



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT



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 TECHNIQUE

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.
- ANPIES : Agence Nationale de Promotion des Investissements et des Exportations des services de Santé
- ATCT : Agence Tunisienne de coopération technique
- BAD : Banque Africaine de Développement
- CEPEX : Centre de Promotion des Exportations
- CNIP : Chambre Nationale de l'Industrie Pharmaceutique
- CNOM : Conseil National de l'Ordre des Médecins
- CNOPT : Conseil National de l'Ordre des Pharmaciens de Tunisie
- CPHI : *Convention on Pharmaceutical Ingredients* (Convention pour les produits pharmaceutiques)
- DG : Directeur Général
- DPM : Direction de la Pharmacie et du Médicament
- DPP : Dialogue Public – Privé
- Exp. : Exportations
- FIPA : Foreign Investment Promotion Agency (Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur)
- FITUR : *Feria Internacional de Turismo* (Foire Internationale du Tourisme)
- INEAS : Instance nationale de l'évaluation et de l'accréditation en santé (INA Santé)
- Inv. : Investissements
- IT : *Information technology*
- ONTH : Office Nationale du Thermalisme et de l'Hydrothérapie
- ONTT : Office National de Tourisme Tunisien
- PCT : Pharmacie Centrale de Tunisie
- PD : Processus Directeur
- PO : Processus Opérationnel
- PS : Processus de Support
- R&D : Recherche et Développement
- RH : Ressources Humaines
- SEO : *Search Engine Optimization*
- STTeS : Société Tunisienne de Télémédecine & e-Santé
- TIA : Tunisian Investment Authority (Instance Tunisienne d'Investissement)
- TIC : Technologies de l'Information et de la Communication
- WMTC : World Medical Tourism Congress

FIGURES

Figure 1.	Conceptualisation de l'ANPIES	11
Figure 2.	Développement du secteur à partir de l'appui à la compétitivité des opérateurs	13
Figure 3.	Cartographie du parcours usager de l'ANPIES	14
Figure 4.	Organigramme de l'agence	24
Figure 5.	Processus de travail de l'ANPIES	25

TABLEAUX

Tableau 1.	Classification et répartition des processus de l'ANPIES par départements	26
Tableau 2.	Processus directeur de la planification stratégique et opérationnelle	29
Tableau 3.	Processus opérationnel de développement de l'image de la Tunisie	30
Tableau 4.	Processus de support de la gestion des ressources humaines	31
Tableau 5.	Indicateurs de performance de l'ANPIES	35

CONTENU

Résumé exécutif	6
1. Introduction	7
2. Institution de l'ANPIES	8
a. Présentation de l'ANPIES.....	8
b. Vision	8
c. Mission.....	8
d. Objectifs de l'ANPIES	10
e. Axes de travail de l'ANPIES	10
3. Axes de travail	12
a. Veille et intelligence économique	12
b. Appui à la compétitivité.....	12
c. Plaidoyer politique et proposition des textes réglementaires	15
d. Construction d'une marque pays.....	16
e. Excellence dans le service	17
f. Accès à l'information	18
g. Coordination sectorielle	18
h. Coopération internationale	19
4. Domaines techniques de spécialisation	20
a. Tourisme de santé	20
b. Industrie pharmaceutique et recherche en santé	21
c. Formation et ressources humaines dans les métiers de la santé	21
5. Modèle organisationnel et processus de travail de l'ANPIES	23
a. Modèle organisationnel de l'ANPIES.....	23
b. Processus de travail de l'ANPIES	25
c. Manuel des procédures de l'ANPIES	33
6. Évaluation et contrôle de l'ANPIES	34
RÉFÉRENCES ET SOURCES D'INFORMATION.....	36

Résumé exécutif

La présente mission de conseil « 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) 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 en Tunisie.

Ce document-ci, intitulé *Rapport de faisabilité technique* est livré conjointement avec le *Rapport de faisabilité financière* et le *Rapport de faisabilité juridique*. Ensemble, les trois documents correspondent à la troisième phase de l'étude. L'objectif de cette troisième phase du projet est de définir la faisabilité juridique, technique et financière de l'**Agence Nationale de Promotion des Investissements et des Exportations des services de Santé (ANPIES)**.

Cette structure est conçue dans le but de positionner la Tunisie en tant qu'un pôle international d'investissements et d'exportations des services de santé. À cette fin, **l'ANPIES se focalisera sur 8 axes de travail** : (i) Veille et intelligence économique, (ii) appui à la compétitivité, (iii) plaidoyer politique et proposition des 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.

L'ANPIES concentrera ses efforts sur 3 filières, comme défini dans des phases préalables de la mission de conseil : (i) tourisme de santé, (ii) industrie pharmaceutique & recherche en santé et (iii) formation et ressources humaines dans les métiers de la santé. **Le soutien spécifique aux filières se fera par le biais de programmes de travail** et en collaboration avec d'autres institutions du secteur (section 4). Treize programmes de travail ont été définis pour la première étape d'activité de l'ANPIES sur la base des axes de travail et des potentiels leviers de croissance des filières.

Suite à la définition des axes de travail de l'ANPIES, un total de **vingt-cinq processus sont retenus**. Ils fournissent une vision permettant d'améliorer le flux de travail pour le rendre plus efficace et mieux adapté aux besoins des clients. Ces processus sont regroupés en trois volets : (i) un volet de cinq **processus directeurs**, (ii) un volet de dix **processus opérationnels** et (iii) un volet de dix **processus de support**. Les grandes lignes du manuel de procédures de l'ANPIES sont également exposées dans cette section.

Finalement, en vue de pouvoir réaliser un suivi et une évaluation effectifs de la performance de l'agence, on a défini la pertinence de (i) tenir un tableau de bord détaillé de ses activités et un suivi de ses interventions et (ii) faire une bonne gestion des archives. Cette section présente également les indicateurs de performance définis pour l'ANPIES, qui ont été classés en huit groupes : (i) indicateurs de la contribution au développement économique ; (ii) appui à la compétitivité et accompagnement de projets ; (iii) coordination sectorielle et coopération internationale ; (iv) intelligence de marché et génération de contenus ; (v) plaidoyer politique et proposition des textes réglementaires ; (vi) construction d'une marque pays ; (vii) excellence dans le service et (viii) indicateurs de l'activité commerciale de l'agence.

1. Introduction

- 1.1. Le Ministère de la Santé de Tunisie a attribué le contrat pour conduire la mission « Étude de faisabilité pour la création d'une agence de promotion des investissements et des exportations des services de santé » au cabinet de conseil Aninver InfraPPP Partners S.L., par la voie de passation des marchés. Ce projet s'inscrit dans le cadre de l'assistance technique déployée par la Banque Africaine de Développement (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 en Tunisie.
- 1.2. Il a été souligné l'importance de créer une agence de promotion des investissements et des exportations de services de santé avec l'objectif de transformer la Tunisie en une destination de santé de premier plan. Cette agence devrait véhiculer l'image du pays comme l'une des principales destinations de santé tout en privilégiant la qualité et la sécurité des soins. Il est également indispensable de soutenir les efforts nationaux visant à améliorer l'offre actuelle des services de santé et la modernisation des infrastructures sanitaires, ainsi que de créer des synergies et des accords de collaboration entre les différents acteurs qui font partie de la chaîne de valeur du secteur, spécialement entre les secteurs public et privé. Il est ainsi né la présente mission de conseil.
- 1.3. Cette mission 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. Le présent *Rapport de faisabilité technique* présente les axes de travail sur lesquels l'agence concentrera ses activités, ainsi que son modèle organisationnel et de travail, incluant les processus nécessaires pour un fonctionnement optimal. Le modèle décrit ci-dessous est à prendre en compte à partir de la troisième année d'activité de l'ANPIES ; sa création sera progressive sur trois ans.
- 1.5. Le présent Rapport de faisabilité technique est composé de six chapitres : (i) introduction, (ii) institution de l'ANPIES, (iii) axes de travail, (iv) domaines techniques de spécialisation, (v) modèle organisationnelle et processus de travail de l'ANPIES et (vi) évaluation et contrôle de l'ANPIES.

2. Institution de l'ANPIES

a. Présentation de l'ANPIES¹

- 2.1. Il a été proposé de créer l'Agence Nationale de Promotion des Investissements et des Exportations des services de Santé (ANPIES)², suite à l'étude stratégique menée en 2014 par le ministère de la santé Tunisien, et, en vue de mettre en place les mécanismes nécessaires pour canaliser le potentiel Tunisien. 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'un pôle international d'investissements et d'exportations de services de santé, à travers l'agence.
- 2.2. Cet objectif passe par la création et la mise en œuvre effective d'une stratégie commune de promotion des investissements et des exportations des services de santé qui va permettre une « évolution de la philosophie actuelle de recherche de compétitivité individuelle vers une philosophie de compétitivité sectorielle »³.

b. Vision

- 2.3. 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.

c. Mission

- 2.4. 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.
- 2.5. 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 ;
 - Atteindre une **coordination** efficace entre les différents acteurs qui intègrent la filière de l'exportation des services de santé ;

¹ Le chapitre Institution de l'ANPIES est inclus dans le rapport dans le but de faciliter la compréhension globale du rapport. La conceptualisation et raison d'être de l'agence sont développés davantage dans le *Rapport de faisabilité juridique*

² 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.

