



المركز التونسي للإقتصاد
Observatoire Tunisien de l'Economie

case study | n°1

Diagnostic participatif du développement dans Gabes ville - Chenini

Observatoire Tunisien de l'Economie

10/06/2019

www.economie-tunisie.org

L'Observatoire Tunisien de l'Economie a vocation à éclairer les citoyens au travers d'une information indépendante, rigoureuse, documentée et critique sur les politiques économiques et leur impact sur le développement. La singularité de la démarche est d'adopter une approche multidisciplinaire des politiques économiques. En effet, pour comprendre les origines des défaillances du modèle de développement, dresser des états des lieux et pallier de manière appropriée à ces défaillances, une approche globale est indispensable. Ainsi, au travers de ses travaux, l'Observatoire vise à démocratiser la question économique et démystifier l'idée que l'économie est uniquement l'affaire de technocrates ou d'experts afin que chaque citoyen puisse comprendre, agir et participer à l'élaboration de ces politiques publiques que ce soit au niveau local ou national. Les politiques économiques ont un impact sur des générations de tunisiens. Il s'agit d'un choix politique qui se débat, se critique, s'évalue et pour lequel les autorités sont redevables envers leurs citoyens.

Auteurs

Imen Louati, Ph.D.

Research Officer- Community Field Coordinator

imen.louati@economie-tunisie.org

Jihen Chandoul

Head of Policy Research & Advocacy

jihen.chandoul@economie-tunisie.org

Mariem Oueslati Ameer

Consultante en Marketing territorial

manager@attractive-city.com

Amine Elkamel

Implémentation de l'outil de collecte de données

amine.elkamel@economie-tunisie.org

Remerciements

Nous remercions en particulier les associations locales qui ont participé à ce projet et ont contribué aux résultats présentés dans cette étude, en l'occurrence l'association de Sauvegarde de l'Oasis de Chenini, Oxygène Ghannouch, l'association Tunisienne de l'Environnement et de la Nature à Gabès, l'association Citoyenneté et Développement Durable, Gabès Action, Oasis des Sciences et l'association ATD.



Sommaire

I.Introduction	2
II.Objectifs et conduite du projet	3
III.Gabès, région pilote	4
IV.Méthodes et approches	6
1.Deux outils clés : Suivi des projets de développement et Diagnostic territorial via le Marketing territorial	6
2.Méthodologie de suivi de l'exécution des projets de développement	7
3.Méthodologie de diagnostic préliminaire via le Marketing territorial	8
V.Résultats	11
1.Résultats du suivi de l'exécution des projets de développement	11
a.Problèmes de coordination au sein des administrations	13
b.Problème de compétence des exécutants des projets de développement	14
c.Problèmes de ressources humaines au sein des administrations	15
d.Problème foncier	15
e.Problème d'accès à l'information	16
f.Incapacité des autorités centrales à répondre aux besoins de développement local	17
2.Résultats du marketing territorial	19
a.Les principales filières de l'économie locale de Gabès – Chenini :	21
b.La filière Agriculture Biologique à Gabès - Chenini :	22
c.La filière Tourisme à Gabès - Chenini :	23
3.Les projets de développement publics soutiennent-ils les initiatives des acteurs locaux ?	25
VI.Conclusions	27
VII.Recommandations	28
VIII.Bibliographie	30
IX.Annexes	31
1.Annexe 1 : Suivi des projets publics	31
2.Annexe 2 : Diagnostic territorial	38
a.Axes d'analyse de la méthode CERISE REVAIT®	38
b.Résultats des enquêtes pour le diagnostic territorial	39

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Evolution de l'emploi occupé par secteur d'activité entre 1984 et 2014

Tableau 2 : Présentation des projets de développement publics suivis durant notre étude

Tableau 3 : Tableau récapitulatif des projets publics de développement par problème. La marque (+) indique l'importance du problème.

Liste des Figures

Photo 1 : Photo prise à Gabes ville, mettant en évidence l'oasis maritime, le complexe chimique tunisien et l'urbanisation caractéristique de la ville.

Photo 2 : Atelier avec les membres des associations partenaires.

Photo 3 : Projet de développement public suivi au cours de notre étude : Centre de santé élémentaire du type 4 à Bouchama.

Photo 4 : Projet de développement public suivi au cours de notre étude : Protection du port de Gabes.

Photo 5 : Projet de développement public suivi au cours de notre étude : Développement du centre élémentaire de chott Essalem du type 3 au type 4.

Synthèse

Au cours des dernières décennies, les politiques de développement adoptées en Tunisie ont contribué à l'aggravation du phénomène des disparités de développement entre les régions. Les administrations ont une vision centralisée et mono-sectorielle du développement : ils raisonnent en termes de secteurs et de programmes et se placent dans une étroite perspective sectorielle par région sans prendre en considération la dimension et les atouts de la région comme potentiel de diversification de secteurs de développement. Par conséquent cette vision mono-sectorielle et centralisée conduit à une « spécialisation » par région en occultant totalement l'importance de diversifier les secteurs de développement et créer une véritable économie du territoire ou économie régionale.

Afin d'avoir une évaluation préliminaire de la situation et du potentiel de développement au niveau local, l'Observatoire Tunisien de l'Economie a mis en place un projet pilote dans le gouvernorat de Gabes afin d'évaluer, en collaboration avec les associations locales, les projets de développement en cours d'exécution ainsi que le potentiel de développement de secteurs diversifiés et ce, à travers le développement d'outils de suivi des projets et de la méthodologie de diagnostic via le marketing territorial.

Le périmètre étudié à savoir Gabes ville - Chenini permis de montrer que l'absence de budget par régions, la ventilation des projets de développement par Ministère et leur regroupement empêchent l'appréciation des ressources allouées aux régions/ délégations et surtout ne permettent pas d'inscrire ces projets dans un objectif clair de développement régional et sous une politique publique claire. En effet, on observe que les régions sont considérées uniquement pour leurs ressources et leurs mains d'œuvre sans initiative de diversification des potentiels économiques de la région. Les projets de développement publics, segmentés par ministère, ne permettent pas de redresser les faiblesses des régions, de rétablir les difficultés réelles que les régions connaissent ou encore de mettre en valeur ses atouts. Ces projets dit de « développement » sont en réalité des projets de viabilisation et n'améliorent pas l'attractivité régionale. A cela s'ajoute des retards d'exécution considérables de ces projets de développement dus à un manque de ressources financières et humaines au niveau des administrations, des problèmes de coordination entre administrations et de compétence, des problèmes de statut foncier ainsi que des lourdeurs administratives.

A travers les outils développés que nous avons développés, les associations locales ont pu suivre les projets publics de développement et l'établissement des phases préliminaires de marketing territorial qui ouvrent les possibilités de diversifier le développement de la ville de Gabes ville - Chenini . En se basant sur cette méthodologie, les associations locales partenaires ont réussi à déterminer les filières porteuses de la ville de Gabes ville - Chenini. Le diagnostic établi a permis de mettre en lumière l'existence de dynamique naissante notamment l'agriculture biologique et le tourisme culturel à Gabes - Chenini. Ces dynamiques à l'initiative du secteur privé et associatif peuvent évoluer vers des secteurs de développement attractifs mais plusieurs obstacles demeurent, notamment la faiblesse de l'infrastructure locale et les retards d'exécutions des projets de développement visant à améliorer ces infrastructures et la nécessité de les consolider et de réunir les opérateurs publics et privés autour de ces initiatives lancées, pour les ancrer davantage, les valoriser et les pérenniser.

Liste des Abréviations :

APIA : Agence de promotion des investissements agricoles

ASOC : Association de Sauvegarde de l'Oasis de Chenini

CRDA : Commissariat Régional de Développement Agricole

CTAB : Centre Technique de l'Agriculture Biologique

FIFAG : Festival International du Film Arabe de Gabès

GCT : Groupe chimique tunisien

GDA : Groupements de Développement Agricoles

PV : Procès-Verbal

RCD : Rassemblement constitutionnel démocratique

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SONED : Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des eaux

STEG : Société tunisienne de l'électricité et du gaz

TND : Dinar Tunisien

I. Introduction

En Tunisie, à l'heure actuelle, de grandes disparités économiques et sociales perdurent entre les régions. Les politiques adoptées n'ont pas été en mesure d'offrir un développement équitable entre les régions et réduire les inégalités économiques et sociales héritées depuis des décennies¹.

En effet, au cours des dernières décennies, les politiques adoptées ont contribué à l'aggravation du phénomène des disparités de développement entre les régions. Ces inégalités ont marqué les niveaux de pauvreté, de précarité et de chômage, notamment parmi les jeunes diplômés et les femmes.

De plus, l'organisation administrative, toujours structurée autour d'un Etat centralisé, a conduit à l'absence de démocratie locale. Les autorités décentralisées (conseils régionaux et municipaux) sont toujours sous la tutelle du niveau central, qui à lui seul concentre le pouvoir de décider des orientations de développement économique et social, ainsi que des allocations budgétaires².

Par ailleurs, les administrations ont une vision centralisée et mono-sectorielle du développement : ils raisonnent en termes de secteurs et de programmes et se placent dans une étroite perspective sectorielle par région sans prendre en considération la dimension et les atouts de la région comme potentiel de diversification de secteurs de développement. A titre d'exemple, le développement de la région de Djerba est vu essentiellement sous le prisme du tourisme balnéaire, ou encore celui de la région de Gabès vu sous le prisme de l'industrie chimique à travers le Groupe Chimique Tunisien. Par conséquent cette vision mono-sectorielle et centralisée conduit à une « spécialisation » par région en occultant totalement l'importance de diversifier les secteurs de développement et créer une véritable économie du territoire ou économie régionale. Ainsi, cette logique de ressource conduit la Tunisie à la spécialisation actuellement observée, notamment pour les régions de l'intérieur, qui sont essentiellement développées sous le prisme de la spécialisation en fonction de la ressource du territoire, les réduisant à un simple réservoir de main d'œuvre et de ressources naturelles (dattes, pétrole, phosphate, céréales, plages etc.).

Cette vision centralisée et spécialisatrice du développement s'inspire en l'occurrence de la logique ricardienne issue de la pensée économique libérale qui réduit les autorités à penser le territoire comme une ressource pour les grandes entreprises nationales ou les multinationales : les facteurs de productions sont mobiles et font l'objet d'un mécanisme d'allocation et la production de richesse est principalement organisée par la multinationale ou la grande entreprise nationale.

Or, la conception fondée sur la logique de ressources doit être au moins complétée par une conception innovatrice et participative pour faire émerger un développement endogène. Une véritable veille économique et territoriale, une compréhension des réalités locales et une participation des populations concernées par la réalisation des plans de développement doivent être mis en place pour favoriser un développement plus endogène.

De plus, le développement des régions en Tunisie pensé par une administration centralisée, sans dialogue réel et organisé ne permet pas de prendre en considération les besoins ou demandes des acteurs et communautés locales. Ainsi, les autorités centrales n'ont pas associé de manière effective la société civile, le secteur privé et les structures professionnelles, dans l'élaboration et l'orientation des politiques de développement au niveau régional et local³. La participation des acteurs locaux dans le développement local est ainsi absente de la conception traditionnelle et centralisée des institutions gouvernementales.

Récemment, l'Assemblée Nationale constituante tunisienne a adopté la décentralisation dans la constitution de 2014 dans l'article 14 afin de pallier à ces problèmes structurels accumulés en partie en raison de la forte centralisation du pouvoir politique et économique. Ainsi, « L'État s'engage à renforcer la décentralisation et à la mettre en œuvre sur l'ensemble du territoire national, dans le cadre de l'unité de l'État ». Grâce à un certain nombre de réformes qui ont fait l'objet d'un consensus national, les autorités locales auront plus d'autonomie et un rôle moteur dans le développement économique et social de leurs territoires⁴. De ce fait, la Constitution tunisienne assure les mécanismes participatifs au niveau local, en fondant le pouvoir local sur la décentralisation comme le stipule l'article 131. Ceci est concrétisé par des collectivités locales « dotées de la personnalité juridique, de l'autonomie administrative et financière. Elles gèrent les intérêts locaux conformément au principe de la libre administration »⁵.

Ainsi ces dispositions constitutionnelles posent les principes de l'environnement institutionnel et légal pour la mise en place de politiques spécifiques qui visent à réduire les inégalités entre les régions et au sein même des régions par l'application de mesures spéciales par exemple dans le cas du principe de l'inégalité compensatrice⁶. En effet, comme le stipule l'article 12 « L'État agit en vue d'assurer la justice sociale, le développement durable et l'équilibre entre les régions,

en tenant compte des indicateurs de développement et du principe de l'inégalité compensatrice. Il assure également l'exploitation rationnelle des ressources nationales. ».

De ces faits, la conception de la région en tant que pôle de développement est une démarche récente en Tunisie. Dans le Plan 2016 – 2020, il est mentionné dans l'axe aux ambitions des régions que l'Etat central⁷ œuvre à :

- L'institution des fondements de la décentralisation
- La promotion du développement des régions et l'amélioration de leur attractivité
- Le développement et l'adaptation du système de financement du développement régional
- L'amélioration des conditions de vie aux niveaux local et régional
- La réduction des disparités et de désenclavement des régions

Ces ambitions sont présentées sous l'ensemble de politiques et de réformes qui tendent à les concrétiser. On peut constater alors que pour la promotion du développement régional, l'Etat a prévu entre autres dans son Plan 2016 – 2020 l'exploitation au mieux des avantages compétitifs des régions et le renforcement des capacités régionales en matière de marketing territorial.

Dans ce cadre, un nouveau modèle de relations entre le centre et les régions ainsi que la planification du développement doivent donc être repensés. Ainsi, au moment où s'engagent les discussions au Parlement sur le projet de loi organique du budget qui a, entre autres, pour objectif de clarifier les responsabilités de chaque pouvoir et institution en matière d'élaboration, de gestion et suivi du budget tout en renforçant le rôle des parlementaires et suite à l'adoption du projet de loi des collectivités territoriales qui vise à renforcer le pouvoir local, nous présentons les résultats de notre projet pilote sur la problématique du développement local.

Dans le cadre de ce projet, l'exécution des projets de développement ainsi que le potentiel de diversification des secteurs de développement dans les régions ont fait l'objet d'une attention particulière. Ce travail s'appuie sur une méthodologie et une démarche collaborative avec des acteurs associatifs locaux afin d'identifier les problématiques liées au développement dans les régions et d'inciter les communautés locales à repenser la manière dont le développement est pensé, planifié et exécuté dans leur région.

¹ Dhafer N., (2010), *L'aménagement du territoire tunisien : 50 ans de politiques à l'épreuve de la mondialisation*, EchoGéo, n° 13.

² Ben Mami S., (2008), *La décentralisation et la déconcentration en Tunisie et au Maroc, l'évolution du rôle des collectivités locales, des textes aux pratiques*, IRG.

³ Document d'orientation pour le plan de développement 2016-2020, chapitre 1.3, p. 11.

⁴ Article 131-142 de la constitution tunisienne 2014.

⁵ Article 132 de la Constitution tunisienne 2014.

⁶ Représentations, enjeux et défis. Conference Paper. Belhedi, Amor. (2017). *La discrimination positive comme outil de l'équité et de l'intégration territoriale*

⁷ http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/EdicaoAicepPortugalGlobal/Documents/Presentation_Plan%20version%20fran%C3%A7aise%20%2023%20mai%202016_BF.pdf

II. Objectifs et conduite du projet

Le projet pilote intitulé « Participe au développement de ta région ! » consiste à réfléchir à des mécanismes et méthodologies qui permettraient de faire participer les populations locales aux décisions concernant les besoins de développement prioritaires de leur région : à savoir appuyer le travail de suivi et évaluation des projets de développement en cours d'exécution, réfléchir à la pertinence de ces choix des autorités centrales et enfin d'identifier le potentiel de développement endogène de leur territoire.

