ; **Ainsi que la valorisation des ressources humaines.**
- 2.9. Il est important de noter que ces filières, bien qu'elles fassent partie du secteur de la santé, sont très différentes les unes des autres. Chacune d'entre elles a des enjeux propres et souvent non partagés par les autres filières, et, qui doivent être abordés en vue de mener une bonne promotion de la filière en particulier et du secteur de la santé en général. La structure de l'agence a été

⁷ Le label « Tunisie, destination santé » fut défini dans le Rapport phase 5 – Orientations stratégiques et plan d'action pour la promotion du secteur des exportations de services de santé en Tunisie, 2014

⁸ Le regroupement des acteurs du secteur en ces trois filières, qui marquent les trois domaines principaux d'action de l'agence, a été convenu avec le Comité de pilotage lors de la phase précédente de l'étude : *Étude diagnostique et analyse comparative*

conçue de manière à permettre de mener des actions de promotion à la fois du secteur de la santé tunisien dans son ensemble et des trois filières indépendamment (toujours dans la ligne du programme stratégique prévu au niveau sectoriel).

d. Objectifs de l'ANPIES

2.10. L'ANPIES sera créée avec un double objectif :

1. Favoriser le développement continu et durable des exportations des services de santé tunisiens⁹, plus spécifiquement :

- **Attraction des touristes de santé** étrangers en Tunisie ;
- **Exportation des produits pharmaceutiques**, des dispositifs médicaux et autres produits de santé ;
- **Attraction des étudiants, enseignants/formateurs et chercheurs** étrangers en Tunisie et exportation des services de formations, enseignements et professionnels de la santé tunisiens.

2. Attirer des investissements privés dans le domaine de la santé et les orienter stratégiquement pour un développement soutenu et efficient du secteur, plus spécifiquement dans les **trois filières cibles** de l'agence :

- **Tourisme de santé**, qui regroupe les sous-secteurs de médecine curative (tourisme médical) et médecine préventive (hydrothérapie et bien être) ;
- **Industrie pharmaceutique**, composée essentiellement par les fabricants des médicaments et les fabricants des dispositifs médicaux, avec d'autres opérateurs dans cette filière ;
- **Formation dans les métiers de la santé**, aussi bien au niveau des institutions d'enseignement publiques que les institutions privées. Et, valorisation des ressources humaines.

e. Mission

2.11. La mission principale de l'agence est de **promouvoir** l'investissement public et privé dans le secteur de la santé tunisien et les exportations des services et produits de santé du pays, à travers l'établissement d'une **stratégie nationale** et le renforcement des échanges avec l'extérieur.

2.12. Les missions de l'ANPIES sont :

- Proposer les politiques et les réformes en rapport avec la promotion des exportations et des investissements des services de santé ;
- **Contribuer** à faire évoluer les capacités et la compétitivité ;

⁹ Cet objectif fut marqué dans le Rapport phase 5 – Orientations stratégiques et plan d'action pour la promotion du secteur des exportations de services de santé en Tunisie, 2014

- Atteindre une **coordination** efficace entre les différents acteurs qui intègrent la filière de l'exportation des services de santé ;
- Soutenir et accompagner les investisseurs et promoteurs dans la réalisation des études de projet dans le domaine de la santé et dans l'accomplissement des actions de mise à niveau, accréditation, certification ...
- **Collecte des données** et des informations du secteur, ainsi que tout document utile aux attributions de l'agence et procéder à leur analyse et à leur diffusion (s'il y a lieu) ;
- **Gestion de la plateforme** électronique *online* (en cours de création) ;
- Mener un travail de **marketing et branding** au niveau international ;
- Proposer des services d'expertise dans les domaines des investissements et des exportations des services de santé, notamment réaliser des études de marché au profit de l'administration et des structures publiques ou privées concernées par l'exportation des services de santé ;
- Établir des **ententes** avec les différents opérateurs tunisiens de services connexes à la santé ;
- **Contribuer** à organiser la publicité au profit des services et produits de santé destinés à l'exportation et mettre en œuvre les moyens nécessaires qui permettent de les faire connaître à l'étranger ;
- Créer des accords de **coopération internationale** avec différentes institutions, partenaires étrangers ou autres, notamment qui permettent de promouvoir l'exportation des services de santé ;
- Collaborer pour **attirer des étudiants, professeurs et professionnels** de la santé étrangers ;
- Offrir une **assistance** générale et complète à tous les investisseurs et exportateurs dans le secteur de la santé, ainsi qu'aux membres associés ;
- **Préparer et proposer** les textes juridiques et les procédures en relation avec les attributions de l'agence, notamment les textes organisant l'investissement privé dans le domaine de la santé et l'exportation des services de santé ;
- Proposer des mesures de **simplification des procédures** ;
- Soutenir les filières des **TIC**, de la **télémédecine**, de la **R&D et innovation** ;
- Appuyer **l'amélioration et la modernisation** des hôpitaux, cliniques et le reste des infrastructures de santé tunisiennes ;
- Soutenir la création de **grands projets en Tunisie** et qui encouragent les investissements de l'étranger. Ainsi qu'identifier les opportunités d'investissement dans le domaine de la santé et veiller à leur réalisation ;
- Travailler dans **l'attraction des aînés (sénior)** et développer une politique favorable à ces derniers, avec l'introduction de mesures ciblant cette population de patients. Par

exemple : l'assurance des soins de longue durée, développer un programme de formation pour les opérateurs des services de santé favorable aux aînés ... ;

- **Coordonner** avec les organisations nationales et étrangères spécialisées, le déplacement des malades étrangers vers la Tunisie ;
- Collaborer avec les institutions gouvernementales et d'enseignement pour la **réalisation d'études** ou de recherches dans le domaine de la santé.

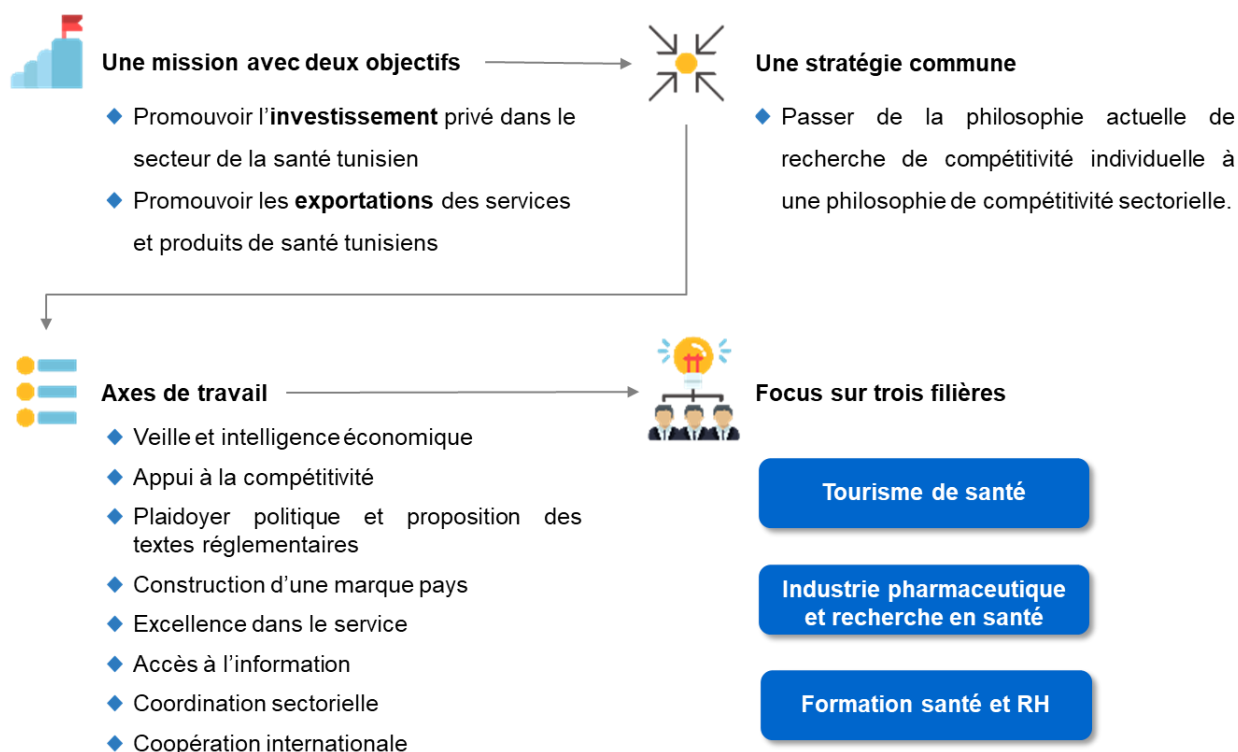
f. Axes de travail

2.13. Afin d'atteindre les objectifs fixés, l'ANPIES se focalisera sur huit axes de travail :

1. **Veille et intelligence économique** : collecte, interprétation et analyse de données, pour une meilleure prise de décisions. Ceci, en fonction des spécificités du secteur et des opportunités du marché ;
2. **Appui à la compétitivité** : Habilitation professionnelle des opérateurs et accompagnement technique pour des projets d'exportation et d'investissement ;
3. **Plaidoyer politique et proposition des textes réglementaires** : proposer et/ou soutenir des initiatives visant à améliorer le climat des investissements et des exportations en identifiant les points de vue du secteur privé à ce sujet ; ainsi que la participation de l'agence dans la réflexion et la proposition des textes réglementaires, en relation avec ses attributions ;
4. **Construction d'une marque pays** : promotion du secteur tunisien de la santé à l'international et diffusion d'une marque pays qui promeut les principes de qualité et de sécurité des soins et services de santé ;
5. **Excellence dans le service** : promotion du respect des standards de qualité, sécurité, transparence et éthique professionnelle, de la part des acteurs du secteur de la santé et services connexes ;
6. **Accès à l'information** : centralisation des données et publication des actualités, des statistiques, des opportunités d'investissement ou exportations, des analyses sectorielles entre autres ;
7. **Coordination sectorielle** : promotion des alliances stratégiques entre les différents acteurs qui composent la chaîne de valeur du secteur, avec un focus sur la collaboration publique-privée ;
8. **Coopération internationale** : recherche de synergies et d'alliances avec des institutions étrangères publiques et privées.

2.14. La figure 1 présente la conceptualisation de l'ANPIES.

Figure 1. Conceptualisation de l'ANPIES



g. Fonctions de l'ANPIES

2.15. Suite à la détermination de la mission et des axes de travail, les fonctions suivantes ont été définies pour l'ANPIES¹⁰ :

- Définir une stratégie commune pour le secteur santé tunisien des investissements et des exportations des services de santé et coordonner sa mise en œuvre ;
- Réaliser une promotion internationale des investissements et des exportations du secteur de la santé Tunisien, à travers l'établissement de la marque « Tunisie, destination santé »¹¹ ;
- Recherche d'alliances/partenariats avec des institutions étrangères dans le domaine de la santé, aussi bien publics que privées ;
- Encourager la création des synergies et des accords de collaboration entre les différents acteurs qui composent la chaîne de valeur de la filière santé (y compris les services associés) et plus spécifiquement entre le secteur public et privé ;

¹⁰ Les fonctions de l'agence furent définies avec le Comité de Pilotage de l'étude, lors de l'étape préalable : *Étude Diagnostique et Analyse comparative*. Ces fonctions ont été adaptés et reformulés dans ce rapport.

¹¹ Le label « Tunisie, destination santé » fut défini dans le Rapport phase 5 – Orientations stratégiques et plan d'action pour la promotion du secteur des exportations de services de santé en Tunisie, BAD 2014

- Effectuer un travail d'analyse et de recherche des opportunités d'investissement dans le secteur de la santé tunisien et veiller à sa réalisation ;
- Mener un travail de prospection de nouveaux marchés et définition de ses opportunités pour les exportateurs tunisiens ;
- Centralisation et publication des informations sur le secteur de la santé : statistiques, études, opportunités d'investissement et d'exportation, actualités, tendances internationales... ;
- Représentation et défense des intérêts du secteur au niveau institutionnel et proposition de politiques favorables à son développement ;
- Accompagnement et assistance des opérateurs dans des projets d'investissement dans le secteur de la santé en Tunisie ou dans l'exportation des services ou produits de santé tunisiens ;
- Promouvoir les principes de professionnalisme, d'éthique et de transparence auprès des acteurs du secteur ;
- Promouvoir et faciliter la formation continue et la mise à jour professionnelle et technique des acteurs qui composent la chaîne de valeur du secteur de la santé (services et produits) ;
- Promouvoir la R&D en santé et orienter son développement dans une direction conforme à la stratégie globale définie.

h. Principes et valeurs directeurs de l'ANPIES

2.16. L'agence de promotion des investissements et exportations des services de santé se doit d'être régie selon un code d'éthique et des principes, qui sont les suivants¹², ¹³ et ¹⁴.

- Leadership : l'agence est une structure qui fournit une orientation stratégique et promeut les pratiques optimales d'investissement et d'exportation des services de santé dans les États Parties par le renforcement des capacités et la promotion de l'amélioration continue de la qualité dans l'offre des services de santé ;
- Intégrité : l'agence se conforme aux principes d'éthiques, avec honnêteté intellectuelle et équité ;
- Crédibilité : l'atout majeur de l'agence est dans la confiance qu'elle cultive auprès de ses bénéficiaires et parties prenantes en tant que structure respectée et se fondant sur des données probantes. Elle jouera un rôle important dans la défense d'une communication et d'un échange d'informations efficaces sur l'ensemble des pays ;
- Transparence : le droit à savoir et l'accès public à l'information ;

¹² Union Africaine. Projet de traité visant la création de l'agence africaine du médicament. Révision 14 juillet 2017

¹³ Web site Organisation Mondiale de la Santé (principes éthiques).

¹⁴ ANSM. Charte de déontologie. Mai 2016.

- Responsabilité : l'agence fonctionne conformément aux normes internationales généralement acceptées de bonne gouvernance, de transparence et de responsabilité ;
La diffusion des informations en temps opportun, une interaction ouverte et le libre échange d'informations entre l'agence et les parties prenantes publiques et privés.
L'agence est responsable devant les Parties dans l'ensemble de ses opérations.
Elle prend ses décisions de manière indépendante, sur la base de données scientifiques probantes et actuelles, de l'éthique professionnelle et de l'intégrité. Les données factuelles détaillées de son processus décisionnel et la justification de ses décisions sont pleinement respectées ;
- Ajout de valeur : dans tous ses objectifs, missions et activités stratégiques, l'agence démontrera comment son initiative apporte une valeur ajoutée aux activités d'investissement et exportations des services de santé des différentes parties prenantes autres partenaires ;
- Bonne gouvernance et gestion saine : l'agence observera les pratiques de bonne gouvernance ;
- L'obligation de confidentialité : les agents de l'agence sont tenus à une obligation de confidentialité pour les faits, actes et renseignements dont ils ont eu à connaître en raison de leurs fonctions, activités ou missions, c'est-à-dire non seulement ce qui leur a été confié, mais aussi ce qu'ils ont vu, entendu ou compris ;
- Protection des données personnelles : « toute personne a le droit à la protection des données à caractère personnel relatives à sa vie privée comme étant l'un des droits fondamentaux garantis par la constitution et ne peuvent être traitées que dans le cadre de la transparence, la loyauté et le respect de la dignité humaine ... » ; Définition des données personnelles : « ... toutes les informations quelle que soit leur origine ou leur forme et qui permettent directement ou indirectement d'identifier une personne physique ou la rendent identifiable ... »¹⁵ ;
- Prévention et gestion des conflits d'intérêts : constitue un conflit d'intérêts une situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction ;
- L'organisation des travaux d'évaluation ou d'expertise au sein de l'agence, les processus décisionnels comme les procédures relatives à la passation des contrats liés à la commande publique doivent dès lors prendre en compte la prévention des situations dans lesquelles pourrait naître un doute légitime, même du seul point de vue des apparences, quant à l'indépendance ou l'impartialité des agents de l'agence ;
- Obligation de rendre des comptes : assumer la responsabilité de ses actions, de ses décisions et de leurs conséquences ;

¹⁵ Loi organique n° 2004-63 du 27 juillet 2004, portant sur la protection des données à caractère personnel - article 1 et 4.