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

- 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 ainés (séniors)** 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 ainés ... ;
- **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.

d. Objectifs de l'ANPIES

2.6. L'ANPIES poursuit un objectif double :

1. Favoriser le développement continu et durable des exportations des services de santé tunisiens⁴, plus spécifiquement :
 - **Attraction des touristes de santé étrangers en Tunisie.**
 - **Exportation des produits pharmaceutiques** et des dispositifs médicaux.
 - **Attraction des étudiants, formateurs et chercheurs étrangers en Tunisie** et exportation des services des formateurs, enseignants 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 et recherche en santé**, composée essentiellement par les fabricants des médicaments, les fabricants des dispositifs médicaux, et autres produits pharmaceutiques, avec d'autres opérateurs dans cette filière ;
 - **Formation et ressources humaines dans les métiers de la santé**, aussi bien au niveau des institutions d'enseignement publiques que les institutions privées.

e. Axes de travail de l'ANPIES

2.7. 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 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

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 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.

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

Figure 1. Conceptualisation de l'ANPIES



3. Axes de travail

- 3.1. Comme exposé préalablement, huit axes de travail ont été définis pour l'ANPIES : (i) Veille et intelligence économique, (ii) appui à la compétitivité, (iii) plaidoyer politique et proposition des 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.

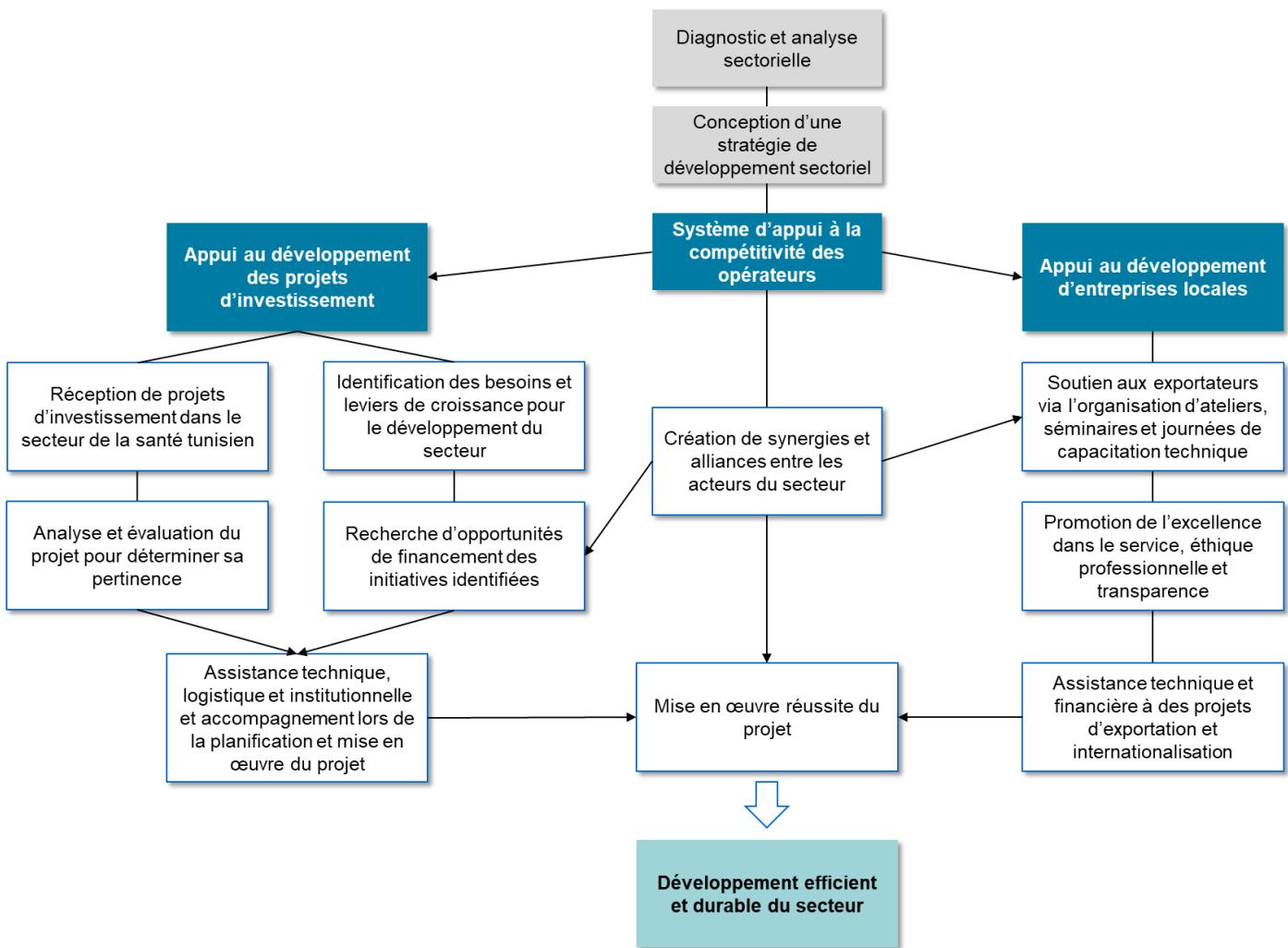
a. Veille et intelligence économique

- 3.2. L'équipe de l'agence effectuera des travaux de recherche et d'analyse, en continu, aussi bien au niveau national qu'international. L'objectif de ces efforts sera de générer des informations, entre autres, statistiques fiables et perspicaces, permettant de définir des stratégies et des programmes de développement et d'expansion pour le secteur de la santé, en termes des investissements et des exportations des services de santé tunisiens.
- 3.3. Pour que la planification stratégique de l'agence soit effectuée d'une manière optimale, l'analyse doit être effectuée simultanément que ce soit au niveau du secteur dans son ensemble, qu'au niveau de chaque filière (tourisme de santé, industrie pharmaceutique & recherche en santé et formation & RH en santé) ; également, au niveau national et au niveau international ; et enfin, en prenant en compte tous les facteurs internes et externes au secteur et qui affectent son développement. Cet exercice est fondamental car c'est à partir de ce travail que seront définis le reste des actions et des programmes que l'agence réalisera.

b. Appui à la compétitivité

- 3.4. Ce support sera fourni via (i) l'accompagnement des projets d'investissement et d'exportation et (ii) la formation des opérateurs.
- 3.5. L'agence disposera d'un service d'appui à la compétitivité des exportateurs et des investisseurs. Le support de l'agence peut être divisé en deux lignes : appui au développement des projets d'investissement et appui au développement d'entreprises locales. L'objectif est partagé pour les deux lignes : un développement efficient et durable du secteur des investissements et des exportations des services de santé. La figure 2 ci-dessous montre le cadre conceptuel de l'appui à la compétitivité de l'ANPIES.

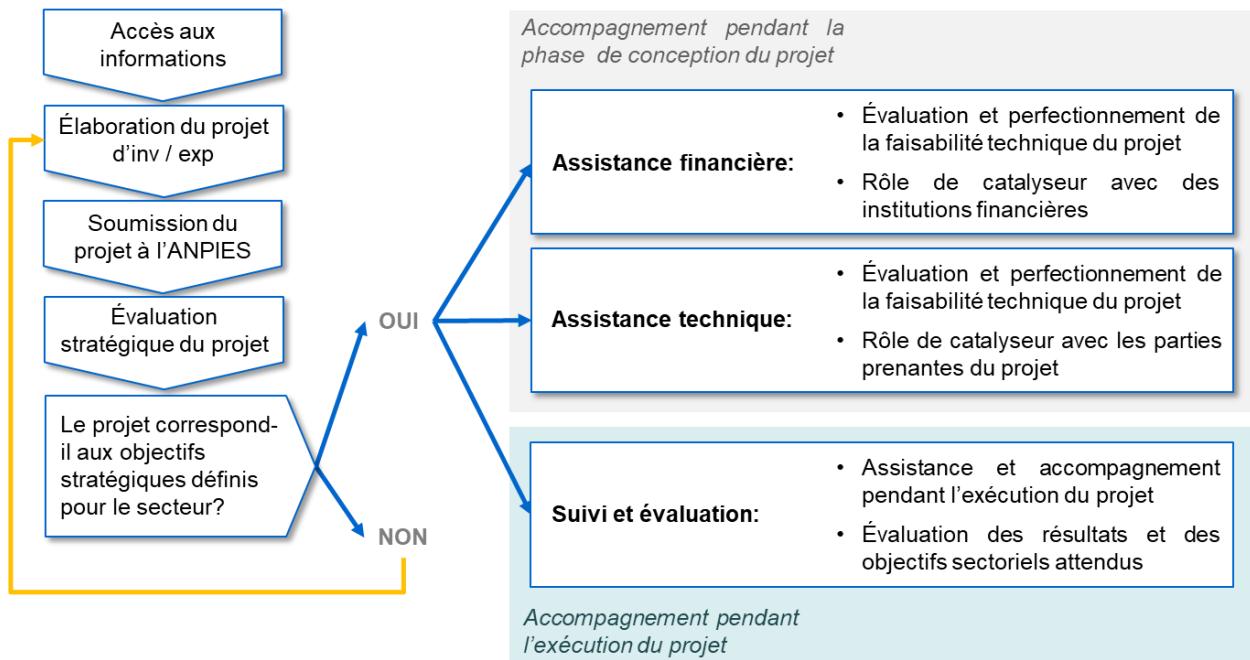
Figure 2. Développement du secteur à partir de l'appui à la compétitivité des opérateurs



