

*République Tunisienne*  
*Ministère du Développement et de la Coopération Internationale*

**Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord  
d'Association TUNISIE-UE  
(P3A)**

*Fiche de Projet de Jumelage Léger*

**« Renforcement des capacités institutionnelles de la Foreign Investment  
Promotion Agency (FIPA) en matière d'attraction des investissements  
extérieurs ».**

## TABLE DES MATIERES

<b>I. INFORMATIONS DE BASE</b> .....	4
<i>I.1 PROGRAMME</i> .....	4
<i>I.2 REFERENCE DU PROJET</i> .....	4
<i>I.3 INTITULE DU PROJET</i> .....	4
<i>I.4 SECTEUR</i> .....	4
<i>I.5 PAYS BENEFICIAIRE</i> .....	4
<b>II. OBJECTIFS</b> .....	4
<i>II.1 OBJECTIF GENERAL</i> .....	4
<i>II.2 OBJECTIFS SPECIFIQUES</i> .....	4
<i>II.3 CONTRIBUTION A LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN NATIONAL DE DEVELOPPEMENT ET DE L'ACCORD D'ASSOCIATION</i> .....	4
<b>III. DESCRIPTION DU PROJET</b> .....	5
<i>III.1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION</i> .....	5
<i>III.2 ACTIVITES CONNEXES</i> .....	7
<i>III.3 RESULTATS</i> .....	8
<i>III.4 ACTIVITES</i> .....	9
<i>III.5 MOYENS ET APPORTS DE L'ADMINISTRATION EUROPEENNE PARTENAIRE</i> .....	9
<i>III.5.1 Profil et tâches du Chef de Projet</i> :.....	9
<i>III.5.2 Profils et tâches des experts à court terme</i> :.....	10
<b>IV. CADRE INSTITUTIONNEL</b> .....	15
<b>V. BUDGET</b> .....	16
<b>VI. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE</b> .....	16
<i>VI.1 INSTITUTION RESPONSABLE DANS LE PAYS BENEFICIAIRE</i> : .....	16
<i>VI.2 PRINCIPAUX HOMOLOGUES DANS LE PAYS BENEFICIAIRE:</i> .....	17
<i>VI.3 COMITE DE PILOTAGE DU PROJET:</i> .....	17
<i>VI.4 CONTRIBUTION REQUISE DE L'INSTITUTION RESPONSABLE:</i> .....	18
<b>VII. CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE</b> .....	18
<i>VII.1 LANCEMENT DE L'APPEL A PROPOSITIONS</i> .....	18
<i>VII.2 DEMARRAGE DES ACTIVITES DU PROJET</i> .....	18
<i>VII.3 DUREE DE LA PERIODE DE MISE EN ŒUVRE</i> .....	18
<b>VIII. DURABILITE</b> .....	18
<b>IX. QUESTIONS TRANSVERSALES</b> .....	18
<b>X. CONDITIONNALITE ET ECHELONNEMENT</b> .....	18
<b>ANNEXE I</b> .....	20
<b>ANNEXE II</b> .....	26

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>API</b>	: Agence de Promotion de l'Industrie.
<b>ATP</b>	: Assistance Technique Publique.
<b>CE</b>	: Commission Européenne.
<b>CRJ</b>	: Conseiller Résident de Jumelage.
<b>FEMIP</b>	: Facilité Euro-Méditerranéenne d'Investissement et de Partenariat.
<b>FIPA</b>	: Foreign Investment Promotion Agency.
<b>MD</b>	: Millions de dinars.
<b>MDCI</b>	: Ministère du Développement et de la Coopération Internationale.
<b>PMI</b>	: Programme de Modernisation Industrielle.
<b>P3A</b>	: Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association.
<b>RNP</b>	: Responsable National du Programme.
<b>UE</b>	: Union Européenne.
<b>UGP3A</b>	: Unité de Gestion du Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association.

## **I. Informations de base**

**I.1 Programme:** Programme d'Appui à l'Accord d'Association « P3A ».

**I.2 Référence du projet:** TU08/ENPI-AP/FI17

**I.3 Intitulé du projet:** « Renforcement des capacités institutionnelles de la Foreign Investment Promotion Agency (FIPA) en matière d'attraction des investissements extérieurs».

**I.4 Secteur:** Finances

**I.5 Pays bénéficiaire:** Tunisie

## **II. Objectifs**

### **II.1 Objectif général:**

Contribuer à l'accroissement des investissements étrangers en Tunisie et participer ainsi à l'amélioration de la compétitivité de l'économie, au développement des exportations et à la création d'emplois.

### **II.2 Objectifs spécifiques:**

Contribution à l'amélioration de la performance de la FIPA en matière d'attraction des investissements extérieurs.

### **II.3 Contribution à la mise en œuvre du plan national de développement et de l'Accord d'Association:**

La Tunisie accorde une importance particulière à l'investissement extérieur en tant qu'apport complémentaire à l'effort national visant la réalisation des objectifs nationaux en matière de création d'entreprises et d'emplois, d'accroissement du rythme d'investissement et de promotion des exportations en particulier dans le contexte de l'intégration de l'économie nationale dans l'espace euro-méditerranéen et l'économie mondiale après l'adhésion de la Tunisie à l'Organisation Mondiale du Commerce et la signature de l'Accord d'Association avec l'Union Européenne aboutissant sur l'intégration de la Tunisie dans la Zone de Libre Echange pour les produits industriels avec l'Union Européenne au 1<sup>er</sup> janvier 2008.

C'est dans ce sens que le XI<sup>ème</sup> Plan de Développement préconise, compte tenu de la progression des besoins de financement et de la nécessité d'une plus grande maîtrise des équilibres financiers, [...] le doublement du volume des investissements directs étrangers grâce à une meilleure exploitation des nouveaux créneaux prometteurs, en plus de la diversification des marchés tant à l'intérieur de l'Union Européenne qu'à l'extérieur.

Cette attention s'est illustrée à travers les diverses mesures et décisions entreprises pour l'amélioration de l'investissement en général et l'investissement extérieur en particulier.

Ainsi, la Tunisie a entrepris de vastes efforts visant l'amélioration du climat des affaires à travers, notamment, l'institution d'un cadre légal et réglementaire souple et incitatif, le renforcement du cadre institutionnel et l'instauration d'une infrastructure moderne répondant aux aspirations des investisseurs étrangers, outre la création de pôles technologiques et la généralisation des pépinières d'entreprises.