- Indépendance et impartialité du personnel : se conduire en ayant uniquement en vue les intérêts de l'agence et sous la seule autorité du Directeur général et veiller à ce que les opinions et convictions personnelles ne compromettent pas les principes éthiques, les tâches officielles ou les intérêts de l'agence ;
- Respect : respecter la dignité, le mérite, l'égalité, la diversité et la vie privée de tous ;
- Engagement professionnel pour le personnel : démontrer un haut niveau de professionnalisme et de loyauté envers l'organisation, sa mission et ses objectifs ;
- Engagement en faveur d'une saine gestion de la qualité : dans toutes ses fonctions, l'Agence respectera les normes internationales de gestion de la qualité et créera les conditions d'une amélioration continue de ses pratiques ;
- Partenariats et collaboration : l'agence établira et renforcera des partenariats et encouragera la collaboration et le partage d'informations avec toutes les parties intéressées ;
- Appui à l'innovation : l'agence apportera son concours aux innovations qui améliorent l'accès des services de santé tunisiens à l'investissement et l'exportation.

3. Cadre juridique de l'ANPIES

3.1. Pour proposer un cadre juridique adéquat pour la création de l'ANPIES, l'équipe de consultants a procédé à :

- L'étude du cadre juridique Tunisien : des établissements et entreprises publics, du contrat de partenariat public - privé (cadre hétérogène et établi sans une vision globale), et, de ses différentes structures publiques et privés similaires et/ou différentes des activités de l'agence (ex : TIA, CDC, INEAS, CEPEX, PCT, ANCSEP ...) (Annexe 1 : Cartographie Juridique, ci-dessous) ;
- Effectuer plusieurs séries d'entretiens avec différentes parties prenantes publiques et privés (ex : des représentants de STEG IS, Mfcpole, CTAA, CDC, INEAS, ANCSEP, CEPEX ...) ;
- Un diagnostic des principes de conception de l'ANPIES (tableaux 1 et 2, ci-dessous),
- L'analyse des forces et faiblesses de différentes options de cadre juridique (tableau 3, ci-dessous).

3.2. On sait également que la future agence selon sa vision, ses missions et pour exercer ses activités, elle a besoin de :

- Une souplesse de gestion,
- Une autonomie administrative et financière,
- Une prise de décision active et adéquate pour saisir les opportunités d'investissements et d'exportations,
- Une passation de marchés simple et qui n'est pas soumise aux contraintes des structures publiques,
- Un recrutement du personnel simple, attirant et gardant les talents et non soumis également aux contraintes des structures publiques.

3.3. Ainsi, l'équipe de consultants, suite à l'analyse de toutes ses données, a retenu **principalement deux hypothèses** :

- **Une structure privée** : de type entreprise privée, sous forme S.A., avec une participation publique minoritaire de l'ordre de 30 à 40% dans le capital social (pouvant ainsi assurer la minorité bloquante, selon la législation Tunisienne). A cette structure, on associe un conseil stratégique de nature « publique » sous la présidence du ministre de la santé, avec implication des parties prenantes publiques et privés. Ce conseil a pour rôle la définition d'une stratégie nationale pour la promotion des investissements et exportations des services et produits de santé. Et, cette entreprise privée proposée sera le bras opérationnel du conseil stratégique.
- Ou **une entité publique** qui n'obéit pas aux contraintes des établissements et entreprises publics Tunisiennes actuelles (non souplesse de gestion, lourde réglementation de passation des marchés publics, recrutement du personnel par voie de concours ...).

Tableau 1. Principes de conception de l'ANPIES

Caractéristiques	Rationnelle	Résultante
1- Organiser, suivre en continu et promouvoir les investissements et les exportations des services de santé en Tunisie pour les trois filières : Tourisme de santé, industries pharmaceutiques et formation.	Structure flexible, autonome, rapidité de prise de décision, stable et durable dans le temps Un moteur pour la promotion, l'harmonisation, la régulation ... du secteur	Entreprise privée ou une entité publique non soumise à la Loi 89-9 du 1er février 1989 relative aux participations, entreprises et établissements publics (évitant les contraintes et lourdeurs administratives publiques)
2- Structure de référence et clef de voûte au niveau national et international afin de positionner la Tunisie en tant que « destination santé »	Structure émanant directement des décideurs et dans laquelle les différentes parties prenantes vont avoir confiance.	Entité publique non soumise à la Loi 89-9 du 1er février 1989 relative aux participations, entreprises et établissements publics; donc structure flexible, agile et autonome, comme c'est le cas de la TIA et CDC.
3- Promotion des investissements et exportations des services de santé en Tunisie	Nécessité de présence au sein de foires nationales et internationales, en rapport avec le tourisme de santé, l'industrie pharmaceutique et la formation en santé. Et constitution d'un réseau. Donc, nécessité de disposer des fonds nécessaires pour que l'agence puisse payer les frais de participation, le transport, les commodités ... et le perdiem de participation nécessaire pour le séjour du personnel qui va y participer au nom de l'agence ; avec également une simplicité et agilité de prise de décision.	Entité flexible, avec souplesse de gestion et autonomie administrative et financière. Avec les fonds nécessaires pour la promotion, non limité à la baisse par la législation.
4- Entité d'intérêt économique dont les activités vont améliorer et augmenter, significativement, les investissements et les exportations des services et produits de santé.	Nécessité d'une souplesse de gestion, une célérité de prise de décision (par opposition aux lourdeurs administratives publiques) et autonomie pour saisir les opportunités d'investissements et d'exportations	Entité, d'intérêt économique, dotée de la personnalité morale et financière, avec une autonomie administrative et financière, et plutôt de droit privé afin d'éviter les contraintes des structures publiques, en termes de passation de marchés, de recrutement du personnel, du contrôle financier par le contrôleur d'état ... Avec une synergie publique – privée dans sa structure, ce qui ne peut être réalisée que sous une forme d'entité institutionnelle publique qui va pouvoir rassembler les différentes parties prenantes et surtout qui va inspirer confiance.

Tableau 2. Principes de conception de l'ANPIES (Suite)

Caractéristiques	Rationnelle	Résultante
5- Engager une démarche coopérative et participative entre les professionnels et avec les différentes parties prenantes du secteur (mêmes structures publiques entre elles). Et, une synergie publique – privé correspondant à la nature du système de santé national Tunisien.	<ul style="list-style-type: none"> - Mécanismes de mise en place d'une synergie publique-privé, ainsi impliquer le secteur privé, avec le secteur public dans la stratégie de promotion des investissements et exportations des services de santé ; ceci à travers un partenariat/participation publique – Privé au sein d'un même conseil / comité de prise de décision stratégique pour le secteur, au sein de l'agence. - Un mécanisme de coopération entre les différentes structures publiques pour améliorer la communication et la collaboration sur le terrain. - Un mécanisme de coopération entre les professionnels du secteur. 	Conseil d'administration ou conseil stratégique selon la forme de l'entité à créer, afin d'assurer une collaboration publique-privé et une structure commune permettant une communication et une coordination entre les différentes structures publiques impliquées dans les exportations et les investissements
6- Entité liée au ministère de la santé	Entité sous la tutelle du ministère de la santé	Entité publique
7- Support et soutien des opérateurs des services et produits de santé, notamment pour l'export	Nécessité d'un fond de soutien	Entité publique
8- Attirer et garder les talents	Incitations et salaires adéquats du personnel afin d'intégrer cette entité et éviter la rotation répétitive et continue.	Entreprise privée ou une entité publique, avec un statut particulier du personnel (statut n'obéissant pas au régime de la fonction publique). Toutefois, l'entreprise privée demeure plus intéressante dans ce cas.
9- Plaidoyer politique	Lobbying auprès des pouvoirs publics sur l'importance de la promotion des investissements et des exportations des services et produits de santé	Une solide et forte entité privée ou une entité publique d'envergure
10- Coopération internationale	Partenariats, réseautage, foires et séminaires ... Donc nécessité d'avoir les fonds nécessaires de marketing et communication	Entité privée ou publique

Tableau 3. Analyse des forces et faiblesses de différentes formes juridiques étudiées pour la création de l'ANPIES

	Entreprise privée avec Conseil Stratégique « Public »	Entité Publique non soumise à la Loi 89-9 d'intérêt économique pour le secteur de la santé	Entreprise Publique non soumise à la Loi 89-9
Forces	<ul style="list-style-type: none"> Conseil d'administration Souplesse de gestion, célérité de prise de décision pour également saisir les opportunités, autonomie administrative et financière, Fonds propres: activités/ressources, Recrutement simple du personnel et incitations pour attirer et garder les talents, Conseil stratégique de nature « Publique » : instance de gouvernance pour promouvoir le secteur. 	<ul style="list-style-type: none"> Conseil de l'agence et un comité stratégique, Subvention de l'état, ainsi que dotations et avances, Exécution des marchés fixées par un manuel interne des procédures spécial approuvé par le conseil de l'agence, Fonds propres: activités/ressources, N'obéit pas à la Loi 89-9 du 1er février 1989 relative aux participations, entreprises et établissements publics; ce qui va permettre une souplesse de gestion et de prise de décision. 	<ul style="list-style-type: none"> Conseil d'administration, Subvention de l'état, ainsi que dotations et avances, Participation privée au capital de l'entreprise (< 50%), Fonds propres: activités/ressources, N'obéit pas à la Loi 89-9 du 1er février 1989 relative aux participations, entreprises et établissements publics; ce qui va permettre une souplesse de gestion et de prise de décision.
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> Délibérations du conseil stratégique ne prennent effet qu'après approbation par l'autorité de tutelle, Synergie publique – privé (sous forme de contrat de partenariat (forme juridique non actualisé) ou autres) va être tributaire du pouvoir public et dont la réactivité est lente pour le moment, ce qui va induire des retards dans la mise en application de la stratégie nationale et également pour entreprendre certaines actions liées au secteur public, Difficultés de collaboration entre l'entreprise privée et le conseil stratégique, Une entreprise privée est difficilement fédératrice d'une stratégie nationale, d'une coordination et coopération entre les différentes parties prenantes, ceci par manque de confiance. 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de conseil d'administration, Financement dépendant du budget de l'état, Stratégies de promotion des investissements et exportations définies pour le secteur par le Conseil stratégique ne prennent effet qu'après approbation par l'autorité de tutelle, Ne pourra pratiquement jamais devenir autonome financièrement à 100%, du fait de sa mission et activités de support aux opérateurs privés du secteur. 	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelle forme juridique, Nécessité de mettre en place un conseil stratégique public pour la définition des stratégies et politiques pour la promotion des investissements et exportations des services et produits de santé, ce qui va complexifier la structure, Financement dépendant du budget de l'état, Fort risque de biaiser la structure en faveur d'une filière plutôt que les 2 autres (ex: en faveur du tourisme de santé) en fonction du partenaire privé intégré dans le capital, Ne pourra pratiquement jamais devenir autonome financièrement à 100%, du fait de sa mission et activités de support aux opérateurs privés du secteur.

Option rejetée

Option proposée

Option rejetée

- L'ANPIES prendra la forme juridique d'une entité publique non soumise à la Loi 89-9, avec un intérêt économique pour le secteur de la santé, et, sera placée sous la tutelle du Ministère de la Santé.
- Cette forme juridique est proposée en vue d'assurer le succès lors du lancement et premières années de vie de l'agence, ainsi qu'un certain niveau d'autonomie et de flexibilité

Sources: Analyse des textes juridiques tunisiens; entretiens menés par les consultants

3.4. La 1^{ère} hypothèse d'une structure ou entreprise privée est difficile à mettre en place, pour différentes raisons :

- Dont principalement le fait que cette agence doit être une structure de référence et le point focal au niveau national, avec une stratégie nationale commune et harmonisée.
- L'activité de promotion et de marketing des investissements et des exportations des services de santé, surtout au niveau international ;
- Un support aux opérateurs privés du secteur via un fond de soutien pour développer leurs exportations et/ou investissements. Ce qui est difficile à mettre en place ou plutôt ne présente généralement aucun intérêt pour une structure privée.

Ainsi, cette hypothèse de structure privée pour le cadre juridique pour l'ANPIES est à rejeter.

3.5. Suite aux différents termes établis préalablement pour la création de l'agence, les consultants préconisent la proposition la plus adéquate (2^{ème} hypothèse), et, qui est celle d'une entité publique non soumise à la Loi 89-9 relative aux participations, entreprises et établissements publics et qui permette d'être une structure d'intérêt économique pour le secteur de la santé (tableau 3, ci-dessus).

3.6. Ce qui va permettre d'avoir une entité publique avec une souplesse de gestion et de prise de décision, entre autres, à l'instar des nouvelles entités publiques : la TIA ou la CDC (structures non soumise aux dispositions de la Loi n° 89-9 du 1er février 1989, relative aux participations, entreprises et établissements publics.) ; Par opposition à l'ANCSEP, INEAS ... dont le statut est celui de structures publiques obéissant à la Loi n° 89-9 du 1er février 1989 relative aux participations et entreprises publiques, et, qui font face à plusieurs challenges comme la lenteur des prises de décisions, passation des marchés publics et recrutement du personnel difficiles et lents, difficultés à recruter et à garder les talents...

Proposition du cadre juridique de l'ANPIES

3.7. Au départ, il est souhaitable que l'agence bénéficie du soutien technique et financier du secteur public pour sa mise en œuvre, puisque le secteur privé ne pourra donner, dans les premiers temps, qu'un support technique et non financier pour la création de l'agence. L'agence sera placée sous la tutelle du ministère de la santé, avec une création via une Loi, notamment la loi de finances. De même, la nouvelle structure aura besoin d'un temps d'adaptation, dans lequel elle devra bien définir l'étendue de son activité, car son action s'inscrit dans un environnement dans lequel il existe déjà un certain nombre d'organisations exerçant des activités relativement similaires : CEPEX, FIPA, API, ONTH, TIA, entre autres.