i. Accompagnement des projets d'investissement et d'exportation

- 3.6. Étant donné la connaissance approfondie que l'équipe de l'agence développera sur le contexte tunisien des investissements et des exportations des services de santé, elle sera un allié stratégique important pour les acteurs intéressés à mener des projets dans ce secteur.
- 3.7. Les personnes ou compagnies intéressées pourront présenter à l'agence leurs projets d'investissement ou d'exportation. La proposition sera évaluée en fonction de sa faisabilité technique et financière et de son adéquation à la stratégie globale de développement du secteur. En cas d'approbation, ils pourront bénéficier d'une assistance et d'un suivi technique lors des différentes étapes de la planification et la mise en œuvre du projet ; ceci, en vue de maximiser aussi bien leur rentabilité, que l'impact positif sur le développement du secteur tunisien.
- 3.8. La figure 3 représente le parcours des acteurs potentiels qui s'adressent à l'ANPIES, pour accéder au service d'accompagnement des projets d'investissement et/ou d'exportation.

Figure 3. Cartographie du parcours usager de l'ANPIES



ii. Formation des opérateurs

3.9. L'ANPIES organisera des ateliers de formation réguliers afin d'améliorer les compétences et les connaissances des opérateurs sur l'exportation des services de santé. Ces ateliers peuvent être conduits par des conférenciers expérimentés et des experts du secteur et pourraient également être menés sous forme de conférence, de discussion de groupe, de présentation, de jeu de rôle, de simulation ou d'exercice pratique. Les différentes formations pourraient inclure les aspects suivants (liste non exhaustive) :

- **Hôpitaux et cliniques** : compétences pratiques nécessaires pour offrir une expérience patient-client de qualité « supérieure », par exemple : formation en langues étrangères, compétences en marketing, information sur les tendances internationales, etc.
- **Hôtels, complexes touristiques, maisons de convalescence et établissements d'hydrothérapie** : formation du personnel au service des personnes handicapées, des patients en période de convalescence, des voyageurs âgés nécessitant une assistance en matière de mobilité (entre autres), des personnes souffrant d'allergies alimentaires ou des problèmes de santé chroniques. Il s'agit de promouvoir l'excellence dans l'accueil des touristes de santé et de répondre efficacement à leurs besoins.
- **Exportateurs de produits pharmaceutiques et de dispositifs médicaux** : séances de formation pour les exportateurs dans différents domaines et compétences pouvant contribuer au succès de leurs projets d'exportation, par exemple : marchés potentiels, barrières à l'entrée sur différents marchés, veille et intelligence économique, analyse stratégique, logistique, marketing, etc.

3.10. Ces ateliers contribueront à promouvoir et à améliorer le réseautage entre les différents acteurs et également à transmettre aux acteurs l'importance de s'aligner sur les principes de transparence, d'éthique professionnelle et recherche de l'excellence dans le service de santé.

c. Plaidoyer politique et proposition des textes réglementaires

3.11. L'agence sera chargée d'attirer l'attention institutionnelle vers le secteur de la santé et de promouvoir la prise de décisions politiques contribuant à créer un climat favorable au développement des investissements dans le secteur tunisien de la santé et des exportations des services et produits de santé. En outre, l'agence utilisera sa connaissance approfondie du secteur pour travailler main dans la main avec le gouvernement dans la réflexion et proposition de textes réglementaires qui affectent le secteur des investissements et des exportations de services de santé tunisiens afin que l'impact des nouvelles politiques / réglementations s'avèrent bénéfiques pour son développement.

3.12. Parmi les sujets qui requièrent de l'attention actuellement et que l'agence pourrait traiter, on peut citer les activités suivantes :

- **Simplification de la bureaucratie administrative** : Il existe actuellement un certain nombre de contraintes administratives qui entravent le développement des projets d'investissement et d'exportation, ce qui repousse plusieurs acteurs intéressés à cela. Il s'agit souvent de procédures longues, une bureaucratie lourde et parfois obsolète, des délais excessifs dans la concession de permis ou autorisations, des difficultés dans l'acquisition de devises et également pour l'expansion internationale des compagnies.
- **Incitations fiscales pour les investissements et les exportations en termes de santé** : les incitations fiscales constituent l'un des moyens les plus efficaces afin d'attirer des investissements privés. La mise en place d'incitations permet également d'orienter les investissements vers certains secteurs clés de l'économie ayant des besoins spécifiques ou étant susceptibles de constituer des leviers du développement économique. Ces secteurs clés et les formes d'incitations devraient être définis dans le cadre de la stratégie de développement du secteur. Certains exemples d'incitations peuvent être la déduction de taxes pour les activités de R & D ou la création d'emplois dans le secteur, la création de zones franches ou les incitations douanières.
- **Facilitation de l'obtention d'un visa pour les patients étrangers** : dans de nombreux cas, les personnes intéressées par un traitement médical à l'étranger sont repoussées des procédures administratives complexes et longues à effectuer. Il est donc nécessaire, d'assurer certaines facilités aux futurs touristes de santé, en rendant le service le plus accessible possible. Une procédure d'obtention de visa simple et qui s'adapte aux particularités d'un voyage de tourisme de santé, constitue une forte incitation pour les personnes intéressées par un traitement médical à l'étranger ; autrement, ils tendent à opter pour des options plus accessibles.

d. Construction d'une marque pays

- 3.13. L'ANPIES sera chargée de véhiculer l'image de la Tunisie, en tant que destination santé d'envergure internationale ; ainsi, disposant d'un haut niveau de technologies et de prestations, et privilégiant la qualité et la sécurité des soins et services de santé, plutôt que l'aspect tarifaire.

i. Branding

- 3.14. Avant de s'engager dans des activités de marketing, de promotion ou de publicité, la future agence a besoin de définir et de développer une identité de marque afin de pouvoir devenir visible au monde. La marque « Tunisie, destination santé » fut proposé lors de l'étude stratégique menée en 2014, mentionnée ci-dessous.
- 3.15. La marque sera développée et elle pourra être utilisé dans tous les outils et chaînes commerciales que la future agence aura : site Web, documents promotionnels, réseaux sociaux, etc.⁵
- 3.16. Au début des processus, il serait très important de réunir la presse, générale et spécialisé, nationale, et internationale spécialisé pour communiquer la vision, la mission et les objectives de la future agence.
- 3.17. Le reste des activités présentées dans cette section permettra de renforcer la marque ANPIES pendant le processus de création et le développement de l'agence.

ii. Marketing digital

- 3.18. En vue d'attirer des visiteurs vers la nouvelle plateforme en ligne de l'agence et transmettre la nouvelle marque tunisienne sur la toile Web, le travail de marketing web peut être structuré selon les cinq domaines suivants :
- **Développement de contenu** : publication de contenu relatif à la promotion des services de santé et à l'attractivité du tourisme de santé ; ceci sur une base récurrente dans un endroit précis et spécifique sur le nouveau site internet de l'agence, dans une section de type, par exemple, Blog.
 - **Réseaux sociaux** : les consultants recommandent qu'il y ait une ressource humaine ou une agence externe travaillant sur le contenu publié sur les réseaux sociaux de l'agence. Pour cela, il sera important de considérer Facebook, Twitter, LinkedIn et Instagram comme des plateformes pertinentes pour le contenu qui sera publié par la future agence.
 - **Préparation de newsletters** : il sera très important d'avoir les coordonnées de tous ceux qui s'intéressent aux services offerts par l'ANPIES. Pour ce faire, une page d'inscription sera préparée où l'usager pourra introduire ses informations. Il sera également important d'envoyer régulièrement une newsletter pour renforcer et maintenir l'engagement avec les utilisateurs enregistrés. Ce bulletin d'information pourra être envoyé sur une base mensuelle pour commencer, puis ensuite augmenter la cadence pour un envoi hebdomadaire afin de renforcer l'engagement.
 - **Maintenance d'une base de données de clients potentiels et de parties intéressées** : l'agence devra travailler pour maintenir le réseau de contacts sur la plateforme à jour et

⁵ Nous comprenons qu'il existe un projet actuellement en cours qui travaille sur les activités de communication et donc le financement est déjà en place pour déployer les ressources nécessaires pour développer l'image de l'agence et son site web.

inviter de manière proactive tous les professionnels connus hors ligne pour qu'ils s'enregistrent sur la plateforme.

- **Logiciels de référencement :** Lors du lancement de la plateforme, l'ensemble du site doit être optimisé par rapport aux moteurs de recherche (SEO), pour que les moteurs de recherche (Google, Yahoo...) puissent générer le trafic internet le plus élevé possible.

iii. Participation à des événements de l'industrie et services

3.19. Il est important que l'agence participe à des ateliers, des présentations et des tables rondes du secteur. Le réseautage dans ces événements sera essentiel pour développer des nouveaux contacts qui peuvent devenir des relations fructueuses dans le futur.