Cet environnement favorable a permis à la Tunisie d'enregistrer des résultats probants en matière d'attraction des investissements directs étrangers au cours de la période 2002-2007, les flux d'investissements étrangers ont atteint une moyenne de 1 226 Millions de

Dinars (MD)<sup>1</sup> par an contre 733 MD annuellement durant la période 1997-2001 accusant, ainsi, une hausse de l'ordre de 67 %.

Le nombre des entreprises à participation étrangère opérant en Tunisie a atteint en 2007 2 895 entreprises contre 900 entreprises en 1990. Ces entreprises offrent près de 291 000 postes d'emploi.

Parallèlement, les IDE ont connu une diversification sectorielle, comme en témoigne l'amélioration de la part des activités à forte valeur ajoutée telles que les industries électriques et électroniques, l'aéronautique et les composants automobiles ainsi que l'émergence des activités liées aux nouvelles technologies de l'information et de communication basées sur le savoir.

La mise en œuvre du présent projet de jumelage, visant le renforcement des capacités institutionnelles de la FIPA, devrait contribuer à atteindre l'objectif national dans le domaine de l'attraction des investissements étrangers à travers une prospection plus efficace des investisseurs, des compétences affirmées en matière de promotion des investissements étrangers, une assistance plus adaptée aux besoins des investisseurs installés en Tunisie, un suivi plus rigoureux des actions entreprises et une meilleure identification d'investissements bénéficiaires aux deux rives de la Méditerranée.

Par ailleurs, ce projet de jumelage, s'inscrit dans le cadre des dispositions du Plan d'Action Voisinage Tunisie - UE en particulier aux articles 12, 25 et 42 relatifs, respectivement : aux Réformes structurelles et le progrès vers une économie de marché fonctionnelle et compétitive ; à la Promotion dans le domaine de l'établissement et de l'investissement étranger et à l'Amélioration de l'environnement et des conditions pour le développement d'entreprises compétitives et la promotion de l'investissement.

### **III. Description du projet**

#### ***III.1 Contexte et justification:***

##### *Données sur les IDE en Tunisie*

Au cours des dernières années, l'investissement extérieur a enregistré des résultats appréciables sur les plans quantitatif et qualitatif.

Durant la période 2002-2007, la Tunisie a drainé 7 358 MD soit une moyenne annuelle de 1 226 MD contre une moyenne annuelle de 733 MD pour le neuvième plan (1997-2001).

Ces investissements ont permis, en 2007, la création de 527 nouvelles entreprises en majorité dans les industries manufacturières (456 entreprises) dont 148 dans le secteur du textile et de l'habillement et 124 dans le secteur des industries mécanique et électrique, tandis que les secteurs des services et de l'agriculture ont enregistré la création respectivement de 51 et 36 entreprises. Ces nouvelles créations ont permis la création de près de 19 200 emplois.

En 2007, le nombre d'entreprises à participation étrangère a atteint 2 895 dont 1 327 entreprises mixtes. Ces entreprises ont permis de créer plus de 290 mille emplois. Le nombre d'entreprises totalement exportatrices a atteint 1 513 entreprises qui emploient environ 173 mille personnes<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Un Dinar vaut approximativement 0,55 Euro (Taux de change moyen pour avril 2008).

<sup>2</sup> Les entreprises oeuvrant dans le secteur de l'énergie n'ont pas été comptabilisées.

Le secteur des industries manufacturières compte 2 279 entreprises étrangères employant près de 251 mille personnes dont la majorité dans les secteurs du textile-habillement (1 139 entreprises) suivi par le secteur des industries mécaniques et électriques (395), le secteur du Cuir et Chaussures (146) et le secteur des industries agro-alimentaires (116).

Le nombre d'entreprises étrangères opérant dans le secteur des services totalise 325 unités, employant près de 19 300 personnes, dont 99 dans le domaine des études et conseils, 65 dans le domaine de l'informatique et 22 centres d'appels.

En outre, on dénombre 158 entreprises qui opèrent dans le secteur du tourisme et qui emploient environ 16 mille personnes, 78 entreprises dans le secteur de l'agriculture et de la pêche employant 1 811 personnes et 55 entreprises dans le secteur de l'énergie employant 3250 personnes.

En ce qui concerne la répartition par nationalité des entreprises à participation étrangère, la France occupe la première place avec un total de 1 180 entreprises employant 106 mille personnes suivie par l'Italie avec 653 entreprises, l'Allemagne 256 entreprises, la Belgique 207 entreprises et les pays arabes 203 entreprises. Il est à constater également la présence de plusieurs nouveaux pays émetteurs à l'instar de l'Espagne (52 entreprises), le Portugal (46), les Etats-Unis (68), le Royaume-Uni (82) et la Suisse (80).

#### Justification du projet

Pour mettre en œuvre la stratégie adoptée par les Autorités Tunisiennes et la FIPA qui vise à accroître les flux de l'IDE via une politique volontariste d'attraction des investissements, la FIPA élabore depuis plusieurs années des programmes de promotion établis sur la base d'un ciblage à la fois des niches porteuses en Tunisie et du potentiel d'internationalisation des entreprises étrangères.

Plus récemment, afin d'optimiser ses actions promotionnelles et drainer davantage d'investissements extérieurs, la FIPA a entrepris un ciblage plus rigoureux des secteurs à promouvoir et mis en place une nouvelle stratégie de promotion et de prospection à deux volets :

- *Stratégie proactive* pour les secteurs à fort potentiel d'internationalisation et dont les flux d'IDE à l'échelle internationale sont en hausse. Dans cette perspective, la FIPA envisage de mettre en place des mécanismes de prospection des investisseurs étrangers plus efficaces. Il s'agit en particulier de démultiplier les actions de contact direct avec les entreprises qui ont une stratégie d'implantation à l'extérieur de leur pays d'origine pour les convaincre de choisir la Tunisie comme site d'investissement ;
- *Stratégie d'encadrement et d'assistance* pour les secteurs dont les flux d'investissement sont moins importants mais dont les montants dirigés vers la Tunisie demeurent cependant en croissance comme le montrent les statistiques des IDE enregistrés à ce jour.