3.8. Il est préférable de créer **l'Agence Nationale de Promotion des Investissements et des Exportations des services de Santé sous la forme juridique d'une entité publique non soumise à la Loi 89-9, relative aux participations, entreprises et établissements publics et avec un intérêt économique pour le secteur de la santé.** Une agence publique dotée de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière. Ce sera une structure flexible, avec une souplesse de gestion et une célérité de prise de décision, un budget de lancement et de fonctionnement garantie pour les débuts de l'agence, une autonomie et une activité marchande développée. Cette structure n'est pas soumise aux différentes contraintes des structures publiques, comme : la passation des marchés publics, le contrôle par le contrôleur de l'état et le recrutement du personnel via concours et sans incitations pour garder et attirer les talents ...

3.9. Elle sera sous **la tutelle du Ministère de la Santé.**

- 3.10. Certes, cette forme de structure a ses points forts et ses points faibles mais au vu des éléments présents, c'est la structure la plus adéquate à réaliser (tableau 3, ci-dessus).
- 3.11. Il est ainsi important, suite à la création et au développement de l'ANPIES de modifier ou d'actualiser la structure de l'agence une fois que sa période d'adaptation arrive à sa fin. Ceci dans le but soit de l'intégrer au contexte pays qui va vers la création d'une seule entité des exportations et des investissements (tous secteurs confondus), soit qu'elle devienne totalement indépendante et autonome. Par exemple : autorité indépendante, avec un Partenariat Public – Privé institutionnel et un financement propre, ne dépendant plus du budget de l'État (on sait que des risques budgétaires potentiels liés aux structures publiques sont de plus en plus importants avec le contexte économique du pays en ce moment). Notamment pour garantir un impact économique et social important.

4. Cadre institutionnel de l'ANPIES

a. Gouvernance

- 4.1. En étudiant les différentes formes et statuts des établissements publics en Tunisie, et selon les périodes, on remarque que c'est assez hétérogène ; notamment pour les entreprises publiques.
- 4.2. Et, selon le rapport de la Banque Mondiale (pour une meilleure gouvernance des entreprises publiques en Tunisie), la politique des pouvoirs publics en matière de création d'entreprises publiques a été, selon Ben Letaïef (1998), « dépourvue d'une vision globale... elles sont nées au coup par coup et de manière étalée dans le temps, plutôt sous la pression des contraintes économiques et sociales ».
- 4.3. On constate également un cercle vicieux de problèmes liés aux entreprises publiques, et qui sont : interventions (politiques) dans la gestion des entreprises (nominations, contrôles des marchés, sureffectifs...) ; affaiblissement économique et financier des entreprises ; multiplication des contrôles (a priori et a posteriori) ; déresponsabilisation de la direction (Conseil d'administration) et absence de transparence ; et, augmentation des subventions et fréquence des recapitalisations.
- 4.4. Il est important de mettre en place un système de gouvernance pour éviter la mauvaise gestion des ressources publiques, qui amène les autorités à renforcer ses contrôles, ce qui déresponsabilisent davantage les dirigeants de ces structures.
- 4.5. Le rôle de l'Etat comme actionnaire des entreprises soucieux de leurs performances économiques, sociales et financières est faible. En revanche, le rôle de l'Etat comme organe de contrôle est hypertrophié, créant des contraintes lourdes dans de nombreux domaines (nomination des cadres, conditions d'emploi, fixation des prix de vente de biens ou services, passation de marchés ou décision d'investissement). Au final, le contrôle est multiple, davantage fondé sur le respect des réglementations que sur les véritables dysfonctionnements de fond.
- 4.6. Le renforcement de la fonction-actionnaire (pour la performance de l'unité), le retour à la responsabilisation des dirigeants et l'allègement des contrôles de conformité apparaissent donc comme les clés d'une amélioration de l'efficacité des structures publiques¹⁶.
- 4.7. Compte tenu de ces facteurs et une fois la forme juridique de l'ANPIES définie, les consultants proposent dans les sections suivantes la structure de gouvernance de la future agence. Ci-dessous est présenté la composition du Conseil de l'agence.

b. Conseil de l'agence

i. Présentation du conseil de l'agence et de ses attributions

- 4.8. Le conseil de l'ANPIES est l'organe suprême de l'agence, et le corps stratégique (avec le support du comité stratégique) et exécutif, pour le développement des exportations et des investissements des services et produits de la santé.

¹⁶ Banque Mondiale. Pour une meilleure gouvernance des entreprises publiques en Tunisie. Mars 2014.

- 4.9. Il est donc chargé principalement de proposer les choix stratégiques, les politiques publiques et les programmes adéquats pour l'amélioration de la promotion des exportations et des investissements des services et produits de santé ; évaluer le climat des affaires par rapport au secteur de la santé.
- 4.10. Le conseil définit également : la politique générale de l'ANPIES, les programmes et les mécanismes nécessaires pour son exécution ; approuve le budget prévisionnel de l'agence ; arrête les états financiers avant de les soumettre pour approbation au commissaire aux comptes¹⁶ ; organise les services administratifs ; établit les statuts particuliers du personnel de l'agence ainsi que leur régime de rémunération ; élabore le règlement intérieur de l'agence ; approuve les marchés et conventions conclus par l'agence ; approuve les contrats d'acquisitions, les transactions et toute autre opération immobilière relevant de l'activité de l'agence ; approuve le rapport annuel des activités de l'agence et nomme, éventuellement, le directeur général de l'agence ; nomme les commissaires aux comptes ... (comme c'est le cas pour la TIA, selon le Décret gouvernemental n° 2017-388 du 9 mars 2017 dans son article 11)¹⁷.
- 4.11. D'une façon générale, le conseil de l'agence examine tout autre aspect lié à son activité, qui lui est soumis.

ii. Composition du conseil de l'agence et mandat

- 4.12. Le conseil de l'agence est présidé par le président de l'agence. Il est composé de représentants du secteur public et du secteur privé choisis sur la base de leur expérience et de leur compétence dans les différents domaines de la santé et principalement de l'investissement et des exportations des services et produits de santé.
- 4.13. Les membres du conseil de l'agence sont désignés par arrêté du ministère de tutelle (ministre chargé de la santé), sur proposition des ministères et organes concernés. Également, les membres du conseil perçoivent pour leurs missions des primes bien définies et fixés par décret gouvernemental.
- 4.14. Le Conseil de l'agence se charge de désigner, sur proposition du président de l'agence parmi des candidatures sur dossiers, le Directeur Général avec un profil approprié, de l'expérience et des compétences dans les domaines de la gestion administrative, financière et technique (en rapport avec la santé) ; comme c'est le cas pour la TIA, selon le Décret gouvernemental n° 2017-388 du 9 mars 2017 dans son article 17.
- 4.15. Pour une bonne gouvernance de l'agence, il est recommandé que :
- **Les membres du Conseil de l'agence comprennent la mission et les prérogatives qui leurs sont affectées** et également qu'ils accomplissent leurs tâches au sein de ce conseil d'une manière acceptable et efficace. Pour cela, il est impératif de définir le profil type pour chaque représentant, leurs adresser des formations spécifiques, mettre en place des mécanismes d'incitation/participation et de sanctions, et, renforcer le rôle du Conseil de l'agence afin d'éviter la déresponsabilisation et le désintéressement ;
 - **Le président de l'agence ne soit pas également le DG de l'ANPIES.**

¹⁷ Décret gouvernemental n° 2017-388 du 9 mars 2017, fixant la composition et les modalités d'organisation du conseil supérieur de l'investissement, l'organisation administrative et financière de l'instance tunisienne de l'investissement (TIA) et du fonds tunisien de l'investissement et les règles de son fonctionnement.

- **Une organisation mixte publique et privé**, avec un conseil de l'agence dont la moitié des membres représentent le secteur privé et l'autre moitié le secteur public.
- **Les 3 filières techniques** (tourisme de santé, industrie pharmaceutique & recherche en santé et formation en santé & RH) **soient représentées dans le conseil de l'agence**, et pour assurer l'équilibre des forces.

4.16. La composition du Conseil de l'agence peut suivre les principes suivants :

1. Représentants des **ministères des axes techniques de l'ANPIES** : tourisme de santé, industrie pharmaceutique & recherche en santé et formation en santé & ressources humaines ;

Ex : Ministère de la Santé, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et /ou Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi ;

2. Représentants des **fédérations, organisations ou chambres syndicales** du secteur de la santé.

Ex : Fédération Nationale de la Santé, Fédération Nationale de l'Enseignement supérieur privé et de la recherche scientifique, Fédération Tunisienne des Agences de Voyage et de Tourisme, Fédération Interprofessionnelle du Tourisme Tunisien ; et/ou autres.

3. Représentants des différents **conseils de l'ordre des professions de la santé**.

Ex : Conseil National de l'Ordre des Pharmaciens de Tunisie, ou Conseil National de l'Ordre des Médecins ou Conseil National de l'ordre des Médecins Dentistes de Tunisie.

4. Représentants des organismes qui représentent les **organes de la promotion dont la promotion des exportations et des investissements en Tunisie**, et, avec lesquels il est important de collaborer et coordonner la promotion des services de santé en Tunisie.

Ex : Centre de Promotion des Exportations (CEPEX), Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur (FIPA), Instance Tunisienne d'Investissement (TIA) ; Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (API) ; Office National du Thermalisme et de l'Hydrothérapie (ONTH) ; et/ou Agence Tunisienne de coopération technique (ATCT).

5. Représentant des ministères suivants : le Ministère du commerce ; le ministère de l'Industrie et des PME ; le ministère du développement, de l'investissement et de la coopération internationale ; le ministère des finances ; **Banque Centrale de Tunisie et/ou la douane Tunisienne**.

4.17. Tout en sachant que le président du conseil de l'agence peut inviter à titre consultatif toute personne reconnue pour sa compétence et dont l'avis est jugé utile pour les travaux du conseil.

4.18. Pour des raisons de rotation et afin d'insuffler régulièrement un nouvel esprit, il est important de nommer les membres du Conseil de l'agence pour une durée de trois ans, renouvelable une seule fois.

iii. Réunions du conseil de l'agence

4.19. Le conseil de l'agence se réunit, sur convocation de son président, au moins une fois tous les trois mois et chaque fois que nécessaire pour donner son avis et délibérer sur les questions

inscrites à l'ordre du jour et relevant de ses attributions et communiqué, au moins dix jours à l'avance, à tous les membres du conseil.

- 4.20. Le conseil ne peut se réunir valablement qu'en présence de la moitié de ses membres au moins. Si le quorum n'est pas atteint, le conseil de l'agence se réunit une deuxième fois dans les quinze jours qui suivent. Dans ce cas, ses délibérations seront considérées valables indépendamment du nombre des membres présents.
- 4.21. Le conseil émet son avis à la majorité des voix des membres présents. En cas d'égalité des voix, celle du président du conseil est prépondérante.
- 4.22. L'ordre du jour doit être accompagné de tous les documents devant être examinés lors de la réunion du conseil. Le conseil de l'agence ne peut délibérer que sur les questions inscrites à l'ordre du jour sus-indiqué.
- 4.23. Un membre du conseil de l'agence ne peut déléguer ses attributions qu'aux autres membres du conseil, il ne peut également s'absenter des réunions du conseil ou recourir à la délégation (sauf en cas d'empêchement), ce dans la limite de deux fois par an, et, en cas de dépassement des absences permises, le président du conseil demande à l'institution concernée son remplacement. En cas d'empêchement pour le président du conseil de l'agence, le conseil est présidé par le membre représentant du ministère de la santé.
- 4.24. Les délibérations du conseil font l'objet de procès-verbaux, signés par le président du conseil et également un membre du conseil et consignés dans un registre spécial tenu au siège de l'agence. Le secrétariat de la direction exécutive se charge du secrétariat permanent du conseil et de préparer les procès-verbaux de ses réunions.
- 4.25. Le règlement intérieur de l'agence définit notamment : l'organisation des réunions du conseil de l'agence, les points permanents inscrits dans l'ordre du jour des réunions du conseil...

c. Comité stratégique

i. Présentation du comité stratégique et de ses attributions

- 4.26. Le comité stratégique de l'ANPIES est un comité consultatif de réflexions et de définition des orientations stratégiques relatives au développement des exportations et investissements des services et produits de la santé.
- 4.27. Il est chargé d'assister le conseil de l'agence dans les choix stratégiques, les politiques publiques et les programmes adéquats pour l'amélioration de la promotion des exportations et des investissements des services et produits de santé.

ii. Composition du comité stratégique et mandat

- 4.28. La composition du comité stratégique peut suivre les principes suivants :
 - Président de l'agence, en tant que président du comité ;
 - Trois membres émanant du conseil de l'agence ;

- Trois membres nommés en raison de leur **compétence et de leur expérience**, en tant qu'experts seniors, dans le domaine de développement des **exportations des services et produits de la santé** et relatifs aux **trois axes techniques de l'ANPIES** (tourisme de santé, industrie pharmaceutique & recherche en santé et formation en santé & ressources humaines) ;
 - Trois membres nommés en raison de leur **compétence et de leur expérience**, en tant qu'experts seniors, dans le domaine de développement des **investissements des services et produits de la santé** et relatifs aux **trois axes techniques de l'ANPIES** (tourisme de santé, industrie pharmaceutique & recherche en santé et formation en santé & ressources humaines) ;
 - **Directeur du pôle stratégie, planification et coordination.**
- 4.29. Les membres du comité stratégique sont désignés par arrêté du ministère de tutelle (ministre chargé de la santé), sur proposition du président de l'agence, après avis du conseil de l'agence, et des ministères et organes concernés. Également, les membres du comité stratégique perçoivent pour leurs missions des primes bien définies et fixés par décret gouvernemental.
- 4.30. Tout en sachant que le président du conseil de l'agence peut inviter à titre consultatif toute personne reconnue pour sa compétence et dont l'avis est jugé utile pour les travaux du comité stratégique.
- 4.31. Pour des raisons de rotation et afin d'insuffler régulièrement un nouvel esprit, il est important de nommer les membres du comité stratégique pour une durée de trois ans, renouvelable une seule fois.
- 4.32. Les experts ne peuvent participer à une mission qui leur est confiée par l'agence, s'ils ont un intérêt direct ou indirect avec des structures ou autres objets de la mission. Toute infraction aux dispositions du présent article est soumise à la sanction mentionnée à l'article du code pénal. Les experts sont également soumis à l'obligation de discrétion professionnelle conformément aux dispositions législatives en vigueur.

iii. Réunions du comité stratégique

- 4.33. Le comité se réunit, sur convocation de son président, au moins quatre fois par an avant les réunions du conseil de l'agence et présente à ce dernier un rapport d'activité à chacune de ses réunions et un rapport annuel annexé au rapport d'activité annuel de l'agence.
- 4.34. Les réunions du comité font l'objet de procès-verbaux, signés par le président du comité et également un membre du comité et consignés dans un registre spécial tenu au siège de l'agence. Le pôle stratégie, planification et coordination de la direction exécutive se charge du secrétariat permanent du comité et de préparer les procès-verbaux de ses réunions.
- 4.35. Le règlement intérieur du comité définit notamment : l'organisation des réunions du comité stratégique de l'agence, les points permanents inscrits dans l'ordre du jour des réunions du comité ...