3.20. Parmi les événements les plus importants du secteur auxquels l'agence pourrait participer, nous citons :

- *World Medical Tourism Congress (WMTC)- Orlando (Etats Unis) : foire importante pour le tourisme médical*
- *CPHI worldwide (Europe) : C'est une convention importante pour l'industrie pharmaceutiques*
- *FITUR Health – Madrid – (Espagne)*
- *Africa Healthcare Week – Londres (Royaume Uni)*
- *Africa Health Exhibition – Johannesburg (Afrique du Sud)*
- *International Healthcare Tourism Congress – Bangalore (Inde)*
- *World Medical Tourism and Global Healthcare Congress – Los Angeles (Etats Unis)*

e. Excellence dans le service

3.21. Comme défini préalablement, la promotion des services de santé tunisiens doit être centrée sur l'aspect haut de gamme plutôt que sur l'aspect tarifaire.

3.22. Une pratique assez courante parmi les exportateurs de services de santé et qui a été identifiée comme l'une des motivations principales pour l'élection de la destination, est la détention de labels de qualité par les établissements de santé. En ce sens, l'agence travaillera, entre autres, en partenariat avec l'INEAS (organisme public ayant pour objectif « contribuer à la régulation du système de santé par la qualité et l'efficacité »).

3.23. Parallèlement à la promotion à l'accès des acteurs du secteur au label de qualité, label récent, l'ANPIES pourra réaliser la promotion de ce label de qualité sur son site web, ses publications, les événements auxquels elle participe, etc.

3.24. D'autres valeurs que l'agence pourra transmettre dans le but d'atteindre cette excellence sont : la transparence (dans la tarification, la transmission des informations...), l'éthique professionnelle, l'innovation, la sécurité des soins, entre autres.

f. Accès à l'information

3.25. L'agence sera responsable de la création et du maintien d'une plateforme numérique de données sur le marché, qui devrait inclure toutes les informations nécessaires relatives aux trois filières principales pour l'exportation et les investissements dans le secteur de la santé tunisien :

- Formation et ressources humaines : centres de formation, licences, programmes de formation, coûts, informations sur le transfert de crédits, programmes internationaux, bourses d'études, accès à l'emploi, etc. ;
- Tourisme de santé : cliniques, hôpitaux, centres de santé, traitements, hôtels, assurances, période de convalescence, tourisme, etc. ;
- Industrie pharmaceutique : laboratoires, lignes de recherche, législation, marché, etc.

3.26. La plateforme devrait également inclure des informations relatives aux :

- Cadres fiscal et juridique et les incitations actuelles pour les investisseurs ;
- Informations générales sur la Tunisie, montrant les différentes attractions et les avantages compétitifs offerts par le pays du Maghreb ;
- Guide pour l'exportateur de services et produits de la santé, avec les différentes réglementations en vigueur, les processus nécessaires, les défis les plus fréquents, des conseils à l'exportation et les principaux marchés cibles.

3.27. L'agence sera responsable de trouver et canaliser toutes ces informations et de maintenir la plateforme web à jour. Pour cela, elle établira la coordination nécessaire avec les différents fournisseurs des informations.

g. Coordination sectorielle

3.28. Actuellement, ce sont les différentes agences et organismes qui 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 des problèmes tels que la répétition des actions par les différents acteurs (manque de collaboration) ou le manque d'informations centralisées et fiables du secteur, entre autres.

3.29. Dans le cadre de la stratégie de développement commune, l'agence devra coordonner la réalisation d'actions de promotion du secteur et 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 publique-privée. Plus spécifiquement l'agence promouvrà :

- La création de synergies entre les différents acteurs de la filière ;
- Une synergie Publique – Privé ;
- La transparence et l'échange constant des informations ;
- Les accords de coopération publique-privée ;
- Une attention majeure institutionnelle pour le secteur des exportations et des investissements des services de santé tunisiens.

- 3.30. Les principaux organismes avec lesquels l'ANPIES cherchera à collaborer sont : (i) les structures tunisiennes de promotion majeures (i.e. CEPEX, FIPA) ; (ii) d'autres agences publiques menant des activités de promotion du secteur (i.e. ONTT, ATCT) ; (iii) les opérateurs privés, via les fédérations et les chambres syndicales ; (iv) les institutions professionnelles (i.e. CNOM, CNOPT) et (v) le gouvernement tunisien, via les différents ministères.
- 3.31. Le chapitre coordination sectorielle et interaction de l'ANPIES avec d'autres structures tunisiennes est développé d'avantage dans le *Rapport de faisabilité financière*.

h. Coopération internationale

- 3.32. Étant donné la position préférentielle de la Tunisie en matière de santé en Afrique, le pays pourrait bénéficier de son expertise pour développer des projets de coopération avec d'autres pays qui cherchent à améliorer leur système de santé⁶. Ces projets peuvent prendre la forme de programmes de coopération public-privé. L'agence pourrait ainsi devenir un moteur de recherche et un canalisateur d'opportunités à l'étranger pour les entreprises tunisiennes possédant une expertise consolidée et une organisation capable d'assurer le succès du projet en question.
- 3.33. Au travers cette stratégie, l'agence contribuerait à l'internationalisation des entreprises tunisiennes, à l'envoi des professionnels de la santé en mission à l'étranger (avec l'ATCT) et à la promotion de l'excellence tunisienne en matière de santé sur le continent africain. Certains domaines dans lesquels ce type de projets peuvent être développés sont :
- Services médicaux
 - Traitements préventifs et palliatifs
 - Recherche et essai cliniques
 - Éducation et formation
 - Technologie médicale
 - Exploitation et management d'hôpitaux/cliniques
 - Pharmaceutique et dispositifs médicaux
 - Mise en place d'infrastructures de santé
- 3.34. D'autre part, l'ANPIES cherchera à faciliter des accords préférentiels entre des entités étrangères de santé et des mutuelles et sécurités sociales avec des exportateurs de services de santé tunisiens dans le but de garantir un flux constant de patients étrangers dans les cliniques tunisiennes ou l'exportation de médicaments et de dispositifs médicaux.

⁶ Actuellement c'est 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 qui mène un important volume d'activité de coopération internationale dans le domaine de la santé*.

4. Domaines techniques de spécialisation

4.1. L'ANPIES concentrera ses efforts sur le développement des 3 principales filières du secteur des investissements et des exportations du secteur de la santé en Tunisie : (i) le tourisme de santé (y compris les traitements de bien être), (ii) l'industrie pharmaceutique & la recherche en santé et (iii) la formation et les ressources humaines dans les métiers de la santé. Le soutien spécifique aux filières par l'agence se fera par le biais de programmes, pour lesquels il sera fondamental, dans de nombreux cas, de collaborer avec d'autres institutions du secteur. Voici quelques programmes que l'agence pourrait mener en bénéfice des filières :

a. Tourisme de santé

- **Programme partenariats** : promotion de la collaboration entre prestataires de services médicaux et opérateurs de services associés pour la création de forfaits de santé offrant un service de bout en bout, permettant l'accompagnement du patient tout au long du voyage, traitement et post-traitement.
- **Programme d'incitations et politiques** : programme destiné à attirer l'attention institutionnelle sur le secteur des exportations et des investissements dans le domaine de la santé, à promouvoir la génération de clusters et de groupes d'intérêts formés par des institutions des secteurs privé et public, qui facilitent la prise de décisions politiques et qui contribuent à la croissance du secteur. Collaboration possible avec le Conseil National de l'Ordre des Médecins (CNOM), les chambres syndicales et les fédérations, l'Office Nationale du Thermalisme et de l'hydrothérapie (ONTH), entre autres.
- **Programme de coopération extérieure** : création de réseaux humains entre des professionnels de la santé tunisiens et des institutions publiques et privées d'autres pays africains afin d'exporter les compétences tunisiennes dans le domaine des services de santé, contribuant ainsi à l'internationalisation des opérateurs locaux. Collaboration possible avec le Ministère des Affaires Étrangères et le CEPEX.
- **Programme informatique et technologie médicales** : programme ayant pour objectif de diriger la mise en œuvre d'une plate-forme, de données, intégrée dans tous les établissements publics et privés offrant des services de santé en Tunisie. Cela dans le but de créer un système de centralisation des données efficace permettant un travail d'analyse exhaustive et, par conséquent, une meilleure prise de décisions. Collaboration possible avec la Société Tunisienne de Télémédecine & e-Santé (STTeS).
- **Programme transparence et sécurité en matière de santé** : promotion de la qualité et de la transparence par l'établissement de standards de qualité, la création et la mise en place de mécanismes de monitorage pour des établissements de santé, le contrôle de l'activité des opérateurs fictifs et des fausses informations circulant sur Internet., la promotion de l'accès des établissements de santé aux labels d'accréditation, la conception et la réalisation d'enquêtes sur « l'expérience du patient », entre autres. Collaboration possible avec l'Instance Nationale de l'Accréditation et l'Évaluation en Santé (INEAS).

