



المركز التونسي للإقتصاد
Observatoire Tunisien de l'Economie

case study | n°3

Diagnostic participatif du développement dans le gouvernorat de Kairouan (Kairouan Nord, Kairouan Sud et Sbikha)

Observatoire Tunisien de l'Economie

05/05/2023

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 le quelles autorités sont redevables envers leurs citoyens

Auteurs

Mohamed Ali Kardi

Project Manager-Analyst

mohamedali.kardi@economie-tunisie.org

Zoé Vernin

Méthodologie et implémentation des outils

zoe.vernin@economie-tunisie.org

Ines Soud

Analyst

ines.soud@economie-tunisie.org

Issam ELKHORCHANI

Expert in Development and Project Management

Deserv Consulting SARL

manager@deserv-consulting.com

Amine Elkamel

Implémentation de l'outil de collecte de données

amine.elkamel@economie-tunisie.org

Remerciements

Nous remercions en particulier les jeunes ayant participé activement à la réalisation de ce diagnostic ainsi que les associations et les autorités locales ayant collaboré lors des entretiens directs avec eux.



Sommaire

I. Introduction.....	2
II. Objectifs et conduite du projet	3
III. Etude de cas dans le gouvernorat de Kairouan	4
IV. Méthodes et approches.....	5
1. Deux outils clés : Suivi des projets de développement et Diagnostic territorial via le Marketing territorial	5
2. Méthodologie de l'exécution des projets de développement.....	6
3. Méthodologie de diagnostic préliminaire via le Marketing territorial.....	7
a) Définitions et champs méthodologiques.....	7
b) La démarche du Marketing territorial.....	8
c) Les étapes d'une démarche de Marketing territorial.....	8
d) Application de la méthodologie de Diagnostic de Marketing territorial.....	9
V. Résultats.....	11
1. Résultats du suivi de l'exécution des projets de développement.....	11
a) Problèmes de gestion.....	14
b) Problèmes administratifs.....	14
c) Problème avec le prestataire choisi	15
2. Résultats du diagnostic territorial.....	18
a) Profil des territoires.....	18
b) Identification des filières potentielles de développement.....	22
3. Les projets de développement publics soutiennent-ils les initiatives des acteurs locaux ?.....	33
VI. Conclusion.....	34
VII. Recommandations.....	35
VIII. Bibliographie.....	37

Liste des Cartes

Carte (1) : situation géographique.....	9
---	---

Liste des Tableaux

Tableau (1) : Présentation des projets de développement publics suivis durant notre étude.....	12
Tableau (2) : Tableau récapitulatif des projets publics de développement par problème. La marque (+) indique l'importance du problème.....	16

Liste des Figures

Figure (1) : Démarche de Marketing Territorial (Gollain, 2015).....	8
Figure (2) : Evolution du nombre d'entreprises privées à Kairouan Sud (2016 - 2020).....	19
Figure (3) : les filières potentielles de développement des territoires de Kairouan Nord, Kairouan Sud et Sbikha.....	22
Figure (4) : Production de figues de barbarie en tonnes.....	23
Figure (5) : Chaîne de valeur de la filière PAM (Exemple Fleur de la Rose).....	24
Figure (6) : Ecosystème des Startups à Kairouan (Enpact, 2019).....	25

Liste des Abréviations

DT : Dinar Tunisien

MEHAT : Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et

FNUD : Fonds des Nations Unies pour la Démocratie

OTD : l'Office des Terres Domaniales (OTD)

SFI : Startup Friendliness Index

ISAM : Institut Supérieur des Arts et Métiers de Kairouan

IPEIK : Institut Préparatoire aux Etudes d'Ingénieurs de Kairouan

ISIG : Institut Supérieur d'Informatique et de Gestion de Kairouan

SIVP : stage d'initiation à la vie professionnelle

BTS : Banque Tunisienne de Solidarité

PME : Les petites et moyennes entreprises

PAM : Plantes aromatiques et médicinales

GIPA : Générale Industrielle des Produits Alimentaires

GIFRUIT : Groupements interprofessionnels dans le secteur agricole et des industries agroalimentaires

PAMPAT : Projet d'Accès aux Marchés des Produits Agroalimentaires et de Terroir

BFPME : Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises

DGAT : Direction général d'aménagement de territoire

ODCO : Office du Développement du Centre Ouest

ONAT : Office National De l'artisanat Tunisien

STEG : Société Tunisienne d'électricité et du gaz

CRDA : Commissariat régionale de développement agricole

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.

Dans le cadre de son rôle de démocratisation de l'économie, l'Observatoire Tunisien de l'Economie lancé en 2019 un projet, financé par le Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (FNUD), intitulé « Promouvoir la participation de la jeunesse dans le développement régional ». Ce projet financé par le Fond des Nations Unies pour la Démocratie (FNUD), cible des territoires dans trois gouvernorats du pays à savoir le Kef (Kef Est, Kef Ouest et Tagerouine), Kairouan (Kairouan Sud, Kairouan Nord et Sbikha) et Médenine (Midoun, Ajim et Zarzis).

Le projet est mis en place en collaboration avec les associations locales, vise à engager les jeunes dans le développement régional de leurs territoires respectifs à travers le suivi et l'évaluation des projets de développement encourus d'exécution ainsi que l'identification du potentiel de développement durable dans des 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 dans le présent rapport à savoir Kairouan Nord – Kairouan Sud - Sbikha a 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 territoires 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 naturelles 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 utilisés, les jeunes participants à ce projet ont pu suivre les projets publics de développement et la collecte des données, en ligne et in-site, lors des différentes phases du diagnostic. En se basant sur cette méthodologie, les jeunes membres des associations locales partenaire sont réussi à déterminer les filières porteuses pour Kairouan Nord, Kairouan Sud et Sbikha. Le diagnostic établi a permis de mettre en lumière l'existence de dynamique naissante de tourisme spécialisée et responsable ainsi que la valorisation des produits de l'agriculture et de la pêche. 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 au tour de ces initiatives lancées, pour les ancrer davantage, les valoriser et les pérenniser.

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 décennies ¹.

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 budgétaires ².

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 local ³. La participation des acteurs locaux dans le développement local est ainsi absente de la conception traditionnelle et centralisée des institutions gouvernementales.

En 2014, l'Assemblée Nationale constituante tunisienne a adopté la décentralisation dans la Constitution dans l'article 14 afin de pallier 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 » devant permettre aux autorités locales d'avoir plus d'autonomie et un rôle moteur dans le développement économique et social de leurs territoires. De ce fait, la Constitution de 2014 prévoyait d'assurer les mécanismes participatifs au niveau local, en fondant le pouvoir local sur 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 ».

¹ Dhaher N., (2010), L'aménagement du territoire tunisien : 50ansdepolitiquesà 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

Aujourd'hui, une nouvelle constitution est entrée en vigueur en 2022. Elle consacre également le principe de décentralisation, mais suivant un nouveau cadre institutionnel qui repose principalement sur la création du « Conseil national des régions et des districts », une assemblée de députés élus par les membres élus des conseils régionaux. Selon la nouvelle Constitution de 2022, la nouvelle institution, composée de députés élus par les conseils de chaque région, exercera "les pouvoirs de contrôle et de redevabilité dans les diverses questions liées à la mise en œuvre du budget et des plans de développement" selon l'article 85. L'article 84 stipule notamment que "Les projets relatifs au budget de l'État et aux plans de développement régionaux, des districts et nationaux sont obligatoirement soumis au Conseil national des régions et des districts pour assurer l'équilibre entre les régions et les districts".

De ces faits, la conception de la région en tant que pôle de développement est une démarche récente en Tunisie. Dans la version préliminaire de la vision Tunisie 2035, il est mentionné que le développement du pays sera basé sur les quatre axes suivants

- Economie compétitive diversifiée et résiliente
- Capital humain base du développement durable
- Développement régional juste inclusif qui réduit les inégalités entre les régions et consolide la décentralisation
- Meilleure exploitation des ressources naturelles

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 sa vision 2035 l'exploitation au mieux des avantages compétitifs des régions et le renforcement des capacités régionales en matière de marketing territorial⁴.

Dans ce cadre, un nouveau modèle de relations entre le centre et les régions ainsi que la planification du développement doivent donc être repensés.

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 les jeunes, les acteurs associatifs et institutionnels 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.

⁴ [Ministère de l'économie et de la planification, Projet Note d'orientation Tunisie 2035, p39. version préliminaire-vision2035 juillet 2022.pdf \(mdici.gov.tn\)](#)

II. Objectifs et conduite du projet

Le projet intitulé « Promouvoir l'engagement des jeunes dans le développement régional en Tunisie consiste à identifier et mettre en œuvre les mécanismes et méthodologies qui permettent aux jeunes dans les régions défavorisées de participer, influencer, et collaborer avec les acteurs locaux dans la prise et l'implémentation des décisions concernant les besoins de développement prioritaires de leur région.

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

Doter les jeunes participants aux projets, et en conséquence les associations auxquelles elles/ils appartiennent, de maîtriser les outils et méthodologies nécessaires pour réaliser le monitoring des projets de développement en cours et l'évaluation du potentiel de développement territoire.

Elaborer en collaboration avec les associations locales une analyse de l'état d'exécution des projets de développement au niveau de chaque délégation étudiée ainsi qu'une évaluation du potentiel de développement endogène du territoire.