Ces deux volets seront appuyés par un dispositif de suivi des tendances internationales des IDE ainsi que par un plan Media et de promotion générale sur l'attractivité de la Tunisie.

Le présent projet de jumelage permettra à la FIPA de profiter d'une expertise publique et d'un savoir faire européen pour mettre en œuvre sa nouvelle stratégie de promotion, de prospection et de suivi.

### **III.2 Activités connexes:**

Dans le cadre du programme MEDA I, un projet d'appui à la FIPA a fait l'objet d'une convention de financement spécifique signée entre le Gouvernement Tunisien et la Commission Européenne en 1998. Le projet a permis à la FIPA principalement de développer ses activités en relation avec la promotion du site tunisien et ce par la conduite d'actions de promotion directe et par la réalisation d'études de Benchmarking.

A titre d'illustration, une étude a été réalisée en 2004 par le consortium Ecorys Nei et Business Mobility International. La démarche suivie avait pour but d'aider la FIPA à l'identification du positionnement international de la Tunisie au regard de certains coûts de facteurs de production et déterminants qualitatifs et quantitatifs ayant une incidence sur les décisions de localisation de nouveaux investisseurs. L'étude avait pour objectif l'analyse quantitative d'une trentaine de produits de façon à établir une analyse comparative rigoureuse de la situation concurrentielle de la Tunisie par rapport à un échantillon d'une dizaine de pays.

Aussi, une étude a été lancée par FIPA et élaborée par un bureau d'études sélectionné suite à un appel d'offre en publication locale. L'étude, intitulée « Economie du savoir et Attractivité de la Tunisie en matière d'Investissements Directs Etrangers », a eu pour objectif de valoriser les atouts de la Tunisie, en comparaison avec 5 pays concurrents, dans les segments à forte valeur ajoutée utilisant une part importante de knowledge et d'en faire des argumentaires promotionnels.

Les pays de comparaison sont la France, la Roumanie, la Hongrie, l'Italie et le Maroc, et les segments cibles sont les suivants : les Centres de services (Relation client, Back office, Shared Service Center, Business Process Outsourcing), les TIC (Logiciels, Télécom), les Sciences de la vie (Pharma, Biotechnologie, Paramédical et services de santé) ainsi que l'Electronique (au service de l'Automobile et de l'Aéronautique).

Par ailleurs, la FIPA est impliquée activement dans :

- Un projet d'assistance technique financée par la Banque Européenne d'Investissement. Ce projet, entrant dans le cadre de la « Facility for Euro-Mediterranean Investment and Partnership » (FEMIP), est d'une durée de 3 ans et agira en complémentarité avec le présent projet de jumelage.

Le projet BEI aura recours à l'expertise privée et couvrira les domaines d'activités suivants :

- *Appui à la réalisation d'études*
  - Elaboration d'une étude ayant pour thème « les opportunités d'attraction des investissements directs étrangers dans le secteur des biotechnologies en Tunisie ».
  - Actualisation de deux études de Benchmarking réalisées auparavant par FIPA.
- *Appui à l'organisation et la mise en œuvre de manifestations de promotion générale et sectorielle en Tunisie et à l'étranger*
  - Organisation de séminaires promotionnels ciblés sur des secteurs d'activités particuliers. Ils ont pour objet de faire connaître les opportunités d'investissement et le climat général des affaires en Tunisie.

- *Appui à la mise en œuvre d'un mécanisme de suivi des tendances internationales :*
      - Mécanisme de suivi à caractère général se focalisant sur les mouvements des IDE dans le Monde (secteurs, pays, statistiques, rapports des organismes internationaux...)
      - Mécanisme de suivi orienté sur les entreprises à la recherche d'un choix de site, leurs motivations et leurs besoins. Il aura pour résultat d'établir un Business Plan.
    - *Développement des compétences des cadres de FIPA*
      - L'organisation de workshops qui couvriront les secteurs cibles de FIPA et concerneront les techniques d'approche et d'entretiens avec les investisseurs etc.
- Des études de positionnement stratégique de secteurs industriels divers menées conjointement par l'API et la FIPA dans le cadre de la réalisation du Programme de Modernisation Industrielle financé par l'Union Européenne. Il s'agit des études suivantes :
  - Etude de positionnement stratégique des « composants automobiles mécaniques et leurs accessoires » ;
  - Etude de positionnement stratégique de la branche « plastique technique » ;
  - Etude de positionnement stratégique de la branche « entreposage frigorifique » ;
  - Etude sur la « Stratégie Industrielle à l'horizon 2016 ».
- L'Association ANIMA Investment Network (AIN), regroupant les Agences de Promotion des Investissements Euro Méd, qui a pour mission de contribuer à accroître les investissements étrangers directs dans la région méditerranéenne et à accélérer significativement leur activité en faisant de l'espace euro-méditerranéen et du Nouveau Voisinage une destination attractive et sûre pour les investisseurs et en améliorant son image économique et industrielle.

### ***III.3 Résultats:***

- Le savoir faire de FIPA pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'une stratégie dynamique, devant impliquer le secteur privé, pour l'attraction des investissements extérieurs est consolidé.
- Le savoir faire du personnel de FIPA en matière de prospection, d'identification et de démarchage des entreprises étrangères est renforcé et intègre davantage les TIC.
- Les services offerts par la FIPA aux entreprises étrangères installées en Tunisie sont consolidés.
- Les pratiques de FIPA en matière d'élaboration de programmes d'activité annuels relatifs à l'attraction des investissements extérieurs et de suivi de leurs mises en œuvre sont consolidées.
- L'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre la FIPA et des institutions homologues dans l'Union Européenne est renforcé.



### **III.4 Activités:**

#### **Composante A : Stratégie d'intervention**

- Act.1. Appui à la FIPA pour la consolidation de ses capacités en matière d'élaboration d'une stratégie dynamique qui devra impliquer le secteur privé (UTICA, portes paroles des secteurs innovants, cabinets d'affaires...) pour l'attraction des investissements extérieurs.
- Act.2. Assistance à la FIPA pour la mise en place d'un système d'évaluation de la stratégie.
- Act.3. Formation des cadres de FIPA aux techniques et outils d'évaluation de stratégies.
- Act.4. Accompagnement à l'élaboration, au lancement et au suivi du programme annuel d'activité de FIPA relatif à l'attraction des investissements.
- Act.5. Formation des cadres de FIPA en matière de suivi des actions entreprises pour la promotion des investissements extérieurs.