b. Industrie pharmaceutique et recherche en santé

- **Programme d'administration et de régulation** : ce programme est axé sur la promotion des décisions politiques permettant une simplification et facilitation des procédures bureaucratiques liées aux exportations et aux investissements dans le secteur des produits pharmaceutiques et des dispositifs médicaux (à l'instar du DPP créé en 2014 par le ministère tunisien de la Santé et l'industrie pharmaceutique⁷) ; et de la création d'une réglementation spécifique à la filière des dispositifs médicaux, dont l'absence actuellement représente une contrainte majeure pour son développement. Collaboration possible avec la Chambre Nationale de l'Industrie Pharmaceutique (CNIP) et la Direction de la Pharmacie et du Médicament (DPM).
- **Programme de soutien à la R&D** : ce programme vise à promouvoir la recherche, le développement et l'innovation dans le secteur pharmaceutique tunisien. Pour ce faire, un travail d'analyse exhaustif sera mené afin d'identifier les axes de R&D stratégiques pouvant générer une valeur différentielle sur le marché. Une fois défini, le programme offrira un soutien technique, institutionnel et financier à des projets pouvant impliquer des progrès significatifs dans l'un de ces domaines. Collaboration possible avec les universités et les centres de recherche pharmaceutique.
- **Programme de promotion de l'investissement dans le secteur pharmaceutique** : d'une part, ce programme visera à favoriser la création de clusters ou de groupes d'intérêt pour encourager la création d'incitations fiscales et des facilitations pour les projets d'investissement des laboratoires pharmaceutiques dans le pays. En outre, dans le cadre du programme, une assistance et un appui technique et institutionnel seront offerts aux investisseurs lors des différentes phases du projet pour en assurer le succès. Collaboration possible avec l'autorité tunisienne de l'investissement (TIA) et l'Agence de promotion de l'investissement extérieur (FIPA).
- **Programme d'établissement de réseaux d'exportation** : recherche d'accords commerciaux avec des entités publiques et privées étrangères (principalement africaines) afin d'établir des réseaux préférentiels pour la fourniture de médicaments et / ou de dispositifs médicaux en provenance de Tunisie. Collaboration possible avec la Pharmacie Centrale de Tunisie (PCT) et le CEPEX.

c. Formation et ressources humaines dans les métiers de la santé

- **Programme de promotion de la formation en santé tunisienne** : réalisation de missions de valorisation et promotion du système d'enseignement supérieur tunisien dans les métiers de la santé dans des pays de l'Afrique francophone et même anglophone. Des exemples de missions pourraient être sous forme d'organisation d'événements, de salons et de forums, divulgation de documents et publications, animation des réseaux sociaux,

⁷ En 2014, le Ministère de la Santé de Tunisie et le secteur pharmaceutique ont établi un Dialogue Public-Privé (DPP) avec le soutien de la Banque Mondiale (2014-2017). L'objectif était d'introduire des réformes dans le secteur pharmaceutique, surtout des médicaments humains, et de créer un environnement plus adéquat pour favoriser son développement. À cet effet, un cluster a été créé regroupant le secteur privé et des institutions publiques (la Biotech pôle Sidi Thabet, l'Institut Pasteur, la Faculté de pharmacie et l'Institut National de la Recherche Agronomique de Tunisie (INRAT)). Le dialogue a permis de faire quelques progrès dont l'optimisation des procédures d'Autorisation de Mise en Marche (AMM).

marketing digital, etc. Collaboration possible avec les Universités et centres de formation et avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

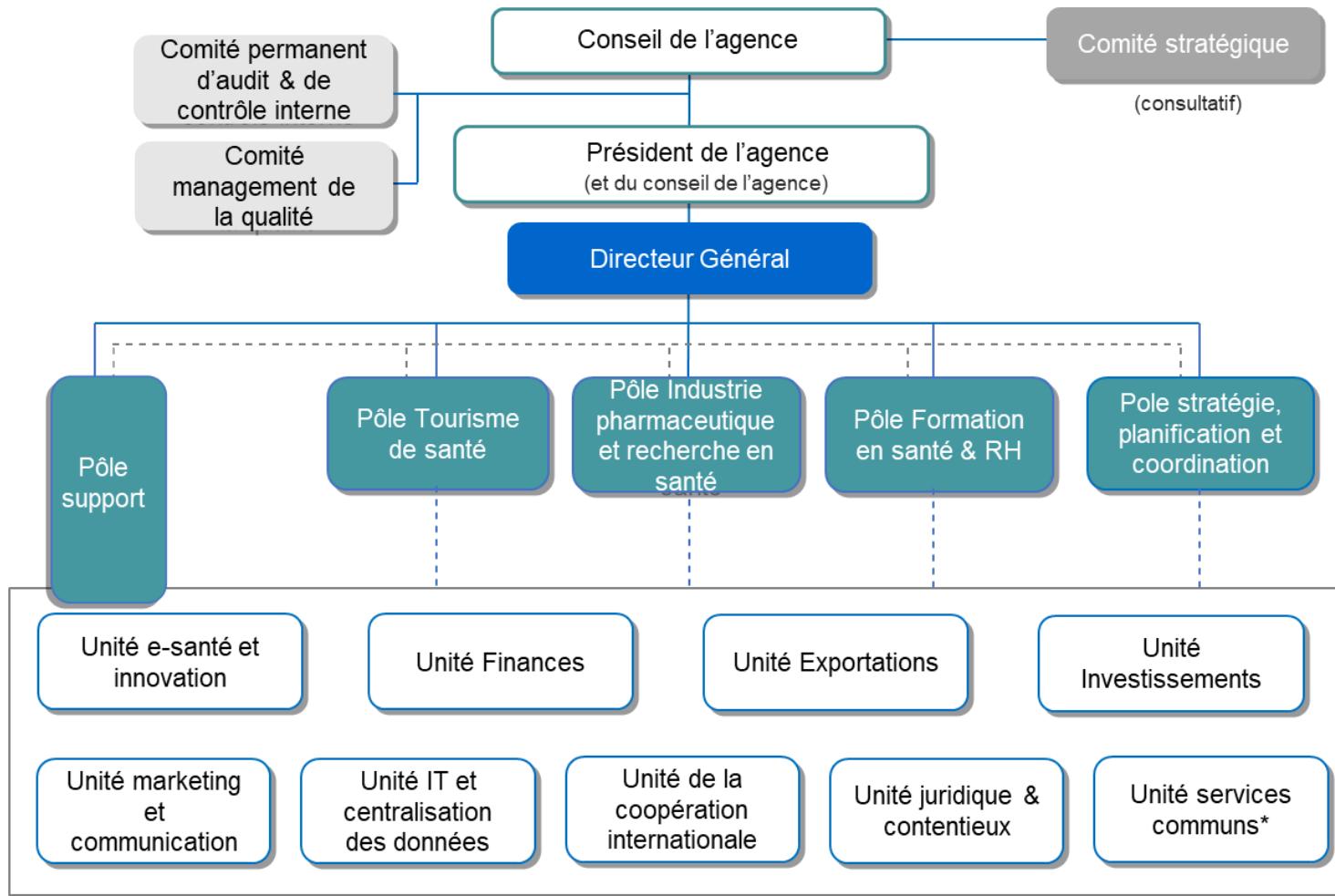
- **Programme d'établissement d'un réseau d'institutions d'enseignement partenaires :** programme visant à promouvoir la création de synergies et d'alliances entre les institutions de formation en santé tunisiennes et étrangères en vue de créer des programmes d'échanges internationaux pour des étudiants, des formateurs et des chercheurs ; faciliter la validation des crédits ; collaborer à des programmes de formation ou de recherche. Collaboration possible avec le Ministère du développement de l'investissement et de la coopération internationale.
- **Programme de stages professionnels :** création et maintenance d'un portefeuille d'entreprises et d'institutions de santé (tunisiennes et étrangères) collaboratrices dans le but d'offrir de meilleures opportunités d'accès au marché du travail aux récents diplômés du système tunisien d'enseignement supérieur en santé. Organisation de journées et de salons d'employabilité. Collaboration possible avec les universités et centres de formation, avec les fédérations et chambres syndicales et avec le CEPEX.
- **Programme de bourses :** ce programme est destiné à encourager la création de bourses d'études et de programmes de dotation économique destinés aux étudiants et chercheurs du système de formation en santé tunisien. L'agence créera un programme de bourses pour des étudiants internationaux et encouragera la création de programmes similaires par d'autres institutions publiques, compagnies privées, fondations, etc. Collaboration possible avec le ministère de la Santé, le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique et les chambres syndicales et les fédérations.