Pour cela, le projet vise à répondre aux objectifs suivant :

- Elaborer en collaboration avec les associations locales une analyse préliminaire sur l'état d'exécution des projets de développement au niveau local ainsi qu'une évaluation préliminaire sur le potentiel de développement endogène du territoire
- Renforcer les capacités des associations locales et consolider la méthodologie pour réaliser ce travail d'évaluation.
- Selon les résultats, établir des recommandations et des propositions constructives pour améliorer le développement local et établir une relation de coopération entre les pouvoirs publics et la société civile.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons mis à la disposition des associations locales des méthodologies de travail et des outils techniques sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour réaliser ce travail. En effet, afin d'élaborer une analyse préliminaire de l'état d'exécution des projets de développement, nous avons développé un outil de suivi budgétaire des projets de développement. Grâce à cet outil simple d'utilisation, accessible et adapté, les associations locales peuvent évaluer les besoins en développement auxquelles répondent ces projets, identifier les obstacles que rencontrent ces projets, mettre en lumière les

raisons de ces obstacles et proposer des ajustements au besoin. Afin d'identifier les opportunités et le potentiel de développement endogène et de diversification des secteurs au niveau local, nous nous sommes appuyés sur une méthodologie reconnue qui a prouvé sa pertinence, à savoir la méthodologie de diagnostic en marketing territorial.

Ainsi, ce projet a permis aux associations locales de se former à la fois sur des thématiques plus au moins complexes tel que les finances publiques, les enjeux de la décentralisation ou encore l'accès à l'information et de se doter d'outils et d'appuis méthodologiques solides. A l'issue cette expérience, les participants ont présenté des recommandations concrètes directement aux autorités publiques pour mettre en application les mécanismes de démocratie participative et de participation des citoyens au niveau local au développement de leur territoire.

III. Gabes, région pilote

Dans le cadre de ce projet, le choix s'est porté sur la région de Gabes. En effet, depuis les années soixante, les autorités centrales ont décidé de miser sur la modernisation de l'économie de Gabes. Ils ont ainsi programmé la mise en place d'un pôle de développement industriel pour dynamiser l'économie de la ville et de l'ensemble du Sud-Est. Le complexe industrialo-portuaire de Gabès-Ghannouch, basé sur la transformation des phosphates, a concrétisé cette volonté et a contribué à faire passer l'économie de la région d'une économie basée essentiellement sur l'agriculture oasienne vers une économie où l'industrie et les différents services sont venus renforcer les activités traditionnelles des oasis⁸ (voir Photo 1).

⁸ Atlas du Gouvernorat de Gabes, Ministère du transport et de l'équipement, Direction Générale de l'Aménagement du Territoire, 2011.



Photo 1 : Photo prise à Gabes ville, mettant en évidence l'oasis maritime, le complexe chimique tunisien et l'urbanisation caractéristique de la ville.

Or, à long terme cette orientation a montré ses limites. La répartition de la population occupée par secteur d'activité et son évolution durant les trois dernières décennies permettent de dessiner les tendances lourdes de la dynamique économique dans le gouvernorat.

On observe que l'importance du secteur agricole a diminué à partir des années 2000 passant de 20,18% à 15,7% en 2004 et à 11,09% en 2014⁹.

De plus, concentré sur une seule zone, le secteur industriel connaît une régression de l'emploi industriel sur la période 2004-2014. En effet, la proportion de la population occupée par le secteur de l'industrie, des mines et de l'énergie a connu un recul et leur part est passé de 25,06% en 1984 à 20,48% en 2004 et à 17,04% en 2014² (Voir Tableau 1). Par ailleurs, l'industrie manufacturière fait travailler seulement 14,53% de la main d'œuvre en dépit du caractère industriel du gouvernorat.

⁹ Répartition de la population active occupée selon le secteur d'activité, Gabes, INS, 2014

Tableau 1 : Evolution de l'emploi occupé par secteur d'activité entre 1984 et 2014

Secteur d'activité	1984	1994	2004	2014
Agriculture et pêche	20.51 %	20.18 %	15.7 %	11.09 %
Industrie	25.06 %	23.71 %	20.48 %	17.04 %

¹⁰ Gabes en chiffre, INS, 2014

En plus d'un taux de chômage de 19,06%¹⁰, la région de Gabes fait face actuellement à de sérieux défis environnementaux engendrés par les différentes formes de pollution (atmosphérique, liquide et solide) des industries chimiques de Gabès qui mettent en péril la longévité du secteur industriel et le développement d'autres secteurs. En effet, les ressources naturelles de Gabes sont fortement limitées et sont soumises à rude épreuve du fait de l'accroissement des pressions exercées sur ces dernières à cause de leur surexploitation et leur dégradation continue par l'industrie chimique de la région. Par ailleurs, en plus d'être désigné comme responsable de l'augmentation de certaines maladies pouvant avoir un lien avec la pollution, le complexe industrialo-portuaire de Gabès-Ghannouch est aussi responsable de la dégradation de l'attractivité de la région. En effet, Gabes est actuellement devenue synonyme de pollution à l'image des villes du bassin minier (Gafsa-Gabes-Sfax).

D'autre part, malgré le fait que l'indice régional de climat d'affaire est évalué à la moyenne nationale¹¹, on observe une faible proportion d'entreprises localisées dans le gouvernorat de Gabes, résultats d'une tendance à la baisse qui illustre une perte de vitesse continue de l'activité productive que connaît la région depuis la fin des années 90. La part des entreprises situées dans le gouvernorat dans l'activité productive ne cesse de décliner passant de 3,3% en 1996 à 2,5% en 2014. La faiblesse du tissu productif du gouvernorat de Gabes est aussi visible dans le nombre d'entreprises par habitant. En effet, Gabes occupe la 17ème position au niveau national avec près de 45 entreprises par 1000 Habitants, loin de la moyenne nationale de 63 entreprises pour 1000 Habitants¹². Par ailleurs, l'indice de développement régional de Gabes connaît une baisse de niveau depuis 2015 et occupe actuellement le 9^{ème} rang sur 24 selon le classement de 2018¹³.

En vue de sa situation actuelle, Gabes concrétise les problèmes engendrés par les politiques de développement adoptées en Tunisie et les inconvénients de la vision centralisée et mono-sectorielle du développement. Etant considérée uniquement comme région industrielle, les atouts de la région n'ont pas été pris en considération pour diversifier les secteurs économiques. Ainsi, devant la régression du secteur industriel et l'occultation des autres potentiels de développement de Gabes, la région fait face à des défis qui sont d'autant plus importants lorsqu'on prend en considération le rôle que joue Gabes dans le développement économique national et dans la dynamisation de l'économie régionale, dans la partie Sud de la Tunisie.

Néanmoins, les potentialités de développement de Gabes restent encore

¹¹ Rapport sur l'Attractivité Régionale, IACE, 2016

¹² Répertoire National des Entreprises, RNE, 2015.

¹³ Notes et Analyses de l'ITCEQ – Indicateur de développement régional, 2012 - 2018

diverses. Sa position centrale dans le golfe de Gabes et à la porte du désert lui confère une position qui a toujours été stratégique. En plus, outre les matières premières minérales et énergétiques, Gabes possède des ressources naturelles, culturels et historiques qui pourront constituer un potentiel stratégique pour le gouvernorat. Ce patrimoine permettrait un développement endogène ambitieux pour toute la région.

Nous nous sommes donc intéressés à cette région pour l'implémentation du projet « Participe au développement de ta région ! » et nous nous sommes ainsi dirigés vers les associations locales pour effectuer ce projet avec eux.

IV. Méthodes et approches

1. Deux outils clés : Suivi des projets de développement et Diagnostic territorial via le Marketing territorial

Afin d'impliquer la société civile dans l'identification des domaines prioritaires de développement et le suivi de l'exécution des projets de développement, nous avons développé deux outils clés pour structurer de façon méthodique le travail de diagnostic.

Nous avons proposé de suivre et d'examiner l'exécution des projets publics de développement actuellement programmés, en cours d'exécution et/ou réalisés, et d'utiliser les résultats obtenus pour identifier les problèmes ou dysfonctionnements récurrents à ces projets afin de formuler des améliorations ou des changements nécessaires à la gestion au niveau local et de les communiquer aux autorités responsables. Nous avons également couplé à ce travail de suivi de l'exécution des projets publics de développement, un travail préliminaire de diagnostic territorial via la méthodologie de marketing territorial afin d'identifier les atouts et contraintes de la région et en particulier d'identifier les axes potentiels de développement. Ceci permettant de comparer les priorités de développement de l'Etat à celles identifiées par les acteurs associatifs au niveau local.

Pour ce faire, l'Observatoire tunisien de l'Economie a mis en place un ensemble d'activités de formation, d'accompagnement et d'outils méthodologiques permettant à des groupes de la société civile, où qu'ils soient, de s'outiller pour mieux se préparer et être force de proposition dans le cadre des mécanismes de démocratie participative qui devront être mises en place au niveau local (voir Photo 2).



Photo 2 : Atelier avec les membres des associations partenaires

Les associations qui ont pris part au projet sont :

- Association de Sauvegarde de l'Oasis de Chenini
- Association Oxygène Ghannouch
- Association Tunisienne de l'Environnement et de la Nature à Gabès
- Association Citoyenneté et Développement Durable
- Association Gabès Action
- Association Oasis des Sciences
- Association ATD

2. Méthodologie de suivi de l'exécution des projets de développement

Il s'agit d'un ensemble d'actions permettant d'effectuer le suivi des projets publics de développement afin d'évaluer leur pertinence, d'identifier les dysfonctionnements, s'il y a un retard ou blocage d'exécution du projet par exemple, et déterminer les raisons de ces dysfonctionnements, les analyser et proposer des ajustements au besoin.

Plus concrètement, le suivi des projets de développement consiste à mesurer l'état d'avancement des aspects financiers et opérationnels des projets de développement. Ces mesures permettent de suivre les différentes phases d'exécution de ces projets en termes d'objectifs annoncés, de financements, d'avancement et en termes d'efficacité de gestion et de suivi pendant et à la fin de l'exécution des projets.

Ainsi l'outil propose une série de questions qui permet de collecter les données nécessaires sur les différentes phases d'exécution du projet de développement :

- Les objectifs du projet,
- La pertinence du choix du projet,
- Le financement du projet,
- Les attributions liées au projet,
- Son exécution,
- Son suivi et contrôle,
- Son évaluation finale.

Nous avons ainsi mis à la disposition des acteurs de la société civile un outil constitué d'une série de questions qui abordent ces sept étapes clés de la vie du projet.

La première partie, traitant des objectifs du projet, vise à collecter les informations qui concernent la conception du projet tel que présentées par le ministère qui propose ce projet de développement et les objectifs quantitatifs et qualitatifs que vise le projet.

La deuxième partie qui concerne la pertinence du choix du projet suivi est relative aux raisons invoquées par les autorités qui justifient le besoin du projet, afin d'évaluer sa pertinence et déterminer quelle priorité accorder à ce projet.

Par ailleurs, la partie portant sur le financement du projet permet d'identifier la source, le niveau du financement (central, régional ou local) et le budget consacré au projet, la manière dont il est réparti et versé et le respect des procédures budgétaires en matière d'exécution des différentes phases.

Le processus de l'attribution est traité dans la quatrième partie et permet de vérifier le respect des normes et des procédures du code des marchés publics relatifs au projet. L'objectif étant de s'assurer du respect des critères de transparence, d'égalité des chances et de la bonne gestion de l'argent public, et de vérifier la conformité aux normes des cahiers de charges et aux normes de qualité de projet. Ainsi le nombre d'appel d'offre, les prestataires sélectionnés et

le temps écoulé entre le moment du choix des prestataires seront évalués. Si le projet est en cours d'exécution ou est déjà exécuté, on s'intéressera à la répartition des responsabilités en termes d'exécution, l'exécution même du projet ainsi que son état d'avancement. L'exécution étant un aspect complexe du suivi on déterminera les institutions responsables de l'exécution et le rôle de chacune, les structures chargées de la gestion du budget et l'accessibilité des informations relatives à ces aspects.

Le suivi de projet durant l'exécution et le contrôle en fin d'exécution du projet porte sur l'identification des procédures mises en place pour établir le suivi technique et le contrôle général du projet avec les modalités de suivi proposées, leur fréquence et les phases du projet concernées par ce suivi ainsi que l'organisme qui en est responsable. Il s'agit aussi de déterminer les ajustements entrepris en cours d'exécution et les procédures entamées en cas de dépassements ou de non-conformité durant le contrôle général du projet.

Enfin, on examinera s'il existe une évaluation du projet, ainsi que l'institution qui en est responsable afin de déterminer les aspects sur lesquels portent cette évaluation ainsi que les moyens financiers et administratifs mis en place.

3. Méthodologie de diagnostic préliminaire via le Marketing territorial

a. Définitions et champs méthodologiques

L'attractivité des territoires est une notion relativement récente, elle permet d'aborder le champ du développement économique en plaçant la dynamique des acteurs locaux et la stratégie des acteurs exogènes au cœur de l'analyse et de l'action.

Concrètement, la démarche d'attractivité s'adosse au champ méthodologique du Marketing territorial. On parle ainsi de « démarche d'attractivité ou de politique d'attractivité » concrétisée et renforcée par la mise en place d'une « stratégie de Marketing territorial » et, surtout, d'un « plan d'action de Marketing territorial ».

Le Marketing territorial est alors considéré comme une « boîte à outils composée de méthodes, techniques, et analyses de pratiques menées à travers le monde. Plus largement, c'est une démarche méthodologique collective, permettant de construire progressivement une stratégie partagée et un plan d'actions performant, dans l'objectif de valoriser l'offre économique endogène du territoire et de s'adapter à la demande des publics cibles exogènes. »¹⁴

b. La démarche du Marketing territorial

Le Marketing territorial est une démarche nécessairement collective. En effet, construire une démarche d'attractivité n'est pas le fait d'un seul acteur ou d'un décideur isolé, et ne peut être envisagée selon le schéma classique de la planification économiste imposée au développement d'un territoire. Il s'agit d'un effort collectif qui rassemble toute une chaîne d'acteurs, fédérés par une stratégie de marketing territorial caractérisée par une gouvernance participative.