d. Président de l'agence

- 4.36. L'agence est dirigée par un président nommé et rémunéré par décret gouvernemental sur proposition du ministre chargé de la santé. Comme c'est le cas de la TIA dans les textes légaux relatif à sa création et organisation (annexe 1), et, sur proposition des ministres chargés des ministères correspondants.
- 4.37. Le président est le représentant légal de l'agence. Il est le président de son conseil et l'ordonnateur de l'exécution de son budget, et, il est chargé notamment d'assurer :
- La gestion administrative et financière ;
 - La conclusion des marchés, des contrats et des conventions dans les formes et les conditions prévues par la législation et réglementation en vigueur ;
 - La représentation de l'ANPIES auprès des tiers et dans tous les actes civils, administratifs et judiciaires conformément à la législation et la réglementation en vigueur ;
 - L'exercice de toute prérogative liée à l'activité de l'agence qui lui est confiée par le conseil de l'agence.
- 4.38. Le président peut déléguer une partie de ses pouvoirs au directeur général de l'agence, ainsi que sa signature aux agents placés sous son autorité.

e. Directeur général de l'agence

- 4.39. Le directeur général de l'agence est désigné par le conseil de l'agence¹⁶, sur proposition du président parmi des candidatures sur dossiers. Il présente un profil approprié, de l'expérience et des compétences dans les domaines de la gestion administrative, financière et technique (en rapport avec la santé).
- 4.40. Il est chargé notamment de :
- Etablir les budgets prévisionnels de fonctionnement et d'investissement et leur schéma de financement ;
 - Proposer l'organisation des services de l'agence, le statut particulier de son personnel ainsi que son régime de rémunération, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur ;
 - Engager les dépenses et percevoir les recettes conformément à la législation et à la réglementation en vigueur ;
 - Conclure les opérations d'acquisition, les transactions et toutes les opérations immobilières relevant de l'activité de l'agence, et, ce conformément à la législation et à la réglementation en vigueur ;
 - Prendre toutes les mesures nécessaires pour le recouvrement des créances de l'agence ;

- Etablir des rapports périodiques et un rapport annuel sur les activités de l'agence et les soumettre au conseil de l'agence ;
- Exécuter toute autre mission entrant dans le cadre des activités de l'ANPIES et qui viendrait à lui être confiée par le président de l'agence.

f. Organisation de l'ANPIES

f.1. Organigramme de l'agence

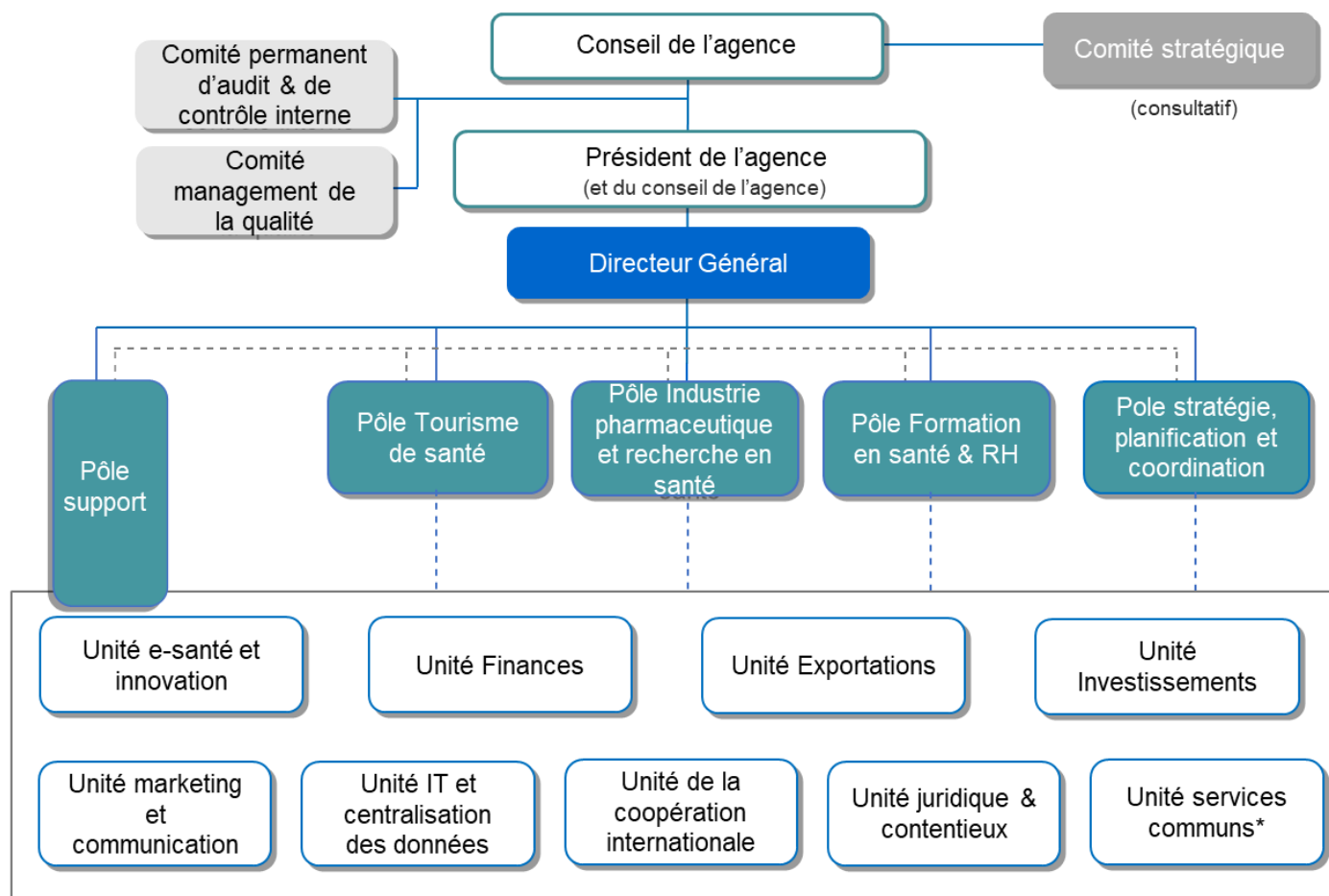
4.41. La figure 2, ci-dessous, représente l'organigramme proposé pour la future Agence Nationale de Promotion des Investissements et des Exportations des services de Santé. L'équipe de consultants a défini l'organigramme de l'agence en fonction de quatre facteurs :

- Les missions définies pour l'agence lors de la phase précédente de l'étude : *Étude diagnostique et analyse comparative* ;
- L'approche fonctionnelle prévue pour atteindre les objectifs proposés de manière efficace ;
- Les entretiens menés auprès des principales parties prenantes pour l'étude (annexe 2) ;
- L'étude comparative de structures similaires tunisiennes et internationales (annexe 3).

4.42. Cet organigramme présente les caractéristiques suivantes :

- La gouvernance de l'ANPIES sera assurée par le **Conseil de l'agence**, qui est l'organe suprême de l'agence (corps stratégique et exécutif), dont les membres sont désignés par arrêté du ministre chargé de la Santé sur proposition des ministères et organes concernés. Une fois défini, le conseil de l'agence est présidé par le président de l'agence. L'équipe de consultants suggère que la moitié du nombre des membres du conseil soient des représentants du secteur privé (p. ex. 50% secteur privé – 50% secteur public), ce qui va encourager et mener à la réalisation des objectifs de l'agence pour le secteur et assurera également le développement et la croissance de la structure, tout en évitant sa stagnation ou détérioration.

Figure 2. Organigramme fonctionnel de l'Agence Nationale de Promotion des Investissements et des Exportations des Services de Santé



* RH, gouvernance, achats & logistique, moyens matériels ...

---- Les différents pôles travaillent en étroite collaboration afin d'assurer une coordination et coopération efficaces.

----- Les unités travaillent en collaboration avec les différents pôles, essentiellement, à travers des comités, commissions ... Ces unités relèvent, sur un plan administratif, du pôle support.

- L'ANPIES présente également un **Comité stratégique** qui est un comité consultatif, du conseil de l'agence, de réflexion et orientations stratégiques pour le développement des exportations et investissements des services et produits de la santé.
- La direction exécutive de l'agence sera exercée par un **Directeur Général**, qui sera désigné par le conseil de l'agence sur proposition du président de l'agence. L'unité des services communs assistera le DG dans ses fonctions. Comme exposé auparavant, et en vue d'assurer une **bonne gouvernance de l'ANPIES**, **il est important que le président du conseil de l'agence ne soit pas également le Directeur Général de l'organe exécutif**. Le DG sera chargé, sous l'autorité du président, des affaires administratives, financières et techniques. Un secrétariat permanent sera affecté à l'organe exécutif et se chargera de coordonner, établir des procès-verbaux des réunions, d'assurer le suivi de l'exécution des activités, décisions et recommandations du conseil de l'agence et de l'organe exécutif. Le DG assistera le président de l'agence.
- **Le pôle stratégie, planification et coordination et le comité stratégique (émanant du conseil de l'agence)** ont été pensé en suivant le modèle de l'agence coréenne KHIDI – structure identifiée dans l'analyse comparative internationale comme le meilleur exemple d'agence d'appui au secteur des investissements et exportations de services de santé. L'objectif de ce comité stratégique et de ce pôle est de définir et de mettre en œuvre une stratégie de promotion des exportations et des investissements des services de santé tunisiens commune à tout le secteur, permettant ainsi de coordonner les efforts menés dans les différentes filières et de les orienter vers une direction commune, de manière à ce que tout le secteur en bénéficie. Le pôle stratégie, planification et coordination travaillera en étroite collaboration avec le président / conseil de l'agence, et, marquera la feuille de route des autres pôles de l'agence. Il travaillera également en étroite collaboration avec les autres pôles, à travers des comités techniques (discussions, réflexions et définitions d'orientations pour l'agence).

Le pôle stratégie, planification et coordination assurera également la coordination avec les différentes agences et organismes qui mènent des activités en relation avec la promotion des investissements et des exportations des services de santé en Tunisie, tels que : FIPA, CEPEX, TIA, API, ONTH, ATCT, ONTT, etc., et avec les opérateurs des services de la santé (surtout privé). Le but est de créer des canaux transversaux de communication et de coordination des projets / actions ... avec les pôles métiers et les différents organismes publics et privés, en vue d'éviter la duplication des actions et de travailler en complémentarité et en coopérant efficacement.

- « **Pôles métiers** » ou **structure des opérations**, elle est composée des **Pôle de Tourisme de santé, Pôle de l'industrie pharmaceutique & recherche en santé et Pôle formation en santé & RH**. Cette structure est conçue en vue de permettre à l'équipe opérationnelle de l'agence de travailler de manière flexible et avec une approche multidisciplinaire. Ces compétences s'avèrent essentielles étant donné le rôle multifonctionnel à jouer par l'agence : d'une part, pour mener un travail de promotion extérieur des services de santé tunisiens et d'autre part, pour promouvoir le développement interne des exportations et des investissements des services de santé

(promotion qui passe par le fait de mener des actions aussi au niveau de l'ensemble du secteur que des filières qui le composent).

Cette structure organisationnelle devra être habile et non contraignante permettant également à l'équipe opérationnelle de l'ANPIES de travailler à la fois sur des tâches quotidiennes et de collaborer pour des projets plus concrets. Elle requiert du personnel avec la capacité de travailler en équipe, ce qui va de pair avec les principes fondamentaux de l'agence.

La structure des opérations « pôles métiers » est composée de trois directeurs de pôles et de personnel expert dans les filières : Tourisme médical, industrie pharmaceutique & recherche en santé et formation en santé & RH, de profils et compétences divers, et, qui travailleront de manière transversale pour les fonctions ou les projets à mener par l'agence. Les actions seront coordonnées par le conseil de l'agence et la direction exécutive.

Cette structure est innovante, en comparaison avec l'organisation des structures publiques conventionnelles et elle permet une meilleure collaboration et efficacité avec les différents pôles et unités de l'agence pour une coopération efficace.

- **Un comité de management de la qualité** sera chargée d'assurer la démarche de la gestion de la qualité, dont l'objectif est l'obtention d'une large mobilisation et de l'implication de toute l'agence pour parvenir à une qualité parfaite. Il relève et reporte au conseil de l'agence et il dépend administrativement de la direction exécutive (qui fournira les moyens nécessaires pour faciliter leurs tâches). Ce comité sera composé par un chef de comité (issu du conseil de l'agence), deux membres du conseil de l'ANPIES, avec un responsable qualité.
- **Un comité permanent d'audit et de contrôle interne** sera chargée d'assurer l'évaluation en continue des activités de l'agence dans un souci d'atteindre les objectifs mis en place et surtout de performance. Ce comité sera également chargé de promouvoir de manière systématique une culture organisationnelle favorable à l'éthique auprès de l'agence. Le comité d'audit et de contrôle interne sera composé par un chef de comité (issu du conseil de l'agence), trois membres du Conseil de l'ANPIES avec un responsable de l'audit et du contrôle interne. Il relève et reporte au conseil de l'agence et il dépend administrativement de la direction exécutive (qui fournira les moyens nécessaires pour faciliter leurs tâches).
- Le **pôle support** comprend **neuf unités fonctionnelles** : (i) Unité exportations, (ii) Unité investissements, (iii) Unité finances, (iv) Unité e-santé et innovations, (v) Unité services communs, (vi) Unité marketing et communication, (vii) Unité IT et centralisation de données, (viii) Unité coopération internationale et (ix) Unité juridique et contentieux. Ces unités travailleront de manière transversale avec la structure des opérations, qui est constitué par **les pôles métiers**, en leur apportant du soutien dans les tâches en rapport avec leurs compétences. Avec comme **entités opérationnels** : les pôles métiers, l'unité exportations, l'unité investissements, l'unité e-santé & innovation, l'unité de marketing & communication et l'unité de la coopération internationale, et, comme

entités supports : l'unité des services communs, l'unité finances, l'unité juridique & contentieux et l'unité IT & Centralisation des données.