Permettre aux jeunes de déterminer, en collaboration avec les acteurs locaux, les filières économiques pertinentes pour un développement durable inclusif basé sur les avantages comparatifs du territoire.

Selon les résultats, établir des recommandations et des propositions constructives pour améliorer le développement local et établir une relation

de coopération entre les projets de développement en cours d'un côté et les atouts du territoire d'autre côté.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons mis à la disposition des jeunes des méthodologies de travail et des outils techniques sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour réaliser ce travail. En effet, à travers des séances de formation, d'assistance et de coaching ce qui a permis de hausser les compétences des jeunes dans la compréhension et l'utilisation des outils de suivi budgétaire et de diagnostic territorial.

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.

À l'issue de cette expérience, les participants ont présenté des recommandations concrètes directement pour mettre en application les mécanismes de démocratie participative et de participation des jeunes au niveau local au développement de leur territoire.

III. Etude de cas dans le gouvernorat de Kairouan ⁵

Créé en juin 1956, le gouvernorat de Kairouan est situé dans le centre du pays en liant six gouvernorats, Zaghouan au nord, Siliana et Sidi Bouzid à l'ouest, Sfax du sud, et Sousse et de Mahdia à l'est. Ainsi, son emplacement est considéré stratégique parce qu'il était un point de passage dans que ce soient pour les mouvements Nord-Sud que ceux allant de l'Est vers l'Ouest. Après la liaison de Sfax à Tunis via Mahdia avec l'Autoroute A1 en 2011, Kairouan a perdu une bonne partie de cet avantage géographique ⁶.

Cependant, le gouvernorat de Kairouan conserve toujours les preuves de sa richesse historique depuis le septième siècle. En effet, la ville tire une bonne partie de sa réputation des sites de la civilisation musulmane comme la Grande Mosquée de Okba Ibn Nafêe bâtie en l'année 670. Puis, en 800, Kairouan connaît son apogée sous les Aghlabides. Durant cette période, « pour assurer l'alimentation en eau potable, les princes de cette dynastie, Ziyādat Allāh Ier et Ibrāhīm, font construire châteaux d'eau et citernes dont les Bassin des Aghlabides préserve le souvenir. Kairouan est aux IXe et Xe siècles un sanctuaire et une grande ville de commerce. C'est aussi une ville de science renommée pour son école de droit malékite et son école de médecine formée par Ishāq ibn 'Imrān ⁷».

Le Gouvernorat abritait une population de 546 209 habitants en 2004. Cette population est estimée à 591 187 habitants en 2019 par l'I.N. S, ce qui donne une augmentation de 8.23% pendant 15 ans. Pendant la même période, la population nationale et régionale (Centre Ouest) a augmenté respectivement de 18.3% et environ de 11%.

Selon les statistiques officielles, Kairouan souffre de plusieurs difficultés sociales comme la pauvreté ⁸ (le taux le plus élevé en Tunisie en 2015, 34.9%) l'analphabétisme (le taux le plus élevé sur le plan national en 2014, 35%). L'abandon scolaire y est omniprésent notamment dans les délégations de Sbikha, Hajeb Ayoun et Ala où il dépasse 4% des élèves en niveau primaire et secondaire.

Ces indicateurs reflètent également des services de vie le moins disponibles. À titre d'exemple, le raccordement avec le réseau de l'eau potable est à 90% contre 98% en moyenne nationale, la liaison avec le réseau d'assainissement ne touche que 76% des foyers contre 86% au niveau du pays.

⁵ « La coopération de toutes les autorités, régionales, locales et de la société civile pour promouvoir Kairouan et améliorer son image, afin que Kairouan ne soit plus connue par le suicide, le viol et la violence. Le temps est venu pour notre Kairouan originel, qui est un exemple à suivre dans les valeurs, la magnanimité et la générosité ». Représentant de l'Association de Mouled, Entretien le 08/09/21.

⁶ « Kairouan se caractérise par de nombreux avantages comparatifs capables de faire avancer le processus de développement : en plus de la dimension historique prédominante, classée au patrimoine mondial depuis le 9 décembre 1988, le plus important d'entre eux est son emplacement stratégique. Il relie le sud du pays avec son nord, est et ouest, et est adjacent à six gouvernorats, ainsi que sa proximité avec les ports maritimes (Sousse, 60 km), (Sfax, 200 kilomètres), les aéroports (Monastir et Enfidha sont à environ 60 km) »

Secrétaire Général de l'Association Youth Change Kairouan, entretien le 31/08/21

⁷<https://www.universalis.fr/encyclopedie/kairouan/>

⁸ INS

⁹ Nombre d'habitants par médecin en Tunisie 1816 et au Kairouan 4729, selon le rapport ODCO, 2019.

¹⁰ « Quant à la situation générale du développement régional dans la région de Kairouan, on peut dire qu'elle est plutôt stable depuis la création de l'association, principalement en raison des politiques et mesures générales menées par les autorités régionales compétentes. Cette stabilité n'est pas la stabilité sur la prospérité, mais la stabilité aux niveaux inférieurs des atouts du réservoir culturel de la région. Il n'y a pas de tentatives pour une meilleure exploitation et commercialisation de ce patrimoine. Et puis, avec l'avènement de la pandémie, on peut considérer que la roue du développement dans la région de Kairouan est gelée jusqu'à nouvel ordre » Secrétaire Général de l'Association Youth Change interviewé Le 31/08/2021

L'accès aux services de santé pour un habitant à Kairouan est, en moyenne, au moins deux fois et demi, plus difficile que celui pour tout autre tunisien ⁹.

Le gouvernorat de Kairouan est à majorité rurale puisque 65% de la population est installée dans un milieu non communal. Les activités économiques les plus présentes sont l'agriculture (24% de la population active), l'industrie non manufacturière (23%) en plus des services (43.65% y compris le commerce)¹⁰.

IV. Méthodes et approches

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

Afin d'impliquer les jeunes 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 un travail 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 son développement. Ceci nous permettra 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 de coaching avec des outils méthodologiques permettant à des groupes des jeunes d'être force de proposition dans le cadre des mécanismes de démocratie participative qui peuvent être mises en place au niveau local.

Les associations qu'ont pris part au projet sont :

- Association SAWA-MED Tunisie
- Association JCI Sbikha
- Association Moghairoun Sbikha
- Association We love Kairouan
- Association We start Kairouan
- Association Youth change Kairouan
- Association Youth think
- Association Association Ain Tunisie
- Association de Moulded

2. Méthodologie 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 jeunes 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 accordée 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 va s'intéresser 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 va déterminer 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 enfin 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 déterminera l'existence ou non d'une évaluation du projet et de l'institution, qui en est responsable. Il sera examiné 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 ¹¹

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'action performant, dans l'objectif de valoriser l'offre économique endogène du territoire et de s'adapter à la demande des publics cibles exogènes. »

¹¹ 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 encours de diffusion.

b) La démarche du Marketing territorial

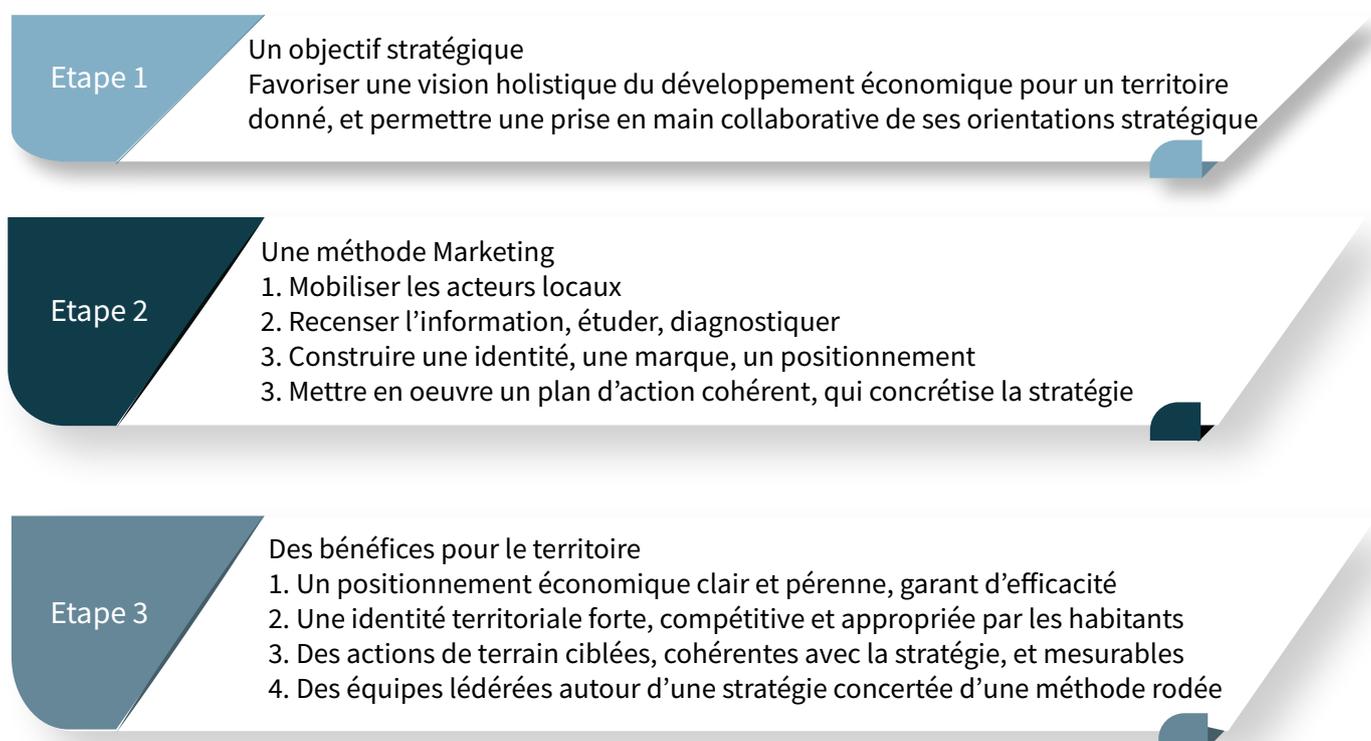
Le Marketing territorial est une démarche nécessairement collective. En effet, construire une démarche d'attractivité n'est pas le fait d'un seul acteur ou d'un décideur isolé, et ne peut être envisagée selon le schéma classique de la planification économiste imposée au développement d'un territoire. 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 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