La démarche de Marketing territorial vise la construction d'une vision stratégique en faisant émerger un positionnement économique clair pour le territoire en question, légitime, parce que basé sur des réalités économiques et des atouts concrets. C'est une vision économique globale, de long terme, qui prend en considération le travail déjà effectué par les acteurs économiques locaux. L'enjeu est donc de faire valoir le dynamisme économique d'un territoire, et de ne pas s'arrêter à une vision sectorielle classique, mais de favoriser davantage l'approche par filière, afin d'inclure tous les intervenants pertinents et porteurs de valeur

¹⁴ Définition proposée par Vincent Gollain, 2014. Expert en Marketing territorial, Directeur du Département Economie de l'IAU Île de France, et pendant plusieurs années Directeur du Marketing territorial à l'Agence Régionale de Développement d'Île de France. Le travail de compilation et de capitalisation effectué par V. Gollain à partir des expériences de Marketing territorial dans le monde, fait aujourd'hui référence, et a permis de renforcer le corpus méthodologique de ce champ d'action, qui reste relativement récent et en cours de diffusion.

ajoutée, et de tenir compte de leurs aspirations au développement. Pour ce faire il s'agit alors d'aller au-delà de la compilation des données statistiques qui décrivent la structure économique locale, et de comprendre le fonctionnement du territoire et de ses acteurs économiques locaux : leurs orientations stratégiques, l'exclusivité et le niveau de complexité de leurs savoir-faire, leur capacité à monter en valeur, leurs besoins de consolidation, les systèmes et réseaux opérant en interne et avec les autres territoires, leur capacité à porter la parole du territoire.

c. Les étapes d'une démarche de Marketing territorial



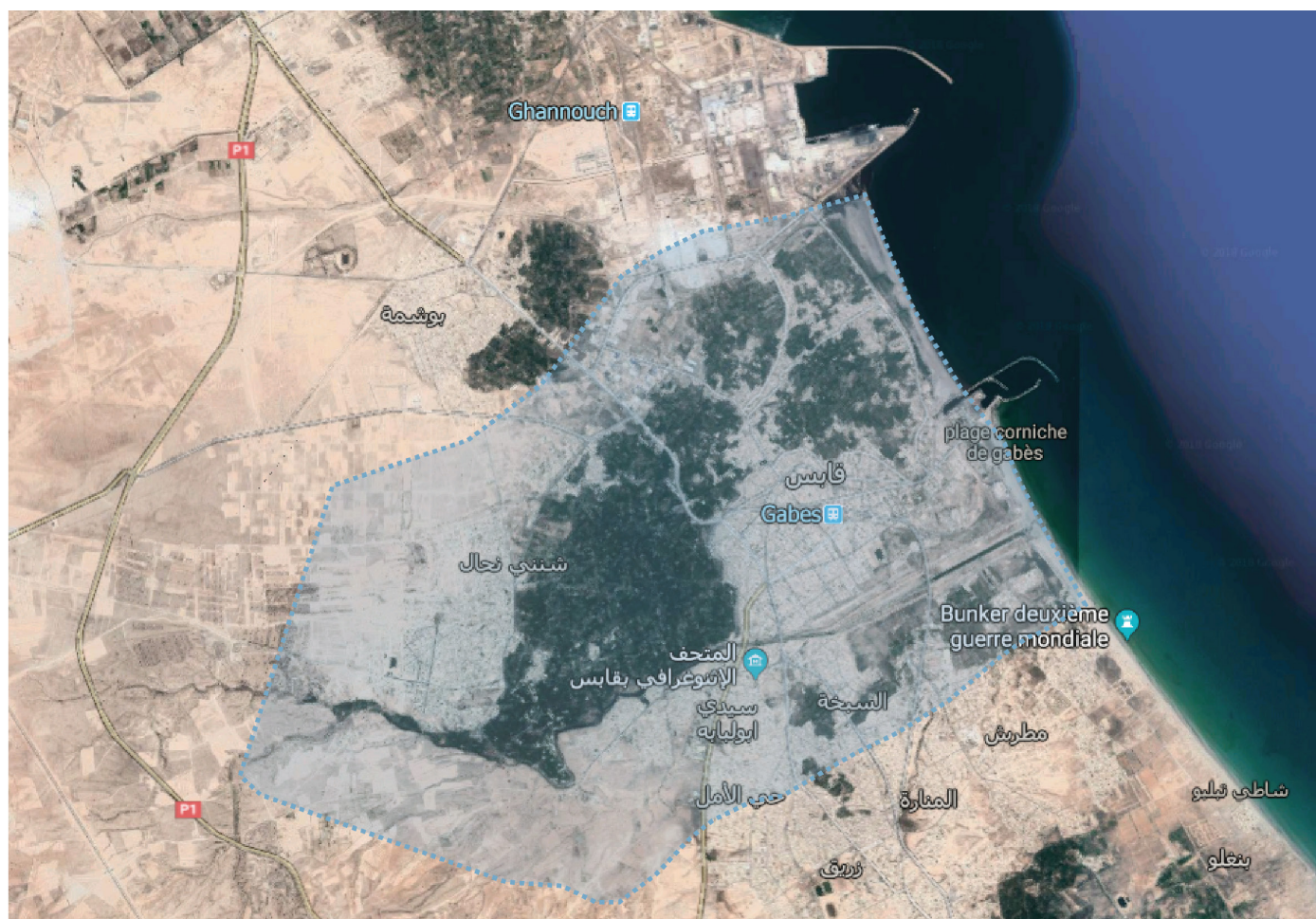
d. Application de la méthodologie de Diagnostic de Marketing territorial à Gabès-Chenini

i. Périmètre de travail : le territoire Gabès- Chenini

Gabès ville est le chef-lieu de son Gouvernorat, il nous a ainsi semblé évident de démarrer nos travaux en se focalisant sur son périmètre : son tissu économique est le plus dense, la ville accueille les entreprises majeures de la région, et celles-ci rayonnent sur l'ensemble du gouvernorat et parfois au-delà, si on considère l'importance nationale du Groupe Chimique Tunisien par exemple.

Par ailleurs, et pour des raisons de pertinence, il nous a semblé intéressant de travailler sur un périmètre de Grand Gabès, qui dépasse la seule ville de Gabès pour inclure quelques localités adjacentes, et notamment l'oasis de Chenini, qui a une importance particulière, que ce soit du point de vue historique, que celui économique (voir carte 1).

Les enjeux de ce travail sont de réunir un premier groupe de travail, et d'appliquer la méthodologie de diagnostic marketing pour tirer les premières conclusions.



Carte 1 : Périmètre ciblé pour l'application de la méthodologie de diagnostic de Marketing territorial de Gabès-Chenini

Source : Google map

i. Déroulement du travail

Objectifs de Gouvernance et équipe de travail

Dans le cadre de ce projet pilote que nous mettons en place pour le territoire « Gabès – Chenini », nous avons un objectif double :

- Appliquer la méthode de Marketing territorial au périmètre identifié afin de dresser un premier profil de la dynamique économique locale, et mettre en lumière les sources de développement potentielles.
 - Initier la société civile locale au Marketing territorial et à ses techniques afin de l'aider à s'approprier davantage son territoire et l'amener à être force de proposition et de co-pilotage du développement économique local, auprès des instances chargées du développement.
- Ainsi, nous avons mobilisé autour de nous un premier cercle de partenaires, que nous avons accompagné et avec qui nous avons entrepris ensemble une approche de diagnostic pour le marketing territorial à Gabès – Chenini.

A l'issue de ce travail, l'ensemble des résultats et de la démarche mise en œuvre seront présentés aux élus locaux, aux représentants des administrations chargées du développement et aux divers intervenants publics et privés à Gabès – Chenini, et nous aurons ainsi fourni une expérience pilote concrète et appliquée directement au territoire, qui ne demande qu'à être adoptée par les pouvoirs publics, la société civile et les partenaires privés à Gabès, comme une nouvelle façon de penser le développement économique, de le gérer et de le réaliser sur le terrain.

ii. Déroulement du diagnostic de marketing territorial

Il s'agit d'identifier les opérateurs économiques actifs, et de comprendre leurs mécaniques, leurs réseaux, leurs atouts, leur ancrage local, leur ouverture sur l'environnement des affaires, etc.

La démarche suivie avec le groupe de travail associatif à Gabès - Chenini se divise en 3 étapes :

1. Rassembler des informations utiles à partir d'études disponibles, de chiffres clés, d'analyses des filières économiques du territoire, d'analyse des marchés cibles (l'étape recherche bibliographique). Cependant, il ne s'agit pas ici de compiler simplement ces informations de façon descriptive, mais de les réorganiser dans une optique Marketing. Pour ce faire on a utilisé deux grilles analytiques généralement utilisées dans le diagnostic de marketing territorial à savoir :

- Une grille d'analyse des cibles potentielles du territoire : Qui peut-on attirer ? Quels types d'établissements publics peuvent être intéressés pour venir et peuvent correspondre à un besoin local ? Quelle taille d'entreprises ? Quelles activités ? Quels sont les grands événements nationaux/internationaux qui peuvent être attirés par le territoire en question.

Ainsi, les cibles d'un territoire peuvent être très diversifiées, en fonction de ses besoins, on peut les classer en catégories (Voir Annexe 3)

- Une grille d'analyse de l'offre du territoire : La méthode CERISE REVAIT® :

Le nom de la méthode est une suite des initiales des axes d'analyse de l'offre du territoire (voir Annexe 3). Cette méthode est assez simple à suivre et permet d'analyser les systèmes productifs locaux et les logiques de réseaux et de regroupements, de déterminer les segments de marché à développer et à valoriser et de construire un argumentaire de promotion et de valorisation

2. Mener des interviews semi-directifs auprès des entreprises implantées sur le territoire et divers opérateurs économiques, institutionnels et associatifs afin de compléter et d'actualiser les informations recueillies, de les confronter avec la réalité du terrain quotidien et de comprendre les ancrages des différents acteurs, leurs stratégies des réseaux, leurs orientations de développement, leurs marchés cibles, leurs partenaires étrangers... (l'étape travail de terrain) (voir les annexes 3 « Guide d'entretien semi-directif » et « PV des entretiens menés »)

3. Consolider les résultats de l'étape « recherche bibliographique » et de l'étape « Travail de terrain » pour développer une vision claire de l'offre et de la demande.

V. Résultats

1. Résultats du suivi de l'exécution des projets de développement

Les participants à cette expérience ont effectué le suivi de dix projets de développement publics exécutés dans le périmètre d'étude à savoir « Gabès-Chenini » (cf. Tableau 2). Ces projets ont été sélectionnés via les documents officiels recensant les projets de développement publics sur la période 2012-2016. La sélection de ces projets s'est faite de manière à avoir d'une part des projets récents et des projets anciens, et d'autre part des projets en cours d'exécution et des projets finalisés, sous différents ministères, afin d'avoir une vision globale sur l'exécution des projets de développement proposés par l'Etat.

Tableau 2 : Présentation des projets de développement publics suivis durant notre étude

Projet de développement	Lieu	Ministère	Budget	année	Description et objectifs des projets	Etat d'avancement annoncé par l'Etat	Etat d'avancement annoncé par l'Etat
Restructuration du centre de formation des métiers de l'artisanat	Gabes ville	ministère de la formation professionnelle et de l'emploi	2 600 000 TND	2006	Augmenter le nombre de salles et d'ateliers de formation avec l'installation d'un centre d'informatique et la diversification des spécialités enseignées dans le centre.	100 %	Construction finie à 100%, actuellement en phase d'aménagement et d'équipement
Etablissement de club de spécialisation au centre culturel de Gabes	Gabes ville	Ministère des affaires culturelles	500 000 TND	2012	Construction d'un bâtiment approprié pour accueillir les membres de l'administration du complexe culturel et d'un espace pour des clubs de théâtre, de danse et de littérature afin d'augmenter le nombre d'adhérent aux clubs.	45 %	Projet actuellement bloqué avec un retard de 3 ans
Protection du port de Gabes	Gabes ville	Ministère de l'agriculture et des ressources hydrauliques	23000000 TND	2014	Protection de l'entrée du port de Gabes et des bateaux qui y sont stationnés et limiter les dépenses quotidiennes contre le dépôt de sable en augmentant la profondeur de l'entrée de 7 à 8 mètres. Construction de deux phares dans le port, assurer de bonne conditions de stationnement de bateaux et aménager un espace pour accueillir une société de transport maritime.	100 %	60% , avec avancement difficile, 3 ans de retard
Développement du centre de santé élémentaire à Chott Essalem du type 3 au type 4	Gabes ville	Ministère de la santé	600 000 TND	2016	Améliorer la qualité des services sanitaires dans la région, en diminuant la pression sur l'hôpital régional de Gabes et en installant un service de médecine dentaire, un service maternité et un laboratoire d'analyse en plus du service de médecine générale déjà existant. Il est aussi prévu d'équiper l'hôpital d'un scanner et d'une ambulance.		Projet en cours, date en réalité de 2011 et a eu un retard de 6 ans
Amélioration de l'état du zoo de Chenini et établissement d'un musée de la vie marine	Gabes ouest	Ministère des affaires locales et de l'environnement	220 000 TND	2012	Amélioration de la qualité du musée naturelle et la mise en place des nouvelles composantes dans le zoo à savoir des éléments sonores dans le parc, un aquarium et espace pour les reptiles		5 ans de retard, le projet n'a réellement commencé qu'en 2017 pour manque de financement, appel d'offre en cours.
Aménagement des parcours ruraux (première partie)	Gabes ouest	Ministère de l'agriculture et des ressources hydrauliques	1 500 000 TND	2015	Faciliter le mouvement et le transport des utilisateurs des agriculteurs	40 %	Projet actuellement bloqué, 2 ans de retard
Protection des richesses maritimes et côtières du Golf de Gabes	Ghannouch-Matouia-Gabes ville-Gabes sud-Mareth	Ministère des affaires locales et de l'environnement	2 775 000 TND	2012	Aucune information recueillie concernant ce projet	100 %	Aucune information recueillie concernant ce projet
Etablissement 4 Zones irriguées	Hamma-Gabes Sud-Gabes Ouest	Ministère de l'Agriculture et des ressources hydrauliques	30 000 TND	2014	Etablissement de 4 périmètres irrigués et un siège pour la GDA pour exploiter de nouvelles ressources hydraulique et diversifier les exploitations agricoles		90 %
Etablissement d'un centre de santé élémentaire du type 4 à Bouchama	Gabes ouest	Ministère de la santé	400 000 TND	2012	Améliorer les services sanitaires de la région en mettant en place un service de médecine dentaire, un service de radiologie et un laboratoire d'analyse en plus du service de médecine interne déjà existant.	30 %	Projet avance après 2 ans de retards
Entretien du réseau d'assainissement des eaux usées	Gabes ville-Gabes Sud- Gabes ouest- Ghannouch	Ministère de l'agriculture et des ressources hydrauliques	100 000 TND	2016	Améliorer les services sanitaires de la région en mettant en place un service de médecine dentaire, un service de radiologie et un laboratoire d'analyse en plus du service de médecine interne déjà existant.		Projet en cours d'avancement
Travaux de l'autorouteSfax-Gabes (138 km)	Matouia-Gabes Ouest	Ministère de l'équipement	110 000000 TND	2009	Suivi en cours	68 %	Suivi en cours

Il s'agit, au niveau de cette section, de passer en revue les résultats, ventilés par catégorie ; résumé dans le Tableau 2 et détaillés dans les annexes (cf. Annexe 1). L'analyse des résultats obtenus a mis en lumière un certain nombre de dysfonctionnements que nous avons classé en plusieurs catégories.

a. Problèmes de coordination au sein des administrations en charge de l'exécution des projets de développement

Le problème de coordination entre différentes structures administratives handicape sérieusement les projets de développement. Citons, à titre d'exemple, le projet du Centre Culturel de Gabes qui, suite aux objections du Ministère de la Défense concernant les fenêtres bâties qui donnent sur une structure militaire avoisinante, est resté bloqué pendant 3 ans et a nécessité l'établissement de trois commissions de gestion de conflits à Tunis pour trouver une solution entre la municipalité de Gabes, l'architecte, l'entrepreneur et les représentants du Ministère de la Défense. Ou encore le projet de construction du centre de santé élémentaire à Bouchama qui (voir Photo 3), une fois établi, la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz (STEG) n'a pas fourni l'électricité nécessaire aux locaux, car elle n'a pas été informée à temps. Ce même projet a aussi connu un retard de 2 ans, suite au décès de l'entrepreneur. En effet, l'entrepreneur qui a obtenu l'appel d'offre est décédé durant l'établissement du projet. La mise en place d'un nouvel appel d'offre et la sélection d'un nouvel entrepreneur a duré 2 ans.



Photo 3 : Projet de développement public suivi au cours de notre étude : Centre de santé élémentaire du type 4 à Bouchama

Ce manque de coordination entre institutions engendre des délais supplémentaires très importants dans l'exécution du projet : 2 ans et 5 mois pour le centre de santé et 4 ans pour le centre culturel à l'heure actuelle, en plus des coûts supplémentaires dus à ces dépassements de délais. A noter, que ce soit pour le centre culturel ou le centre de santé, les deux projets sont, de ces faits, à ce jour complètement inexploités. En effet, le centre de santé a été bâti et le matériel et l'équipement nécessaire est en cours d'acquisition mais ne pourra être utile à la région sans l'électricité (la STEG est en train d'établir les démarches nécessaires ce qui a engendré des délais supplémentaires). De même, après avoir récemment réglé le conflit (en cachant la visibilité de la structure militaire avoisinante par des éléments décoratifs) le centre culturel ne pourra être utile à la région car suite au retard engendré, l'entrepreneur, traumatisé par la tournure militaire qu'a pris le projet et à cause de l'inflation des prix, a annulé la transaction et le centre a actuellement relancé deux appels d'offre pour poursuivre le projet.

b. Problème de compétence des exécutants des projets de développement

D'une manière générale, il est rare qu'un projet soit bloqué à cause d'un seul aspect problématique. En effet, les problèmes auxquels font face les projets de développement sont complexes. Typiquement, le projet du centre culturel illustre cette constatation. Ici on est face, en plus du problème de coordination expliqué au préalable, à un problème de compétence de l'architecte d'une part qui n'a pas pris en considération dans ses plans la présence d'une structure militaire avoisinante au centre et d'autre part au manquement de la municipalité de Gabes qui a validé ces plans sans vérifier le respect de ces aspects.