- 4.43. L'organisation de l'agence évolue graduellement sur les trois premières années pour être pleinement opérationnelle au bout de la 3^{ème} année. Cet organigramme présente donc l'organisation de l'agence selon une vision sur le moyen terme, au bout de la 3^{ème} année de la création de l'agence. Pour le court terme (les deux 1^{ères} années), l'organisation de l'agence peut inclure le regroupement de pôles et d'unités. Ainsi, on peut regrouper les pôles métiers et le pôle stratégie, planification et coordination avec le pôle support. On peut également regrouper les unités, par exemple : on peut regrouper les unités de services communs, finances et juridique & contentieux ; également les unités exportations et investissements ... (voir section h. personnel de l'ANPIES, ci-dessous).
- 4.44. Sur la base des caractéristiques principales de l'organigramme proposé, figure 3 ci-dessous, les consultants ont fait une distribution des tâches entre les différents pôles.
- 4.45. **Il est également important de noter que l'agence externalisera ses services autant que nécessaire ; en sachant que certaines activités peuvent être externalisées pour une meilleure efficacité, et menées sous le contrôle de l'agence.**

f.2. Pôles et unités de l'agence

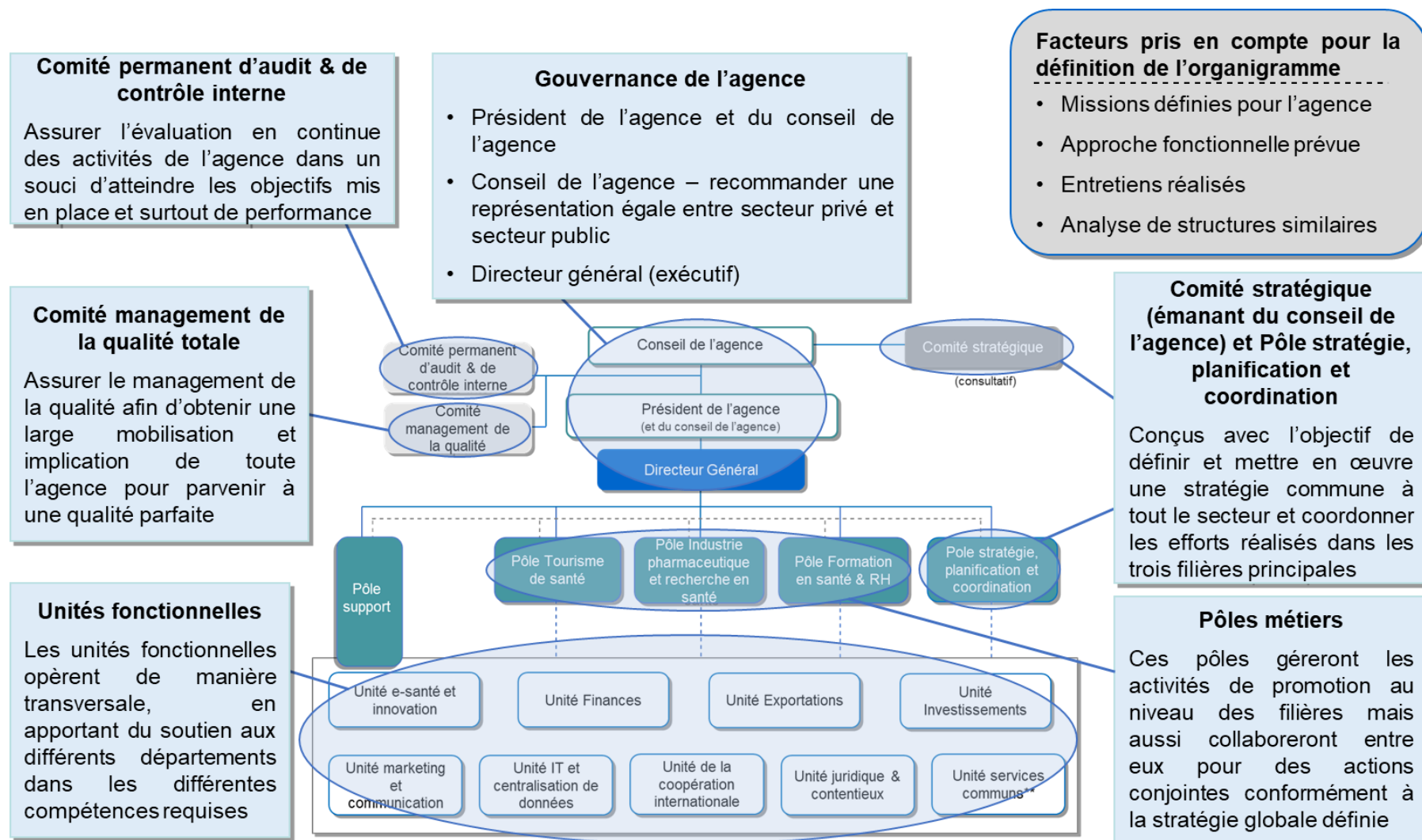
- 4.46. L'ANPIES présente cinq pôles dont le pôle support et qui présente neuf unités. Ces différents pôles et unités travaillent en étroite collaboration afin d'assurer une coordination et coopération efficaces et ils sont définis comme suit :

i. Pôle stratégie, planification et coordination.

Rôle dans la définition de la stratégie de la promotion des investissements et des exportations avec le comité stratégique

- Mener l'élaboration, en collaboration avec les comités techniques et l'organe exécutif de l'agence, d'une stratégie de promotion des investissements et des exportations de services de santé en Tunisie ;
- Assurer une correcte mise en œuvre de cette stratégie, en tenant compte des différentes particularités du cadre tunisien, et, en coordonnant le travail de la structure des opérations ;
- Effectuer un travail continu de mise à jour, amélioration et correction de la stratégie conçue. Cette stratégie doit être adaptée en fonction des nouvelles tendances internationales, des évolutions de l'industrie ou du contexte tunisiens, des événements extraordinaires, etc. ;
- Collaborer avec la structure des opérations « pôles métiers » et les guider dans la conception des activités nécessaires à la mise en œuvre réussie de la stratégie définie.

Figure 3. Caractéristiques principales de l'organigramme proposé



ii. « Pôles métiers » ou structure des opérations

- Collaborer, avec les comités techniques, dans la création d'une charte de déontologie pour le secteur qui promeut les principes de professionnalisme, d'éthique et de transparence ;
- Promouvoir et collaborer à de grands projets d'investissement au niveau sectoriel ;
- Promouvoir la R&D et orienter son développement dans une direction conforme à la stratégie globale définie par les organes de stratégie ;
- Réaliser et / ou collaborer avec les institutions correspondantes à la réalisation d'études et recherches au niveau de la filière.

ii₁. Pôle Tourisme de santé

- Encourager le dialogue politique et collaborer avec l'administration à la mise en œuvre de mesures favorisant l'industrie du tourisme de santé et des aînés (seniors) ;
- Encourager et appuyer l'amélioration et la modernisation des hôpitaux, cliniques et du reste des infrastructures sanitaires tunisiennes ;
- Encourager et collaborer à la création d'accords entre les différents acteurs qui composent la chaîne de valeur du tourisme de santé en Tunisie afin d'offrir au client potentiel un service complet et convivial (Compagnie aérienne, assureurs, agences de voyages, hôtels etc.).

ii₂. Pôle Industrie Pharmaceutique & recherche en santé

- Encourager la création des synergies et / ou des accords de collaboration entre les différents acteurs qui composent la chaîne de valeur de l'exportation des produits pharmaceutiques ;
- Encourager le dialogue politique et collaborer avec l'administration pour la facilitation des procédures réglementaires et d'approbation de la mise sur le marché des médicaments et des dispositifs médicaux, ainsi que les exigences et dispositions nécessaires pour les exportations, etc. ;
- Collaborer conjointement avec d'autres institutions du secteur pharmaceutique pour la création d'un code de bonnes pratiques/éthique pour les sociétés pharmaceutiques exportatrices qui promeut les principes de professionnalisme, d'éthique et de transparence ;
- Réaliser et / ou collaborer avec les institutions correspondantes dans la réalisation d'études et recherches au niveau de la filière.

ii₃. Pôle Formation en santé et RH

- Promouvoir la formation continue et la mise à jour professionnelle et technique des acteurs qui composent la chaîne de valeur du secteur ;
- Contribuer à créer un dialogue et des synergies entre les différents centres d'enseignement supérieur et de recherche du pays, ainsi que d'autres institutions présentes dans la chaîne de valeur de la filière (Résidences étudiantes, institutions

financières, sociétés d'assurance, etc.), afin de les impliquer dans une stratégie commune d'attraction des étudiants, des professeurs et des chercheurs étrangers ;

- Faciliter autant que possible les procédures administratives nécessaires pour qu'un étudiant, chercheur ou professeur étranger puisse accéder au système d'enseignement/ formation supérieure ou de recherche tunisien dans le secteur de la santé ;
- Favoriser la création des accords de collaboration (formation, stages) avec les secteurs public et privé du pays et à l'étranger, pour offrir aux nouveaux diplômés plus d'opportunités d'accès sur le marché du travail ;
- Fournir une assistance et des conseils aux étudiants étrangers, qui ont besoin d'informations sur le système d'enseignement/formation supérieure dans les métiers de la santé en Tunisie et les possibilités d'accès ;
- Promouvoir l'échange d'étudiants avec d'autres pays, en facilitant le transfert de crédits et la création d'accords de mobilité avec des établissements d'enseignement supérieur étrangers ;
- Promouvoir l'échange des compétences humaines et institutionnelles dans le domaine de la santé à l'international et mobiliser ainsi le savoir-faire Tunisien et son potentiel, notamment à Travers la collaboration et la coordination avec l'ATCT.

iii. Pôle support

Le pôle support comprend neuf unités, avec les tâches suivantes :

iii₁. Unité Exportations

Unité stratégique pour la promotion des exportations au sein de l'agence et parmi ses missions :

- Prospection de marchés et recherche de partenaires étrangers à l'exportation ;
- Recherche d'opportunités d'exportation et négociation/médiation entre des exportateurs tunisiens de services de santé et des clients étrangers ;
- Collabore étroitement et efficacement avec le pôle stratégie, planification et coordination ;
- Développement des assises et aide à la mise en place des politiques et réformes en rapport avec les activités d'exportations des services de santé.

iii₂. Unité Investissements

Unité stratégique pour la promotion des investissements au sein de l'agence et parmi ses missions :

- Analyse et recherche d'opportunités d'investissements aussi bien pour les entreprises tunisiennes que les investisseurs étrangers ;
- Promotion des grands projets d'investissements au niveau sectoriel ;
- Collaboration étroite et efficace avec le pôle stratégie, planification et coordination ;

- Développement des assises et aide à la mise en place des politiques et réformes en rapport avec les activités des investissements des services de santé.

iii.3. Unité e-santé et innovation

Unité stratégique pour la promotion de l'e-santé et l'innovation et parmi ses missions :

- Promouvoir l'innovation et le développement de la filière de la télémédecine en Tunisie et notamment pour l'export des services de santé ;
- Soutien et accompagnement technique à des opérateurs pour des projets d'e-santé et innovation.
- Développement des assises et aide à la mise en place des politiques et réformes en rapport avec les activités e-santé et innovation des services de santé ;

iii.4. Unité IT et centralisation de données

- Effectuer une maintenance et une mise à jour constantes de la plateforme Web de l'ANPIES ;
- Collaborer avec le pôle marketing & communication dans le développement et la mise en œuvre d'une stratégie de marketing digital ;
- Effectuer une centralisation des données et statistiques du secteur et mettre à jour les contenus présents dans la plateforme web ;
- Fournir un soutien technique aux autres pôles et collaborer avec eux sur des projets et des initiatives nécessitant des compétences en informatique ;
- Développer le contenu et les applications Web qui contribuent à rationaliser ou optimiser les processus.

iii.5. Unité marketing et communication

- Promouvoir la marque « Tunisie destination santé » à l'international pour renforcer l'image de la Tunisie en tant que destination d'exportations et d'investissements dans le secteur de la santé ;
- Concevoir une stratégie marketing en fonction des objectifs fixés par la Direction de stratégie de l'agence ;
- Réaliser un travail de marketing digital avec une forte présence sur la toile Web et les réseaux sociaux ;
- Contribuer au positionnement du secteur au niveau international à travers une promotion qui privilégie la qualité, la montée en gamme et la sécurité des diagnostics et des traitements, ainsi que le haut niveau des technologies présents dans les établissements médicaux du pays, le professionnalisme et le haut niveau de formation du personnel de santé tunisien.
- Promouvoir et collaborer à l'organisation d'événements liés au secteur.

iii.6. Unité de la coopération internationale

- Représenter le secteur à l'international et faciliter l'ouverture de nouveaux marchés ;

- Développer un réseau de networking international pour faciliter l'expansion des opérateurs tunisiens ;
- Organiser des rencontres B2B et des missions commerciales, aussi bien en Tunisie qu'à l'étranger ;
- Assister à des foires, congrès, salons ou tout autre événement national et international en rapport avec le secteur et pour le représenter ;
- Établir des synergies et des relations de collaboration avec des structures similaires dans d'autres pays ;
- Créer des alliances avec des institutions internationales de santé et de formation de premier ordre ;
- Ainsi, inciter à la concrétisation de conventions bilatérales ;
- Assumer une tâche de représentation du secteur et défendre leurs intérêts auprès des tiers.

iii.7. Unité juridique & contentieux

- Gestion des affaires juridiques ;
- Soutien et coordination dans les litiges juridiques, les audits, la conformité légale et d'autres supports juridiques connexes ;
- Participation dans la réflexion et la proposition des textes juridiques, en relation avec les attributions de l'agence.

iii.8. Unité services communs (gouvernance, services administratifs, gouvernance, moyens matériels ...)

- Soutien dans la gouvernance de l'agence.
- Prendre en charge les ressources humaines : la paie, la formation et l'éducation, les services de relocalisation, la gestion des données des employés, la gestion de la rémunération, etc.
- Effectuer des services administratifs : entretien, administration des biens et des bâtiments, services d'impression, services de courrier, etc.

iii.9. Unité finances

- Prendre en charge le grand livre général, les comptes, les actifs immobilisés, la facturation, les comptes débiteurs, les frais de déplacement, les taxes et la gestion de la trésorerie, entre autres ;
- Levée de fonds ;
- Gestion des fonds ;
- Suivi des placements et des participations.

iv. Comité management de la qualité totale

- Prendre en charge le management de la qualité et dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et l'implication de toute l'agence pour parvenir à une qualité parfaite ;
- Promotion de la qualité des soins et autres services chez les entreprises exportatrices de services de santé ou associés ;
- Fournir du conseil spécialisé en matière de qualité pour contribuer à la professionnalisation des opérateurs.

v. Comité permanent d'audit et de contrôle interne

- Assurer l'indépendance des critères de l'activité d'audit externe et interne ;
- Comprendre et évaluer les risques, les opportunités et les défis de l'organisation ;
- Évaluer l'efficacité du contrôle interne, le respect des dispositions, les principes comptables corrects, les critères et les pratiques, les transactions avec des tiers liés, l'audit interne ;
- Soutenir et fournir au conseil de l'agence, à travers une opinion indépendante et professionnelle, le contrôle interne et l'audit externe et interne ;
- Promouvoir la communication entre les membres du Conseil de l'agence, le président, le directeur général, l'audit interne et l'audit externe ;
- Créer et promouvoir de manière systématique une culture organisationnelle favorable à l'éthique ;
- Stratégies de conception et campagnes de formation et formation éthique aussi bien pour les employés que pour les collaborateurs ;
- Concevoir et gérer les rapports de mauvaises pratiques de manière à ce que ce qui est sanctionnable soit sanctionné dans le but que les employés reçoivent un soutien institutionnel pour leurs plaintes ;
- Diriger les enquêtes nécessaires en cas de forte incidence médiatique et / ou juridique.

g. Bureaux régionaux de l'ANPIES

- 4.47. L'agence pourra disposer, sur le moyen (au bout de la 3^{ème} année de création de l'agence) ou même le long terme, de trois bureaux régionaux : au Nord, Centre et Sud de la Tunisie ; par exemple : un bureau à Tunis pour le Nord, un bureau à Sousse pour le Centre et un bureau à Sfax pour le Sud. Ceci afin d'être un relais entre l'agence et les opérateurs des services de santé sur le terrain, et, également afin d'être au cœur de l'action terrain. Ces bureaux régionaux sont non nécessaires pour les débuts de l'agence car ils constitueraient une charge et une gestion lourde à court terme.