Figure 1 : Démarche de Marketing Territorial (Gollain, 2015)



d) Application de la méthodologie de Diagnostic de Marketing territorial

Périmètre de travail : le territoire Kairouan Nord – Kairouan Sud - Sbikha

Dans le cadre de ce projet, nous nous intéressons aux trois délégations suivantes du gouvernorat de Kairouan : Kairouan Nord, Kairouan Sud et Sbikha.

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

Carte (1) : situation géographique



Kairouan Sud	Kairouan Nord	Sbikha
<ul style="list-style-type: none">Musée de Raqqada	<ul style="list-style-type: none">Mosquée Okba Ibn NafeâaBassins des AghlabidesMosquée du BarbierInstitut Supérieur de l'InformatiqueMedina de Kairouan	<ul style="list-style-type: none">ForêtsPlantes Aromatiques et médicinalesOTD El-Alam

¹² Difficulté : La participation Des jeunes de Kairouan a été faible comparée aux autres délégations à cause de la distance. Les responsables du projet ont assuré le transport avec des prestataires externes mais ce phénomène a été bien prononcé notamment dans les prochaines phases du projet. Réalisation : La participation féminine et le niveau universitaire de la plupart des jeunes a été remarquable. La coordination régionale a été aussi démontré de bonnes compétences dans le suivi et le reporting. Il a été aussi constaté que les jeunes étudiants en Master « Gouvernance et Communication Territoriales » ont des capacités d'appréhension distinctives.

Déroulement du diagnostic de marketing territorial ¹²

Pour réaliser le diagnostic territorial nous avons adopté un processus de quatre étapes avec recours à la méthodologie CERISE REVAIT pour l'analyse du marketing territorial. Le processus de réalisation de la mission de diagnostic peut être schématisé de la manière suivante :

La participation des jeunes à ce processus anime les trois premières étapes.

La formation : Ensuite, une trentaine de jeunes sélectionnés pour participer au projet ont assisté aux formations en Diagnostic Territorial et en Suivi budgétaire entre le 09 et 14 mars 2021 à Kairouan. La formation a permis aux jeunes de changer d'attentes/d'approches. Au début, notamment en parlant de développement régional, certains avaient pour attente que le projet vise à encourager l'entrepreneuriat individuel. Il leur a été expliqué que l'accent est plutôt sur la participation des jeunes dans le développement intégré de leurs régions/territoires en tant que tout. Ce changement de perspective accompagné d'une prise de conscience des opportunités d'apprentissage offertes par le projet a permis de les engager. A la fin de la formation, six filières économiques ont été sélectionnées parmi une trentaine citée dans une activité de brainstorming. Les filières qui permettent à Kairouan Nord, Kairouan Sud et Sbikha de réaliser un développement durable inclusif sont respectivement : la transformation des produits naturels de la région en industrie cosmétique et pharmaceutique, Ecotourisme et tourisme de l'aventure, le tourisme culturel, la production animale, transformation des légumes et fruits localement produites et les startups technologiques.

La collecte des informations pour le diagnostic territorial a été effectuée en deux étapes : le Desk Review (Recherche bureautique) et les entretiens semi-directifs.

Réalisation de la recherche bureautique des informations par les jeunes.

Ayant pris connaissance pendant la phase précédente des informations à rechercher et d'un ensemble de sources d'information à consulter, les jeunes ont commencé à collecter les informations considérées pertinentes pour le diagnostic territorial dans leurs régions perspectives. En plus, des guides pratiques de recherche, conçus pour aider les jeunes à procéder à la collecte des données leurs ont été communiqués. Les données collectées ont été saisies sur une base de données unique via un lien web qui a été communiqué par l'équipe OTE aux jeunes. La réalisation de cette étape a permis de collecter 145 données sur les trois territoires et 20 données à propos des six filières ci-haut citées. Toutes les données ont été saisies sur la plateforme en ligne créée par l'OTE à l'occasion de ce projet. La collecte des informations par les entretiens semi-directifs :

Cette étape est nécessaire pour compléter les données manquantes et vérifier quelques informations pour lesquelles les jeunes ont des questions. Ainsi, les groupes de travail constitués ont élaboré des guides d'entretien qui nous ont été soumis pour avis et approbation avec l'équipe du projet OTE. Les jeunes ont rapporté plusieurs difficultés dans la réalisation des entretiens semi-directifs. Il s'agit notamment d'un défaut de collaboration de la part de certains responsables (tourisme, CRDA, Municipalité, etc) ainsi que la distance qui sépare les jeunes des directions régionales sises à Kairouan.

La phase d'analyse des données a été faite en deux étapes : une analyse préliminaire durant laquelle nous avons essayé de tirer les conclusions analytiques et déterminer les éventuelles données manquantes. Une deuxième étape participative présentielle pour les jeunes durant laquelle, nous avons invité les jeunes à compléter les éventuelles informations qui n'ont pas été transcrites dans les comptes rendus des entretiens avant de les

inviter à mettre en liaison les résultats des deux composantes du projet, en l'occurrence le suivi budgétaire et le diagnostic territorial.

A la fin de cette phase, nous avons des matrices SWOT/CERISE REVAIT (la méthodologie de travail adoptée dans le diagnostic territorial, que nous expliquons sous le prochain titre 4.).

Le reporting : L'élaboration de ce rapport visant à donner un aperçu exhaustif sur notre mission notamment en traitant de son déroulement, de sa méthodologie et des leçons apprises. En plus, le présent rapport va reprendre les résultats répartis dans les différents livrables de notre mission, ainsi que nos recommandations pour les prochaines phases du projet.

V. Résultats

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

Les participants à cette expérience ont effectué le suivi de onze projets de développement publics exécutés dans le périmètre d'étude à savoir « territoire Kairouan-Sud, Kairouan-Nord, Sbikha » (Cf. Tableau 2).

Ces projets ont été sélectionnés via les documents officiels recensant les projets de développement publics sur la période 2016-2020 (voir annexe : suivi budgétaire) . 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 1 : Présentation des projets de développement publics suivis durant notre étude

Projet de développement	Lieu	Ministère	Budget	Année	Description et objectifs des projets	Etat
Extension de l'hôpital régional Ibn Eljazzar de Kairouan	Kairouan	Ministère de la Santé	Partie1 : 2.900 000dt Partie 2 : 5.247 000dt Avancement financier 55%	2016	Fournir la compétence non disponible à l'hôpital de Ibn Jazzar kairouan	55 %
Construction d'un service d'urgence à Sbikha	Sbikha	Ministère de la Santé	799 000 dt	2015	Poursuivre la réhabilitation des services d'urgence - Renforcer les services de première ligne et renforcer les programmes de prévention - Réduire les disparités régionales dans l'offre de services de santé	100 %
Drainage des eaux pluviales et pavage dans le district a Mencheya Kairouan	Kairouan	Ministère de l'Équipement, du Logement et des Infrastructures	3 000 000 DT	2021	Réduire les problèmes de drainage de l'eau et d'illumination dans le quartier Mensheya et le plus important rassurer pour les résidents du quartier la nuit	
Aménagement et entretien de l'école primaire Henchir Henchir Elbichy	Henchir Bechi, Kairouan	Ministère de l'Éducation	180 000 DT	2021	L'approvisionnement en eau potable des élèves et le cadre pédagogique.	100%
Construire des groupes de santé "Fonds arabe pour le développement" Direction Régional de l'Éducation	Kairouan	Ministère de l'Éducation	14400 DT	2017	Améliorer le niveau de santé des élèves Entretien hygiénique des véhicules	
Travaux d'aménagement de la zone industrielle Sbikha 2	Sbikha	Ministère de l'Équipement, du Logement et des Infrastructures				
Rénovation de l'école primaire de Dkhila Sbikha	Dkhila, sbikha	Ministère de l'Éducation	550 000 DT	2012	Rénovation de l'école primaire de Dkhila. Il y a un retard de 3 ans	

Aménagement et carrelage du marché des légumes et du poisson	Sbikha	Ministère des Affaires locales et de l'Environnement	660 000 DT	2021	Développement des services Amélioration les conditions de prestation de services. Fournir des conditions sanitaires	
Eclairage du stade Hamda Laouini	Kairouan	Ministère des Affaires locales et de l'Environnement	1.700.000 DT	2014	Vise à l'éclairage du stade Hamda-Laouani en procédant à son branchement au réseau de la STEG Améliorer la qualité des services du stade pour recevoir les supporters et l'entraînement des joueurs	100%
Aménagement de Service pédiatrie	Kairouan	Ministère de la Santé	Avancement financier : entre 39% et 40%		Service pédiatrie (aménagement / extension)	L'avancement des travaux : entre 50% et 55%
Travaux de consultation laboratoire régionale	Kairouan	Ministère de la santé	Mentant totale : 670 millions de dinars	Projet terminé le 12/07/2019	Consultation laboratoire régionale	100 %

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 gestion

Répartition des responsabilités

Le problème de répartition des responsabilités entre différentes structures administratives impacte sérieusement l'exécution des projets de développement publics. Citons, à titre d'exemple, le projet d'aménagement et carrelage du marché des légumes et du poisson à Sbikha, où il y a un problème de répartition des tâches et des responsabilités puisqu'il n'existe pas de Conseil municipal.