#### **Composante B : Métiers de FIPA**

- Act.6. Assistance pour la consolidation des mécanismes mis en place par la FIPA en matière de prospection, de ciblage et de démarchage d'entreprises étrangères et accompagnement des cadres de la FIPA pour leur implémentation.
- Act.7. Formation des cadres de la FIPA aux techniques de prospection, de ciblage et de démarchage d'investisseurs étrangers en y intégrant l'amélioration des capacités à utiliser au mieux les TIC pour la promotion des IDE.
- Act.8. Formation des cadres de la FIPA en matière d'assistance aux investisseurs étrangers installés en Tunisie.

#### **Composante C : Partenariat et mise en réseau**

- Act.9. Accompagnement à l'instauration et au développement de liens institutionnels pérennes entre la FIPA et des institutions/réseaux de l'UE de promotion de l'investissement étranger.

### **III.5 Moyens et apports de l'administration européenne partenaire:**

#### **III.5.1 Profil et tâches du Chef de Projet :**

Le Chef de Projet, qui doit être un fonctionnaire de haut rang, œuvre en étroite collaboration avec son homologue tunisien à garantir la direction et la coordination de l'ensemble du projet. Chargé de la direction du projet, son niveau de responsabilité doit lui permettre de faire appel à des experts à court terme pour soutenir la mise en œuvre efficace des activités prévues.

Le Chef de Projet est responsable des activités assignées à son administration et doit pouvoir être disponible pour le projet au minimum trois jours par mois avec une visite sur le terrain au moins tous les trois mois.

Il est souhaitable que le chef de projet ait occupé un poste de responsabilité dans une structure d'un Etat Membre chargée de la promotion des investissements étrangers, et qu'il ait dirigé ou contribué à la gestion et au suivi d'un projet similaire à l'objet de cette fiche.

Sa mission consiste notamment à :

- ✓ Concevoir, superviser et coordonner le projet,
- ✓ Diriger la mise en œuvre du projet de jumelage,
- ✓ Rédiger des rapports intérimaires trimestriels et le rapport final qu'il soumettra à l'autorité contractante. Les rapports comporteront un volet thématique et un volet financier.

### ***III.5.2 Profils et tâches des experts à court terme :***

(Voir tableau ci-dessous)

Les missions des experts seront organisées par le chef de projet en accord avec les responsables de la FIPA.

**Tableau des experts court et moyen terme**

Activités	Tâches des experts	Profil des experts
<b>Composante A : <i>Stratégie d'intervention</i></b>		
Act.1. Appui à la FIPA pour la consolidation de ses capacités en matière d'élaboration d'une stratégie dynamique qui devra impliquer le secteur privé (UTICA, portes paroles des secteurs innovants, cabinets d'affaires...) pour l'attraction des investissements extérieurs.	<p>L'expert a pour tâches:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Examiner les techniques et outils utilisés par FIPA pour l'élaboration d'une stratégie dynamique pour l'attraction des investissements extérieurs,</li> <li>✓ Proposer les améliorations à apporter au dispositif en place à la FIPA : méthodes, techniques, outils, formation, etc.</li> <li>✓ Accompagner la FIPA dans l'élaboration de son document de stratégie.</li> <li>✓ Elaborer un guide de bonnes pratiques en matière d'élaboration de stratégies dynamiques pour l'attraction des investissements extérieurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diplôme de l'enseignement supérieur en économie/ commerce international/ communication/ marketing ou diplôme équivalent,</li> <li>✓ Expérience : minimum 10 ans dans le domaine de la promotion des investissements,</li> <li>✓ Maîtrise des techniques d'élaboration de stratégies orientées attraction d'investisseurs étrangers.</li> <li>✓ Bonne maîtrise de la langue française ou anglaise pour la lecture, la conversation et de préférence pour la rédaction. Le français ou l'anglais sera la langue de travail et tous les documents produits par les experts devront être rédigés dans l'une des deux langues.</li> </ul>
Act.2. Assistance à la FIPA pour la mise en place d'un système d'évaluation de la stratégie.	<p>L'expert a pour tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proposer une méthodologie et un planning pour l'évaluation de la stratégie,</li> <li>✓ Fixer les outils indispensables à l'évaluation d'une stratégie d'attraction des IDE,</li> <li>✓ Initier la comparaison et l'analyse des résultats de l'évaluation,</li> <li>✓ Accompagner les cadres de FIPA pour l'application des outils d'évaluation et d'analyse proposés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diplôme de l'enseignement supérieur en économie/ commerce international/ communication/ management ou diplôme équivalent,</li> <li>✓ Expérience : minimum 10 ans dans le domaine de la promotion des investissements,</li> <li>✓ Ayant participé à l'évaluation de stratégies promotionnelles au sein d'une institution publique (idéalement de promotion des investissements étrangers).</li> <li>✓ Bonne maîtrise de la langue française ou anglaise pour la lecture, la conversation et de préférence pour la rédaction. Le français ou l'anglais sera la langue de travail et tous les</li> </ul>

		documents produits par les experts devront être rédigés dans l'une des deux langues. (Eventuellement le même expert chargé de l'activité A.1.)
Act.3. Formation des cadres de la FIPA aux techniques et outils d'évaluation de stratégies.	L'institution partenaire a la responsabilité de planifier et d'organiser une mission dans l'Union Européenne pour 3 cadres de la FIPA ayant pour objectif leur immersion dans ses activités relatives à l'évaluation de stratégies.	
Act.4. Accompagnement à l'élaboration, au lancement et au suivi du programme annuel d'activité de FIPA relatif à l'attraction des investissements.	<p>L'expert a pour tâches:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Collecter les informations et données nécessaires à l'identification des axes du programme à travers des entretiens avec les premiers responsables de FIPA.</li> <li>✓ Coordonner l'élaboration du programme annuel d'activité impliquant tous les services concernés de FIPA,</li> <li>✓ Elaborer un guide de bonnes pratiques pour l'élaboration de programmes annuels.</li> <li>✓ Appui au développement du système de suivi des actions entreprises par les cadres de FIPA pour la promotion des investissements extérieurs.</li> <li>✓ Mettre en place et consolider des mécanismes permettant l'ancrage des investissements dans le tissu local et la multiplication des retombées locales</li> <li>✓ Promouvoir le transfert technologique et l'innovation pour les entreprises installées en Tunisie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diplôme de l'enseignement supérieur en économie/ commerce international/ communication/ management ou diplôme équivalent,</li> <li>✓ Expérience : minimum 10 ans dans le domaine de la promotion des investissements,</li> <li>✓ Ayant participé à la préparation de programmes annuels d'activités pour des institutions publiques (idéalement de promotion des investissements étrangers).</li> <li>✓ Bonne maîtrise de la langue française ou anglaise pour la lecture, la conversation et de préférence pour la rédaction. Le français ou l'anglais sera la langue de travail et tous les documents produits par les experts devront être rédigés dans l'une des deux langues. (Eventuellement le même expert chargé de l'activité A.1.)</li> </ul>
Act.5. Formation des cadres de FIPA en matière de suivi des actions entreprises pour la promotion des investissements extérieurs.	L'institution partenaire a la responsabilité de planifier et d'organiser une mission dans l'Union Européenne pour 3 cadres de la FIPA ayant pour objectif leur immersion dans son activité de suivi des actions relatives aux différents projets et investisseurs.	