Durant notre étude nous avons essayé de comprendre le problème lié à la compétence qui est un problème récurrent dans plusieurs projets. Ainsi, nous avons pu observer que ce problème de compétence est lié entre autres aux lourdeurs administratives. En effet, les fonds consacrés aux projets de développement souffrent de beaucoup de retard de versement des tranches de paiements, principalement dû aux lourdeurs administratives, ce qui induit d'une part un retard dans l'exécution et d'autre part l'augmentation de la réticence des entrepreneurs à répondre aux appels d'offre publics de peur d'entrer dans ces engrenages et retards administratifs de paiement.

Par ailleurs, la réticence à répondre aux appels d'offre publics oblige les administrations à revoir à la baisse leurs exigences. Ceci peut être illustré par l'exemple du projet d'aménagement des parcours ruraux qui connaît plusieurs difficultés. Suite à la réponse à l'appel d'offre en relation avec ce projet et une fois le moins disant sélectionné, l'entrepreneur a commencé en 2013 l'aménagement des parcours ruraux. Le décès de l'entrepreneur est survenu durant l'établissement du projet en 2015 à 40% d'avancement du projet. Six mois après, le fils de l'entrepreneur décédé a repris les travaux suite à une procuration établie. Or, la reprise reste extrêmement lente en raison du manque de fonds dû entre autres aux problèmes de coordination avec la Direction Régionale du Contrôle des Dépenses publiques et aux manques des compétences du successeur. En effet, la succession se passe mal au su de l'administration qui, face à la réticence des entrepreneurs, montrent une indulgence exagérée face aux manquements de l'actuel successeur. Cette situation de non-avancement dure depuis plus de 4 ans et le taux d'avancement ne dépasse toujours pas les 40%. Le manque de suivi par les autorités responsables par manque de moyens, la lourdeur dans le déblocage des fonds et l'incapacité du successeur de l'entrepreneur décédé à reprendre les travaux expliquent ce retard de 4 ans.



Photo 4 : Projet de développement public suivi au cours de notre étude : Protection du port de Gabes



Photo 4 : Projet de réhabilitation du port de Gabès

Le projet de réhabilitation du port de Gabès (voir Photo 4) confirme aussi nos observations. Ce projet urgent qui devrait être déjà établi est principalement bloqué à cause du manque de compétence et des moyens de l'entrepreneur. En effet, ce projet était programmé depuis longtemps, mais bloqué au stade de recherche de financement. Les premières appels d'offres datent de 2005 mais les plans du projet ont été modifiés pour réduire le coût des dépenses du projet sans modifier pour autant ses objectifs. En 2014, le moins disant, à savoir la Société Générale d'Entreprise de Matériel et de Travaux SOMATRA-GET, a remporté l'appel d'offre pour ce projet. Dans les documents officiels, ce projet est effectué à 100%. Or, sur le terrain, malgré le fait qu'une grande partie est effectivement effectuée (entre autres la construction de deux phares dans le port et l'aménagement d'un espace pour une société de transport maritime), l'augmentation de la profondeur de l'entrée du port de 7 à 8 mètres, l'élément le plus important du projet, reste bloqué. Selon le responsable de la société exécutrice, les travaux nécessitent une visibilité sous-marine inexistante à l'heure actuelle à cause du phosphogypse issu du traitement industriel des minerais, pour la fabrication de l'acide phosphorique et des engrais phosphatés d'une part, et du manque de moyens appropriés et de ressources humaines d'autre part de l'équipe. En effet, situé dans les zones au voisinage de l'usine du Groupe chimique tunisien (GCT) les rejets directs dans la mer de phosphogypse et de fluor rendent la visibilité sous l'eau impossible sans moyens techniques appropriés, en plus de la nécessité d'utiliser une protection optimale pour les techniciens pour éviter les risques accrus pour leur santé. Ainsi, les techniciens doivent attendre le bon temps pour pouvoir effectuer leurs manœuvres, sans parler du manque de matériel, de sécurité et de précaution nécessaires à ce type de travaux. Cette problématique du phosphogypse était totalement absente de l'étude de faisabilité du projet alors qu'il s'agissait d'un élément fondamental à prendre en compte dans la réalisation du projet. Ainsi, cela est dû à une mauvaise étude du projet de la part de SOMATRA-GET et un manque de connaissance préalable du terrain. Dans ce cas de figure aussi, l'administration se voit obligée de garder la même société à cause de la réticence des autres sociétés face à ce type de projet.

c. Problèmes de ressources humaines au sein des administrations en charge du suivi des projets de développement

On observe un manque important de ressources humaines au sein même des municipalités. Le faible taux d'encadrement qui caractérise l'ensemble des municipalités ne facilite pas l'exécution des projets et leur suivi. Plusieurs municipalités n'ont qu'un seul ingénieur ou pas d'ingénieur du tout ou pas d'architecte pour étudier les dossiers de permis de bâtir ou suivre les travaux sur les chantiers. Ce qui augmente la marge d'erreurs et de risques de problèmes durant l'établissement du projet comme c'est le cas pour les projets présentés au préalable. D'autre part, ces municipalités manquent de ressources financières pour faire face à leurs multiples obligations de suivi. Ainsi, le manque de coordination entre les institutions, les lourdeurs administratives, le manque de compétences, de moyens et de ressources humaines sont les principaux handicaps à la réalisation des projets publics de développement.

d. Problème foncier

Durant notre travail, nous avons aussi observé que les problèmes liés aux statuts fonciers et aux lourdeurs administratives en rapport aux résolutions des problèmes fonciers, peuvent être très importantes pour les projets de développement. En

effet, le projet de développement du centre de santé élémentaire à Chott Essalem (voir Photo 5) s'est vu retarder de 6 ans à cause du statut foncier du terrain sur lequel il devait s'agrandir. Ce projet a été décidé suite à la révolution mais s'est rapidement vu bloqué malgré la disponibilité de financement, des compétences et de l'accord de toutes les administrations concernées. Le terrain avoisinant, sur lequel les constructions supplémentaires devaient se faire (un service de médecine dentaire, un service maternité, un laboratoire d'analyse) appartenant au RCD, le parti de l'ancien régime avant la révolution, son statut foncier était donc bloquant pour le projet. Ainsi, et suite à la pression exercée par la société civile locale (notamment de l'Association Chott Essalem pour le Développement Durable), la situation s'est débloquée mais cela a duré tout de même 6 ans. Il est nécessaire dans cette situation d'attirer l'attention sur le poids exercé par les associations locales et sur le fait que sans la pression exercée par ces dernières, le retard lié au statut foncier se serait encore prolongé.

e. Problème d'accès à l'information

Un problème également commun à tous les projets reste celui de l'accès à l'information. En effet, quel que soit le projet, les informations sont souvent orales, obtenues suite à des entretiens avec les membres des institutions concernées par le projet suivi. Il reste difficile d'accéder à des documents écrits ou en ligne, qui présentent les projets de manière complète. On a pu aussi observer l'absence ou la non communication au niveau régional de documents justifiant le montant du projet ou ses objectifs, quel que soit le projet de développement suivi. Ceci pourrait être expliqué par plusieurs facteurs à savoir :

- La nomenclature nationale étant axée uniquement sur la classification économique du budget, sans présentation d'une classification par région ou par politiques publiques suivies, rend impossible l'obtention du contenu détaillé des projets de développement ou les besoins de développement régional auxquels ces projets répondent : En effet, à l'heure actuelle en Tunisie, la manière avec laquelle le budget de l'Etat est présenté dans la loi de finance chaque année ne permet pas un aperçu exhaustif des recettes collectées ainsi que des dépenses allouées par région. De plus, les projets et les dépenses de développement qui leur sont dédiées sont souvent regroupés et ventilés par Ministère de telle sorte qu'il soit actuellement impossible d'en avoir le contenu détaillé ou de comprendre à quels besoins de développement régional ses projets répondent. L'absence de budget par régions induit aussi un manque d'articulation des objectifs de développement régionale et la relation entre les priorités stratégiques de l'État et le contenu de son budget. L'intégration d'une approche du budget régionalisé apparaît comme une priorité.
- Le manque de communication auprès de la population qui rend les projets de développement peu visibles par les citoyens
- La réticence de certains membres de l'administration à communiquer les informations et ce, malgré la loi d'accès à l'information permettant à tous citoyens d'accéder aux documents administratifs des organismes publics (Loi organique n° 2016-22 du 24 mars 2016, relative au droit d'accès à l'information). Ce fut le cas en l'occurrence pour le projet du centre culturel de Gabes, le projet de protection du port de Gabes.
- La non-existence ou l'absence de transmission et d'accès aux citoyens des documents budgétaires ou stratégiques demandés, voir même l'impossibilité de rencontrer les responsables concernés comme le cas du projet de la protection des richesses maritimes et côtières du Golf de Gabes, pour lequel

depuis plus d'un mois et à ce jour nous n'avons toujours pas rencontré les membres régionaux représentant du ministère des affaires locales et de l'environnement malgré nos déplacements fréquents à leur bureau officiel toujours fermé et ce, même durant les horaires administratifs.

- L'existence de documents et informations uniquement au niveau central et non communiqués au niveau régional : à titre d'exemple le projet de restructuration du centre de formation des métiers de l'artisanat pour lequel la centralisation de tous les aspects du projet rend difficile l'accès aux informations même pour l'administration du centre de formation lui-même.

Il est intéressant d'attirer l'attention sur le fait que le projet le plus fourni en documentations et en informations est celui du développement du centre de santé à Chott Essalem, car la société civile est à l'initiative de ce projet et est très impliquée dans l'exécution de ce dernier. En effet, en plus d'avoir toutes les informations nécessaires à la compréhension des objectifs et des détails de l'établissement du projet, l'association a été à même de nous orienter vers les structures concernées par un aspect ou autre du projet. Ce qui prouve l'importance de la participation de la société civile dans l'application de la transparence.

f. Incapacité des autorités centrales à répondre aux besoins de développement local

On a pu observer que les objectifs de développement de ces projets restent peu clairs. En effet, en recensant et étudiant les projets de développement, ces derniers apparaissent plus comme des projets de viabilisation que des projets de développement. Ce constat est accentué par le manque d'inscription de ses projets dans un cadre fonctionnel, en relation avec les politiques publiques. En effet, à l'heure actuelle en Tunisie, la manière avec laquelle le budget de l'Etat est présenté dans la loi de finances chaque année, ne nous permet pas d'avoir un aperçu exhaustif des recettes collectées ainsi que des dépenses allouées par région. De plus, puisque les dépenses de développement sont présentées par projets ventilés par ministère et sont souvent regroupés, il est impossible d'en avoir le contenu détaillé en termes d'allocation au sein de chaque région, d'objectifs ou de politiques publiques suivies ou encore de comprendre les besoins de développement national ou régional auxquels ces projets répondent. Durant notre étude, nous avons également constaté que les projets de développement répondent rarement à des objectifs à long terme ou s'inscrivant dans un plan de développement s'étalant sur plusieurs années et prenant en compte les besoins des populations locales. En effet, le développement est plutôt synonyme de réhabilitation de l'infrastructure existante, et ce quel que soit le projet suivi. Si on prend l'exemple du projet développement du centre de santé élémentaire à Chott Essalem (voir Photo 5), ce projet a été proposé par le Groupe Chimique Tunisien (GCT) après la révolution afin d'absorber la colère des populations locales et l'état de tension qu'a connu la région à l'encontre du Groupe Chimique. En effet, les habitants de la région ont appelé à améliorer les services sanitaires proposés par le centre, son équipement et ses moyens. Cette revendication est principalement motivée par les problèmes de santé liés aux pollutions dont est responsable le GCT. Après la révolution, les citoyens de la région de Chott Essalem ont enfin obtenu la possibilité d'exprimer leurs mécontentements vis-à-vis des dépassements des normes de sécurité sanitaire et environnementale du GCT et de l'inciter à prendre ses responsabilités quant à l'état sanitaire déplorable de la région. Ainsi pour ce projet, le GCT prend en charge les constructions nécessaires pour le développement de ce centre. Or, si on regarde de près et en prenant en



Photo 5 : Projet de développement public suivi au cours de notre étude : Développement du centre élémentaire de chott Essalem du type 3 au type 4

considération la somme consacrée à ce projet, il est clair qu'il ne comprend que la construction. Le matériel nécessaire au fonctionnement de l'établissement n'est, à notre connaissance, pas pris en considération pour ce projet. Nous nous sommes demandés alors qu'elle est l'utilité d'avoir la construction d'un bâtiment sans l'équipement et matériel médical nécessaire. Suite aux démarches entreprises afin de répondre à cette question nous avons constaté que c'est le ministère de la santé qui prendrait en charge cette partie du projet. Néanmoins, nous n'avons pas pu trouver des documents justifiants ou confirmant cet engagement ce qui nous pousse à nous interroger sur les raisons de ce projet : N'est-il pas une manière d'absorber et calmer la colère de la population locale en investissant une somme dérisoire pour entamer le projet sans pour autant avoir les garanties de la finalisation de ce dernier ? On peut aussi citer un autre exemple pertinent de projet qui répond à une revendication de la population ou de la société civile locale sans prendre en compte une vision globale du problème qu'il traite ou une vision à long terme : il s'agit du projet d'entretien du réseau d'assainissement des eaux usées. En effet, la région souffre de problèmes liés au réseau d'assainissement depuis longtemps avec des fuites d'eaux usées récurrentes sur la voie publique dues à un réseau non adapté à la structure de la région. Malgré l'initiative de la Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux (SONEDE) à travers ce projet, le problème reste non résolu. En effet, malgré le fait que ce projet était du début jusqu'à la fin sans encombre et a bénéficié de moyens appropriés, il ne résoudra pas le problème dans ces conditions car le projet n'a pas été conçu pour traiter le problème à sa base ou à long terme mais seulement pour pallier sur le court terme à certaines fuites. La récurrence des fuites, même si elles diminuent, reste toujours observée dans la région.

Ces projets ne permettent pas de redresser efficacement les faiblesses de la région étudiée ou d'engager une dynamique de développement. On observe que les projets de développement régional ne reflètent pas une compréhension des réalités locales et la stratégie de développement de la région étudiée, si elle existe, reste très opaque. Quel que soit le projet suivi, les dynamiques des acteurs locaux ne sont pas prises en considération du fait que les projets de développement sont pensés au centre et établis par ministère. On observe alors une vision segmentée du développement, qui ne dynamise pas et ne diversifie pas les potentialités de la région. Ainsi, aucune valeur particulière n'est donnée à la région elle-même.

Etablie de manière centrale et sans prendre en considération les spécificités régionales, l'approche traditionnelle de l'établissement de stratégies de développement régional en Tunisie s'est peu arrêtée à des questions d'attractivité régionale, en concentrant ses efforts principalement sur l'exploitation des ressources des régions. Néanmoins, au-delà des raisons qui ont pu conduire à nos constations présentées au préalable, nous nous sommes intéressés à aller plus loin dans notre analyse de la situation actuelle de développement régional afin d'évaluer également le potentiel de développement et de diversification des secteurs de développement dans la région. Ainsi, dans le cadre de ce projet, une initiative d'analyse des potentialités de développement de la région étudiée a été entreprise via la méthodologie du marketing territorial.

Tableau 3 : Tableau récapitulatif des projets publics de développement par problème. La marque (+) indique l'importance du problème.

Projet de développement	Problèmes de coordination	Problèmes de compétences	Problèmes de ressources humaines	Problèmes foncier	Problèmes d'accès à l'informations	Manque de réponse au besoin de développement	Retard subi par le projet
Restructuration du centre de formation des métiers de l'artisanat	+				+++		Aucun
Etablissement de club de spécialisation au centre culturel de Gabes	+++	+++	+++		++		3 ans
Protection du port de Gabes			+++		++	+	3 ans
Développement du centre de santé élémentaire à Chott Essalem du type 3 au type 4				+++		+++	6 ans
Amélioration de l'état du zoo de Chenini et établissement d'un musée de la vie marine					+	+++	5 ans
Aménagement des parcours ruraux (première partie)		+++	+++		++	+	2 ans
Protection des richesses maritimes et côtières du Golf de Gabes					+++		Aucune information recueilli concernant ce projet
Etablissement 4 Zones irriguées					++	+	Aucun
Etablissement d'un centre de santé élémentaire du type 4 à Bouchama	+++				+		2 ans
Entretien du réseau d'assainissement des eaux usées					+	+++	Aucun
Travaux de l'autoroute Sfax-Gabes (138 km)					+++		Suivi en cours

2. Résultats du marketing territorial

Le groupe de travail issu de la société civile, sélectionné pour participer et bénéficier de ce projet pilote a réussi, avec notre appui méthodologique et accompagnement, à appliquer pour la première fois cette méthodologie de Marketing territorial à Gabès, dans sa partie Diagnostic.