Conflits de compétences ou absence de coordination

Le problème de coordination entre différentes structures administratives handicape sérieusement les projets de développement. Citons, à titre d'exemple, le projet d'aménagement et carrelage du marché des légumes et du poisson à Sbikha qui a été confronté par l'absence du Conseil Municipal et au manque de coordination avec l'administration municipale. Initialement prévu comme un projet participatif dans le cadre du plan annuel d'investissement, l'étude a été refusée par les citoyens car (ils ont jugé qu') elle ne prenait pas en compte la réalité de la région. Ceci montre le manque de compétence de l'administration locale et l'absence de coordination avec les citoyens avant la réalisation de l'étude. Ainsi, il est très important de bien coordonner avec les différentes parties prenantes et de consulter les citoyens et la société civile lors de la programmation des projets.

Manque de ressources humaines affectés à la gestion du projet

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. Dans plusieurs municipalités, on trouve un seul ingénieur chargé d'étudier les dossiers de permis de bâtir ou de suivre les travaux sur les chantiers. Cette situation augmente la marge d'erreurs et de risques d'avoir des problèmes durant l'exécution du projet. Ce fût notamment le cas pour les projets présentés précédemment/en amont. Par ailleurs, l'absence d'un Conseil Municipal pourrait également affecter l'exécution des projets. Citons l'exemple du projet d'aménagement et carrelage du marché des légumes et du poisson à Sbikha, le manque de compétences, de moyens et de ressources humaines a empêché l'avancement de l'exécution de celui-ci.

b) Problèmes administratifs

Problématiques foncières

Durant notre travail, nous avons aussi observé que les problèmes liés aux statuts fonciers et aux lourdeurs administratives face à une telle situation, peuvent affecter durement l'exécution des projets de développement public. Les problèmes fonciers sont généralement très complexes et les enjeux engendrés sont de nature multiple. Prenons l'exemple du projet de rénovation de l'école primaire de Dkhila à Sbikha, l'étude de sol n'a pas été prise en considération dès le début. Le prestataire a commencé les travaux et, par la suite, un diagnostic du sol a été fait par des ingénieurs. L'étude géotechnique a montré la non-conformité du terrain qui se trouve dans un état catastrophique et qui nécessite un changement de l'emplacement de l'école. Ce problème reflète entre autres le manque de coordination entre les intervenants dans le projet, ainsi que le manque de compétence du prestataire et de ressources humaines responsables du projet.

c) Problème avec le prestataire choisi

Manque de compétences du prestataire

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 de rénovation de l'école primaire de Dkhila Sbikha. En plus du problème lié à la préparation de l'étude géotechnique, on est ici face à un problème de compétence de prestataire qui n'a pas fait attention à l'étude de sol et n'a pas pris en considération l'état du terrain avant le commencement des travaux.

Durant notre étude, nous avons essayé de comprendre le problème autour de cette compétence, qui revient de manière récurrente. 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. Cela 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.

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 :

- 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 tout citoyen 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).
- 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.

Tableau 2 : Tableau récapitulatif des projets publics de développement par problème. La marque (+) indique l'importance du problème.

Projet de développement/ Région	Problèmes de gestion				Problèmes administratifs			Problèmes de compétences des ressources humaines affectées à la gestion du projet				Problème de Corruption	Problème avec le prestataire choisi			
	Répartition des responsabilités	Problème de décentralisation	Manque de ressources humaines affectés à la gestion du projet	Conflits de compétences ou absence de coordination	Aléas ou contraintes externes non anticipés	Procédures	Problématiques foncières	Autres contraintes	Profil peu adéquat des responsables d'exécution et de suivi du projet	Manque de profils compétents ou spécialisés au sein des directions régionales ou collectivités	Poste chargé de ce type de projet vacant dans un des organismes du chargé de l'exécution		Manque de formation complémentaires des agents locaux pour répondre aux nouvelles compétences des collectivités locales	Problème de Corruption	Manque de moyens de suivi	Manque de compétences du prestataire
Extension de l'hôpital régional Ibn El Jazzar de Kairouan					++			++								
Construction d'un service d'urgence à Sbukha *																
Drainage des eaux pluviales et pavage dans le district a Mencheya Kairouan									Problème de financement							++
Aménagement et entretien de l'école primaire Henchir Henchir Elbichy *																
Construire des groupes de santé "Fonds arabe pour le développement" Direction régionale à l'éducation et ensainte					++			+								++
Travaux d'aménagement de la zone industrielle Sbukha 2																
Rénovation de l'école primaire de Dkhila Sbukha								++								

Construction de la direction régionale de la santé (02)					++											++
Eclairage du stade Hamda Laouini *																
Travaux de conuitation de construction laboratoire régionale *																
Aménagement et carrelage du marché des légumes et du poisson	++		++	+					+							
Aménagement et entretien de l'école primaire Dar ben Aïcha															+++	++

2. Résultats du diagnostic 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 au Kairouan, 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 Kairouan Nord – Kairouan-Sud – Sbikha, avec leurs 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 pertinentes qui pourraient constituer les leviers d'une stratégie de Marketing territoriale à Kairouan Nord – Kairouan Sud – Sbikha (cf. carte2).

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

a) Profil des territoires

Kairouan Nord :

Situé au nord Est du gouvernorat, entre Sbikha et Kairouan Sud, Kairouan Nord abrite une population estimée à 105 722 personnes en 2020 ¹³. Il s'agit de la délégation la plus urbanisée du gouvernorat avec une population rurale de 16% seulement et une croissance du nombre d'habitants de 26% entre 2004 ¹⁴ et 2020, contre une évolution de la population totale du gouvernorat de 8% seulement sur la même période.

La migration interne des habitants des autres délégations vers le centre-ville de Kairouan est explicable par les indicateurs sociaux et économiques relativement meilleurs dans ce territoire. Nous y trouvons plusieurs établissements universitaires (ISAM, IPEIK, ISIG, etc.), et de formation professionnelle (35 dont 34 sont privés). Selon les statistiques de la Direction régionale de l'Emploi et de la Formation professionnelle, cette délégation satisfait 57% des demandes d'emplois et environ 60% des contrats SIVP en 2020 au niveau du gouvernorat.

Du point de vue des infrastructures, Kairouan Nord, dispose : du seul hôpital régional et des deux uniques cliniques du gouvernorat. De deux zones industrielles d'une superficie totale de 36 Ha où sont installées plusieurs entreprises de taille moyenne ou grande, à l'instar d'Afrique Auto, ISUZU, Deutschcolor, Soboco Kairouan, NeoConfection, etc. ¹⁵

- 54% des entreprises industrielles entièrement exportatrices sont situées dans cette délégation avec l'emploi total de 3180 personnes
- 53 unités de stockage et conditionnement des fruits et légumes avec l'emploi effectif de 4805 employés
- Environ 40% des entreprises de vente en détails et 23% des points de vente en détails.
- 5 unités touristiques dont les trois seuls hôtels classés avec une capacité totale d'hébergement de 686 lits
- Les sites archéologiques les plus importants dont la Mosquée Okba Ibn Nafâa, les bassins Aghlabides, la Mosquée du Barbier, etc.

¹³ ODCO (2021), « Kairouan en chiffres, 2020 »

¹⁴ INS (2006), « Recensement général de la population et de l'habitat par délégation. Vol 4: Centre Ouest ».

¹⁵ « La présence de zones industrielles modernes peut être considérée comme une opportunité et le tissu social et économique du gouvernorat est également considéré comme capable de développement. » Entretien réalisé avec le représentant de l'Association Aïn Tounes - Kairouan

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Population urbaine importante • Zones et entreprises industrielles • mosquée Okba Ibn Nafaa • Bassins Aghlabides • Etablissements Universitaires • Événement de Mouled 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau et qualité des services (santé, loisir, etc) • Infrastructure de tourisme de faible qualité • Instabilité de l'activité touristique très dépendante de l'événement du Mouled et des vacances scolaires
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Développement du tourisme responsable au long de l'année • Installation de nouvelles unités industrielles à forte capacité d'emploi • Événement technologique de grande envergure en coopération avec les établissements universitaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de mauvaise réputation de l'événement Mouled (Incidents de sécurité, absence d'établissements d'hébergement, etc.) • Risque de perte des parties des monuments historiques (Mosquée par exemple) en absence d'entretien.