### Composante B : Métiers de FIPA

<p>Act.6. Assistance pour la consolidation des mécanismes mis en place par la FIPA en matière de prospection, de ciblage et de démarchage d'entreprises étrangères et accompagnement des cadres de la FIPA pour leur implémentation.</p>	<p>Le ou les experts ont pour tâches:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Examiner les techniques et outils utilisés par la FIPA pour la prospection, la recherche et le démarchage d'investisseurs étrangers et proposer les améliorations à apporter au dispositif en place à la FIPA : méthodes, outils, formation, etc.</li> <li>✓ Elaborer un guide de bonnes pratiques en matière de prospection et de démarchage,</li> <li>✓ Accompagner les cadres de la FIPA dans toutes les étapes d'une action de prospection et de démarche d'investisseurs étrangers,</li> <li>✓ Mettre en lumière de nouveaux facteurs de localisation des entreprises</li> <li>✓ Identifier de nouveaux outils nécessaires pour résorber les nouveaux obstacles à l'investissement.</li> <li>✓ Accompagner les cadres de la FIPA bénéficiaires de l'activité Act.7. dans la préparation de leurs missions de démarchage prévues en Act.7.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diplôme de l'enseignement supérieur en économie/commerce international/communication ou diplôme équivalent,</li> <li>✓ Expérience : minimum 10 ans dans le domaine de la promotion des investissements,</li> <li>✓ Maîtrise des techniques de prospection, de ciblage et de démarchage d'investisseurs étrangers,</li> <li>✓ Qualités de formateur,</li> <li>✓ Bonne maîtrise de la langue française ou anglaise pour la lecture, la conversation et de préférence pour la rédaction. Le français ou l'anglais sera la langue de travail et tous les documents produits par les experts devront être rédigés dans l'une des deux langues.</li> </ul>
<p>Act.7. Formation des cadres de la FIPA aux techniques de prospection, de ciblage et de démarchage d'investisseurs étrangers en y intégrant l'amélioration des capacités à utiliser au mieux les TIC pour la promotion des IDE</p>	<p>L'institution partenaire a la responsabilité d'organiser deux missions dans l'Union Européenne pour quatre cadres de la FIPA.</p> <p>La première mission a pour objectif d'immerger les cadres de la FIPA dans les activités de prospection et de ciblage d'investisseurs étrangers. Les cadres de la FIPA mèneront une action assistée de prospection et prendront des rendez-vous avec des investisseurs étrangers prospects.</p> <p>La deuxième mission a pour objectif d'accompagner les cadres de la FIPA dans leurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diplôme de l'enseignement supérieur en économie/commerce international/communication ou diplôme équivalent,</li> <li>✓ Expérience : minimum 10 ans dans le domaine de la promotion des investissements,</li> <li>✓ Maîtrise des techniques de prospection, de ciblage et de démarchage d'investisseurs étrangers,</li> <li>✓ Qualités de formateur,</li> <li>✓ Bonne maîtrise de la langue française ou anglaise pour la lecture, la conversation et de préférence pour la rédaction. Le français ou l'anglais sera la langue de travail et tous les documents produits par les experts devront être</li> </ul>

	<p>actions de démarchages auprès des investisseurs prospectés avec lesquels des rendez-vous auraient été pris auparavant, éventuellement, lors de la première mission.</p> <p>La préparation de la deuxième mission se fera en Tunisie lors de l'activité Act.6.</p>	<p>rédigés dans l'une des deux langues.</p> <p>Il est souhaitable que le/les expert(s) chargé(s) de cette activité soi(en)t le(s) même(s) expert(s) chargé(s) de l'activité Act.6.</p>
Act.8. Formation des cadres de la FIPA en matière d'assistance aux investisseurs étrangers installés en Tunisie.	L'institution partenaire a la responsabilité de planifier et d'organiser une mission dans l'Union Européenne pour deux cadres de la FIPA ayant pour objectif leur immersion dans ses activités d'assistance aux investisseurs étrangers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diplôme de l'enseignement supérieur en économie ou diplôme équivalent,</li> <li>✓ Expérience : minimum 10 ans dans le domaine de la promotion des investissements,</li> <li>✓ Expérience avérée en matière d'assistance aux investisseurs étrangers, de préférence au sein d'institutions de promotion des investissements étrangers.</li> <li>✓ Bonne maîtrise de la langue française ou anglaise pour la lecture, la conversation et de préférence pour la rédaction. Le français ou l'anglais sera la langue de travail et tous les documents produits par les experts devront être rédigés dans l'une des deux langues.</li> </ul>
<b>Composante C : Partenariat et mise en réseau</b>		
Act.9. Accompagnement à l'instauration et au développement de liens institutionnels pérennes entre la FIPA et des institutions/réseaux de l'UE de promotion de l'investissement étranger.	L'institution partenaire a la responsabilité de planifier et d'organiser une mission d'étude dans l'Union Européenne pour trois hauts responsables de la FIPA dans des institutions homologues afin de leur permettre d'apprécier l'organisation, le fonctionnement et les moyens de ces institutions et d'identifier les axes de collaboration possibles.	