- A partir d'études et d'informations mises à disposition, nous avons dressé un profil rapide de l'économie locale à Gabès- Chenini, avec ses filières clés : celles qui emploient le plus de gens, les filières les plus diffuses, et, surtout les filières les plus stratégiques, à haut potentiel de développement¹⁵.

- Une fois les filières les plus pertinentes identifiées, un travail de diagnostic Marketing a été déployé selon la méthodologie décrite plus haut : recherche bibliographique, puis travail de terrain. A l'issue de ce diagnostic, nous avons assemblé tous les éléments pertinents afin d'avoir une vision d'ensemble des filières pertinents qui pourraient constituer les leviers d'une stratégie de Marketing territoriale à Gabès – Chenini (cf. carte 2).

- La dernière étape a été la mise en perspective de toutes les informations recueillies, de dresser un bilan analytique et d'émettre les recommandations.

¹⁵ Nous avons mobilisé notamment le « schéma directeur d'aménagement et de développement du gouvernorat de Gabes, Rapport de la 1ère phase, Bilan-Diagnostic : problèmes et scénarios d'aménagement » du ministère de l'équipement, de l'habitat et de l'aménagement du territoire, 2017. Des recherches bibliographiques ont été également réalisées par l'équipe de travail pendant les ateliers de diagnostic marketing pour retrouver des statistiques à propos de Gabès et pour identifier des marchés cibles potentiels.



Activités	Groupe chimique	Magasin	Logistique	Facilitateur d'affaire	Agriculture	Universités	Administration régionales	Tourisme
Éléments représentatifs	1 : Groupe chimique Tunisien	1 : Centre commercial Carrefour	1 : Port commercial 2 : Gare de Gabes 3 : Station de louage et de bus	1 : Port commercial	1 : Port de pêche 2 : Oasis Chnenni 3 : Centre de compostage (ASOC)	1 : ISG 2 : INIG 3 : Campus Universitaire	1 : Municipalité de Gabes 2 : Délégation régionale de tourisme 3 : C R D A 4 : A P I A 5 : Municipalité de Chnenni	1 : Hôtels 2 : Corniche Gabes 3 : Cinéma AGORA de Gabes 4 : Grande mosquée de Djara 5 : Souk Djara 6 : Souk Henna 7 : Théâtre de plein air 8 : Musé ethnologique 9 : Cafés et Parc 10 : Ras el Oued

Carte 2 : Résultats du diagnostic de Marketing territorial de Gabes - Chenini selon la méthode CERISE REVAIT® et les grilles d'analyse des cibles potentiels du territoire



a. Les principales filières de l'économie locale de Gabès – Chenini :

- **Le Groupe Chimique Tunisien** : c'est une entreprise majeure du territoire, qui a présidé au destin de la ville toute entière et de la région du Golfe de Gabès. Par son statut d'institution d'envergure nationale, il reste aujourd'hui encore difficile de territorialiser sa stratégie de développement, même si, au fil des dernières années, le Groupe a été amené à prendre davantage en considération les revendications de la population locale. Mais cela ne dépasse pas encore des compensations mineures par le biais des mécanismes de RSE principalement. Impliquer réellement le GCT dans une démarche d'attractivité et de marketing territorial de Gabès reste encore aujourd'hui un défi à relever, qui nécessite une pédagogie et une mobilisation intelligente.

- **Le tissu local des activités de services** : assez diversifié, il englobe aussi bien les services de santé (notamment les cliniques, qui ciblent surtout les patients libyens), que les commerces d'équipement de la maison, ou encore les services aux entreprises de type transport de marchandises, etc... Une cartographie minutieuse pourrait être développée pour cerner clairement la dynamique de développement des activités de services à Gabès et leur typologie.

- **Industries diverses** : le périmètre Gabès- Chenini reste le plus urbain du Gouvernorat, quelques activités para-industrielles peuvent y être identifiées, mais si on considère les usines les plus proches, il faut s'éloigner un peu plus du centre, par exemple, l'usine de carrelage de Kettana, à quelques kilomètres au sud de la ville.

- **Les filières « Environnement », « Tourisme » et « Agriculture Biologique »** : elles ont été jugées par les participants comme étant potentiellement porteuses d'opportunités de développement innovantes, surtout que des initiatives

sérieuses sont déjà lancées par les acteurs économiques locaux. Dans un souci d'efficacité, le groupe de travail a décidé de concentrer le diagnostic de marketing territorial à ce stade sur les 2 filières Tourisme et agriculture biologique. La filière Environnement étant particulièrement importante à Gabès, il a été décidé d'y consacrer un effort dédié dans un second temps, qui nécessite plus de travail de recherches en amont et plus de réflexion. A Gabès, l'environnement est trop souvent abordé comme un problème, une urgence sociale même, et pas encore suffisamment comme source de développement et comme potentiel de création d'entreprises innovantes. Pourtant, dans le monde entier l'environnement est un métier à part entière, qui recrute et qui innove.¹⁶

b. La filière Agriculture Biologique à Gabès - Chenini

Les travaux de diagnostic Marketing ont permis de mettre en lumière une vraie dynamique naissante pour la filière d'agriculture biologique à Gabès-Chenini. Il est vrai que le gouvernorat est plutôt reconnu pour ses grandes plantations géothermiques d'El Hamma, où l'on peut retrouver des grandes entreprises internationales exportatrices, mais celles-ci interviennent sur le segment des fruits et légumes précoces non biologiques. Le créneau bio est assez récemment investi sur le périmètre d'études de Gabès-Chenini, mais on peut déjà dire qu'on est en présence d'un premier noyau dur d'acteurs économiques opérationnels, et prometteurs pour la filière bio :

i. Le Potentiel local

- Quelques promoteurs sont implantés et déjà producteurs : le promoteur Said Hazemi exploite 8 ha de parcelles produisant des olives, des grenades et des citrons biologiques dans la localité de Kettana.

Son principal client est une usine de transformation des fruits à Kasserine, une entreprise exportatrice.

- Des associations locales mettent en places des projets de développement agricole biologique et parviennent à nouer des liens à l'export : l'expérience de l'ASOC avec la Grenade biologique de Chenini d'une part et le compostage biologique d'autre part nous fournit un exemple de projet pilote porté par la société civile, financé par l'Union Européenne et qui est arrivé à un stade de développement intéressant¹⁷.

- Un savoir-faire agricole de type oasien et agriculture à étages est ancré chez la population de Chenini, ce qui privilégie l'émergence d'une agriculture biologique.

- Une assistance des institutions régionales CRDA¹⁸ et APIA¹⁹ : des encouragements financiers sont prévus par la législation, et une assistance pour l'accès aux marchés. Même si le taux de pénétration de ces services n'est pas très élevé, certains agriculteurs ont pu en bénéficier, mais tout reste à faire tout de même pour permettre à la filière d'atteindre une vitesse de croisière.

- Un potentiel pour la Recherche & Développement pas assez exploité : les compétences individuelles ne manquent pas à Gabès pour diriger une unité de recherche spécialisée pour l'agriculture biologique, mais l'Université de Gabès n'a jamais eu l'idée ou l'occasion de développer ce genre de projet.

- La logistique des produits agricoles est assez bien implantée à Gabès, mais une spécialisation pour le bio reste à développer. Par ailleurs, Gabès dispose d'un port commercial performant, mais il est surtout dédié pour les produits du Groupe Chimique actuellement. Une diversification des produits transportés vers les denrées alimentaires pourrait être envisagée, surtout que le port accueille déjà des livraisons de blé sur ses quais. Un projet est en cours de concrétisation dans ce sens.

¹⁶ Un salon professionnel est consacré à l'industrie et aux métiers de l'environnement : POLLUTEC, salon international des équipements, des technologies et des services de l'environnement. <https://www.pollutec.com/>

ii. Les Contraintes

- Faible vulgarisation de la part des structures de l'État pour le créneau biologique, qui reste encore plutôt méconnu auprès des agriculteurs. Ils ont du mal à comprendre ses mécanismes, et ne reconnaissent pas assez son potentiel de valeur ajoutée pour leurs exploitations. Les débouchés de marché leur semblent tout à fait hypothétiques, ne justifiant pas du tout l'effort financier et logistique qu'une conversion au bio leur coûte.

- Les petits agriculteurs, qui sont les plus nombreux à Gabès - Chenini, n'ont pas la capacité financière d'avancer les frais d'exploitation en vue d'un remboursement ultérieur et partiel de la part de l'État, d'où le grand taux d'abandon et de désintérêt des agriculteurs vis-à-vis du bio.

- Ils n'ont pas non plus la capacité d'explorer à eux seuls de nouveaux marchés pour trouver des clients potentiels. L'aide de l'APIA reste concise et peu personnalisée.

- Absence à Gabès d'organismes de certification et de labellisation des produits biologiques

- Absence d'orientations stratégiques pour la Recherche & Développement.

- Faible mobilisation en général pour l'agriculture biologique au niveau régional et local et ce malgré l'existence d'une stratégie nationale plus volontariste pour l'export des produits agricoles biologiques.

Pour exemple, le centre CTAB²⁰ n'a pas de représentation locale et son interaction est plutôt faible avec les agriculteurs à Gabès. Une action de formation a été récemment menée par la CTAB, elle a été planifiée en collaboration avec l'association ASOC.

En définitive, il paraît clair que c'est l'élément de la gouvernance stratégique qui manque à Gabès - Chenini pour arriver à mettre sur orbite la filière de l'agriculture biologique. Les prémices d'une filière nouvelle, potentiellement source de valeur ajoutée sont là, mais tout cela reste diffus, manquant de clarté et de leadership institutionnel, en l'occurrence, manquant de vision stratégique et de pilotage.

Mais nous pouvons affirmer qu'il y a déjà des acquis permettant de lancer une démarche de marketing territorial orientée vers l'agriculture biologique, capable d'attirer des opérateurs nouveaux et des investisseurs. Par exemple, la Grenade biologique de Gabès est déjà exportée, et bénéficie d'un label officiel de produit de terroir reconnu. Elle peut ainsi représenter un socle de marketing territorial et un levier formidable aussi bien du point de vue image de marque, que de celui du développement de filière car elle n'a pas encore exploité tout son potentiel.

c. La filière Tourisme à Gabès - Chenini

L'opinion publique à Gabès et même globalement en Tunisie a d'habitude du mal à classer Gabès comme étant un territoire touristique. En cause, on retrouve principalement le facteur pollution de l'air et des plages de la région, mais aussi la faible perception des atouts touristiques de la région, en dehors de la délégation de Matmata, réputée pour ses habitations troglodytes, ses parcours de trekking et autre sports de montagne, et qui reste préservée de la pollution.

Pourtant, sur le périmètre Gabès-Chenini, il fut un temps où le tourisme était un secteur plutôt développé, employeur et attractif pour les touristes.

Aujourd'hui, Gabès-Chenini tente de retrouver son attrait touristique, quelques projets réalisés sont significatifs, et augurent d'une nouvelle ère. La cible touristique est elle aussi différente, et très intéressante, puisqu'il s'agit d'un tourisme de type « Nature et Culture » qui est en train d'émerger sur ce périmètre, orienté vers les traditions citadines locales de Gabès ville et le mode de vie oasien

¹⁷ <https://www.facebook.com/>

¹⁸ www.agriculture.tn & <https://www.facebook.com/crda.gabes/>

¹⁹ www.apia.com.tn

²⁰ <http://www.ctab.nat.tn>

de Chenini, et tout leur patrimoine matériel et immatériel bien spécifique.

i. Le Potentiel

- Des spécificités historiques importantes, qui représentent un gisement encore quasiment non exploité pour le tourisme culturel et naturel :

On peut d'ores et déjà citer la vieille ville de Gabès qui n'est pas du tout connue ni valorisée comme c'est le cas pour les autres médinas de Tunisie.

Mieux encore, on trouve à Gabès le mausolée Sidi Boulbeba, unique en son genre par le fait qu'il abrite la dépouille d'un compagnon du prophète de l'Islam. Quelques manifestations culturelles y sont organisées à l'occasion de la fête du Mouled, mais qui restent peu médiatisées, et n'attirent pas vraiment des touristes. Un musée²¹ des traditions populaires existe à Gabès, relevant du Ministère de la Culture, mais qui ne fait pas l'objet d'une mise en valeur

A Chenini, tout un patrimoine naturel et spécifique au mode de vie et d'agriculture oasien existe et potentiellement source de valeur touristique

- Des acteurs associatifs qui se mobilisent et lancent des projets de rénovation, de création de circuits touristiques, notamment au sein de l'Oasis de Chenini. On pense par exemple à l'action de l'ASOC –pour la viabilisation du site Ras El Oued, ou encore l'édition récente d'un livret -guide touristique, comportant des propositions de circuits thématiques de visite de l'Oasis.

- Des personnes ressources qui ont travaillé jadis dans le tourisme à Gabès et Chenini sont encore capables d'opérer un transfert de savoir-faire ou du moins de mémoire collective à propos de l'activité touristique à Gabès, avant que la pollution et la sécheresse qui a ravagé l'Oasis n'en vienne à bout.

- Mais il y a aussi des natifs de Gabès – Chenini qui investissent en créant des équipements de loisirs, en témoigne l'explosion du nombre de cafés et salons de thé plutôt chic au centre-ville de Gabès, tout à fait comparables à ceux que l'on peut voir à Tunis ou à Sousse et Sfax, ou encore les cafés-Oasis, dit « Montazah » au sein de l'Oasis, et qui ne désemplissent pas en été.

- Les manifestations culturelles à Gabès – Chenini sont d'une importance croissante.

On peut citer notamment le festival International du Film Arabe à Gabès FIFAG²² qui en est à sa 3ème édition en Avril 2018, et qui a tout de suite pris une ampleur nationale et panarabe, grâce à une stratégie de mise en réseaux et de communication efficace, et un volontarisme exemplaire de l'équipe associative qui en est à l'origine.

Le festival international de Gabès organisé en été par le ministère de la culture reste une date importante sur le plan régional (Sud-Est), mais qui a besoin d'un nouveau souffle pour drainer les visiteurs.

Enfin, le festival du Henné à Chenini est d'une importance capitale, puisqu'il se rapporte à un produit étendard de Gabès – le henné en l'occurrence – mais qui reste d'envergure locale et gagnerait à être consolidé davantage pour attirer des touristes tunisiens et étrangers.

- L'accessibilité à Gabès est largement facilitée grâce à l'ouverture de l'autoroute. Il est beaucoup plus facile d'envisager de prendre la route en famille depuis les villes de Tunis, Nabeul, Sousse par exemple pour se rendre à Gabès à l'occasion d'une manifestation culturelle ou juste pour la découvrir.

iii. Les Contraintes

- Globalement, l'infrastructure touristique à Gabès reste en dessous du potentiel de captation touristique de la ville. Peu d'enseignes hôtelières s'intéressent à la ville comme destination touristique, notamment à cause de sa réputation qui ne se défait pas de la pollution. Or, le modèle touristique dominant en Tunisie

²¹ <http://www.patrimoinedetunisie.com.tn/fr/musees/gabes.php>

²² <http://fifagtn.com/> & <https://www.facebook.com/FIFAGOfficiel/>

est balnéaire, et tout hôtelier se projette d'abord et surtout vers ce créneau, qui n'est pas avantageux à Gabès. Par ailleurs, les hôtels historiques de la ville sont plutôt orientés vers les séjours des clients industriels de la ville, sous contrat annuel, et ne valorisent pas du tout une prestation touristique de loisirs.