5. Modèle organisationnel et processus de travail de l'ANPIES

a. Modèle organisationnel de l'ANPIES

- 5.1. La gouvernance de l'ANPIES est confiée au Conseil de l'agence, qui sera composé par des membres représentants des secteurs public et privé et un Président. La ligne stratégique sera assurée par le conseil de l'agence, à travers le comité stratégique consultatif, qui est également composé par des experts provenant des secteurs public et privé.
- 5.2. L'ANPIES comporte (figure 4) cinq pôles, dont (i) **trois « pôles métiers »** (pôles Tourisme de santé et ressources humaines, pôle Industrie pharmaceutique & recherche en santé et pôle Formation en santé & RH) ; (ii) **un pôle support** avec neuf unités chargées du marketing, investissements, exportations, e-santé & innovation, IT & centralisation de données, coopération internationale, finances, juridique & contentieux et services communs (RH, affaires administratifs, gouvernance, moyen matériel, etc.) ; (iii) **un pôle stratégie, planification et coordination**, qui travaillera en étroite collaboration avec le comité stratégique.
- 5.3. Concernant le personnel, l'agence disposera d'une équipe de travail multidisciplinaire composée de 16 employés pour sa première année d'activité. Étant donné que la mise en place de l'agence se fera de manière progressive sur 3 ans, le nombre d'employés augmentera jusqu'à 31 employés dans la troisième année. Additionnellement, dans la troisième année il est prévu l'établissement de trois bureaux régionaux (nord, centre et sud) qui compteront deux employés chacun, constituant un total de 37 employés.
- 5.4. Le modèle organisationnel et de gouvernance, ainsi que le personnel de l'agence sont définis plus en détail dans le *Rapport de faisabilité juridique et institutionnelle*.

Figure 4. Organigramme de l'agence



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

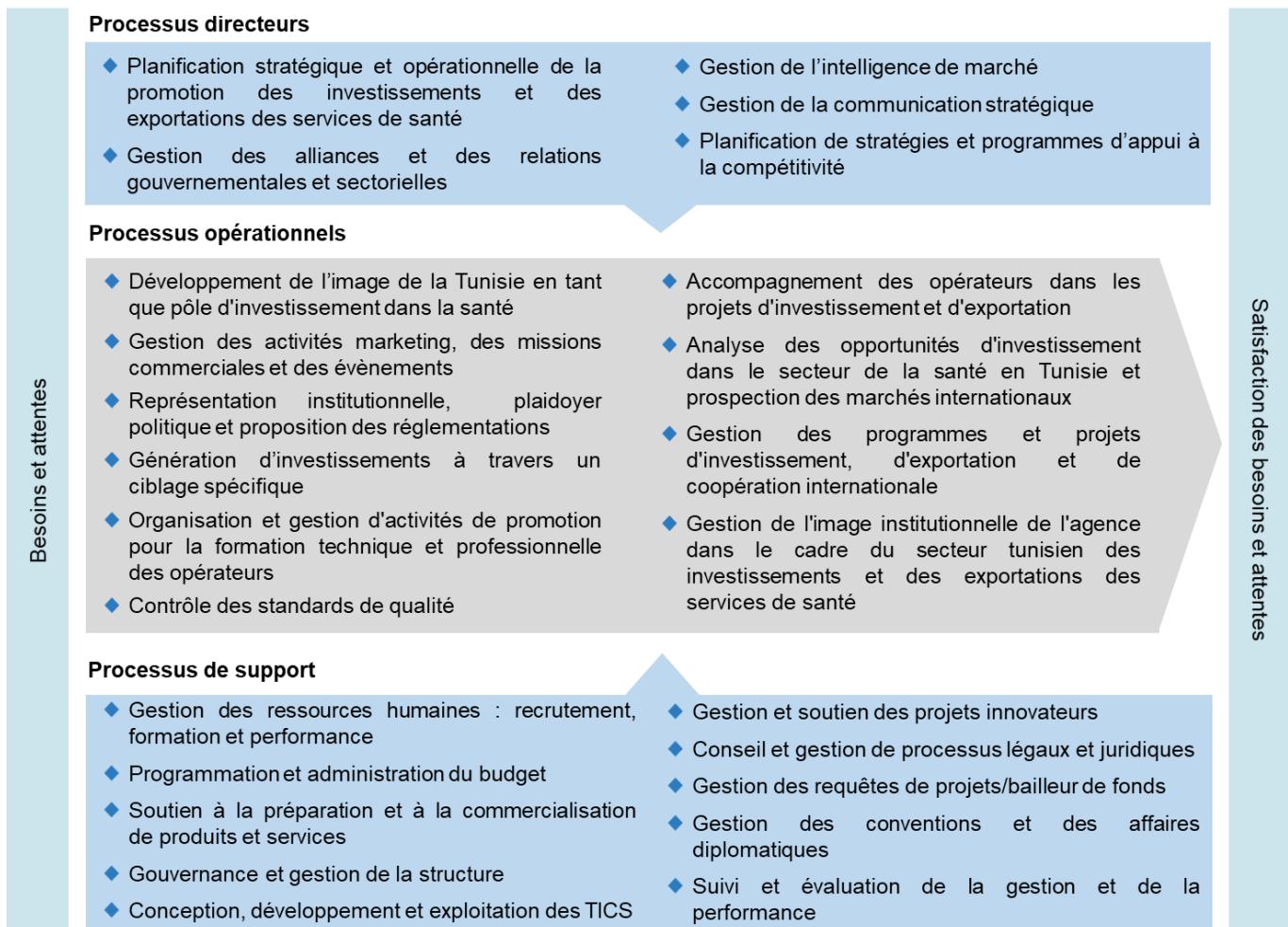
--- Les différents pôles travaillent en étroite collaboration afin d'assurer une coordination et coopération efficaces.

--- 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.

b. Processus de travail de l'ANPIES

- 5.5. Sont exposés ci-dessous les processus de travail de l'ANPIES. Ils ont été classés en trois grands groupes :
- **Processus directeurs** : sont ceux qui définissent et déploient les stratégies et les objectifs de l'institution. Ils fournissent des directives, des limites d'action au reste des processus et ils interviennent dans la vision de l'institution.
 - **Processus opérationnels** : ils constituent la séquence de la valeur ajoutée du service et ont un impact direct sur la satisfaction de l'usager. Ils entretiennent des relations réciproques avec les processus stratégiques et de support.
 - **Processus de support** : ils couvrent les activités nécessaires au bon fonctionnement des processus opérationnels et stratégiques.
- 5.6. Cinq processus directeurs, dix processus opérationnels et dix processus de support ont été définis pour l'ANPIES (figure 5).

Figure 5. Processus de travail de l'ANPIES



5.7. Le tableau 1 ci-dessous présente les processus précédemment identifiés et les départements de l'agence responsables de leur mise en œuvre.

Tableau 1. Classification et répartition des processus de l'ANPIES par départements

Classification	Code	Processus	Département responsable
Processus directeurs	PD 01	Planification stratégique et opérationnelle de la promotion des investissements et des exportations des services de santé	<ul style="list-style-type: none"> - Comité stratégique - Conseil de l'agence - Pôle stratégie, planification et coordination
	PD 02	Gestion de l'intelligence de marché	<ul style="list-style-type: none"> - Comité stratégique - Conseil de l'agence - Pôle stratégie, planification et coordination
	PD 03	Gestion de la communication stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Unité marketing et communication
	PD 04	Gestion des alliances et des relations gouvernementales et sectorielles	<ul style="list-style-type: none"> - Unité de la coopération internationale - Unité marketing et communication - Président de l'agence
	PD 05	Planification de stratégies et programmes d'appui à la compétitivité	<ul style="list-style-type: none"> - Comité stratégique - Pôle stratégie, planification et coordination - Unité exportations
Processus opérationnels	PO 01	Développement de l'image de la Tunisie en tant que pôle d'investissement dans la santé	<ul style="list-style-type: none"> - Unité marketing et communication - Unité investissements - Unité IT et centralisation de données - Pôles métiers
	PO 02	Gestion des activités marketing, des missions commerciales et des évènements	<ul style="list-style-type: none"> - Unité marketing et communication - Unité de la coopération internationale
	PO 03	Représentation institutionnelle, plaidoyer politique et proposition des réglementations	<ul style="list-style-type: none"> - Unité marketing et communication - Unité de la coopération internationale
	PO 04	Génération d'investissements à travers un ciblage spécifique	<ul style="list-style-type: none"> - Unité marketing et communication - Unité investissements - Pôles métiers - Unité finances

Processus de support	PO 05	Organisation et gestion d'activités de promotion pour la formation technique et professionnelle des opérateurs	- Pôles métiers - Unité exportations - Unité de services communs
	PO 06	Accompagnement des opérateurs dans les projets d'investissement et d'exportation	- Pôles métiers - Unité investissements - Unité des services communs - Unité finances
	PO 07	Analyse des opportunités d'investissement dans le secteur de la santé en Tunisie et prospection des marchés internationaux	- Pôles métiers - Unité exportations - Unité de la coopération internationale - Unité marketing et communication
	PO 08	Gestion des programmes et projets d'investissement, d'exportation et de coopération internationale	- Pôle stratégie, planification et coordination - Unité investissements - Unité exportations - Unité marketing et communication
	PO 09	Gestion de l'image institutionnelle de l'agence dans le cadre du secteur tunisien des investissements et des exportations des services de santé	- Unité marketing et communication - Pôle stratégie, planification et coordination
	PO 10	Contrôle des standards de qualité	- Comité management de la qualité
	PS 01	Gestion des ressources humaines : recrutement, formation et performance	- Unité des services communs
	PS 02	Programmation et administration du budget	- Unité finances - Directeur Général - Conseil de l'agence - Comité stratégique - Pôle stratégie, planification et coordination
	PS 03	Soutien à la préparation et commercialisation de produits et services	- Unité des services communs - Unité finances - Unité marketing et communication
	PS 04	Gouvernance et gestion de la croissance de la structure	- Président de l'agence - Conseil de l'agence
	PS 05	Conception, développement et exploitation des technologies de l'information	- Unité IT et centralisation de données - Unité e-santé et innovation
	PS 06	Gestion et soutien des projets innovateurs	- Pôle stratégie, planification et coordination - Pôles métiers - Unité exportations - Unité investissements - Unité e-santé et innovation