#### **IV. Cadre institutionnel**

Le présent projet de jumelage est réalisé dans le cadre du Programme d'Appui à l'Accord d'Association « P3A » qui est un programme convenu entre le Gouvernement tunisien et l'UE en vue de soutenir les efforts de l'administration et des institutions publiques tunisiennes impliquées dans la mise en œuvre de l'Accord d'Association dans tous ses volets : économiques, sociaux, commerciaux et de service.

Les activités du programme portent essentiellement sur l'amélioration de l'efficacité et le renforcement des capacités aux niveaux organisationnel, humain et matériel, des structures administratives responsables de la mise en œuvre de l'Accord à travers le recours aux différents instruments de coopération à savoir l'expertise technique privée, l'expertise publique (jumelage institutionnel traditionnel ou léger), les études, la formation, les visites d'étude et l'acquisition d'équipements.

Les autorités de tutelle du programme sont la Commission Européenne «CE » et le Ministère du Développement et de la Coopération Internationale « MDCI », coordonnateur national des projets financés dans le cadre MEDA.

La gestion de ce programme est assurée par une Unité de Gestion, UGP3A, placée sous la responsabilité du Responsable National du Programme « RNP », haut cadre du MDCI et dirigée par un directeur.

La Foreign Investment Promotion Agency, institution sous tutelle du Ministère du Développement et de la Coopération Internationale, est le bénéficiaire du présent projet de jumelage.

##### *Présentation du bénéficiaire*

L'Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur « FIPA-Tunisia » est un organisme public, créé en 1995, sous tutelle du Ministère du Développement et de la Coopération Internationale. Elle est chargée d'apporter le soutien nécessaire aux investisseurs étrangers et de promouvoir l'investissement extérieur en Tunisie.

FIPA-Tunisia et ses bureaux à l'étranger (Paris, Bruxelles, Londres, Cologne, Madrid et Milan) forment un réseau d'information, de contact, de conseil, d'assistance, d'accompagnement et de soutien au service de l'investisseur étranger.

Outre la Direction Générale, l'organigramme de FIPA comporte 10 directions qui sont les suivantes :

- Direction des Secteurs des Produits Consommables (DSPC)
- Direction de la Promotion des Secteurs à Technologie Evoluée (DSTE)
- Direction de la Promotion Générale (DPG)
- Unité d'Assistance et de Suivi (UAS)
- Direction des Affaires Financières (DAF)
- Direction des Etudes et de la Coopération Internationale (DECI)
- Direction de la Communication et de l'Edition (DCE)
- Unité d'Organisation, de Programmation et de l'Informatique (UOPI)
- Unité d'Audit Interne et de Contrôle Gestion (UAICG)
- Unité de Documentation et des Archives.

En Tunisie, FIPA identifie les créneaux compétitifs d'investissement, grâce à des études prospectives élaborées par des bureaux d'études de renommée mondiale et/ou des institutions tunisiennes spécialisées.

Elle organise des manifestations de promotion générale et sectorielle sur l'investissement et le partenariat afin de rapprocher les investisseurs des opérateurs publics et privés et les met en contact avec les milieux d'affaires.

En outre, FIPA est chargée de la collecte et la transmission d'informations nécessaires pour lancer les affaires en Tunisie grâce à une banque de données sur l'environnement économique tunisien, la réglementation, les terrains et locaux, les partenaires potentiels...

De plus, lors de leurs visites d'affaires, FIPA se charge d'encadrer les investisseurs étrangers en préparant les contacts avec les administrations publiques et privées et en assurant les visites sur le terrain partout en Tunisie.

Enfin, tout au long du projet, FIPA fournit l'assistance nécessaire pour faciliter l'intégration de l'entreprise dans son nouvel environnement.

A l'étranger, FIPA fournit toutes les informations relatives à l'environnement des affaires en Tunisie en mettant à la disposition de l'investisseur étranger une documentation spécialisée en différentes langues présentant les données socio-économiques sur la Tunisie, le cadre légal et législatif, les secteurs clés pour l'investissement, l'itinéraire de l'investisseur...

Par ailleurs, FIPA se doit d'animer des journées d'informations et organiser la participation tunisienne aux manifestations promotionnelles.

## **V. Budget**

Le budget du jumelage est limité à 145 000 € (contribution éligible au titre d'un financement du P3A).

## **VI. Modalités de mise en œuvre**

Afin de réussir la réalisation du projet, il est primordial de mettre en place un ensemble de mécanismes pour assurer la coordination et le suivi nécessaire, et notamment la constitution d'un comité de pilotage.

### ***VI.1 Institution responsable dans le pays bénéficiaire :***

#### **Autorité contractante :**

Ministère du Développement et de la Coopération Internationale

**Responsable National du P3A :** Mme Nawele BEN ROMDHANR DHRIF

Adresse : 98, avenue Mohamed V - 1002 Tunis  
Belvédère - Tunisie

Tél. : +216 71 796 616

Fax : +216 71 799 069

E-mail : n.benromdhane@mnci.gov.tn



**Institution bénéficiaire :** Foreign Investment Promotion Agency (FIPA)

**Personne de contact :** Mme Fatma EL GHANMI

Directeur des études et de la coopération internationale

Adresse : Centre Urbain Nord - 1004 Tunis - Tunisie

Tél. : (216) 71 752 540

Fax : (216) 71 231 400

E-mail : [FGhanmi.fipa@mdci.gov.tn](mailto:FGhanmi.fipa@mdci.gov.tn)

Site web: [www.investintunisia.tn](http://www.investintunisia.tn)

### **L'UGP3A:**

L'Unité de Gestion du Programme assure la gestion administrative de l'ensemble des activités du P3A, y compris les projets de jumelage, dans le respect des procédures communautaires. Elle assure, à ce titre, la gestion des fonds mis à la disposition du programme.