- Dans le gouvernorat de Gabès, le tourisme est strictement relié à Matmata (même si on ne peut pas parler d'un effort particulièrement significatif fait dans ce sens), les instances de développement touristique relevant de l'État ne reconnaissent pas à Gabès ville et Chenini un caractère touristique, et ne portent aucun projet touristique pour ces territoires. Les initiatives privées et associatives restent alors orphelines d'une vision stratégique collective au niveau régional, et il est même compliqué de convaincre les décideurs d'engager des budgets de développement touristique pour le territoire.

- La viabilisation et l'entretien des espaces publics liés aux activités touristiques ne sont pas à la hauteur des besoins exprimés.

Par exemple, le marché du Henné au centre-ville de Gabès manque de tout, et les commerçants déclarent que la situation de ce souk historique fait fuir les clients. Ce marché manque de parkings, d'éclairage public, d'entretien mais aussi d'une communication plus efficace.

A Chenini, les routes locales d'accès à l'oasis sont inconfortables, pourtant elles sont fréquentées, et la viabilisation des routes, de l'éclairage dans l'oasis est défailante, ce qui représente un manque à gagner pour les cafés-jardins de la place.

La filière Tourisme à Gabès-Chenini vit des prémices de changement, qui explorent des pistes nouvelles et prometteuses, portées par un volontarisme tenace de la part de la société civile d'une part et de promoteurs privés visionnaires d'autre part. Pourtant, sans prise de conscience de la part des représentations locales de l'État central, et de la part des autorités locales, il sera difficile de lever les barrières et d'atteindre une phase de consolidation et de croissance significative pour que la filière devienne source de valeur ajoutée pour la ville et la région, et puisse créer des emplois qualifiés et pérennes.

En termes « d'ingrédients » pertinents d'une future stratégie de Marketing territorial touristique à Gabès-Chenini, on peut affirmer que les leviers sont là, il suffit de les consolider et de réunir les opérateurs publics et privés autour des initiatives lancées, pour les ancrer davantage et les valoriser. Le Musée ethnographique de Gabès, le festival FIFAG, le mausolée Sidi Boulbeba et les circuits de découverte culturelle de l'Oasis de Chenini peuvent déjà à eux seuls fonder une nouvelle image de marque pour Gabès, et la positionner solidement sur l'échiquier touristique et culturel national et international.

3. Les projets de développement publics soutiennent-ils les initiatives des acteurs locaux ?

Notre démarche nous a permis d'une part d'évaluer les projets de développement publics grâce au suivi de ces projets et d'autre part d'évaluer des filières porteuses dans la région de Gabès et plus spécifiquement dans le périmètre « Gabès – Chenini ». Ainsi, nous avons été en mesure d'évaluer la réponse de ses projets publics de développement aux attentes des acteurs locaux.

Nos résultats démontrent clairement que les projets publics actuels de développement sont déconnectés des filières identifiées par les acteurs locaux. Pourtant basée sur une réalité économique et des atouts concrets de la région, les filières identifiées d'agriculture biologique et de tourisme culturel, représentent

des leviers qui pourraient jouer un rôle dans la diversification de l'économie de la région si ces initiatives actuellement présentes sont consolidées. En effet, ces dynamiques actuelles qu'on a identifiées grâce au diagnostic du marketing territorial ne sont pas prise en considération dans les projets de développement. On se retrouve alors face à des projets de développement publics qui ne mettent pas en valeurs l'agriculture biologique et qui n'appuient pas suffisamment la filière touristique. Ainsi, la différence notable entre la qualité des investissements publics à Gabès et les attentes réelles des acteurs locaux démontre que la consultation opérée durant la formalisation du plan quinquennal 2016-2020 n'a quasiment pas pris en compte les potentielles richesses de la région.

Les projets de développement publics ne reflètent donc pas les besoins réels de la région ; seul l'aspect infrastructure est fortement représenté par ces derniers. Or, en plus des retards d'exécution et de manque de suivi qui ont été détaillé aux préalables, même pour cet aspect les besoins des acteurs locaux ne sont pas suffisamment pris en considération. En effet, les projets publics de développement réhabilitent les infrastructures actuelles et permettent très peu l'amélioration de la connectivité entre les acteurs locaux eux-mêmes et les acteurs locaux et externes à la région ce qui ne dynamise pas l'économie de la région. Ces projets, contrairement aux attentes des acteurs locaux n'offrent pas des opportunités qui pourraient donner de l'ampleur à leurs initiatives prometteuses.

Afin de mieux répondre aux besoins locaux et pallier à l'inadéquation entre les projets publics de développement et ces besoins, les stratégies de développement devraient intégrer une analyse du niveau de développement actuel local qui prendrait en considération toutes les filières émergentes et leurs potentiels réels dans la région, sans quoi les projets publics de développement continueront à être des projets de viabilisation et à la marge des initiatives locales, qui elles-mêmes finiront par s'épuiser et disparaître ou se délocaliser de la région.

Surtout, une plus large consultation effective des acteurs locaux, à travers une méthodologie qui prend réellement en compte la vision et les attentes de la population locale, permettrait de mieux adapter les projets publics et de leur donner un dynamisme indispensable à la résolution des problématiques sociales régionales, mieux perçues par les acteurs du terrain. Cela nécessite néanmoins une décentralisation des ressources humaines permettant une interaction plus solide entre les autorités publiques et la population tout en prenant garde à résoudre les problèmes déjà existant dans l'exécution des projets publics et soulevés dans le présent rapport. Cette prise en compte réelle des besoins locaux, en renforçant ainsi le processus démocratique à l'échelle locale, permettrait de poser les germes d'une dynamique économique et sociale endogène.

VI. Conclusions

Les politiques de développement régional en Tunisie sont marquées par une forte centralisation et une absence de vision véritable de développement local. Ces dernières ont réduit les régions intérieures à une logique de ressource qui a abouti au déséquilibre régional actuel en matière de développement.

L'évaluation des projets de développement dans le périmètre choisi « Gabes ville - Chenini » a permis d'identifier d'une part que les projets de développement sont en réalité des projets de viabilisation et d'autres part qu'ils font face à d'importants retards d'exécution dus principalement aux manques de moyens financiers et humains, aux problèmes de coordination entre les institutions et aux lourdeurs administratives.

Par ailleurs, l'évaluation du potentiel de développement diversifié du périmètre étudié a permis de mettre en lumière une vraie dynamique naissante pour deux filières : la filière d'agriculture biologique et de tourisme culturel à Gabès-Chenini. D'autres filières existent aussi, notamment celles liées à l'industrie et aux métiers de l'environnement, filière qui sera traitée de manière exclusive dans la prochaine phase de notre étude. Mais il reste nécessaire de consolider ces potentialités et de réunir les opérateurs publics et privés autour des initiatives lancées, pour les ancrer davantage, les valoriser et ne pas les laisser s'essouffler.

En effet, nous avons constaté que ces initiatives du secteur privé ou associatifs qui ouvrent la voie au développement de nouveaux secteurs de développement au niveau local sont souvent mises à mal ou sont ralenties par le manque d'infrastructures ou le mauvais entretien des infrastructures actuelles, résultat des problèmes d'exécution des projets publics de développement cités ci-dessus.

Il apparaît évident qu'un des enjeux clés de la réalisation des projets de développement est la mise à disposition des compétences et ressources humaines nécessaires à l'encadrement et suivi de ces projets. Il s'agit également d'un enjeu clef de la décentralisation qui risque d'être compromise sans les moyens humains nécessaires.

Pour ce faire, il est nécessaire pour le développement des régions d'une part d'améliorer l'infrastructure de base locale et de s'insérer dans des dynamiques de filières plus élargies et interrégionales pour trouver de nouvelles complémentarités et de nouveaux débouchés. Pour ce fait il est nécessaires d'établir :

Des stratégies de cluster fondées sur des atouts industriels ou naturels locaux, qui ont vu émerger ou se formaliser des systèmes productifs localisés, des grappes d'entreprises et autres réseaux d'entreprises.

Des stratégies de « territoire-laboratoire », dans lesquelles le territoire devient le vecteur de nouvelles solutions qui répondent à des problématiques locales.

Par ailleurs, il est actuellement nécessaire de considérer les citoyens vivant dans les régions longtemps défavorisées comme des acteurs collectifs porteurs d'initiatives, de revendications, de stratégies, de projets et dont la prise en considération est primordiale. L'Etat devrait initier et instaurer des mécanismes de dialogue effectif entre les opérateurs publics et les citoyens avec une approche participative impliquant les compétences locales et l'ensemble des partenaires socioéconomiques dans le processus de développement local. Les acteurs locaux sont souvent pionniers dans le développement de secteurs diversifiés en termes de développement tels que nous l'avons vu dans l'analyse du potentiel de développement local.

Le développement local requiert une connaissance approfondie de la dynamique économique allant de l'analyse du niveau de développement actuel à l'identification des potentiels en termes d'atouts de la région. C'est sur la base de cette veille que l'on peut envisager un développement futur durable et endogène des régions et qui sera assuré par l'intégration des compétences locales dans ce processus.

VII. Recommandations

a. Recommandations générales concernant les projets de développement

Suite aux résultats du suivi des projets de développement du périmètre « Gabes ville - chenini », et en collaboration avec les associations locales ayant contribué au travail, nous proposons les recommandations suivantes :

- Une meilleure efficacité des administrations régionales, par le renforcement de la coordination entre administrations régionales d'une part et entre administrations régionales et administrations centrales d'autre part via entre autres la favorisation des échanges électroniques et la numérisation des informations.
- La mise en place de procédures de coordination et/ou de mécanismes de gestion de conflits entre administrations
- Le renforcement au niveau des services des municipalités à travers la formation continue du personnel et le renforcement des compétences et ressources humaines nécessaires
- Le renforcement en terme de ressources humaines et financières des étapes administratifs clés, notamment le poste de Contrôleur des dépenses
- Une application effective du principe d'accès à l'information à travers la mise à disposition des documents et informations liées au projet.
- La publication pour les projets de développement d'objectifs clairs de politique de développement, distinctement présentés et facilement accessibles aux citoyens.

b. Recommandations générales pour améliorer la dynamique économique régionale

Les phases préliminaires du marketing territorial réalisées pour identifier les potentiels de développement de Gabes ville - Chenini ont montré qu'il existe un certain nombre d'entraves au développement local. Nous proposons ainsi :

- Une meilleure identification de la part des offices et des institutions publiques des opérateurs économiques actifs, et une meilleure compréhension de leurs mécaniques, leurs atouts, et leurs réseaux, et ce notamment par l'intégration de mécanismes de veille des acteurs économiques clés de la région ainsi que la société civile locale.
- La facilitation de l'intégration économique des régions, en améliorant les conditions de services publics mais aussi par la promotion de projets qui mettent en valeur les spécificités régionales.
- Faciliter l'intégration des activités économiques naissantes, en dotant les régions des conditions initiales de la phase développement économique, en rendant les incitations proposées par l'Etat plus ciblées vers les besoins identifiés par les acteurs locaux et améliorant l'information sur les opportunités du marché de l'emploi en rendant l'information disponible à toutes les parties prenantes du marché du travail.
- Améliorer la connectivité, qu'elle soit physique ou virtuelle, et miser sur la modernisation des infrastructures pour une meilleure connectivité inter et intra régionale en renforçant les infrastructures et les services logistiques dans les régions.
- Meilleur accompagnement des entreprises des régions.
- Faciliter la synergie entre les entreprises, les universités et la recherche d'une manière générale en créant des synergies entre les différents acteurs afin d'avoir continuellement de nouvelles solutions qui répondent à des problématiques locales.

c. Recommandations spécifiques

Concernant les projets de développement suivis et les filières porteuses identifiées à Gabes - Chenini durant notre travail nous proposons de :

- Alléger les procédures administratives qui ont tendance à bloquer l'avancement des projets tout en renforçant et améliorant le suivi et l'évaluation de ces projets afin d'éviter les problèmes handicapant l'avancement.
- Renforcer le partenariat avec les acteurs locaux, notamment en renforçant les mécanismes de consultation préalable avec les différentes parties prenantes des projets et les mécanismes d'intervention lors de blocage des projets en raison de leur efficacité constatée
- Agrandir les compétences humaines dans le domaine de la résolution des conflits pour résoudre plus efficacement les problèmes au niveau local
- Concrétiser le droit d'accès à l'information en facilitant cet accès et l'amélioration de la qualité, la précision et la pertinence de l'information

- Redresser le manque de concrétisation de la stratégie nationale au niveau régional, et manque d'information au niveau de Gabes – Chenini (exemple de l'agriculture biologique)
- Accompagner les initiatives du secteur privé local (exemple du secteur de tourisme)
- Procéder à une transition progressive vers la décentralisation en passant par des formations des membres des administrations continues, le partage des compétences et le transfert de certaines compétences humaines ainsi que des sections des administrations du niveau central au niveau local

Bibliographie

Articles :

- Belhedi, Amor. (2017). La discrimination positive comme outil de l'équité et de l'intégration territoriale. Représentations, enjeux et défis. Conference Paper.
- Ben Mami S., (2008), La décentralisation et la déconcentration en Tunisie et au Maroc, l'évolution du rôle des collectivités locales, des textes aux pratiques, IRG.
- Dhaher N., (2010), L'aménagement du territoire tunisien : 50 ans de politiques à l'épreuve de la mondialisation », EchoGéo, n° 13.

Rapports :

- Atlas du Gouvernorat de Gabes. Ministère du transport et de l'équipement, Direction Générale de l'Aménagement du Territoire, 2011.
- Document d'orientation pour le plan de développement 2016-2020. Chapitre 1.3, p. 11.
- Rapport sur l'Attractivité Régionale. IACE, 2016.
- Répertoire National des Entreprises. RNE, 2015.
- Schéma directeur d'aménagement et de développement du gouvernorat de Gabes, Rapport de la 1ere phase, Bilan-Diagnostic : problèmes et scénarios d'aménagement. Ministère de l'équipement, de l'habitat et de l'aménagement du territoire, direction générale de l'aménagement du territoire, 2017.