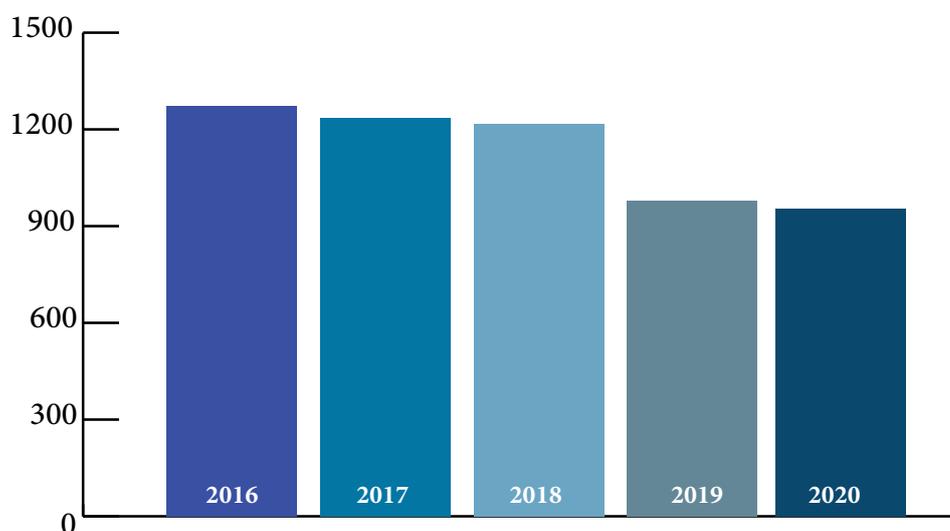
Kairouan Sud :

Avec 102 049 habitants, c'est la deuxième délégation en termes de nombre d'habitants. Kairouan Sud bénéficie d'une superficie de 56 222 Ha de terres exploitables en agriculture. La richesse naturelle et historique constitue les principaux atouts de ce territoire. Ce dernier compte 31 125 Ha utilisées dans la production de céréales (14 700 Ha), 18 945 Ha dans l'arboriculture et 1 885 Ha dans l'agriculture maraîchère.

Les produits agricoles de cette délégation comptent 350 400 quintaux de céréales et 53 271 tonnes de légumes (dont 2 000 tonnes d'oignons, 1800 tonnes de carottes, 26 500 T de tomates et 8 400 Tonnes de piment).

De même, Kairouan Sud contient le Musée National des Arts Islamiques, à Raqqada, la deuxième capitale historique de la dynastie Aghlabides.

Figure 2 : Evolution du nombre d'entreprises privées à Kairouan Sud (2016 - 2020)



Du point de vue de ses forces, la délégation de Kairouan Sud semble être plus active dans l'accès au financement que toutes les autres délégations du gouvernorat. Elle compte 40% des agences bancaires et obtient 56% du volume des crédits BTS accordés en 2020 dans le gouvernorat de Kairouan.

Parmi ses faiblesses, se trouve la diminution continue du tissu entrepreneurial des PME. Le nombre d'entreprises privées, après une évolution considérable durant la décennie 2005-2015 a considérablement diminué durant le quinquennat 2015-2020 en passant de 1 273 à 955 entreprises toutes tailles et activités confondues, selon les statistiques du Répertoire Nationale des Entreprises.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Six établissements universitaires Deux zones industrielles Taux d'activité de 42,8% Ressources naturelles importantes (superficies agricoles, arboricultures, ressources hydrauliques) Sites historiques et archéologiques (mosquées, musées, les bassins aghlabides...) 	<ul style="list-style-type: none"> Analphabetisme : 32,9% Taux de scolarisation universitaire le plus faible en Tunisie Faible attractivité du territoire pour les jeunes (travail, entrepreneuriat, participation dans la société civile) Taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur très élevé (31,5%) Taux d'analphabetisme élevé (32,9%)
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> Développement des activités et capacités des institutions de R&D Projet présidentiel de la cité médicale 	<ul style="list-style-type: none"> Migration continue élevée des jeunes et entrepreneurs Sécheresse menaçant les oliviers majoritairement (non-irrigué)

Territoire Sbikha

La ville de Sbikha est située au nord du Gouvernorat de Kairouan à une distance de 36 km par rapport à la ville de Kairouan. Elle compte 75 417 habitants dont 89% sont installés en le milieu rural¹⁶. La délégation est dominée principalement par le secteur agricole et a un tissu industriel peu diversifié.

L'agriculture à Sbikha est exercée sur une surface de 102 358 Ha réparties principalement entre les terres exploitables (45%), les terres réservées aux parcours de pâturage (41%) et les forêts (4687 Ha). Les produits agricoles de Sbikha comptent 265 milles quintaux de céréales, 112613 tonnes de légumes, 48300 tonnes de piment, 15000 tonnes de tomates et 9600 tonnes de pois. Le cheptel élevé dans ce territoire est d'environ 90 000 animal dont 97% est ovin et 7 680 unités bovines¹⁷.

Ce territoire comprend également un agri-combinat revenant à l'Office des Terres Domaniales (OTD) occupant 8386 Ha avec une unité de production de fromage ayant une capacité de 2000L/jour, une unité de production de jus d'une capacité de 5000 Kg/h et une unité de séchage de tomate de capacité de 100 000 Kg/ jour¹⁸. Ce centre agro-industriel qui emploie 223 personnes souffre de plusieurs difficultés de gestion, de gouvernance et de rentabilité, selon les entretiens effectués par les jeunes.

L'industrie y est présente notamment dans les zones industrielles étalées sur 150 Ha revenant à l'agence foncière industrielle. Les entreprises installées dans ces espaces aménagées comprennent des entités de grandes tailles.

¹⁶ INS (2014), « Recensement générale de la population et de l'habitat; Gouvernorat de Kairouan 2014 »

¹⁷ ODCO (2020), « Kairouan en chiffre 2019 »

¹⁸ <http://www.otd.nat.tn/fr/presentation/les-unites-de-production/50-agro-combinat-alem>

Il s'agit par exemple de :

Entreprise	Nationalité	Activité	Effectifs ¹⁹
Ritun	Suisse-Allemande	Fabrication des chaussures	1300
SICEP	Tuniso-Italienne	Systèmes préfabriqués en béton armé	+170
GIPA	Tunisienne	Agro-alimentaire	+200
AgriLand	Tunisienne	Huiles Essentielles des PAM	+200

Une analyse SWOT de ce territoire peut être résumé comme suit :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Fort taux d'activité 47,61% Capital humain engagé dans l'agriculture et l'industrie Production agricole importante et diversifiée Zones industrielles peut attirer les entreprises manufacturières 	<ul style="list-style-type: none"> Centre OTD non profitable pour la communauté et le territoire Dépendance de l'agriculture (Economie locale peu diversifiée) Absence des grandes entreprises
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> Valorisation du patrimoine archéologique et historique Développement de la valorisation et l'exportation des produits agricoles locaux ce qui augmente la valeur ajoutée des agriculteurs du territoire Une Gestion efficace des actifs de l'OTD 	<ul style="list-style-type: none"> Sécheresse ou dégradation de la nappe d'eau Changement massif et collectif de l'agriculture vers l'arboriculture et plus spécifiquement l'olivier ce qui touche à la diversité de l'offre au niveau local et national

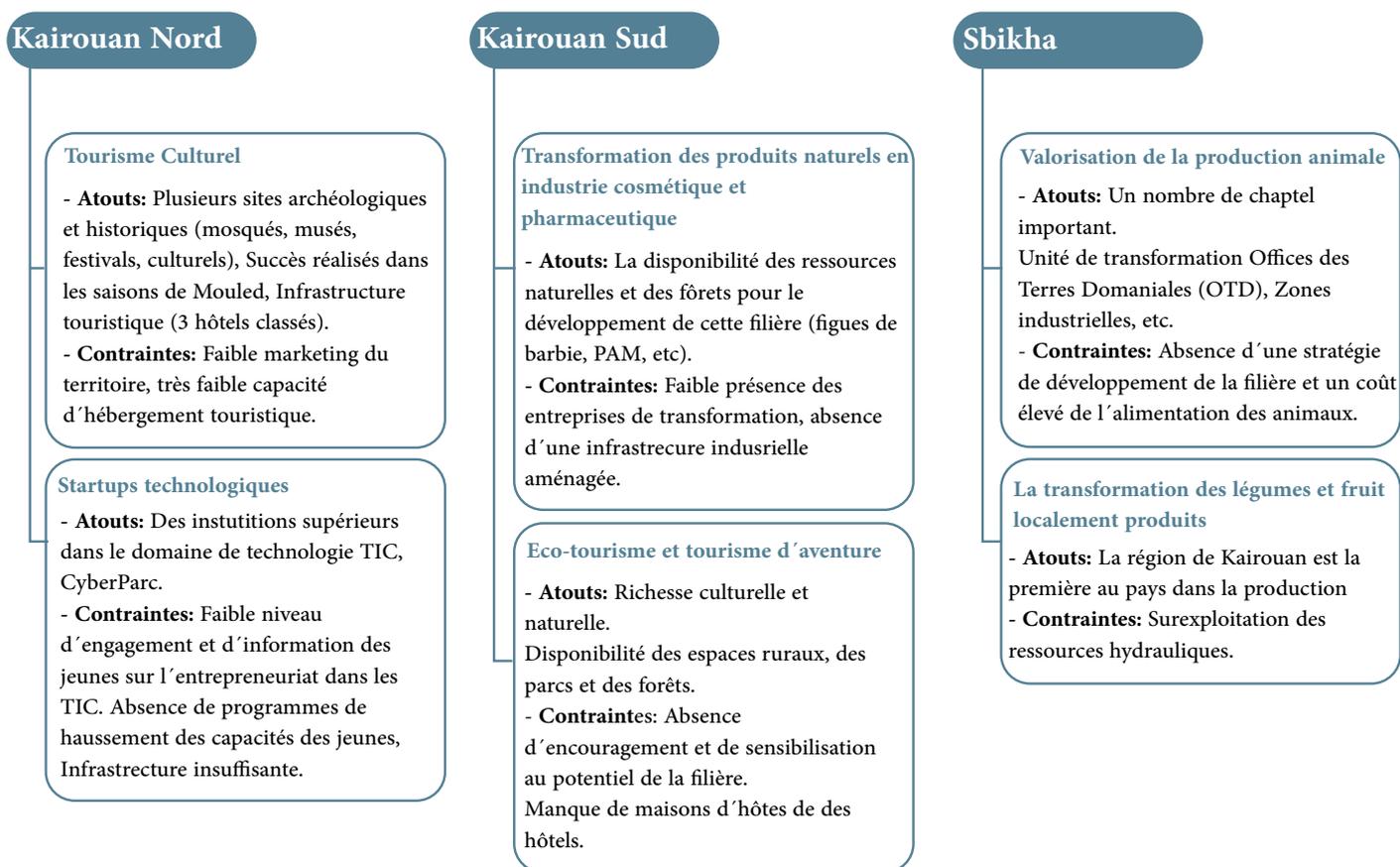
¹⁹ Informations non mises à jour collectées sur les sites de l'API, des sociétés concernées et/ou des autres ressources en ligne.