**Personnes de contact :** M. Salem AKROUT

Directeur de l'UGP3A

5, rue Ryadh - 1082 Tunis Mutuelleville - Tunisie

Tél. : +216 71 795 057

Fax : +216 71 794 541

E-mail : [directeur@ugp3a.gov.tn](mailto:directeur@ugp3a.gov.tn)

Mme Leila RMADI SKHIRI

Administrateur chargé de projets

5, rue Ryadh - 1082 Tunis Mutuelleville - Tunisie

Tél. : +216 71 795 057

Fax : +216 71 794 541

E-mail : [lrmadi@ugp3a.gov.tn](mailto:lrmadi@ugp3a.gov.tn)

### **VI.2 Principaux homologues dans le pays bénéficiaire:**

**Chef de Projet :**

Mme Mongia KHEMIRI

Directeur Général de FIPA

Adresse : Centre Urbain Nord - 1004 Tunis - Tunisie

Tél. : (216) 71 752 540

Fax : (216) 71 231 400

E-mail : [fipa.tunisia@mdci.gov.tn](mailto:fipa.tunisia@mdci.gov.tn)

### **VI.3 Comité de pilotage du projet:**

La FIPA constituera un comité de pilotage du projet dont la composition et la périodicité des réunions seront fixées dans le contrat de jumelage.

Ce comité sera responsable du suivi de l'avancement du projet, de la programmation des travaux et de l'évaluation des résultats. Les deux chefs de projets seront responsables de l'organisation des réunions.

#### ***VI.4 Contribution requise de l'institution responsable:***

La FIPA est l'institution bénéficiaire responsable de la mise en œuvre du projet. Elle assure, à ce titre, la préparation, la mise en œuvre et le suivi des activités du projet. A cet effet, elle mettra à la disposition du projet les moyens humains et matériels nécessaires à l'exécution et à la réussite du jumelage.

##### ***Moyens humains:***

- Un chef de projet, en la personne de Madame Mongia KHEMIRI, Directeur Général de FIPA, qui travaillera en collaboration étroite avec le chef de projet de l'Etat Membre. Le chef de projet fera régulièrement le suivi de l'avancement des activités du projet de jumelage et apportera tout l'appui nécessaire pour aplanir les difficultés qui risquent de porter préjudice à la bonne marche du projet.
- Un coordinateur, en la personne de Madame Fatma EL GHANMI, qui aura pour tâches de :
  - ✓ coordonner avec les cadres de FIPA pour l'organisation et la préparation des activités en Tunisie et dans l'Union Européenne,
  - ✓ organiser les déplacements et séjours des experts de l'Union Européenne en Tunisie et des experts tunisiens dans l'Union Européenne,
  - ✓ collecter la documentation tunisienne nécessaire pour le travail des experts dans certaines activités,
  - ✓ centraliser le courrier en relation avec le projet.

#### ***VI.5. Langue:***

La langue officielle du projet sera l'anglais ou le français. Tous les communications officielles concernant le projet, rapports inclus seront rédigés dans la langue convenue.

### **VII. Calendrier de mise en oeuvre**

***VII.1 Lancement de l'appel à propositions :*** Novembre 2008

***VII.2 Démarrage des activités du projet :*** Avril 2009

***VII.3 Durée de la période de mise en œuvre :*** 6 mois

### **VIII. Durabilité**

La durabilité du projet est garantie par la nature même de ses activités qui visent à doter la FIPA de nouveaux outils et méthodes de travail qu'elle ambitionne d'exploiter pour drainer davantage d'investissements extérieurs en Tunisie.

Les procédures à mettre en place et la formation à assurer tout le long du projet permettront de capitaliser le savoir faire au niveau du personnel de la FIPA; capital garant de la durabilité en matière de services fournis par la FIPA.

### **IX. Questions transversales**

Le présent projet de jumelage se situe dans la continuité des efforts consentis par la FIPA pour drainer davantage d'investissements extérieurs en Tunisie. Le contenu des activités a été défini en fonction de la politique et des objectifs arrêtés en matière d'investissements extérieurs et avec la participation des diverses structures de FIPA. Il n'existe donc pas de

contraintes de préparation préalable de FIPA et le projet peut ainsi démarrer dans les meilleurs délais.

**X. Conditionnalité et échelonnement :**

Ce projet de jumelage n'est pas soumis à des conditions particulières pour démarrer.

Par ailleurs, les activités du projet sont indépendantes. Elles ne nécessitent pas, particulièrement, le respect d'un ordre chronologique de réalisation et peuvent même être menées en parallèle.

**ANNEXE I**

**Matrice du cadre logique**

<b>MATRICE DU CADRE LOGIQUE</b>			
<b>Renforcement des capacités institutionnelles de la Foreign Investment Promotion Agency (FIPA) en matière d'attraction</b>			
		<b>Numéro de référence du projet :</b> TU08/ENPI-AP/FI17	<b>Budget total : 145 000 €</b>
		<b>Date limite d'engagement :</b> 04/01/2010	<b>Date limite de déboursement :</b> 04/01/2012
<b>Objectif général</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Sources de verification</b>	
Contribuer à l'accroissement des investissements étrangers en Tunisie et participer ainsi à l'amélioration de la compétitivité de l'économie, au développement des exportations et à la création d'emplois.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation de la part de l'investissement extérieur dans le total des investissements.</li> <li>• Amélioration des indicateurs de croissance (PIB, exportations...).</li> <li>• Accroissement des créations d'emploi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistiques nationales.</li> </ul>	
<b>Objectifs spécifiques</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Sources de vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution à l'amélioration de la performance de la FIPA en matière d'attraction des investissements extérieurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 10 cadres de la FIPA formés.</li> <li>• Augmentation du nombre d'entreprises étrangères démarchées.</li> <li>• Augmentation du nombre d'acteurs du secteur privé impliqués.</li> <li>• Augmentation du nombre de démonstrations d'intérêts enregistrées envers le site tunisien.</li> <li>• Au moins deux nouvelles mesures sont prises en faveur de l'investissement extérieur sur le plan national.</li> <li>• Amélioration du niveau de satisfaction des investisseurs étrangers.</li> <li>• Au moins une convention signée entre la FIPA et des institutions/réseaux de l'UE spécialisés dans la promotion de l'investissement étranger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'activités de la FIPA.</li> <li>• Rapports des experts.</li> <li>• Enquêtes de satisfaction réalisées par la FIPA auprès des investisseurs étrangers installés en Tunisie.</li> </ul>	