IX. Annexes

1. Annexe 1 : Suivi des projets publics

Projet	Restructuration du centre de formation des métiers de l'artisanat	Etablissement de club de plusieurs spécialités au complexe culturel de Gabes	Protection du port de Gabes	Développement du centre de santé élémentaire à Chott Essalem du type 3 au type 4	Amélioration de l'état du zoo de Chnenni et établissement d'un musée de la vie marine	Aménagement des parcours ruraux (première partie)
Objectifs du projet						
Année de l'établissement du projet	2006	2012	2014	2016	2012	2015
Liste du ou des bénéficiaires de ce projet	Les Artisans et la main d'œuvre de l'artisanat	Les membres de l'administration, les citoyens, les inscrits au complexe, utilisateurs de la salle de conférence etc.	Les marins et les compagnies maritimes de transport (ligne Gabes / Djerba / Sfax)	Les patients de la région de Chatt Essalem ainsi que les patients du gouvernorat d'une manière plus générale puisque ce centre de santé diminuera la pression sur l'hôpital régional de Gabes	Les habitants de la région et les visiteurs du parc	Les agriculteurs et les Groupements de Développement Agricoles
Ministère sous lequel est inscrit le projet	le Ministère de la formation professionnelle et de l'Emploi	Ministère de la culture	le Ministère de l'Agriculture, Direction Générale de la pêche et de l'aquaculture	Ministère de la santé	Ministère des affaires locales et de l'environnement	Ministère de l'agriculture
Programme (et sous-programme) dans lequel est inscrit le projet	le Programme de restructuration des centres de formation	Programme de construction de la deuxième partie du complexe culturel	Protection du port de pêche de Gabes	-	Programme de développement durable de Gabes Ouest	Programme complémentaire
Existence d'informations concernant le projet	Oui	Oui mais difficilement accessible	Oui mais difficilement accessible	oui	Oui	Oui mais difficilement accessible
Forme sous laquelle sont présentées les informations	Affichage dans le centre	Entretien avec administration du complexe	Affichage et entretien avec personnes concernées	procès-verbal du gouvernorat	Entretien avec les membres de l'administration de la municipalité de Chenini	Entretien avec administration
Objectifs qualitatifs visés par le projet	Mise en place d'un centre d'informatique	Augmenter le nombre d'adhérent	La protection de l'entrée du port de Gabes contre le dépôt de sable.	Améliorer la qualité des services sanitaires dans la région, et dans le gouvernorat d'une manière générale,	Amélioration de la qualité du musée naturelle et la mise en place des nouvelles composantes dans le zoo	Faciliter le mouvement et le transport des utilisateurs de ce parcours
	Mise en place d'atelier de formation		Attirer les pêcheurs et leur assurer un bon stationnement même en mauvais temps.	Diminuer la pression sur l'hôpital régional de Gabès et améliorer la qualité des services.		
			Éviter les dépenses du creusage continu contre le dépôt de sable.			
Objectifs quantitatifs visés par le projet	Fournir le plus de spécialités enseignées	Construction d'un bâtiment approprié pour accueillir les membres de l'administration du complexe culturel, construction d'espaces pour un club de théâtre, de danse, de littérature, etc.	L'augmentation de la profondeur de l'entrée du port de 7 à 8 mètres.	En plus de service de médecine générale il va y avoir	Etablissement d'éléments sonores dans le parc, établissement d'un aquarium avec différentes espèces de poissons, établissement d'un espace pour les reptiles	
	Fournir le plus de salles d'enseignement		Construction de deux phares dans le port.	Un service de médecine dentaire		
			Aménagement d'un espace pour une société de transport maritime.	Un service maternité		
				Un laboratoire d'analyse		
				Equiper l'hôpital d'un scanner		
				L'obtention d'une voiture d'ambulance de qualité		

Prise de décision pour la réalisation du projet participative ou non	La prise de décision pour réaliser ce projet est participative	La prise de décision pour réaliser ce projet n'est pas participative	La prise de décision pour réaliser ce projet est participative	La prise de décision pour réaliser ce projet est participative	La prise de décision pour réaliser ce projet est participative	La prise de décision pour réaliser ce projet est participative
Organismes qui ont participé à la prise de décision	La prise de décision a fait intervenir l'Agence Tunisienne de Formation Professionnelle et de l'Emploi, le Centre de formation et la Direction régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi	-	-	La prise de décision a fait intervenir une Association locale (Association Chatt Essalem pour le développement durable) et le Groupe Chimique	La prise de décision a fait intervenir le conseil régionale et la municipalité de Chenini	La prise de décision a fait intervenir le conseil régionale et les Groupements de Développement Agricoles
Procédure de consultation et prise en considération de l'avis	La consultation a eu lieu avant la mise en place du projet	-	-	Consultation et prise en considération de l'avis avant et après la mise en place du projet	Consultation avant la mise en place du projet	Consultation et prise en considération de l'avis avant l'établissement du projet
Pertinence du choix du projet						
Présence du projet dans le plan quinquennal	-	-	oui	-	-	-
Priorité du projet selon le plan quinquennal	-	-	urgent	-	-	-
Priorité selon le ministère auquel le projet est affilié	-	-	urgent	-	Aucune priorité	-
Présence de documents accessibles mentionnant les arguments liés à la nécessité de ce projet	-	Aucun document en plus du refus de l'administration à en fournir	Uniquement information orales	Procès-verbal du gouvernement	Informations difficilement accessibles	Au niveau du Commissariat Régional de Développement Agricole
Groupe d'encouragement au développement régional auquel appartient la région dans laquelle le projet est établie	Le projet est effectué dans une région appartenant au 2e groupe d'encouragement au développement régional	Le projet est effectué dans une région appartenant au 2e groupe d'encouragement au développement régional	Le projet est effectué dans une région appartenant au 2e groupe d'encouragement au développement régional	Le projet est effectué dans une région appartenant au 2e groupe d'encouragement au développement régional	Le projet est effectué dans une région appartenant au 2e groupe d'encouragement au développement régional	Le projet est effectué dans une région appartenant au 2e groupe d'encouragement au développement régional
Spécificité locale promue par le projet	-	Aucune	Aucune	Aucune	Mise en valeur du patrimoine naturel du Sud de la Tunisie	
Elément influençant la mise en place du projet	-	La mise en place de ce projet est survenu suite à une demande des citoyens, motivés par l'absence d'espace culturel, et à une décision unilatérale de l'administration car ce projet était déjà programmé depuis 2012	Suite à un changement politique, après la révolution le projet a été intégré dans le budget de 2014. Suite à une pression d'ONG, d'associations et des marins qui ont demandé une amélioration du statut du port. Ce projet a été étudié avant la révolution et était bloqué au stade de la recherche de financement.	La mise en place de ce projet est survenu suite à un changement politique (la révolution et changement administratifs au niveau de la municipalité et du gouvernement) et la pression exercée par la fois la société civile et les citoyens. Le projet a été proposé par le Complexe Chimique Tunisien après la révolution afin d'absorber la colère des populations locales et l'état de tension qu'a connu la région à l'encontre du Complexe Chimique.	Etant récemment classée comme municipalité touristique, la municipalité de Chenini cherche à promouvoir ce type de projet	En réponse aux demandes des agriculteurs et des Groupements de Développement Agricoles d'améliorer l'infrastructure
Financement						
Source du financement	-	Ressources propres de l'Etat	Ressources propres de l'Etat	Complexe chimique tunisien	Ressources propres de l'Etat	Ressources propres de l'Etat
Montant global du projet	2 600 000 TND	500 000 TND	22 232 298 297 TND	600 000 TND	220 000 TND	1 500 000 TND

Niveau du financement	Financement central	Financement régional	Financement central	Financement régional	Financement central	Financement central
Procédure du transfert des fonds alloués au projet	Selon la loi de la comptabilité publique	Les fonds sont transférés via le conseil régional	Les fonds sont transférés via le ministère de l'agriculture	Les fonds sont transférés via le conseil régional	Les fonds sont transférés via le conseil régional	Les fonds sont transférés via le Commissariat Régional de Développement Agricole
Répartition du budget	Obligation d'expiration des travaux	Selon la phase d'exécution	Selon l'état d'avancement	Selon l'état d'avancement du projet	Par tranche	Selon l'état d'avancement du projet
Documents justifiant le budget	Aucun document	Aucun document	Aucun document	Aucun document	Aucun document	Aucun document
Attribution						
Etablissement d'appel d'offre	Il y a eu appel d'offre lancé par l'agence tunisienne de la formation professionnelle à Tunis	Il y a eu appel d'offre	Il y a eu appel d'offre	Il y a eu appel d'offre	Il y a eu appel d'offre	Il y a eu appel d'offre
Nombre d'appel d'offre	-	-	Les premières offres datent de 2005 mais le plan du projet a été modifié pour réduire le coût des dépenses du projet sans porter de changement à ces objectifs. Ces demandes se sont faites au niveau national et mondial.	Deux appels d'offre ont eu pour ce projet. Un appel d'offre de l'étude du projet qui a été pris en charge par le ministère de l'aménagement et un appel d'offre pour l'exécution du projet	Les délais ne sont pas encore terminés	Un appel d'offre
Nombre de candidats	-	-	-	8 candidats	-	4 candidats
Durée du dépouillement	-	-	-	Un mois	-	40 jours
Prestataires sélectionnés par appel d'offre et critère du choix	-	-	C'est la société « Somatra-get » qui a obtenu le projet, en fonction du coût.	Prestataire sélectionné en fonction du coût du projet et des capacités technique que l'entrepreneur peut fournir	-	L'entrepreneur Jamal Saadallah a obtenu le projet car son offre répond aux conditions du cahier de charge
Litiges et objections	Aucun	Le ministère de Défense s'oppose à ce projet car les fenêtres du centre donnent directement sur la caserne avoisinante au centre. En effet, l'architecte n'a pas pris en considération cet aspect dans ses plans et la municipalité a validé les plans de l'architecte et a donné le permis de construction sans vérification. Actuellement les bâtiments sont construits mais le projet est bloqué. Le projet a été repris au stade de l'appel d'offres parce que l'accord avec le premier entrepreneur a été résilié	Aucun	Aucun	-	Le projet est actuellement bloqué. En effet, les travaux ont débuté le 12/02/2013. Or, l'entrepreneur est décédé le 10/4/2015 et depuis le 11/4/2015 les travaux sont suspendus. Le fils de l'entrepreneur décédé a repris les travaux suite à une procuration établie et les travaux ont repris le 8/10/2015. La reprise du projet est très lente en raison du manque de fonds. Le projet dure depuis plus de 4 ans et le taux d'avancement ne dépasse pas 40%.

Temps écroulé entre le moment du choix des prestataires et l'exécution du projet	Durée normal, le choix du prestataire s'est fait au niveau central à l'Agence tunisienne de formation professionnelle à Tunis			Le temps écoulé était particulièrement long (6 ans), En cause, un problème dans le statut foncier du terrain consacré à la construction	-	Durée normal, en accord avec le ministère de l'agriculture, le commissariat régional du développement agricole, division de l'hydraulique et de l'équipement rural et le service des périmètres irrigués
Exécution						
Institutions responsables de l'exécution du projet	Agence nationale de formation professionnelle et de l'emploi au niveau central		Ministère de l'agriculture et Ministère de l'aménagement	Ministère de l'aménagement (niveau central)	Municipalité de Chenini	Commissariat régional du développement agricole, division de l'hydraulique et de l'équipement rural et le service des périmètres irrigués
Rôle des intuitions dans l'exécution	Suivi de l'exécution		Ministère de l'agriculture supervise le projet au niveau centrale et le ministère de l'aménagement, direction générale des services aériens et maritimes est le maitre d'ouvrage	Supervisassions du projet	Supervisassions du projet	La gestion est sous la responsabilité du Commissariat régional du développement agricole, et le suivi est sous la responsabilité de la division de l'hydraulique et de l'équipement rural et le service des périmètres irrigués
Institutions chargées de la gestion du budget	Agence nationale de formation professionnelle et de l'emploi au niveau central		Service de comptabilité du ministère de l'agriculture	Le conseil régional gère le budget	Le conseil régional gère le budget	Commissariat régional du développement agricole, service de comptabilité
Accessibilité des informations liées à l'exécution	Ces informations sont accessible via entretien avec les responsables administratifs du centre		Ces informations sont disponible via entretien avec les responsables administratifs	Ces informations sont disponible via entretien avec les responsables administratifs	Ces informations sont disponible via entretien avec les responsables administratifs	Ces informations sont disponible via entretien avec les responsables administratifs
Etat d'avancement du projet	Le projet date de 2006, la construction est fini à 100% et est actuellement à la phase d'aménagement et d'équipement		En cours même s'il est mentionné comme fini	Suite au déblocage de la situation foncière, le projet avance	Malgré le fait que le projet date de 2012 il n'a effectivement eu lieu qu'en 2017	40%
						Le projet est actuellement bloqué
Suivi et contrôle						
Institution chargé du suivi technique du projet	Agence tunisienne de la formation professionnelle à Tunis		Ministère de l'aménagement	Ministère de l'aménagement	Ministère des affaires locales et de l'environnement	Service des périmètres irrigués via un bureau d'étude et de suivi
Procédure mis en place pour le suivi technique du projet	Visite terrain		Visite terrain	Contrôle technique	Contrôle du respects des normes et cahiers de charges	Contrôle du respects des normes et cahiers de charges
Fréquence ou phases du projet concernées par le suivi	Tous les 15 jours		De manière continue	De manière continue	-	Durant 4 mois ; de manière continue et selon les moyens du service
Ajustements entrepris en cours d'exécution	Aucun, mais possibilité d'intervention par le centre en cas de nécessité		-	-	-	Aucun
Procédure de contrôle général du projet	Audit interne		Audit interne	Audit interne	-	Audit interne et externe, contrôle technique et du respect des normes et cahiers de charges, contrôle du budget et visite terrain
Ajustements entrepris en cas de dépassements ou de non-conformité	Exécution des procédures nécessaires par l'Unité des affaires juridiques des différends		-	-	-	Selon le cahier de charge

Evaluation						
Existence d'évaluation du projet ou non	oui			oui		oui
Institutions concernées par l'évaluation du projet	L'administration du centre			Ministère de l'aménagement		Commissariat régionale du développement agricole
Aspects du projet concernés par l'évaluation	Evaluation de l'aspect social à fin des travaux et lors de l'acquisition des équipements			Tous les aspects du projets, par visite terrain, audit budgétaire et audit des normes		Tous les aspects du projets, par visite terrain, audit budgétaire et audit des normes
Moyens mis en place pour l'évaluation	-			un bureau de contrôle de la construction Excel Control, société civile		Techniciens du commissariat régional, contrôleurs des dépenses publics,
Résultats de l'évaluation	Résultats satisfaisant			-		-

Projet	Etablissement 4 Zones irriguées	Etablissement d'un centre de santé élémentaire du type 4 à Bouchama	Entretien du réseau d'assainissement des eaux usées	Protection des richesses maritimes et côtières du Golf de Gabes	Travaux de l'autoroute Sfax-Gabes (138 km)
Objectifs du projet					
Année de l'établissement du projet	2014	2012	2016	2012	2009
Liste du ou des bénéficiaires de ce projet	Agriculteurs et utilisateurs	Patients et habitants de la région et les habitants du gouvernorat d'une manière générale	Habitants de la région		
Ministère sous lequel est inscrit le projet	Ministère de l'agriculture	Ministère de la santé	Ministère de l'agriculture et des ressources hydrauliques		
Programme (et sous-programme) dans lequel est inscrit le projet	Programme ordinaire de la délégation régional de l'année 2013	-	-		
Existence d'informations concernant le projet	Oui	Oui	Oui		
Forme sous laquelle sont présentées les informations	Entretient avec les administrations du commissariat régional du développement agricole	Entretient avec les administrations régionales de la santé, Fiche du projet	Entretient avec la direction du bureau régional de l'office national de l'assainissement		
Objectifs qualitatifs visés par le projet	Exploitations de nouvelles ressources hydrauliques, création d'emploi, diversification des exploitations agricoles	Améliorer les services sanitaires dans la région et dans le gouvernorat d'une manière générale. Rapprochement des services sanitaires nécessaires afin d'améliorer le niveau du service et soulager les hôpitaux avoisinant et l'hôpital régional	Réduire les fuites d'eau et d'ordures sur la voie publique. Optimisation du réseau et de son rendement.		
Objectifs quantitatifs visés par le projet	Etablissement de 4 périmètres irrigués, établissement d'un siège pour le groupement de développement agricole,	En plus du service de médecine générale, établissement d'un service de médecine dentaire, d'un service de radiologie et d'un laboratoire d'analyse	-		
Prise de décision pour la réalisation du projet participative ou non	La prise de décision pour réaliser ce projet est participative	La prise de décision pour réaliser ce projet n'est pas participative	La prise de décision pour réaliser ce projet n'est pas participative		

Organismes qui ont participé à la prise de décision	La prise de décision a fait intervenir le conseil régionale et le commissariat régional du développement agricole	-	-		
Procédure de consultation et prise en considération de l'avis	Consultation et prise en considération de l'avis avant et après la mise en place du projet	-	-		
Pertinence du choix du projet					
Présence du projet dans le plan quinquennal	-	-	-		
Priorité du projet selon le plan quinquennal	-	-	-		
Priorité selon le ministère auquel le projet est affilié	Urgent	Important	Urgent		
Présence de documents accessible mentionnant les arguments liés à la nécessité de ce projet	Document public (avis de consultation)	Document du ministère de la santé	-		
Groupe d'encouragement au développement régional auquel appartient la région dans laquelle le projet est établie	Zone d'encouragement au développement régional prioritaires	Le projet est effectué dans une région appartenant au 1er groupe d'encouragement au développement régional	Le projet est effectué dans une région appartenant au 2e groupe d'encouragement au développement régional		
Spécificité locale promue par le projet	-	-	-		
Elément influençant la mise en place du projet	La mise en place de ce projet est survenu suite à une demande des citoyens et une décision de l'administration	La mise en place de ce projet est survenu suite à une demande des citoyens et une décision de l'administration	La mise en place de ce projet est survenu suite à une demande des citoyens et une décision de l'administration		
Financement					
Source du financement	-	Ressources propres de l'Etat	Ressources propre de l'Officie national de l'assainissement		
Montant global du projet	30 000 TND	400 000 TND	100 000 TND		
Niveau du financement	Central	Central	Central		
Procédure du transfert des fonds alloués au projet	Les fonds sont transférés via le conseil régional	Les fonds sont transférés via le conseil régional sous le contrôle du ministère de l'aménagement	Les fonds sont transférés directement du niveau central		
Répartition du budget	Par état d'avancement (minimum 30%)	Par état d'avancement	le budget est transféré en bloc		
Documents justifiant le budget	Fiche du projet	Aucun	Aucun		
Attribution					
Etablissement d'appel d'offre	Il y a eu appel d'offre	Il y a eu appel d'offre	Il y a eu appel d'offre		
Nombre d'appel d'offre	Un appel d'offre	Deux appels d'offre ont eu pour ce projet. Un appel d'offre de l'étude du projet et un appel d'offre pour l'exécution du projet via le ministère de l'aménagement	Un appel d'offre		
Nombre de candidats	6 candidats	-	3 candidats		
Durée du dépouillement	2 mois et 25 jours	2 ans	10 jours		