²⁰ « Il y a un phénomène de l'épuisement des ressources en eau pour l'irrigation agricole avec des zones de culture et des variétés de cultures qui ont grand besoin d'eau » Entretien avec l'Association de la Protection de la Nature et de l'Environnement – Kairouan

Ainsi, nous avons identifié avec les jeunes les six filières économiques comme potentiellement pertinentes pour le développement durable inclusif dans les territoires respectifs de Kairouan Nord – Kairouan Sud - Sbikha. Le schéma suivant présente les filières par territoire avec une image illustrant un enjeu majeur du territoire.

Dans la section suivante, nous étudierons les filières en plus de détails au vu des informations que nous avons collectées et des entretiens effectués par les jeunes .²⁰

Figure 3 : les filières potentielles de développement des territoires de Kairouan Nord, Kairouan Sud et Sbikha

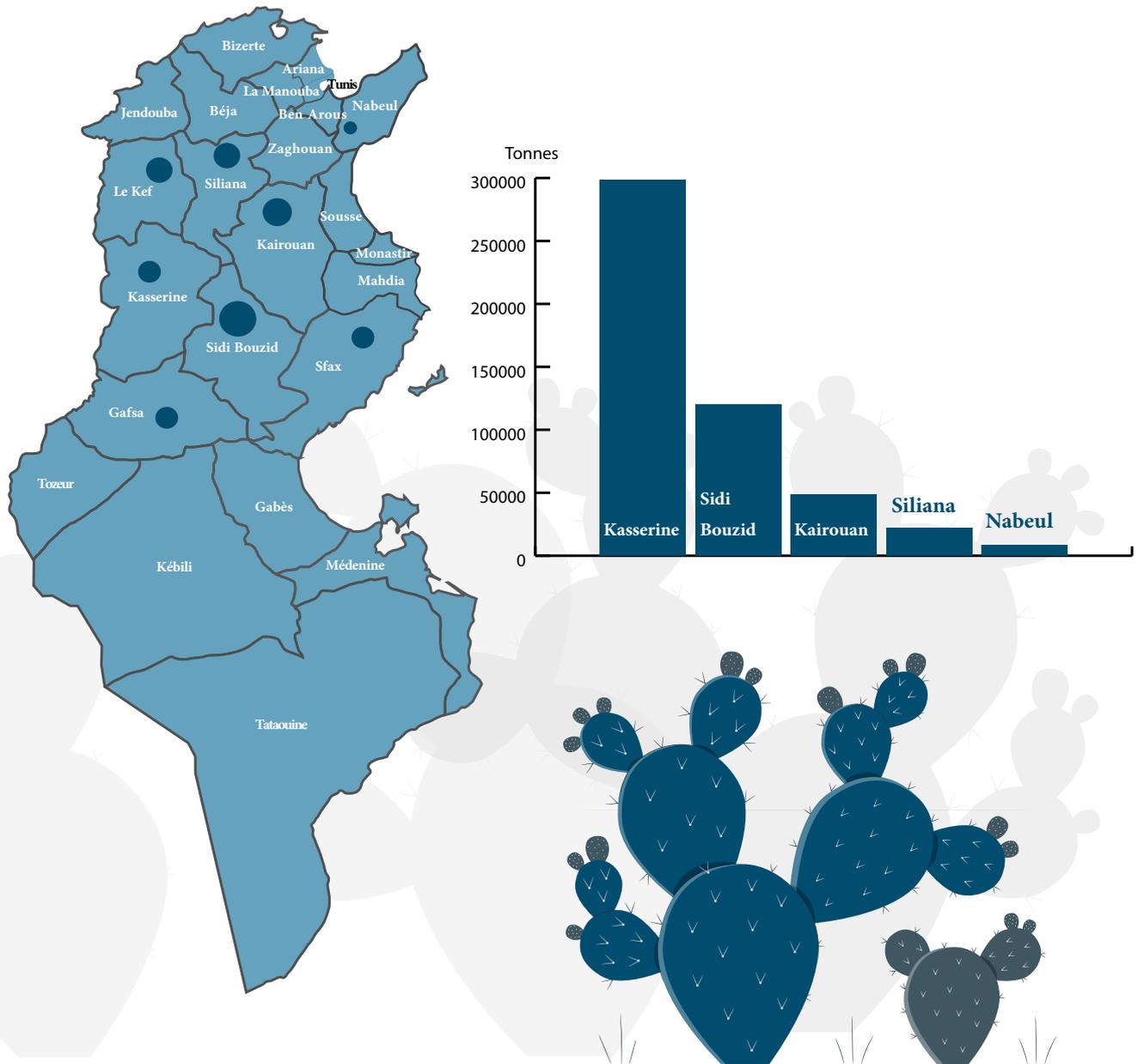


b) Identification des filières potentielles de développement

A) Transformation des produits naturels locaux en industrie cosmétique et pharmaceutique

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Conditions climatique favorables pour la culture des différentes Plantes aromatiques et médicinales (PAM) • Main d'œuvre disponible : majoritairement féminine, elle a de l'expérience et peut l'exercer sur son propre territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de stratégie de long terme pour la filière • Faible maitrise des techniques de transformation des Plantes aromatiques et médicinales (PAM) • Marché intérieur réduit • Manque de coordination entre différents organismes dans le secteur
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement de la demande des produits de Plantes aromatiques et médicinales (PAM) au marché mondial pour des produits cosmétiques et pharmaceutiques • Utilisation des nouvelles technologies dans la production et la vente en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> • La surexploitation des ressources de Plantes aromatiques et médicinales (PAM) • Changement climatique et la sécheresse

Figure 4 : Production de figes de barbarie en tonnes



²¹ <http://www.apia.com.tn/>

²² GIFRUIT, (2019), « La figue de barbarie: Les secrets d'un fruit magique ». Publié dans le cadre du Projet PAMPAT.

A Kairouan, la superficie consacrée aux PAM s'étale sur 183 Ha ²¹. La région dispose également des caractéristiques agro-écologiques et climatiques favorables aux cultures des figes de barbaries et du romarin. En effet, Kairouan occupe le troisième rang national de la production de figue de barbarie avec 49 000 tonnes produites. Selon GIFruits ²², « la culture du figuier de Barbarie est vouée à un bel avenir pharmaceutique et cosmétique. Toutes les parties de la plante, les fleurs comme les fruits, le mucilage, les fibres et les raquettes, sont utilisées en phytothérapie. La plante reconnue pour ses propriétés médicinales se décline déjà en gélules, en extraits, en poudre... Pour ses nombreuses propriétés cicatrisantes et anti-âge, elle est déclinée en huile, en shampoing, en crèmes de jour, après-soleil, antirides, anti-vergetures, en savons...

De même, la culture du rosier est pratiquée par plus d'une centaine d'agriculteurs sur des superficies qui varient entre 0.25 et 5 Ha. Les principaux producteurs de cette plante sont localisés dans les secteurs de Khazazia et Dhraa Ettamar des délégations de Kairouan Sud et Nord. Cependant, une analyse de la filière réalisée en 2014 a montré que la totalité de la production estimée à 90 Tonnes de rose fraîche est valorisée en dehors du territoire. La conclusion à laquelle est arrivée cette étude est la suivante : « Enfin, selon les statistiques d'exportation, une grande partie de la valeur ajoutée totale que génère la filière revient aux industriels. Ainsi, une partie importante de l'emploi et par conséquent de richesse est créé à l'extérieur de la région productrice de matière première ».