	PS 07	Conseil et gestion des processus légaux et juridiques	- Unité des services communs - Unité juridique et contentieux
	PS 08	Gestion des requêtes de projets/bailleur de fonds	- Unité exportations - Unité investissements - Unité finances - Pôles métiers
	PS 09	Gestion des conventions et des affaires diplomatiques	- Unité de la coopération internationale - Unité marketing et communication - Directeur Général de l'agence - Président de l'agence
	PS 10	Suivi et évaluation de la gestion et de la performance	- Comité permanent d'audit - Conseil de l'agence

5.8. Le détail des trois processus sont exposés dans des fiches descriptives ci-dessous. La structure des fiches est organisée comme suit :

- Nom du processus ;
- Classification : type de processus (directeur, opérationnel ou de support) ;
- Objectif : but recherché ;
- Portée : domaine d'application / d'activité du processus ;
- Responsable(s) : Département en charge du processus ;
- Destinataire(s) : utilisateurs des services (externes ou internes à l'organisation) ;
- Entrées : ressources nécessaires pour mener à bien le processus (informations, ressources matérielles et humaines, etc.) ;
- Sorties : produits générés par le processus (biens et services, documents, informations etc.);
- Sous-processus : signale les principaux processus ou actions effectués qui génèrent de la valeur ;
- Activités : énumère les activités nécessaires pour mener à bien le processus.

5.9. Sont présentées ci-dessous, à titre d'exemple, les fiches des trois processus (directeur, opérationnel et de support).

5.10. La première fiche correspond au PD 01 (tableau 2) : *Processus de la planification stratégique et opérationnelle de la promotion des investissements et des exportations des services de santé*. Il s'agit d'un processus directeur de l'ANPIES, responsable de la conception de la stratégie de développement commune des investissements et des exportations et des opérations nécessaires pour sa mise en œuvre.

5.11. La deuxième fiche correspond au PO 01 (tableau 3) : *Processus du Développement de l'image de la Tunisie en tant que pôle d'investissement dans la santé*. C'est un processus opérationnel de l'ANPIES, responsable de la diffusion internationale de la Tunisie en tant qu'un site attractif pour les investir dans le domaine de la santé.

5.12. La troisième fiche correspond au PS 01 (tableau 4) : *Gestion des ressources humaines : recrutement, formation et performance*. Ce processus est un processus de support et comprend la gestion du talent humain de l'organisation.

Tableau 2. Processus directeur de la planification stratégique et opérationnelle

ONGLET PROCESSUS – PD 01			
Nom	Planification stratégique et opérationnelle de la promotion des investissements et des exportations des services de santé	Classification	Directeur
Objectif	Concevoir une stratégie de promotion des investissements et des exportations des services de santé en Tunisie et définir les objectifs, activités, calendriers et budget de l'agence pour sa mise en œuvre, ainsi que ses modifications / ajustements		
Portée	Le processus comprend la formulation du cadre stratégique et des plans sectoriels, la mise en place du système de planification sectorielle, la modulation et l'alignement des mécanismes de financement, la définition des marchés cibles d'exportation et des sous-secteurs d'investissement éligibles et l'évaluation des performances de l'agence		
Responsable(s)	- Comité stratégique - Conseil de l'agence - Pôle stratégie, planification et coordination	Destinataire(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Pôles métiers de l'ANPIES - Exportateurs et investisseurs dans le secteur de la santé tunisien - Organismes publics - Établissements de santé et opérateurs de services associés - Société civile
Entrées	<ul style="list-style-type: none"> - Recherches et informations collectées dans les missions effectuées - Politiques nationales et internationales - Études et rapports sectoriels - Accords avec la société civile, les secteurs et les niveaux de gouvernement - Systèmes d'information fiables - Analyse de situation - Etudes prospectives et analyse des tendances - Rapport annuel de gestion - Rapports de suivi et d'évaluation (processus de gouvernement et de mission) - Rapports de planification financière 	Sorties	<ul style="list-style-type: none"> - Vision et mission sectorielle et institutionnelle - Stratégie de promotion à long, moyen et court terme - Projets et programmes hiérarchisés, élaborés et viables - Planification des secteurs clés pour l'investissement - Politiques de financement - Comptes nationaux des services - Rapport sur le respect des objectifs des plans - Rapport sur les niveaux d'exécution du budget et l'exécution physique
Sous-processus	<ul style="list-style-type: none"> - Planification stratégique - Planification opérationnelle - Suivi et évaluation de la mise en œuvre de la stratégie 		

Tableau 3. Processus opérationnel de développement de l'image de la Tunisie

ONGLET PROCESSUS – PO 01			
Nom	Développement de l'image de la Tunisie en tant que pôle d'investissement dans la santé	Classification	Opérationnel
Objectif	Créer la perception de la Tunisie comme un site attractif pour les investissements internationaux		
Portée	Formulation d'une stratégie de création d'image pour le secteur de la santé tunisien, l'identification des cibles, la formulation des objectifs et des activités nécessaires et leur mise en œuvre par les services opérationnels de l'agence, ainsi que le suivi et la réorientation de la stratégie		
Responsable(s)	Unité marketing et communication Unité IT et centralisation de données Pôles métiers	Destinataire(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Investisseurs privés nationaux et étrangers - Organismes publics - Opérateurs du secteur de la santé - Société civile
Entrées	<ul style="list-style-type: none"> - Recherches et informations collectées dans les missions effectuées - Politiques nationales et internationales - Études et rapports sectoriels - Systèmes d'information fiables - Stratégie de l'agence 	Sorties	<ul style="list-style-type: none"> - Fiches d'opportunités d'investissement - Salons d'investissement - Publications et publicité - Analyses stratégiques - Information statistique - Propositions de politiques et de réglementations nationales
Sous-processus	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la stratégie de création d'image - Identification des groupes cibles - Mise en œuvre de la stratégie - Suivi et évaluation de la stratégie 		
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Publicité en général et médias financiers - Organisation et participation à des événements promotionnels du secteur - Participer à des salons d'investissement - Publicité dans des médias spécifiques à une industrie ou secteur - Génération et publication de reportages favorables - Réalisation de missions générales d'investissement des pays d'origine en Tunisie et inversement - Organisation de séminaires d'information générale sur les opportunités d'investissement 		

Tableau 4. Processus de support de la gestion des ressources humaines

ONGLET PROCESSUS – PS 01			
Nom	Gestion des ressources humaines : recrutement, formation et performance	Classification	De support
Objectif	Garantir une gestion adéquate du capital humain dans le but d'atteindre efficacement l'objectif de l'agence		
Portée	Toute action conduisant à la mise à disposition d'un capital humain institutionnel adéquat en termes de profils et de compétences nécessaires pour atteindre l'objectif de l'agence, tout en promouvant le développement de bonnes pratiques et en assurant une gestion efficace, rapide et transparente		
Responsable(s)	Unité des services communs	Destinataire(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel de l'agence - Candidats
Entrées	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de l'agence - Profils des postes par compétence - Demandes ou besoins de personnel - Curriculum vitae - Lettres de motivation - Évaluations de bien-être - Évaluation des besoins de formation - Budget attribué au département des ressources humaines - Personnel sans formation - Besoins du personnel 	Sorties	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestion des ressources humaines - Dossier de recrutement - Résultats du climat organisationnel - Personnel qualifié - Offres de contrat - Contrats - Addendas - Programmes de formation - Document de dissociation - Personnel embauché et affecté - Résolution d'incorporation et réincorporation - Rapports de performance - Diagnostic des compétences nécessaires - Plan de formation - Ateliers, campagnes et évènements - Programmes d'aide sociale au travail
Sous-processus	<ul style="list-style-type: none"> - Planification opérationnelle - Gestion des contrats - Gestion de la formation - Gestion de la performance - Gestion du bien-être au travail 		
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Planification des ressources humaines - Élaboration du plan de recrutement - Préparation et vérification des exigences pour la couverture d'un poste 		