- 4.48. Cette proposition de répartition par ville (Tunis, Sousse et Sfax) suit la densité des opérateurs de services de santé et qui sont plus présents dans ces dernières villes.
- 4.49. Ces bureaux pourront mener un travail de promotion, focalisé sur la région du pays où ils se trouvent. La présence de ces bureaux permettra à l'agence de mener une analyse des opportunités d'investissements et d'exportations plus exhaustive, en fonction des caractéristiques et des dynamiques spécifiques des différentes régions du pays.
- 4.50. Le fait d'être plus proche des exportateurs locaux et des investisseurs développant des projets dans la région, cela permettra à l'agence d'offrir une assistance aux opérateurs plus accessible et plus adaptée à leurs besoins ; Ainsi que de faire un suivi plus exhaustif et efficient des projets d'investissements et d'exportations.
- 4.51. Le travail de ces bureaux sera géré depuis le siège de l'agence (à Tunis) au moyen de mécanismes de communication et de reporting constants, permettant ainsi de coordonner efficacement les activités de promotion de l'agence aux niveaux national et régional.
- 4.52. La tendance actuelle et future surtout est à la décentralisation. Il est important d'accorder de plus en plus de ressources et de compétences aux bureaux régionaux, au fur et à mesure que ces derniers seront bien établis et atteindront un certain niveau d'efficacité et de capacité à travailler de manière autonome. Certaines compétences/activités peuvent être conférés à ces bureaux dans le futur, comme : l'autonomie financière, l'évaluation et la gestion de projets d'investissements / exportations, la représentation extérieure, entre autres.
- 4.53. Également, il est toutefois important d'indiquer que dans le futur l'agence pourra disposer de représentation à l'étranger.

h. Personnel de l'ANPIES

- 4.54. Prenant en considération les informations tirées des structures similaires analysées (annexe 3), la méthodologie de travail prévue pour l'agence et la charge de travail définie pour chaque pôle et unité, les consultants proposent le personnel requis pour mener à bien ses tâches (tableau 4).
- 4.55. Il est également important pour la future agence d'attirer et garder les talents. Cela peut être assuré en mettant en place des mesures incitatives, comme par exemple : le statut du personnel particulier et attractif. Le maintien du personnel, notamment lors des premières années d'activité, est clé dans la mesure où cela va permettre d'assurer une certaine stabilité à l'agence, en réduisant le nombre des départs, surtout après formation, et, également permettre un développement important des activités, d'atteinte des objectifs ...
- 4.56. Il est présenté au sein du tableau 4 le **personnel nécessaire pour le lancement de l'ANPIES (à court et moyen terme)**, avec une évolution sur les trois premières années, organisé par pôles. Le tableau 5 représente le **personnel nécessaire pour le lancement (à moyen terme, au bout de la 3^{ème} année) des bureaux régionaux** au niveau du nord, du centre et du sud de la Tunisie.

Tableau 4. Personnel de l'ANPIES

Département		Poste	Catégorie	Nombre d'employés		
				Année 1	Année 2	Année 3
Présidence		Président	A1	1	1	1
Direction exécutive		Directeur général	A1	0	1	1
Comité management de la qualité		Chargé de la qualité	A1	1	1	1
Comité permanent d'audit et de contrôle interne		Chargé de l'Audit et du contrôle interne	A1	0	0	1
« Pôles métiers » Structure des opérations		Directeur	A1	1	1	3
		Analyste senior	A2	2	4	5
Pôle support	Pôle support	Directeur	A1	0*	0*	1
	Unité exportations	Directeur	A1	1	1	1
	Unité investissements	Directeur	A1		1	1
	Unité e-santé et innovation	Directeur	A1	0	0	1
	Unité juridique & contentieux	Directeur	A1	1	1	1
	Unité finances	Directeur	A1			1
	Unité services communs	Directeur	A1			1
		Administratif	A1	2**	2**	2**
		Assistante	A2	1	1	1
		Chauffeurs	A3	2	3	4
		Agent	A3	1	1	1
	Unité marketing et communication	Directeur	A1	1	1	1
	Unité de la coopération internationale	Directeur	A1			1
	Unité IT et centralisation de données	Directeur	A1	1	1	1
Pôle stratégie, planification et coordination		Directeur	A1	1*	1*	1
A1 : Mastère et plus (Baccalauréat + 5 ans et plus) ou équivalent + expérience professionnelle ; A2 : License et plus (Baccalauréat + 4 ans et plus) ou équivalent + expérience professionnelle ; A3 : Niveau Baccalauréat, avec une mention particulière pour le chauffeur et l'agent dont le niveau peut être de 9 ^{ème} année.				Total : 16	Total : 21	Total : 31

* Le directeur pôle stratégie, planification et coordination sera également en charge de la direction du pôle support pendant les deux 1^{ères} années de l'existence de l'ANPIES.

** : Dont un juriste, à affecter à l'unité juridique & contentieux.

Tableau 5. Personnel des bureaux régionaux de l'ANPIES

Bureaux régionaux	Poste	Catégorie	Nb
Bureau régional du nord	Directeur	A1	1
	Analyste Junior	Au minimum A2	1
Bureau régional du centre	Directeur	A1	1
	Analyste junior	Au minimum A2	1
Bureau régional du sud	Directeur	A1	1
	Analyste Junior	Au minimum A2	1
A1 : Mastère et plus (Baccalauréat + 5 ans et plus) ou équivalent + expérience professionnelle ; A2 : License et plus (Baccalauréat + 4 ans et plus) ou équivalent + expérience professionnelle ; A3 : Niveau Baccalauréat, avec une mention particulière pour le chauffeur et l'agent dont le niveau peut être de 9 ^{ème} année.			Total : 06

- 4.57. Le tableau 6 présente la liste du personnel organisé par poste et requis pour la future agence. Ce nombre est pour le lancement, évolution sur les 3 premières années, de l'agence, qui augmentera au fur et à mesure de son développement surtout et bien évidemment de ses besoins (à l'instar, par exemple de STEG IS, qui a commencé avec 5 personnes en 2006 pour avoir 50 personnes en 2018 dans les bureaux de Tunis et 350 expatriés dans divers pays (personnel avec expertise et compétence professionnelle dans le secteur d'activité) ; avec une augmentation du chiffre d'affaires multiplié par 100))¹⁸.
- 4.58. Également est présenté au niveau du tableau 7, la liste du personnel requis pour le lancement des bureaux régionaux de l'ANPIES au niveau du nord, centre et sud de la Tunisie.

¹⁸ Interview avec Mr. Mohamed Ammar – DG STEG IS.

Tableau 6. Postes requis pour l'ANPIES

Postes	Nombres		
	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année
Président	1	1	1
Directeur Général	0	1	1
Directeurs pôles	2	2	5
Directeurs d'unités	4	5	9
Analystes seniors métier	2	4	5
Responsable qualité	1	1	1
Responsable audit et contrôle interne	0	0	1
Personnel administratif/juriste	2	2	2
Assistante	1	1	1
Chauffeurs	2	3	4
Agent	1	1	1
	Total : 16	21	31

Tableau 7. Postes requis pour les bureaux régionaux (Nord, centre et sud) de l'ANPIES

Postes	Nb
Directeurs régionaux	3 (1 par bureau régional)
Analystes juniors métier	3 (1 par bureau régional)
	Total : 06

- 4.59. L'agence devra disposer d'une **équipe multidisciplinaire** afin d'avoir les compétences nécessaires pour un développement optimal de ses activités.

- D'une part, il est important d'avoir des profils d'experts dans les différentes filières du secteur : tourisme de santé, industrie pharmaceutique & recherche en santé et formation en santé & RH.
 - D'autre part, des profils qualifiés sont requis, en matière d'exportation, investissements, stratégie, marketing international...
 - Également, il serait nécessaire d'avoir des spécialistes dans des domaines divers tels que finances, affaires juridiques, TIC, audit, entre autres.
 - Finalement, ils sont requis des profils multidisciplinaires capables de travailler en équipe dans des domaines et des tâches diverses.
- 4.60. L'expérience et la formation requises pour les employés varieront en fonction du poste à pourvoir. Des experts de prestige seront nécessaires pour les postes de haute responsabilité, tels que ceux du Président, Directeur Général, ou des directeurs de pôles. En revanche, les postes administratifs peuvent être couverts par des profils de qualifications moindres, tel que : assistant...
- 4.61. En outre, le personnel de l'agence devra évoluer en fonction du développement de la structure, en s'adaptant aux nouveaux besoins, à la croissance de l'organisation et à la création de nouvelles activités potentielles.
- 4.62. Des services tels que l'organisation d'événements, le ménage, ou le gardiennage pourront être externalisés.
- 4.63. Ci-dessous sont définis les profils du personnel clé de l'ANPIES (personnel du siège de l'agence et des bureaux régionaux) :
- **Président** : Le Président devra être un professionnel prestigieux avec au moins 15 années d'expérience, entre autres dans le secteur de la santé, le domaine de la promotion des investissements et des exportations dans le secteur de la santé (ou équivalent), en plus d'une expérience reconnue en gestion des organisations (préférentiellement publiques). Il devra également avoir des compétences confirmées en matière de coopération publique-privée, représentation et communication institutionnelle et leadership.
 - **Directeur Général** : Le Directeur Général devra être un professionnel prestigieux avec au moins 15 années d'expérience dans le domaine de la promotion des investissements et des exportations dans le secteur de la santé (ou équivalent), en plus d'une expérience reconnue en gestion des organisations (préférentiellement publiques). Il devra également avoir des compétences confirmées en matière de coopération publique-privée, représentation et communication institutionnelle et leadership.
 - **Directeur de pôle** : Les directeurs de pôles devront être des professionnels prestigieux avec au moins 10 années d'expérience dans leur domaine de spécialité (stratégie, coopération internationale, tourisme de santé, industrie pharmaceutique & recherche en santé, formation en santé & RH...) et 5 années d'expérience dans le domaine de la promotion des exportations et/ou investissements. Ils devront également avoir une connaissance approfondie du secteur de la santé tunisien et avoir des compétences en matière de coopération publique-privée et de leadership.

- **Directeur d'unité** : Les directeurs d'unités devront être des professionnels prestigieux avec au moins 10 années d'expérience dans leur domaine de spécialité (coopération internationale, marketing, communication...) et 5 années d'expérience dans le domaine de la promotion des exportations et/ou investissements. Ils devront également avoir une connaissance approfondie du secteur de la santé tunisien et avoir des compétences en matière de coopération publique-privée et de leadership.
- **Directeur de bureau régional** : Les directeurs des bureaux régionaux devront être des professionnels compétents avec au moins 10 années d'expérience dans leur domaine de spécialité (stratégie, coopération internationale, marketing, communication ...) et 5 années d'expérience dans le domaine de la promotion des exportations et/ou investissements. Ils devront également avoir une connaissance approfondie du secteur de la santé tunisien et avoir des compétences en matière de coopération publique-privée et de leadership.
- **Analystes seniors** : Les experts seniors devront être des professionnels prestigieux avec au moins 10 années d'expérience dans leur domaine de spécialité (Tourisme de santé, industrie pharmaceutique, formation santé, promotion des investissements et promotion des exportations). Ils devront également avoir des compétences confirmées en la gestion des projets, gestion d'équipes, coopération publique privée et analyse.
- **Responsable qualité** : Le chargé du management de la qualité devra être un professionnel compétent avec au moins 5 années d'expérience dans le domaine de spécialité. Il devra également avoir des compétences confirmées en la gestion de la qualité, gestion d'équipe, coopération et analyse.
- **Responsable audit et contrôle interne** : Le chargé de l'audit et du contrôle interne devra être un professionnel compétent avec au moins 5 années d'expérience dans le domaine de spécialité. Il devra également avoir des compétences confirmées en la gestion de l'audit et du contrôle interne, gestion d'équipe, coopération et analyse.
- **Analystes juniors** : Les experts juniors devront être des professionnels compétents avec au moins 05 années d'expérience dans leur domaine de spécialité (Tourisme de santé, industrie pharmaceutique, formation santé / RH, promotion des investissements et promotion des exportations). Ils devront également avoir des compétences confirmées en la gestion des projets, coopération publique privée et analyse.