Figure 5 : Chaîne de valeur de la filière PAM (Exemple Fleur de la Rose)

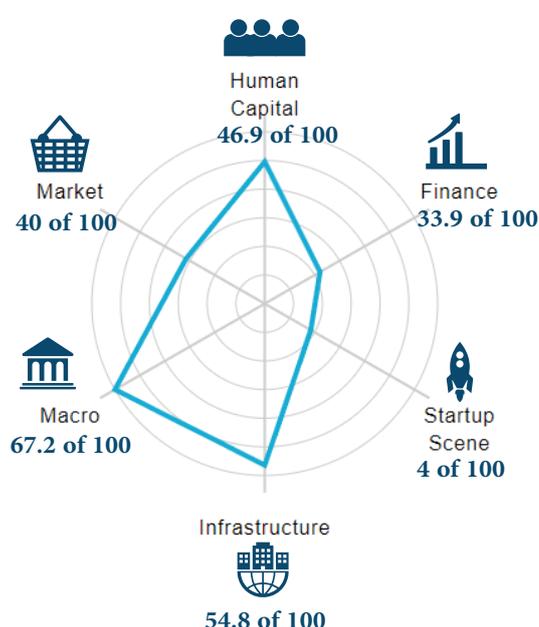


Ainsi, sur la base des données collectées et analysées dans le cadre de ce diagnostic, la filière de production et de transformation des plantes aromatiques et médicinales à Kairouan peut contribuer à un développement durable et inclusif. Les matières primaires/premières de cette filière consomment moins d'eau, réalisent une meilleure rentabilité pour les agriculteurs. L'intégration de la phase de transformation sur le territoire local peut encourager l'augmentation de la production d'un côté, et ensuite, améliorer la capacité et les conditions d'emploi y afférents d'un autre côté.

B) Les TIC : Une infrastructure destinée aux startups exportatrices

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> L'existence des établissements universitaires dans le domaine de technologie (ISET Kairouan, ISAMI...) Cyber Parc Kairouan 	<ul style="list-style-type: none"> Capital humain disponible mais avec une formation non adaptée aux besoins du marché Offre insuffisante d'informations et de formation des jeunes entrepreneurs
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> L'existence des ressources financières pour les investissements des startups Création d'institutions de formation dans le domaine des TIC 	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance professionnelle concernant les compétences dans le domaine de TIC

Figure 6 : Ecosystème des Startups à Kairouan (Enpact, 2019)



Le secteur des TIC à Kairouan Nord est un secteur prometteur qui peut bénéficier de l'existence de plusieurs établissements universitaires spécialisés dans le domaine des technologies. Les diplômés, le corps enseignant, les laboratoires ou unités de recherche actuelles ou potentielles peuvent servir à l'innovation et à la création des startups. En effet, ces dernières peuvent bénéficier du Cyber parc durant la phase de lancement pour le développement de cette filière au Kairouan.

Une étude réalisée en 2019 sur l'écosystème des Startups à Kairouan adoptant une méthodologie internationale pour le calcul d'un indice SFI (Startup Friendliness Index) lui donne un score de 32.8 sur 100 points. La comparaison de l'écosystème local par rapport aux autres villes voisines comme Sfax (36.3) et Sousse (35.8) permet de constater un besoin réel de développement au niveau de Kairouan²³.

Comme le montre le radar graphique, le processus d'amélioration doit cibler notamment le financement et l'accompagnement à la création. Le rapport constate que l'indicateur SCENE relatif à la procédure, à l'assistance et à l'accompagnement de la création d'une startup et de son lancement est le plus faible au monde, parmi les villes classées selon le SFI²⁴.

²³ Startup Friendliness Index Data – empowering entrepreneurship (enpact.org)

²⁴ Idem.

²⁵ Entretien réalisé avec le chef de l'agence de la BFPME à Kairouan le 21/09/2021

²⁶ « La formation [universitaire] dans le domaine de technologie relativement basique et peu développée, l'équipement est cher et rare au niveau national, et l'État et les autorités concernées n'ont pas besoin de l'acquérir et de l'obtenir, encadrement et suivi complètement absent » D'après un entretien avec le Mr Ali Safsafi (Cyber Parc Kairouan)

Il est intéressant de noter que ces difficultés ont été relatés par les acteurs locaux lors des entretiens réalisés par les jeunes dans le cadre de notre projet. Selon le représentant de la BFPME, l'un des acteurs sensés financer cette filière, « Le secteur des TIC est un secteur prometteur. Mais, il fait face à des obstacles comme le manque d'encadrement et de suivi des projets promoteurs, Manque des grandes compétences dans ce secteur dans la région ... Le manque d'expérience chez le startupeur est l'un des raisons les plus importantes pour rejeter les demandes de financement »²⁵

L'absence du développement de la filière TIC dénote un besoin d'insertion socio-économique de l'offre de formation sur le territoire. Les jeunes de la région et ceux qui y étudient peuvent, moyennant la sensibilisation, la formation, l'assistance, l'accompagnement et le coaching, devenir des entrepreneurs créateurs de valeur. Il peut s'agir par exemple des entreprises qui proposent des logiciels de contrôle de récoltes, une gestion via un appareil mobile, une surveillance avec un drone, un ajustement à l'aide de capteurs innovants, des services financiers innovants de la part des Fin-Techs.

Les technologies de TIC orientées vers les autres activités de la région telles que l'artisanat, l'agriculture, le tourisme peuvent créer des synergies importantes comme l'e-commerce, les agri-techs, l'e-tourisme²⁶.

C) L'éco-tourisme et le tourisme de l'aventure : Kairouan²⁷

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Richesses naturelles : des parcs et des zones naturelles (Djebel Zaghdoud, Jebel Serj...) Capital humain disponible Position avantageée : Kairouan au centre de la Tunisie et très proche des zones côtières 	<ul style="list-style-type: none"> Manque de demandes pour les services/offres de cette filière Manque de formations et encouragements liée à l'éco-tourisme Manque d'hôtels et de maisons d'hôtes (seulement 4 hôtels)
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> Demande en accroissement L'existence de plusieurs firmes pour l'agro-tourisme Valorisation de l'agriculture 	<ul style="list-style-type: none"> Crise Sanitaire COVID Pollution Mauvaise exploitation des ressources naturelles

²⁷ <https://www.facebook.com/Oueslatia-Trip-Tours-1375787932732838/>

²⁸ Entretien réalisé avec une représentante du Centre d'Affaire de Kairouan le 24/09/21

²⁹ Entretien réalisé avec le Commissaire Régional de Tourisme à Kairouan le 28/09/2021

³⁰ https://www.facebook.com/numidoschallenge/?ref=page_internal

³¹ https://www.facebook.com/numidoschallenge/?ref=page_internal

³² Atlas de gouvernorat de Kairouan MTE/DGAT

D'après un entretien avec le représentant du Centre d'Affaire de Kairouan, « Le tourisme alternatif est capable de sauver la région, mais de nombreuses préparations sont nécessaires. Il est possible de faire le tourisme aux montagnes, patrimoines historiques, naturels, de gastronomie »²⁸. Le Commissaire Régional du Tourisme confirme la « disponibilité de lieux pouvant être utilisés dans de nombreuses activités touristiques différentes²⁹»

Le Kairouan dispose d'un patrimoine naturel et forestier assez important puisque la forêt et les parcours couvrent une superficie de 180 000 ha, dont 16 000 Ha de forêts naturelles de pins d'Alep. De plus, le Kairouan dispose de deux parcs nationaux : le parc national de Jebel Serjqui, situé entre les délégations de Siliana Sud (gouvernorat de Siliana) et de Oueslatia (gouvernorat de Kairouan) et le parc national de Jebel Zaghdoud, située dans la délégation d'Oueslatia du gouvernorat de Kairouan. Ces parcs sont composés des jolies forêts de pins d'Alep, d'oliviers lentisques, de genévriers rouges et de sumac. Ces parcs permettent d'alimenter un tourisme de chasse (chasse du sanglier à Kairouan³⁰), mais aussi un tourisme lié à la pêche (barrage Sidi Saâd) ou encore un tourisme thermal grâce³¹ à une série de stations thermales.³²

Ce patrimoine contribue au développement économique et social de la région à travers les activités de l'écotourisme. Les zones forestières de Kairouan représentent un écosystème très particulier qui est riche en diversité biologique animale et végétale. « Le tourisme alternatif est capable de sauver la région, mais de nombreuses préparations sont nécessaires : tourisme de montagne, patrimoines historiques, naturels, gastronomie ».³³

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité des ressources financières chez les communes touristiques Réputation de Kairouan comme la capitale de l'Islam et dans les événements religieux comme le Moulded Personnalités artistiques et culturels du territoire L'existence des sites archéologiques et historiques 	<ul style="list-style-type: none"> Manque des festivals artistiques à portée nationale ou internationale Faible marketing et promotion des produits artisanaux Manque d'infrastructures hôtelières Un faible nombre des arrivées au gouvernorat (51192 touristes en 2019)
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> Reprise de l'activité touristique qui encourage la filière culturelle Produits artisanaux diversifiés Riche patrimoine culturelle 	<ul style="list-style-type: none"> Crise sanitaire Incidents sécuritaires

L'école Internationale des Métiers de la Culture et du Marché de l'Art (IESA) définit le tourisme culturel comme « une forme de tourisme, dont l'objectif est de faire découvrir le patrimoine culturel et le mode de vie d'une région ainsi que de ses habitants. Ce type de tourisme englobe la visite de sites naturels, le tourisme architectural, mais aussi le tourisme religieux, les déplacements effectués pour assister à des festivals et autres manifestations culturelles, le tourisme gastronomique, la visite de musées, de monuments, ... »³⁴

34 <https://www.iesa.fr/definition-tourisme-culturel-pat>

En Tunisie, la ville de Kairouan figure parmi les villes pionnières du tourisme culturel. Sa médina constitue un véritable musée vivant d'arts et d'architectures arabo-musulmanes par ses monuments, ses mosquées, ses souks, ses maisons et ses ruelles ainsi que son artisanat en sont des atouts. De même, les bassins aghlabides sont considérés parmi les installations hydrauliques les plus célèbres du monde islamique. Elles font partie d'une quinzaine d'autres bassins situés à l'extérieur de la muraille de Kairouan qui alimentaient la ville en eau³⁵. Par ailleurs, beaucoup des mosquées et des souks risquent de s'écrouler à tout moment, à cause leur dégradation.