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">- Identification et évaluation des candidats internes et externes pour participer à la sélection du personnel- Génération et conclusion du contrat de travail- Transferts, promotions- Identification, exécution et évaluation des besoins de développement- Développement de plans d'apprentissage- Suivi et évaluation de la performance du talent humain- Planification, gestion et exécution de programmes, projets et activités de bien-être au travail- Réalisation des enquêtes de satisfaction et surveillance du respect des activités prévues |
|--|--|

c. Manuel des procédures de l'ANPIES

- 5.13. Il est important que l'ANPIES suive une démarche qualité afin d'assurer la transparence, la bonne gouvernance, la traçabilité ..., et, c'est pourquoi nous présentons dans cette section les grandes lignes du manuel des procédures de la future agence.
- 5.14. Ce manuel des procédures explique, à travers les procédures, les processus et les méthodes utilisés par l'ANPIES pour développer, maintenir et mettre à jour ses directives, activités ...
- 5.15. Les processus et méthodes décrits dans ce manuel sont basés sur des normes internationales reconnues, ainsi que sur l'expérience et le savoir-faire des équipes de l'ANPIES, des membres du conseil et des comités de l'ANPIES et diverses autres parties prenantes. Ils sont ainsi basés sur des critères de qualité, de transparence, de bonne gouvernance, de traçabilité, des instructions claires et sans ambiguïté ... afin de faciliter leurs mises en œuvre.
- 5.16. Ce manuel couvre les méthodes et les processus pour la promotion des investissements et des exportations des services de santé (exemple : accords de partenariat, marketing, services de conseils, élaboration de textes juridiques ...) ; ainsi que le fonctionnement de l'agence (exemple : la planification des ressources humaines ; les relations entre le conseil de l'agence, les différents pôles, unités et comités et les relations avec les différentes parties prenantes publiques et privés ...). Ainsi que la meilleure approche à suivre pour cela, sous la responsabilité du comité management de la qualité, et ce manuel peut proposer des alternatives et des exemples pour vous aider à choisir l'approche à suivre.
- 5.17. Toutes les instructions produites à l'aide de ce manuel sont appelées procédures de l'ANPIES. Ces procédures peuvent être des procédures opérationnelles (tel que : analyse et évaluation stratégique des projets d'investissements et d'exportations), des procédures de support nécessaires au bon fonctionnement de l'agence (tel que : gestion de la documentation de l'agence), entre autres.
- 5.18. De même, la gestion des archives (selon la réglementation en vigueur) est l'un des aspects les plus importants au sein d'une organisation. La gestion documentaire consiste en l'usage de la technologie et des procédures qui permettront une gestion et un accès unifié aux informations générées par l'agence, aussi bien par (i) le personnel de l'agence (accès interne) et (ii) les clients / utilisateurs et les fournisseurs (accès externe).
- 5.19. L'ANPEIS devra mettre en place une procédure adéquate de gestion des archives, ce que lui permettra de : accroître la valeur des informations de l'organisation, éviter les doubles emplois ainsi que les délais de recherche d'informations, accroître la qualité de service et la productivité, entre autres.

6. Évaluation et contrôle de l'ANPIES

- 6.1. L'agence doit tenir un tableau de bord détaillé de ses activités et un suivi de ses interventions. Pour cette tâche, une communication et une collaboration efficace sera essentielle entre :
 - Les Pôles métiers, les Unités investissements et exportations et le Pôle communication et marketing, en charge de la réalisation des activités ;
 - Le Pôle support, en charge du suivi de toutes les actions menées ;
 - L'Unité IT et centralisation des données, chargé de développer et de maintenir un système de stockage et de traitement de l'information ;
 - L'Unité finances, chargé des affaires financières.
- 6.2. À partir de la collecte de ces données, un rapport annuel contenant les détails des activités réalisées, son appréciation par les acteurs du secteur, l'évaluation de l'impact positif de ces activités, l'état des lieux du secteur, les comptes annuels, les projets dans lesquels l'agence est intervenue, etc. sera élaboré. Le rapport sera préparé par le Pôle stratégie, planification et coordination. Une fois finalisé, il sera transmis au Directeur Général pour son examen et approbation.
- 6.3. Le comité permanent d'audit sera chargé d'évaluer la performance de l'agence, en se basant sur le rapport d'activité. Une fois que le comité aura rendu son avis, il transmettra ses impressions au Conseil de l'agence pour examen.
- 6.4. Les indicateurs de performance de l'ANPIES sont présentés sur le tableau 5.

Tableau 5. Indicateurs de performance de l'ANPIES

Indicateurs de la contribution au développement économique	<ul style="list-style-type: none"> Volume des exportations dans le secteur de la santé Volume de l'investissement étranger direct dans le secteur de la santé PIB associé aux exportations dans le secteur de la santé Volume des exportations de produits pharmaceutiques (médicaments et non médicaments) Nombre de touristes de santé (hospitalisés et ambulatoires) Revenus du tourisme médical Nombre des étudiants étrangers dans des établissements de formation en santé Emplois créés dans le secteur de la santé ou associés
Appui à la compétitivité et accompagnement de projets	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de projets d'exportation achevés avec intervention de l'agence Nombre de projets d'investissement achevés avec intervention de l'agence Nombre de demandes de renseignements reçues (e-mails, visites sur le site Web, appels téléphoniques, visites physiques) : <ul style="list-style-type: none"> - Par des investisseurs étrangers ; par des investisseurs nationaux ; par des exportateurs nationaux ; par d'autres Nombre d'ateliers de formation organisés <ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'assistance aux ateliers
Coordination sectorielle et coopération internationale	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'alliances générées entre les opérateurs du secteur avec la collaboration directe ou indirecte de l'agence Nombre d'accords de coopérations internationales créés ou facilités
Intelligence de marché et génération de contenus	<ul style="list-style-type: none"> Volume de contenu généré par l'agence (rapports, statistiques, opportunités d'investissement/exportation...) Nombre de participations de l'agence à des enquêtes / études Nombre de visites sur la plateforme de données gérée par l'agence
Plaidoyer politique et proposition des textes réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de réformes politiques entreprises en bénéfice du secteur Nombre de textes réglementaires écrits avec participation de l'ANPIES
Construction d'une marque pays	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de missions effectuées par l'agence : <ul style="list-style-type: none"> - Missions de promotion des investissements en Tunisie et à l'étranger ; missions de construction d'image ; missions de coopération internationale ; missions de prospection de marchés ; missions d'accompagnement à des exportateurs. Niveau de publicité multimédia au niveau national et étranger
Excellence dans le service	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des indicateurs de qualité, de sécurité et de transparence de la part des opérateurs (l'agence adressera un questionnaire aux patients qui viennent en Tunisie pour mesurer leurs degrés de satisfactions des services auxquels ils ont accédé) Nombre d'établissements de santé détenant un label de qualité (national ou international)
Indicateurs de l'activité commerciale de l'agence	<ul style="list-style-type: none"> Volume de revenus générés par l'agence (vente de rapports, missions, services de conseil ...)

RÉFÉRENCES ET SOURCES D'INFORMATION

- African Development Bank : 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.
- African Union : Projet de traité visant la création de l'agence africaine du médicament. Juillet, 2017
- African Union. Agence Africaine des Médicaments : Plan d'affaires. Version 05. Janvier, 2016
- Campus France, les notes de Campus France : La mobilité des étudiants d'Afrique subsaharienne et du Maghreb. Hors-série n°7 (www.campusfrance.org). Juin, 2013.
- Carles Ramió: La colaboración público-privada y la creación de valor público. Diputació Barcelona, Déc 2009
- Currinstine et al. OECD Journal on Budgeting: Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities. Vol. 7 – No.1. 2007
- Economic Transformation Programme. A roadmap for Malaysia: Chapter 16: Creating Wealth Through Excellence in Healthcare.
- Fox Joo, Ana María. Presidencia del Consejo de Ministros de Perú, Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería – Osinergmin: Mapa de Procesos.
- Hayakawa et al. The Developing Economies: Do Export Promotion Agencies Increase Exports? Vol. 51 – No. 3. Septembre, 2014.
- Ideass, Innovación para el Desarrollo y la Cooperación Sur-Sur: Agencias de desarrollo Económico Local para la gestión y la internacionalización de las economías locales.
- Inec, Instituto Nacional de Estadística y censos, Unidad de Planificación Institucional: Descripción de procesos y mapa de procesos. Février, 2015
- Intuition, Services for Medical Tourism: The road map to medical tourism success. Services for destinations, tourism associations, healthcare organisations, hospitals and clinics. 2013.
- Khidi. Korea Health Industry Development Institute: Strategy and Business.
- Lederman, Daniel et al.: Export Promotion agencies: What Works and What Doesn't.
- Marroquín Osorio, Héctor Rolando. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Sede Subregional en México: Análisis de viabilidad legal, sostenibilidad financiera y operativa de una institución público-privada rectora de los seguros agropecuarios en Guatemala. Février, 2017.
- Morisset, Jacques & Andrews-Johnson, Kelly. Foreign Investment Advisory Service: The effectiveness of Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment. 2004
- Pharmexcil. Pharmaceuticals Export Promotion Council of India: 13th Annual Report 2016-17. Septembre, 2017.
- PRONIED, Programa Nacional de Infraestructura Educativa: Informe de mapeo de procesos y formatos de fichas de procesos. Janvier, 2018
- United Nations. Investment Advisory Series: Evaluating Investment Promotion Agencies. Series A – No. 3. 2008.
- Universidad de Cádiz: Gestión de procesos en la UCA. Guía para identificación y análisis de procesos. Sept 2007
- Université de Genève & International Trade Centre : Investing in Trade Promotion Generates Revenue. Doc. No. TS-2016—4. E. 2016
- Woldegiorgis Tadesse, Emmet & Doevenspeck, Martin. International Journal of Higher Education: Current Trends, Challenges and Prospects of Student Mobility in the African Higher Education Landscape, Vol.4, No. 2. Mars 2015.
- Xavier Martínez-Giralt: Colaboración público-privada en sanidad, Aout 2013

FIN DU DOCUMENT