5. Relations extérieures de L'ANPIES et Rapports avec les Organisations

a. *Institutions partenaires*

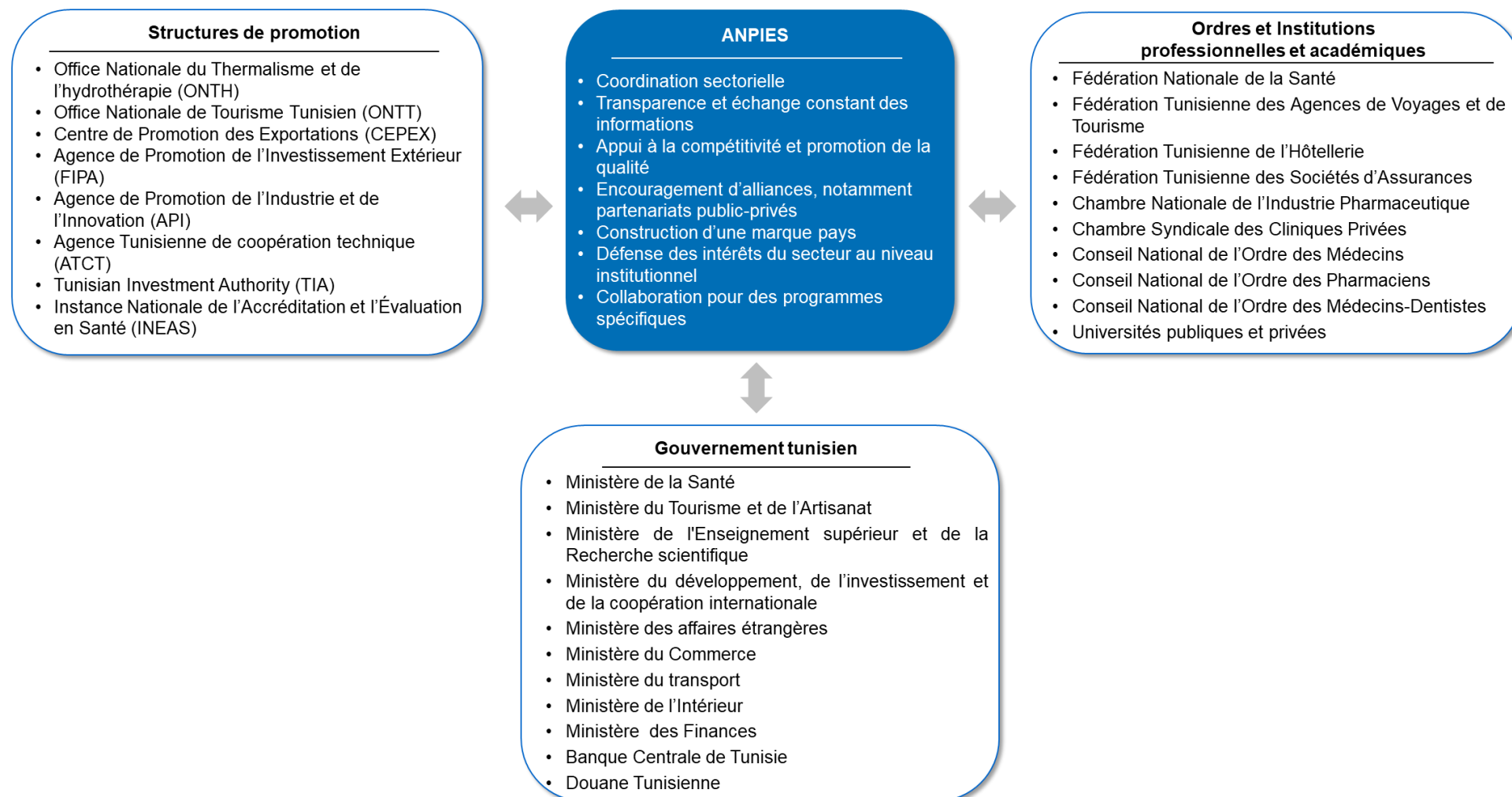
- 5.1. Actuellement, différentes agences et organismes mènent des activités de promotion des investissements et des exportations des services de santé en Tunisie. Cependant, ces organismes mènent cette promotion de façon isolée et désorganisée, ce qui donne lieu à différents problèmes, tels que la non harmonisation des actions par les différents acteurs (répétitions inutiles des actions), ou le manque d'informations centralisées et fiables sur le secteur, entre autres. Ce qui n'est pas le cas avec l'ONTH.
- 5.2. Le secteur de l'hydrothérapie est un secteur qui a fait ses preuves. La Tunisie est leader mondial de l'hydrothérapie, grâce à une stratégie nationale qui a été mise en place pour : l'incitation des investissements et le financement du projet dans le secteur, la normalisation de la réglementation des établissements (ISO 17680), le développement des ressources humaines et la valorisation du potentiel compétence et la promotion et la commercialisation du produit hydrothérapie (produit qui a ses propres spécificités et qui ne peut être assimilé à la santé curative, ni être soumis aux mêmes actions de promotion)¹⁹.
- 5.3. Il est également important de souligner le risque d'interférence entre les attributions des différentes structures, d'où l'importance de la coordination et la collaboration actives entre ceux-ci. Par exemple : l'ONTH est l'interlocuteur unique (Décret-loi N1 52/2011 du 06 juin 2011) pour la mise en œuvre de la politique du gouvernement dans le secteur de l'hydrothérapie, y compris pour la promotion de l'investissement dans ce secteur.
- 5.4. En vue d'aborder l'actuel manque de coordination au niveau du secteur, l'ANPIES a pour principale tâche de créer et de mettre en œuvre une stratégie de développement commune. L'objectif de cette stratégie, comme exposé auparavant, est l'évolution de la philosophie actuelle de recherche de compétitivité individuelle à une philosophie de compétitivité sectorielle, ce qui permettra une promotion de la filière d'une manière efficiente au niveau international.
- 5.5. Pour une mise en place efficace de cette stratégie, l'agence devra coordonner la réalisation d'actions de promotion du secteur. Et ainsi, favoriser activement la collaboration et la création d'accords commerciaux entre les différents acteurs qui intègrent sa chaîne de valeur, en accordant une attention spéciale à la coopération entre les secteurs public et privé.
- 5.6. À cet effet, l'agence cherchera à travailler main dans la main avec tous les organismes qui mènent des tâches de promotion du secteur de la santé tunisien, en promouvant :
 - La coordination sectorielle ;
 - La transparence et l'échange constant des informations ;
 - La création d'alliances, notamment entre les secteurs public et privé ;
 - La défense des intérêts du secteur au niveau institutionnel ;
 - La collaboration pour des programmes spécifiques.

¹⁹ ONTH

5.7. Les principaux organismes avec lesquels l'ANPIES aura à collaborer sont (figure 4) :

- Le Gouvernement tunisien : Ministère de la Santé, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, Ministère du Commerce, Ministère du Transport, Ministère du développement, de l'investissement et de la coopération internationale, Ministère des affaires étrangères, Ministère de l'intérieur, Ministère des Finances et particulièrement la **Banque Centrale de Tunisie** et la **Douane Tunisienne**.
- Les ordres et Institutions professionnelles et académiques : Fédération nationale de la Santé (FNS), Chambre Syndicale des Cliniques Privées, Chambre Nationale de l'Industrie Pharmaceutique (CNIP), Fédération Tunisienne des Agences de Voyages et de Tourisme (FTAV), Fédération Tunisienne de l'Hôtellerie (FTH), Fédération Tunisienne des Sociétés d'Assurances (FTUSA), le Conseil National de l'Ordre des Pharmaciens de Tunisie (CNOPT), le Conseil National de l'Ordre des Médecins (CNOM), le Conseil National de l'Ordre des Médecins Dentistes (CNOMD), les universités privées, les universités publiques etc. ;
- Les structures tunisiennes de promotion : le Centre de Promotion des Exportations (CEPEX), l'Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur (FIPA), l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (API) ; l'organisme nouvellement créé l'Instance Tunisienne de l'investissement (TIA) ; Agence Tunisienne de coopération technique (ATCT) ; l'Office Nationale du Thermalisme et de l'Hydrothérapie (ONTH) ; l'Instance Nationale de l'Evaluation et de l'Accréditation en Santé (INEAS) ; Et, l'Office Nationale du Tourisme Tunisien (ONTT).

Ces différentes structures (annexe 3) ont des activités qui se chevauchent avec celle de l'ANPIES mais également complémentaires avec celle-ci. L'étroite coordination et collaboration, ainsi que la complémentarité avec les différentes structures pour la promotion des exportations et des investissements des services de santé sont très importantes afin de pallier aux faiblesses qui freinent le développement des exportations et des investissements liés aux services de santé.

Figure 4. Coopération de l'ANPIES avec d'autres organisations tunisiennes

b. Comités techniques consultatifs

- 5.8. L'agence définira une série de comités techniques avec la participation d'experts et de professionnels du secteur, issus des secteurs public et privé et du monde académique. Les professionnels de l'agence dirigeront ces comités, leur contenu et leur agenda. Les champs d'action de ces comités peuvent être variés, mais on s'efforcera d'assurer une répartition équilibrée entre les différents champs d'action de l'agence (tourisme de santé, industrie pharmaceutique & recherche en santé et formation en santé & RH) et d'autres questions transversales.
- 5.9. A titre d'exemple, certains sujets dont l'étude est possible par les comités techniques²⁰:
- Compétitivité à l'exportation de l'industrie pharmaceutique ;
 - Attraction des investissements étrangers dans le secteur de la santé ;
 - Améliorer l'intégration professionnelle des jeunes professionnels du secteur de la santé ;
 - Commercialisation conjointe de forfaits de santé ;
 - Financement de projets et investissements du secteur de la santé ;
 - Nouveaux marchés à cibler pour les exportations.

²⁰ Il est important, avant ou après la création de ces comités, d'effectuer des recherches et des révisions de toutes les analyses / études déjà menées par le passé ; ceci que ce soit par le gouvernement tunisien ou par d'autres organisations internationales ou autres, et ce avant de commencer de nouvelles études. Cela en vue d'utiliser les informations déjà disponibles, d'éviter les redondances, les pertes de temps inutiles et de ne pas recommencer de zéro dans des domaines déjà abordés par le passé.

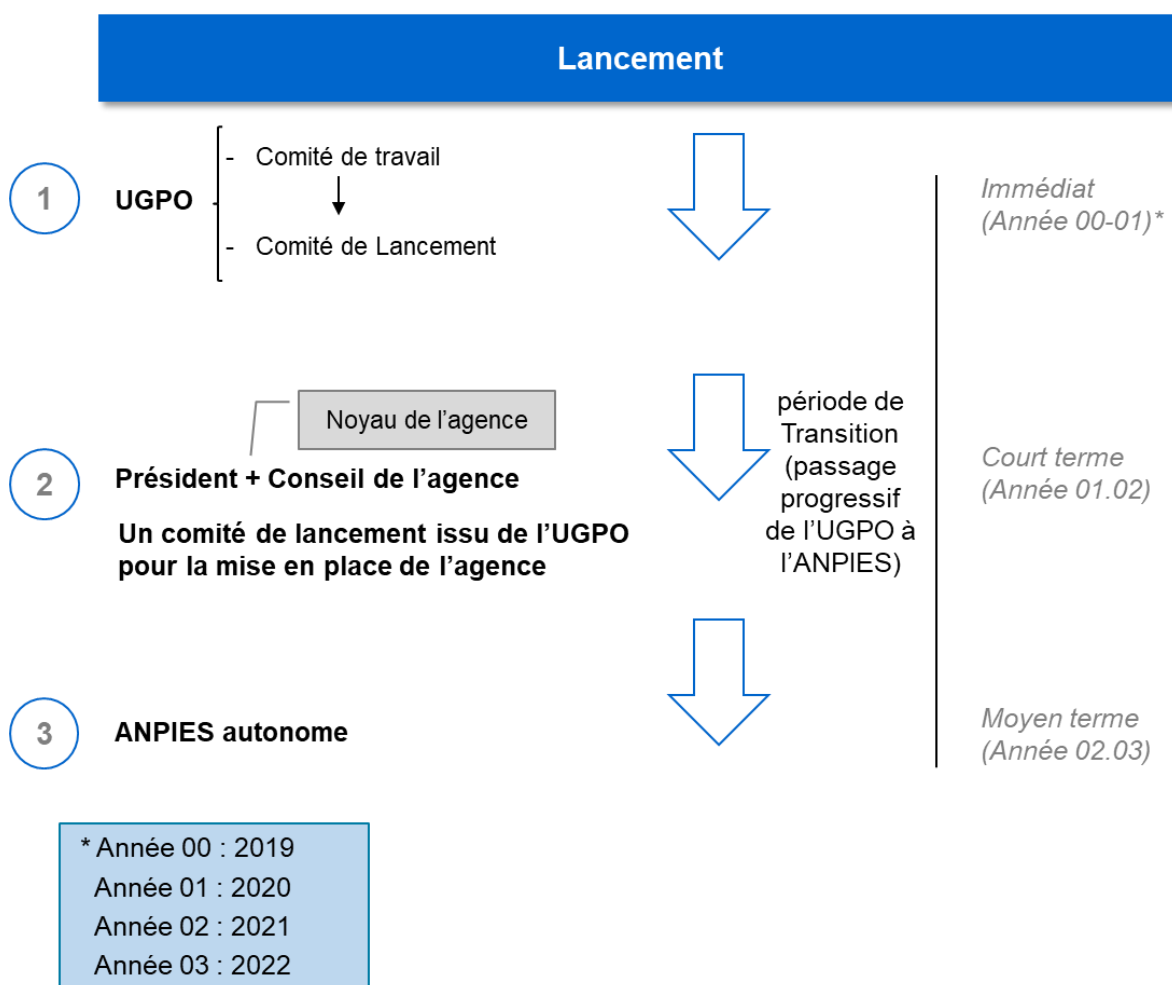
6. Lancement de l'ANPIES

6.1. Une fois l'étude de faisabilité est achevée et approuvée, il est proposé de suivre les étapes suivantes :

1. Désigner un comité de travail au sein de l'UGPO pour la rédaction des instruments juridiques nécessaires pour la création de l'ANPIES.
2. Désigner un comité de lancement (équipe de l'UGPO), suite à la publication des textes juridiques nécessaires à la création de l'agence (au sein de l'*Unité de gestion par objectif pour la réalisation du plan d'actions de la stratégie de promotion des exportations et des investissements dans le secteur de la santé*) pour la mise en place de l'agence.
3. Prévoir une période de transition, pour le passage de l'UGPO à la future agence.
4. Procéder à la nomination du président de l'agence et des membres du conseil.
5. Procéder à la rédaction des procédures internes de fonctionnement de l'ANPIES, qui seront approuvés par le conseil de l'agence.
6. Progressivement, l'*Unité de gestion par objectif pour la réalisation du plan d'actions de la stratégie de promotion des exportations et des investissements dans le secteur de la santé* sera transformée en agence.
7. Le financement nécessaire pour le lancement et la mise en place de l'ANPIES sera assuré du budget du Ministère de la Santé de Tunisie, ainsi que par des fonds de diverses organisations, tel que : BAD, Organisation Mondiale de la Santé, Banque Mondiale ..., pour un appui et une assistance technique. Tout ceci, afin d'assurer un bon démarrage des activités l'agence.
8. Dès le commencement des activités de l'ANPIES, celle-ci disposera d'un plan d'activités sur cinq ans et d'un budget annuel, comme déjà mentionné, dans lequel il sera spécifié l'origine des fonds.

6.2. La figure 5 présente le schéma du lancement de l'ANPIES.

Figure 5. Lancement de l'ANPIES



- 6.3. Il est important de prévoir la construction d'un local pour l'agence, à partir de 2020 (voir les détails au niveau du *rapport de faisabilité juridique*).
- 6.4. Finalement, le plan stratégique pour la mise en place de la structure pour la période 2019-2024 est exposée dans le *Rapport de faisabilité financière*.

ANNEXE 1 – Cartographie juridique

- *Loi n° 2016-71 du 30 septembre 2016, portant loi de l'investissement.*
- *Loi organique n° 2004-63 du 27 juillet 2004, portant sur la protection des données à caractère personnel - article 1 et 4.*
- *Textes juridiques de la République Tunisienne, de création, organisation, structure organisationnelle, institutionnel ... des établissements et entreprises publics.*

Etablissements publics

Décret n° 85-1025 du 29 août 1985, fixant la liste des établissements publics à caractère industriel et commercial et sociétés nationales dont les personnels sont affiliés à la caisse nationale de retraite et de prévoyance sociale.

Loi n° 89-9 du 1er février 1989 relative aux participations et entreprises publiques.

Loi n° 96-74 du 29 juillet 1996, modifiant et complétant la loi n° 89-9 du 1er février 1989 relative aux participations et entreprises publiques telle que modifiée et complétée par la loi n° 94-102 du 1er août 1994.

Décret n° 2002-2197 du 7 octobre 2002, relatif aux modalités d'exercice de la tutelle sur les entreprises publiques, à l'approbation de leurs actes de gestion, à la représentation des participants publics dans leurs organes de gestion et de délibération et à la fixation des obligations mises à leur charge.

Décret n°2002-2199 du 7 octobre 2002, portant modification du décret n°97-564 du 31 mars 1997, fixant la liste des établissements publics à caractère non administratif considérés comme entreprises publiques.