Prestataires sélectionnés par appel d'offre et critère du choix	bureau d'études Eau et Environnement, sélectionné en fonction du coût	Société Al-Ridha de travaux publics	Société SEGOR		
Litiges et objections	Aucun	Aucun	Aucun		
Temps écoulé entre le moment du choix des prestataires et l'exécution du projet	Durée normal	Durée anormal car mort de l'entrepreneur, ce qui a conduit au renouvellement des appels d'offre	Durée normal		
Exécution					
Institutions responsables de l'exécution du projet	Ministère de l'agriculture	Ministère de la santé et ministère de l'aménagement, bureau régional de la santé et bureau régional de l'aménagement	Office national de l'assainissement et le bureau régional de l'office national de l'assainissement		
Rôle des intuitions dans l'exécution	-	Au niveau central, le ministère de l'aménagement est responsable du financement du projet et le ministère de la santé est responsable du suivi de la mise en œuvre du projet selon les spécificités convenues. Au niveau régional, le bureau régional de l'aménagement s'occupe du suivi technique du projet et le bureau régional de santé s'occupe du suivi de l'exécution du projet	Au niveau central, l'office national de l'assainissement est responsable du financement du projet et le bureau régional est responsable du suivi et du contrôle du projet		
Institutions chargées de la gestion du budget	Département des finances du Commissariat régional pour le développement agricole	Ministère de l'aménagement	L'administration centrale de l'office national de l'assainissement		
Accessibilité des informations liées à l'exécution	Ces informations sont disponible via entretien avec les responsables administratifs	Ces informations sont disponible via entretien avec les responsables administratifs	Informations non disponibles		
Etat d'avancement du projet	90%	Le projet a connu des retards car en plus du décès de l'entrepreneur qui a induit au renouvellement des appels d'offre, après l'achèvement de la construction des locaux, le centre n'a pas été équipé d'un générateur électrique de la part de la Société tunisienne de l'électricité et du gaz (en attente depuis 5 mois)	Projet en cours		
Suivi et contrôle					
Institution chargé du suivi technique du projet	Département du génie rural, Commissariat régionale pour le développement agricole	Ministère de l'équipement	Bureaux régionaux de l'office national de l'assainissement		
Procédure mis en place pour le suivi technique du projet	Audit interne, contrôle technique et respects des normes et cahiers de charges et visite terrain	Contrôle technique et respects des normes et cahiers de charges et visite terrain	Contrôle technique et respects des normes et visite terrain. En plus des visite terrain, il y a mise en place d'une caméra spéciale pour suivi journalier		
Fréquence ou phases du projet concernées par le suivi	De manière continue selon le cahier de charge	De manière continue	De manière continue		

Ajustements entrepris en cours d'exécution	-	-	-		
Procédure de contrôle général du projet	Audit interne et externe, contrôle technique et du respect des normes et cahiers de charges, contrôle du budget et visite terrain	Contrôle technique et du respect des normes et cahiers de charges, contrôle du budget et visite terrain	Contrôle technique et du respect des normes, contrôle du budget et visite terrain		
Ajustements entrepris en cas de dépassements ou de non-conformité	Selon le cahier de charge	En cas de dépassement, celui qui a commis le dépassement assume l'entière responsabilité et prend en charge les ajustements nécessaires.	-		
Evaluation					
Existence d'évaluation du projet ou non	Oui	Oui	Oui		
Institutions concernées par l'évaluation du projet	Commission des marchés publics du commissariat régional du développement agricole	Ministère de l'aménagement	Bureau régional de l'office national de l'assainissement		
Aspects du projet concernés par l'évaluation	Tous les aspects du projets, par visite terrain, audit budgétaire et audit des normes	Tous les aspects du projets	Tous les aspects du projets, par visite terrain, audit budgétaire et audit des normes		
Moyens mis en place pour l'évaluation	Evaluation assurée par le Département du génie rural du Commission régionale pour le développement agricole	Evaluation assurée par les techniciens ministère de l'aménagement et le centre de santé et un bureau de contrôle de la construction Excel Control	-		
Résultats de l'évaluation	-	Satisfaisant	Projet réussi		

2. Annexe 2 : Diagnostic territorial

a. Axes d'analyse de la méthode CERISE REVAIT®

Les axes d'analyse qui composent cette méthode sont :

Capital humain (quelles compétences particulières présentes sur le territoire ?)

Entreprises phares du territoire, personnalités notoires (des grands groupes, des patrons d'industrie reconnus au niveau national ou international)

Réseaux, points nodaux (ancrage international des associations, rapports privilégiés avec une cible du territoire, communauté d'immigrés originaire du territoire active...)

Infrastructure, Immobilier, Grands Équipements (état des lieux des infrastructures)

Services apportés aux agents économiques (niveau d'efficacité, de qualité et de rapidité des services aux entreprises : délai d'obtention des autorisations municipales, qualité d'accueil, niveau de raccordement aux services de viabilisation, conseil et assistance aux nouvelles entreprises ...)

Événements Professionnels structurants (y-a-t-il des salons professionnels organisés sur le territoire ? attire-t-ils des clients potentiels pour les entreprises locales ?)

Recherche et Développement, Innovation (y-a-t-il une activité de recherche qui peut aider les entreprises à innover ? à breveter des innovations ? ...)

Entreprises secondaires, tissu économique, filières (cela donne une idée sur la densité économique par filière, et de la possibilité de compter sur des fournisseurs locaux, des prestataires, des clients...)

Valeurs et Identités du territoire (comme on parle de culture d'entreprise, il s'agit ici de valoriser la culture économique d'un territoire, son historique, et les influences qui l'ont traversées : certains territoires sont orientés vers l'économie de la terre, d'autres vers l'économie de la mer et le commerce, parfois de longues années d'industrie minière façonnent le paysage et les hommes, d'autres fois on parle surtout de fief de la paysannerie ...)

Actions collectives structurantes (on peut dire que ce sont les germes de l'action de marketing territorial, on cherche ici

des actions mises en place par plusieurs acteurs, associations ou partenaires publics et privés de manière collaborative, pour promouvoir le territoire, des actions sur lesquelles il est possible de capitaliser)

Image et marque territoriale (y – a –t-il déjà une marque pour le territoire ? quelle est l'image véhiculée par le territoire, à travers la communication institutionnelle ? quelle l'image perçue par les opérateurs économiques ? Est-il favorable ? dans quel sens faut-il la renforcer, la corriger, l'imprégner des ambitions du territoire lui-même ... ?)

Tic, équipements, accès et maîtrise (niveau d'équipement local, qualité d'accès, niveau d'expertise de la population locale et des entreprises locales, capacité d'innovation)

Ressources naturelles et Environnement (État des lieux environnemental, ressources disponibles en eau, terrains cultivables, accès à la mer, minerais, matières premières diverses, graines locales...)

b. Résultats des enquêtes pour le diagnostic territorial

Suite à la semaine de formation et d'ateliers, les participants ont été amenés à partir à la rencontre de personnes ressources et d'experts, pour mener auprès d'elles une enquête exploratoire dont l'objectif principal est de récolter les informations complémentaires nécessaires au Diagnostic en Marketing territorial.

Filière Tourisme - Principaux Résultats :

	Cible interviewée	Typologie	Commentaires
1	Inspecteur auprès de la délégation régionale de Tourisme	Administration régionale	Il apparaît de l'entretien que le tourisme n'est pas considéré comme un axe stratégique à Gabès, y compris de la part du Ministère du tourisme, représentée par la délégation : - Pas de budget significatif alloué - Pas de stratégie ni de vision en particulier - 1er argument avancé : pas de capacités de lits disponibles. Or, les hôteliers eux-mêmes opposent l'absence d'activités touristiques justifiant un renforcement du nombre de lits => une filière non gouvernée au niveau régional, à part la prédisposition de la délégation à aider les projets privés/associatifs à avancer sur les formalités administratives, quelques facilités logistiques.
2	Secrétaire Général Municipalité Chenini Nahal-	Administration – Échelon local	Au niveau du budget et de la capacité d'action directe, la municipalité de Chenini paraît être aussi démunie que la délégation du Tourisme, mais on entrevoit une plus grande motivation et un espoir plus insistant pour changer les choses. - Dès le début de l'entretien, l'interviewé affirme que Chenini peut/doit être un vrai pôle touristique - Le Musée Naturel à Chenini est cité comme infrastructure phare, mais qui nécessite une remise en condition - Valorise le rôle des associations locales pour la mise en valeur des circuits touristiques à Chenini (ASOC – Projet Rass El Oued) - Souhaite plus de concertations avec les autres communes, déjà engagés avec Matmata et El Hamma, pour densifier une identité touristique - Affirme que la résidence de Jeunes en cours de réalisation par le Ministère de la Jeunesse peut aider à pousser le tourisme localement.
3	Directeur du Musée des Traditions à Gabès	Institution culturelle relevant du Ministère	- C'est un Musée des traditions locales : habits, techniques agricoles, Cuisine et gastronomie locale - Accueil des colloques et des rencontres scientifiques - Projet de rénovation en crise, absence de clarté et de réactivité aussi bien de la part du Ministère de tutelle que de la part du Gouvernorat de Gabès. - Pas de Budget réellement alloué pour le Musée, malgré les promesses, restées toutes non tenues - Début de collaboration avec l'association « ماضي الولاية » pour demander un financement de l'Union Européenne, de 300 000 DT.

4	Membre du Comité Directeur du FIFAG et responsable Communication	Manifestation culturelle – Société civile	Superbe réussite du projet FIFAG, attribué à plusieurs facteurs :
			- La longue période de maturation du projet avant sa mise en œuvre : 3 ans d'observation, prises de contact et planification
			- Un recrutement gagnant d'une présidente d'Honneur d'envergure nationale et panarabe : Hend Sabri, de surcroît originaire du village de Sabria (une fille du sud donc), qui a su jouer le jeu et porter le festival à bras le corps
			- Une stratégie de maillage médiatique savante : média nationaux mais surtout panarabe et internationaux : Nile Cinéma, France 24, TV5
			- Une stratégie de partenariat, de benchmark et de capitalisation d'expérience avec des festivals plus expérimentés : Carthage, Cairo...
			- Un essaimage régional multi-délégations : journées et colloques à Gabès ville, Matmata ...
			- une des grandes difficultés rencontrées : l'absence d'hébergements en nombre suffisant à Gabès ville + l'absence d'une vraie salle de cinéma avec l'équipement nécessaire et l'acoustique convenable.
			=> Projet porteur pour la région, capable de développer un tourisme autour du cinéma.
5	Montzah à Chenini	Projet privé	Projet personnel d'un promoteur originaire de Gabès et vivant à l'étranger.
			- Ce type d'équipement de loisirs réussit à créer une de l'activité et de l'intérêt pour l'Oasis, mais on ne peut pas vraiment parler d'une grande valeur ajoutée touristique ou culturelle
			- Le projet souffre de la faiblesse de l'entretien des infrastructures locales : routes locales, éclairages publics défectueux, pas suffisamment de drainages des oueds pour minimiser les insectes, pas de travaux d'aménagement de parkings...
6	Divers Commerçants Marché du Hénné	Tissu commercial local	Un grand vent de pessimisme se dégage des propos des commerçants :
			- Absence de vision régionale pour faire revenir les visiteurs et les touristes
			- Un problème de sécurité relevé
			- Absence d'éclairage public dans le vieux souk et dégradation des équipements de base
			- L'absence de parking aux abords du marché pénalise fortement l'activité commerciale

On peut déjà déduire de ce panorama d'informations que le salut de la filière touristique viendra avant tout de deux types d'opérateurs :

- l'implication des associations qui déploient réellement des projets structurants (FIFAG, Ras el Oued, Circuits touristiques réalisés par l'ASOC), parfois avec le concours de bailleurs de fonds internationaux
- la motivation de l'échelon municipal à accompagner cette dynamique, mais aussi à tisser des liens entre municipalités pour coordonner une stratégie touristique locale

Filière Agriculture Biologique - Principaux Résultats :

	Cible interviewée	Typologie	Commentaires
1	APIA	Administration régionale	- L'APIA a pour rôle de promouvoir l'investissement agricole, l'interviewé expose ainsi l'ensemble des mécanismes de soutien budgétaire apportés aux agriculteurs, que ce soit pour l'acquisition de matériel, la formation complémentaire, ou autre.
			Le problème ici est que ces soutiens sont à titre rétroactif, or les agriculteurs de taille moyenne n'ont pas la capacité d'avancer les sommes nécessaires.
			- Recommandation intéressante de l'interviewé : orienter davantage les agriculteurs vers la production de la Luzerne bio, alimentation réputée excellente pour le bétail et Gabès y excelle vu sa valeur nutritionnelle.
			- L'APIA assiste les agriculteurs pour participer à des foires spécialisées, comme effort de promotion de leur produits Bio
2	CRDA	Administration régionale	- La CRDA accompagne globalement les agriculteurs, et contrôle les processus de conversion en Bio, afin de libérer les aides nécessaires.
			- La principale information ici est que le nombre de demandes des agriculteurs pour changer vers le Bio a nettement diminué d'année en année vu l'absence de débouchés, l'alignement du prix localement entre le Bio et le conventionnel => pas de pertinence économique démontrée.
3	Rectorat de Gabès	Institution supérieure d'enseignement	A la question posée : est-il possible d'implanter un cursus de formation en agriculture bio à l'Université de Gabès, le responsable répond que le rectorat ne peut pas prendre l'initiative, mais peut examiner la demande éventuelle d'une école/institution en particulier, quand elle est présentée
4	Faculté des Sciences	Institution supérieure d'enseignement	Le Vice doyen nous renvoie également au Conseil scientifique qui serait seul souverain pour proposer la mise en place d'une nouvelle formation. Mais on devine ici une faible motivation pour l'idée, en opposant l'argument de la baisse généralisée du nombre des étudiants à Gabès, et de l'absence de collaboration entre la sphère des entreprises et celles de l'enseignement
5	Laboratoire de recherche	Institution supérieure et de Recherche d'enseignement	Le directeur du laboratoire affirme que ce dernier est prêt à s'intégrer dans une filière agricole de pointe, et qu'il est suffisamment équipé pour mener les analyses nécessaires et pour apporter le suivi scientifique nécessaire aux certifications, et qu'il est même capable d'apporter de l'innovation.
6	ENIG	École d'ingénieurs	Le chercheur interviewé affirme sa prédisposition à apporter son savoir-faire pour soutenir l'aspect recherches et certifications, pour créer une identité agricole locale bio à Gabès. Il faudrait au préalable créer la synergie avec la CRDA, l'APIA, L'École etc.
	Chercheur		
7	Gare de Gabès	SNCFT	L'interview a été menée pour explorer la possibilité de transporter les denrées agricoles et alimentaires bio par train.
			Mais ceci semble inopportun car la durée du voyage varie entre 8 et 12h jusqu'à Tunis par exemple, ce qui est inadapté pour des denrées périssables, dans des conditions non frigorifiées telles que celles disponibles à la SNCFT.



المركز التونسي للإقتصاد
Observatoire Tunisien de l'Economie

 contact@economie-tunisie.org

 www.economie-tunisie.org

 [www.twitter.com/ObsTunEco](https://twitter.com/ObsTunEco)

 2 Moussa Ibn Nousayr Street, Belvedere - 1002-Tunisia

 www.facebook.com/ObsTunEco

 (+216) 71 844 039