Résultats minimums attendus	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le savoir faire de FIPA pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'une stratégie dynamique, devant impliquer le secteur privé, pour l'attraction des investissements extérieurs est consolidé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un document de stratégie est élaboré par la FIPA avec le coaching des experts.</li> <li>Au moins 3 cadres de la FIPA maîtrisent les techniques et outils utilisés pour l'élaboration de stratégies relatives à l'attraction des IDE.</li> <li>Au moins 3 cadres de la FIPA maîtrisent les techniques d'évaluation des stratégies adoptées par l'Agence.</li> <li>Une évaluation pertinente de la dernière stratégie mise en place à la FIPA est disponible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports des experts.</li> <li>Rapports de missions des cadres FIPA.</li> <li>Le document de stratégie.</li> <li>Le rapport d'évaluation de la dernière stratégie mise en place par la FIPA.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le savoir faire du personnel de FIPA en matière de prospection, d'identification et de démarchage des entreprises étrangères est renforcé et intègre davantage les TIC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au moins 3 cadres de la FIPA maîtrisent les techniques et outils de prospection, d'identification et de démarchages des entreprises étrangères.</li> <li>Les cadres de la FIPA ont davantage recours aux TIC dans leurs travaux de prospection, d'identification et de démarchage.</li> <li>Une liste d'entreprises étrangères démarchées (ayant au préalable une stratégie d'externalisation) ainsi qu'une liste des critères de choix sont dressées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports des experts.</li> <li>Rapports de missions des cadres FIPA.</li> <li>Le guide de bonnes pratiques en matière de prospection et de démarchage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les programmes des visites d'étude sont examinés et validés par la Direction Générale de FIPA.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les services offerts par la FIPA aux entreprises étrangères installées en Tunisie sont consolidés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les prestations de la FIPA répondent adéquatement et dans les délais requis aux attentes des investisseurs étrangers installés en Tunisie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports des experts.</li> <li>Enquête de satisfaction réalisée par la FIPA auprès des investisseurs étrangers installés en Tunisie.</li> </ul>	

Résultats minimums attendus	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport de suivi des réponses aux demandes des investisseurs.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pratiques de FIPA en matière d'élaboration de programmes d'activité annuels relatifs à l'attraction des investissements extérieurs et de suivi de leurs mises en œuvre sont consolidées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme d'activité 2009 de la FIPA relatif à la promotion des investissements étrangers est disponible et son exécution est entamée.</li> <li>• Les mécanismes permettant l'ancrage des investissements dans le tissu local et la multiplication des retombées locales sont mis en place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports des experts.</li> <li>• Le programme 2009 de la FIPA.</li> <li>• Le guide de bonnes pratiques pour l'élaboration de programmes annuels d'activités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La FIPA dispose d'une stratégie pour la promotion des IDE.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre la FIPA et des institutions homologues dans l'Union Européenne est renforcé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une convention bilatérale de collaboration entre la FIPA et un organisme homologue de l'UE est signée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports d'activités de la FIPA.</li> <li>• Rapports des experts.</li> <li>• Convention(s) de coopération avec des institutions de l'Union Européenne.</li> </ul>	

Activités	Moyens (Le nombre d'HJ est donné à titre indicatif)	Hypothèses
<b>Composante A : Stratégies d'Intervention</b>		
Act.1. Appui à la FIPA pour la consolidation de ses capacités en matière d'élaboration d'une stratégie dynamique qui devra impliquer le secteur privé (UTICA, portes paroles des secteurs innovants, cabinets d'affaires...) pour l'attraction des investissements extérieurs	✓ ATP (10 HJ)	- Les propositions sont examinées et validées par la Direction Générale de la FIPA.
Act.2. Assistance à la FIPA pour la mise en place d'un système d'évaluation de la stratégie.	✓ ATP (15 HJ)	- Les propositions sont examinées et validées par la Direction Générale de la FIPA.
Act.3. Formation des cadres de la FIPA aux techniques et outils d'évaluation de stratégies.	✓ 3 missions d'étude de 5 jours	- Les programmes des missions sont examinés et validés par la Direction Générale de la FIPA.  - La FIPA désigne les cadres bénéficiaires.
Act.4. Accompagnement à l'élaboration, au lancement et au suivi du programme annuel d'activité de FIPA relatif à l'attraction des investissements.	✓ ATP (10 HJ)	
Act.5. Formation des cadres de FIPA en matière de suivi des actions entreprises pour la promotion des investissements extérieurs.	✓ 3 missions d'étude de 5 jours	- Les programmes des missions sont examinés et validés par la Direction Générale de la FIPA.  - La FIPA désigne les cadres bénéficiaires.
<b>Composante B : Métiers de FIPA</b>		
Act.6. Assistance pour la consolidation des mécanismes mis en place par la FIPA en matière de prospection, de ciblage et de démarchage d'entreprises étrangères et accompagnement des cadres de la FIPA pour leur implémentation.	✓ ATP (30 HJ)	- Les propositions sont examinées et validées par la Direction Générale de la FIPA.
Act.7. Formation des cadres de la FIPA aux techniques de prospection, de ciblage et de démarchage d'investisseurs étrangers en y intégrant l'amélioration des capacités à utiliser	✓ 4 missions d'étude de 10 jours ✓ 4 missions d'étude de 5 jours	- Les programmes des missions sont validés par la Direction Générale de la FIPA.



<b>Activités</b>	<b>Moyens (Le nombre d'HJ est donné à titre indicatif)</b>	<b>Hypothèses</b>
au mieux les TIC pour la promotion des IDE		- La FIPA désigne les cadres bénéficiaires.
Act.8. Formation des cadres de la FIPA en matière d'assistance aux investisseurs étrangers installés en Tunisie.	✓ 2 missions d'étude de 5 jours	- Les programmes des missions sont validés par la Direction Générale de la FIPA.  - La FIPA désigne les cadres bénéficiaires.
<b>Composante C : Partenariat et mise en réseau</b>		
Act.9. Accompagnement à l'instauration et au développement de liens institutionnels pérennes entre la FIPA et des institutions/réseaux de l'UE de promotion de l'investissement étranger.	✓ 3 missions d'étude de 5 jours	- Le Programme de la mission est validé par la Direction Générale de la FIPA.

## **ANNEXE II**

### **Documents de référence**

- Rapports d'activités de FIPA
- Notes de stratégies de FIPA
- Statistiques FIPA sur les IDE en Tunisie
- Rapports FIPA sur le suivi des projets
- Boîte à outils promotionnels de FIPA : CD, brochures...
- Rapports de stages et de missions à l'étranger effectués par les cadres de FIPA
- Rapports d'audits internes