Décret n° 2004-2265 du 27 septembre 2004, fixant la liste des établissements publics à caractère non administratif considérés comme entreprises publiques.

Décret n° 2005-910 du 24 mars 2005, portant désignation de l'autorité de tutelle sur les entreprises et les établissements publics à caractère non administratif.

Contrat de partenariat public - privé

Loi n°2015-49 du 27 novembre 2015 relative aux contrats public – privé.

ANCSEP

Création de l'agence nationale de contrôle sanitaire et environnemental des produits et fixant sa mission, son organisation administrative et financière, ainsi que les modalités de son fonctionnement, selon le Décret n° 99-769 du 5 avril 1999.

API

Création de l'agence de promotion de l'industrie, selon la Loi n° 91-38 du 8 juin 1991.

Organisation administrative et financière et les modalités de fonctionnement de l'agence de promotion de l'industrie, selon le Décret n° 2001-1567 du 2 juillet 2001.

ATCT

Loi n° 72-35 du 27 avril 1972 portant création de l'agence tunisienne de la coopération technique, telle que modifiée par la loi n° 92-103 du 2 novembre 1992.

Décret n° 98-2239 du 28 octobre 1998 fixant l'organisation administrative et financière ainsi que les modalités de fonctionnement de l'agence tunisienne de la coopération technique.

CENTRES TECHNIQUES

Loi n° 94-123 du 28 novembre 1994, relative aux centres techniques dans les secteurs industriels.

Décret n° 95-439 du 13 mars 1995, portant fixation du statut-type des centres techniques dans les secteurs industriels.

CEPEX

Création d'un centre de promotion des exportations, selon la Loi n° 73-20 du 14 avril 1973.

Organisation administrative et financière et les modalités de fonctionnement du centre de promotion des exportations, selon le Décret n° 98-2132 du 28 octobre 1998.

CDC

Décret-loi n° 2011-85 du 13 septembre 2011, portant création de la « caisse des dépôts et consignations ».

Décret n° 2011-4087 du 17 novembre 2011, portant organisation administrative et financière et les modalités de fonctionnement de la caisse des dépôts et consignations.

FIPA

Création de l'agence de promotion de l'investissement extérieur, selon la Loi n° 95-19 du 6 février 1995.

Organisation administrative et financière ainsi que les modalités de fonctionnement de l'agence de promotion de l'investissement extérieur, selon le Décret n° 98-1804 du 21 septembre 1998.

INA Santé, renommée INEAS

Création de l'instance nationale de l'accréditation en santé et fixant ses attributions, son organisation administrative, scientifique et financière ainsi que les modalités de son fonctionnement, selon le Décret n° 2012-1709 du 6 septembre 2012.

Décret-Loi n° 2018-563 du 7 juin 2018, relatif au changement de désignation de l'instance nationale de l'accréditation en santé.

ISIE

Loi organique n° 2012-23 du 20 décembre 2012, relative à l'instance supérieure indépendante pour les élections.

ONTH

Création en 1975 de l'Office du Thermalisme (OT) dont la dénomination a changé en Office National du Thermalisme et de l'Hydrothérapie (ONTH) en 2011, selon le Décret-loi n° 2011-52 du 6 juin 2011, modifiant et complétant la loi n° 75-58 du 14 juin 1975, portant création de l'office du thermalisme.

Organisation administrative et financière de l'office national du thermalisme et de l'hydrothérapie, selon le Décret n° 2013-717 du 15 janvier 2013.

PCT

Loi n° 90-105 du 26 novembre 1990, relative à la Pharmacie Centrale de Tunisie

Organisation administrative et financière ainsi que le fonctionnement de la Pharmacie Centrale de Tunisie, selon le Décret n° 91-555 du 20 avril 1991.

Approbation du statut particulier du personnel de la Pharmacie Centrale de Tunisie, selon le Décret n° 99-1886 du 30 août 1999.

POLES TECHNOLOGIQUES

Loi n° 2001-50 du 3 mai 2001, relative aux entreprises des pôles technologiques.

Loi n° 2006-37 du 12 juin 2006, modifiant et complétant la loi n° 2001-50 du 3 mai 2001, relative aux entreprises des pôles technologiques

Loi n° 2010-24 du 17 mai 2010, modifiant la loi n° 2001-50 du 3 mai 2001, relative aux entreprises des pôles technologiques

TIA

Loi n° 2016-71 du 30 septembre 2016, portant loi de l'investissement.

Décret gouvernemental n° 2017-388 du 9 mars 2017, fixant la composition et les modalités d'organisation du conseil supérieur de l'investissement, l'organisation administrative et financière de l'instance tunisienne de l'investissement et du fonds tunisien de l'investissement et les règles de son fonctionnement.

ANNEXE 2 – Liste des personnes interviewées

Tableau 8. Liste des personnes interviewées (2ème série)

PERSONNES INTERVIEWÉES		
NOM / PRENOM	ENTREPRISE/ORGANISATION	POSTE
Hichem Mechichi	Agence Nationale de Contrôle Sanitaire et Environnemental des Produits (ANCSEP)	Directeur Général
Souad Ghazouani		Directrice des Services communs
Amine Mestiri		Chef service Législation
Zohra Jemmali		Sous-directrice du contrôle des produits de santé
Mohamed wassim El Hani		Directeur de la direction de contrôle environnemental des produits
Samir Bechouel	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'innovation (API)	Directeur général
Zouhour Karray	Banque Mondiale	Economiste en Commerce International - Consultante
Amel Mnasri	Centre de Promotion des Exportations (CEPEX)	Ingénieur - Chargée de la promotion et du suivi du secteur des services. Direction centrale approche et étude des marchés.
Zied Ben Hassen		Directeur Central des services communs
Walid Belhadj Amor	COMETE engineering	Directeur général adjoint COMETE engineering – Vice-président Institut Arabe des Chefs d'Entreprises
Khalil Laabidi	Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur (FIPA)	Directeur Général
Beligh Ben Soltane		Directeur Sénior du Marketing International
Abdelbasset Ghanmi		Directeur Sénior de la Promotion des Secteurs à Technologie Evoluée
Besma Laouini		Directrice de la promotion des secteurs des produits de consommation
Pr. Khaled Zeghal	Instance Nationale de l'Evaluation et de l'Accréditation en Santé (INEAS)	Directeur Général
Ramzi Sandi	Laboratoires SAIPH – Membre Chambre Nationale de l'Industrie Pharmaceutique	Directeur général
Pr. Chiheb Rayana	Ministère de la santé	Directeur général Unité de suivi des EPNA et des entreprises publiques
Moez Mokaddem	Entreprise privé	Ancien PDG Pharmacie Centrale de Tunisie (PCT)

Tableau 9. Liste des personnes interviewées (3ème série)

PERSONNES INTERVIEWÉES		
NOM / PRENOM	ENTREPRISE/ORGANISATION	POSTE
Ali Chelbi	Entreprise Privée	Directeur général
Nejia Gharbi	Caisse des dépôts et consignation (CDC)	Directrice générale adjointe
Chaima Soudani		Investment Manager
Narjes Maslah El Hammar	Centre technique dans le secteur de l'industrie - CTAA	Directrice Générale
Neila Gongi	Pôle de compétitivité Monastir – El Fejja Manouba (Mfc pole)	Président directrice générale
Atef Majdoub	Instance Générale des Partenariats Public – Privé (IGPPP)	Président
Sonia Attia		Directrice Générale – Conseiller services publics
Chawki Gaddes	Instance Nationale de Protection des Données (INPDP)	Président
Aymen Mekki	PCT	Président directeur général
Mohamed Ammar	STEG International Services (STEG IS)	Directeur Général
Slim Tlatli	Entreprise Privée	Ancien Ministre du Tourisme et dans le secteur privé des cliniques

ANNEXE 3 – Institutions similaires à l'ANPIES, analysées pour l'étude

Lors de cette étude, les consultants ont réalisé une analyse approfondie de plusieurs agences opérant dans le secteur santé : d'une part, les agences tunisiennes et, d'autre part, les agences internationales ayant une structure relativement similaire. Et, d'autres structures ou entreprises opérant dans divers autres secteurs. Ces structures sont :

- **Agence Nationale de Contrôle Sanitaire et Environnemental des Produits (ANCSEP).**
- **Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (API).** Elle met en œuvre la politique du gouvernement relative à la promotion du secteur industriel et de l'innovation en tant que structure d'appui aux entreprises et aux promoteurs. Elle offre des prestations et des produits sous forme d'information, d'accompagnement, d'assistance, de partenariat et d'études.
- **Agence Tunisienne de coopération technique (ATCT) :** Cette agence de coopération technique, créée en 1972, est un instrument privilégié de la coopération technique Tunisienne. Elle est née de la volonté de la Tunisie de mobiliser son savoir-faire et ses compétences humaines et institutionnelles au service de la solidarité internationale et du développement. Dont les missions sont : l'identification, la sélection et le placement des cadres tunisiens à l'étranger selon les besoins des différents pays et des organisations régionales et internationales. L'organisation et la gestion des actions de formation et de perfectionnement de cadres des différents pays. L'assistance technique. Et, la promotion de la coopération technique sud-sud et triangulaire²¹.
- **Centre de Promotion des Exportations (CEPEX).** C'est un centre de promotion des exportations et ses missions principales sont d'informer, conseiller et orienter les exportateurs tunisiens vers les opportunités d'échanges à l'international, ainsi appuyer les acteurs économiques dans leur processus d'exportation en les soutenant administrativement, financièrement, accompagner les exportateurs sur les marchés extérieures et promouvoir le catalogue d'export des produits et services tunisiens.
- **Office Nationale du Thermalisme et de l'Hydrothérapie (ONTH).** Il s'agit d'un établissement public à caractère non administratif placé, depuis 2008, sous la tutelle du Ministère de la Santé. Sa mission est de mettre en œuvre la politique du gouvernement dans le secteur de l'hydrothérapie et le secteur des eaux conditionnées.
- **Instance Nationale de l'Évaluation et de l'Accréditation en Santé (INEAS) :** Elle fut appelée au paravent INA Santé, et, dont la mission, la vision sont: la promotion de la qualité et la sécurité des soins et la régulation du système de santé par la qualité. Les activités de l'instance sont : l'accréditation des établissements de santé, l'évaluation technique de la santé et la qualité & sécurité des soins en Tunisie.
- **Instance Tunisienne d'Investissement (TIA) :** est l'interlocuteur unique des investisseurs locaux et étrangers. Avec son réseau de partenaires, elle se positionne

²¹ Site web ATCT. <http://www.tunisie-competences.nat.tn/default.aspx?lg=1>

comme le facilitateur pour la concrétisation des projets d'investissement à travers une information fiable, des procédures fluides et un accompagnement personnalisé.

- **Caisse des dépôts et consignation (CDC)** : Entité publique unique en son genre et est non soumise à la Loi 89-9. L'objectif principal de la CDC est d'appuyer les politiques de l'état.
- **STEG international services (STEG IS)** : C'est une entreprise privée, sous forme S.A. et filiale de la STEG. Elle a été créée dans le but de promouvoir son expérience et son savoir-faire en matière de planification, étude, réalisation, maintenance et exploitation des ouvrages de production, transport et distribution de l'électricité et du gaz, ainsi que la maîtrise de l'énergie, l'efficacité énergétique, la formation et le développement des compétences dans divers pays de la région MENA et du continent Africain.
- **Pôle compétitivité Monastir – El Fejja la Manouba (Mfcpole)** : Société anonyme de droit privée basée sur le principe du partenariat public -privé et qui a pour principale mission le développement d'un écosystème de croissance et de mise en œuvre de la stratégie de spécialisation intelligente impulsée par l'état autour du secteur Textile – Habillement, en ciblant les activités porteuses. Il a également la mission de l'aménagement, la gestion et l'animation d'une nouvelle génération de parcs industriels, qui respectent les standards internationaux et environnementaux et assurent des services répondant aux besoins des investisseurs.
- **Centre technique Agro-alimentaire (CTAA)** : Centre technique dans le secteur industriel qui constitue une personne morale d'intérêt économique public et qui présente un modèle dynamique de partenariat public – privé. Il a plusieurs missions, parmi lesquelles : l'assistance des industriels pour la modernisation des méthodes de production, l'amélioration technologique et la maîtrise de la qualité ; l'aide aux entreprises pour permettre à celles-ci d'améliorer l'utilisation de leur potentiel technique et humain de production, en les orientant vers le développement de nouveaux produits et l'établissement de programmes d'investissement appropriés ...
- **Malaysia Healthcare Travel Council (MHTC)**. Cette agence malaisienne est un bon exemple en termes de formation. Elle fournit aux agents de voyages les informations et les encouragements nécessaires pour mettre au point des formules de tourisme de santé attrayantes et abordables. Également, son évolution est remarquable : elle est passé d'être une petite unité dépendant du Ministère de la Santé, sans forme juridique propre, à sa configuration en tant que société privée indépendante six ans plus tard.
- **KHIDI**. Cette agence de la Corée du Sud constitue le meilleur exemple d'agence d'appui au secteur des exportations des services de santé dû à la bonne distribution de ses départements et au travail consacré dans divers domaines.
- **Promed**⁶. Il s'agit d'une organisation privée à but non lucratif de Costa Rica qui coordonne les efforts déployés pour assurer la qualité des services fournis par le secteur privé de la santé au Costa Rica.

ANNEXE 4 – Références et sources d'information

L'équipe a préparé une liste de références et de sources les plus importantes concernant le domaine de la mission et présenté ci-dessous. La revue de cette littérature a été cruciale pour la compréhension de l'étude de faisabilité pour la création de l'agence de promotion des investissements et exportations des services de santé en Tunisie, selon les axes juridique, institutionnel, organisationnel, technique et financier (également ressources) au niveau de la Tunisie et au niveau mondial.

Les références et sources examinées par les consultants :

- *Pour une meilleure gouvernance des entreprises publiques en Tunisie. Banque Mondiale - Mars 2014*

Le rapport, élaboré par la Banque Mondiale, est un diagnostic sur les questions de gouvernance des entreprises publiques, avec une vision actuelle générale de la situation des établissements publics en Tunisie.

Le renforcement de la fonction-actionnaire, le retour à la responsabilisation des dirigeants et l'allègement des contrôles de conformité apparaissent donc comme les clés d'une amélioration de l'efficacité des entreprises publiques.
- *Union Africaine. Projet de traité visant la création de l'agence africaine du médicament. Révision 14 juillet 2017*

Ce projet traite de l'étude institutionnelle pour la création de l'agence africaine du médicament, avec organisation, fonctionnement, dispositions financières, relations extérieures ...
- *ANSM. Charte de déontologie. Mai 2016*
- *Web site Organisation Mondiale de la Santé (principes éthiques).*
- *Etude sur le développement de la stratégie d'exportation des Services de Santé et de son plan de mise en œuvre : Rapport phase 5 – Orientations stratégiques et plan d'action pour la promotion du secteur des exportations de services de santé en Tunisie, juillet 2014*

FIN DU DOCUMENT