35 [Tunisiapatrimoine.tn](https://www.tunisiapatrimoine.tn)

36 Le nombre de titulaires de la carte Al-Harafi à Kairouan : 15 472 mille titulaires de la carte Al-Harafi

Il y a eu une augmentation de plus de 2% au cours des dernières années

Accompagner les artisans avec la création de nouvelles

routes touristiques, subventionner les jeunes chercheurs

Créer une nouvelle passion dans la formation professionnelle

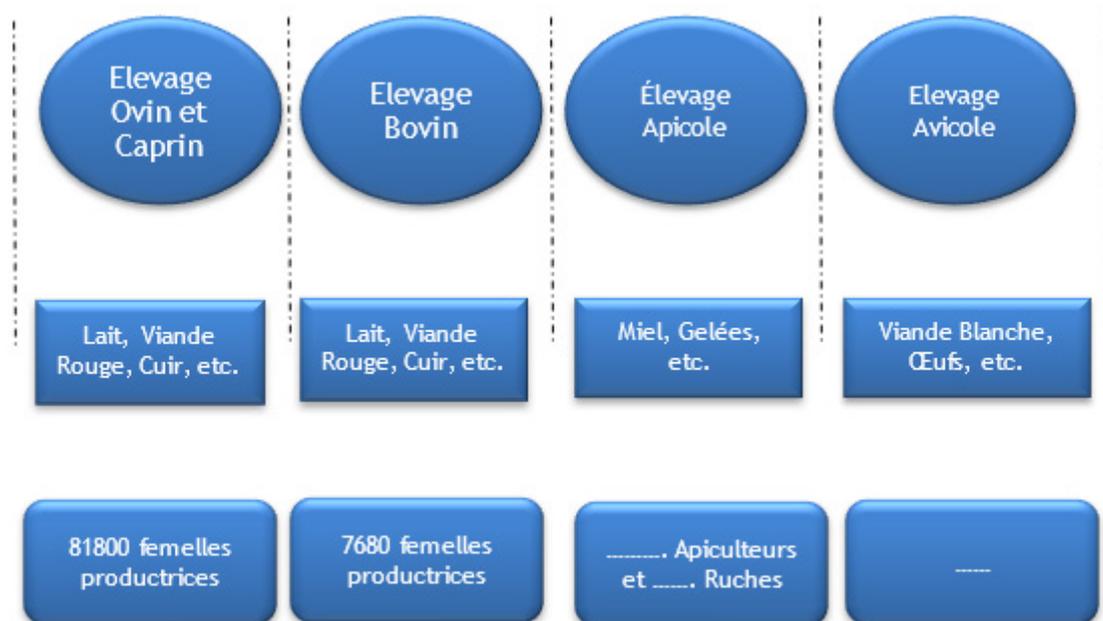
créer des leçons pour les artisans sur la façon de gérer un projet avec la technologie

L'amélioration du secteur de tourisme culturel à Kairouan nécessite une plus grande implication de l'Etat et des institutions de patrimoine de Kairouan, ainsi que des associations locales. Kairouan a besoin aujourd'hui qu'on valorise son patrimoine.

Le festival du Moulded à Kairouan se transformera en une fête religieuse internationale, où en 2019, près d'un million de visiteurs se sont réunis à Kairouan pour célébrer la fête de Moulded. Pendant la semaine du Moulded, Kairouan se transforme en une ville culturelle qui s'accorde à merveille avec les traditions, les costumes, la gastronomie kairouanaise. Le festival donne à Kairouan une ambiance exceptionnelle. Néanmoins, la capacité d'accueil de Kairouan se limite à 961 lits. C'est pourquoi, il serait souhaitable de créer des maisons d'hôtes qui tiennent en compte les intérêts et les spécificités aussi bien des clients visiteurs que des habitants de la ville, pour pouvoir héberger et servir tous les visiteurs de différentes nationalités. C'est en quoi consiste la filière de tourisme responsable ci-après présentée.³⁶

E) La production animale : Sbikha

Cette filière englobe plusieurs types d'élevage, de production et de transformation.



Forces à Sbikha	Superficie de pâturage, Tradition d'élevage, Cheptel Existant	Agrocombinat OTD, Superficie de pâturage, Tradition d'élevage, Cheptel Existant, Production de fourrage,	Nombre de ruches, Production Biologique, Surface des forêts,	Surfaces agricoles permettant d'installer les éléments de la chaîne de valeur, Proximité des abattoirs à Mehdia et Sousse
Faiblesses à Sbikha	Insuffisance de la production fourrager, Manque de valorisation des produits (Cuir, Lait)	Absence de la capacité de collecte suffisante, diminution du cheptel dans les dernières années, Manque de valorisation des produits (Cuir, Lait)	Absence d'unités de valorisation (conditionnement, commercialisation, Labélisation, etc)	Absence d'entités d'élevage et transformation à l'état actuelle, Marché national dominé par les grandes entreprises

A Sbikha, l'élevage joue un rôle important dans la production des viandes (ovins, bovins, caprins, aviculture, cuniculture), de lait, laines d'élevage œufs et miel, etc.³⁷

La surface allouée au parcours de pâturage couvre 41% à de la superficie agricole totale soit 42 622 Ha, ce qui permet aux éleveurs de petite et moyenne taille d'alimenter leurs animaux en réduisant le coût de production. Ces surfaces de parcours jouent également un important rôle dans l'équilibre biologique.

L'élevage est essentiellement ovin, avec très peu de caprins, et se concentre dans de petites exploitations, détenant en moyenne une cinquantaine de têtes.

³⁷ CRDA Kairouan

Cependant, les superficies allouées aux cultures fourragères, restent insuffisantes pour les besoins du cheptel, seulement 1304 Ha sont alloués aux différentes cultures fourragères à la délégation de Sbikha, et ne permettent pas de mettre en place des ratios alimentaires équilibrées entre fourrage et concentré.

L'aval de la filière peut être développé dans le volet transformation des productions animales à Sbikha. Cette étape peut éventuellement être développée à travers un mécanisme d'entreprises sociales et solidaires qui réunissent les petits éleveurs dans des SMSA, coopératives, ou autres formes/organisations sociales pour protéger leurs intérêts et accroître leur pouvoir de négociation envers les clients et les fournisseurs.

La multitude des produits possibles de cette filière, la culture, les habitudes d'élevage dans la région, la disponibilité d'une infrastructure industrielle dans cette délégation, les terres dédiées au pâturage sont autant d'atouts pouvant servir de base solide pour bâtir une filière de développement durable inclusif à Sbikha.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Une grande coopération entre l'administration et les structures professionnelles (GIPP, INSTM, etc) • Une main d'œuvre qualifiée • Il y a un encouragement et un investissement dans le secteur par différents organismes professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé de l'alimentation • Manque de formations pour les éleveurs et les agriculteurs • Climat favorable au gouvernorat de Kairouan
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser la production animale • Diversité de cheptel : bovin, ovin, caprin • Utilisation des équipements modernes 	<ul style="list-style-type: none"> • Effet de la migration illégal des jeunes (manque de MO) • Enjeux environnementaux (pollution, changement climatique) • Surexploitation des ressources

E) La transformation des légumes et fruits localement produits : Sbikha

La culture des tomates à Kairouan s'étend sur une superficie de 1860 Ha, offrant une production annuelle de l'ordre de 94050 tonnes, (dont 12350 tonnes produites à Sbikha) soit 8% de la production nationale. De plus, Kairouan est le premier producteur national de piment et d'abricot, avec des quantités respectives de 90.000 tonnes et 15.000 tonnes pouvant être valorisées par plusieurs méthodes, dont le séchage. En outre, la production totale des légumes à Sbikha constitue 21% de la production totale du gouvernorat³⁸.

³⁸ ODCO 2020, « Kairouan en chiffre 2019 »

La transformation agricole apparaît alors comme un excellent moyen de réduire les pertes post-récolte et d'améliorer la chaîne de valeur de certains produits. Elle donne également aux agriculteurs de Sbikha la possibilité de diversifier et d'améliorer leurs sources de revenus et de le permet de se protéger de la baisse des prix pendant les périodes de surproduction saisonnière. Le développement de filière de séchage permettra à la délégation de Sbikha d'augmenter la valeur ajoutée de sa production et de créer de l'emploi surtout au niveau des délégations à caractère agricole. L'abricot, et bien d'autres fruits locaux peuvent également être séchés ou transformés (jus, marmelade, confiture, valorisation des noyaux en huiles essentielles, etc).

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Production d'arboriculture important : 159200 tonnes (olives, amandes abricot, grenades...) Superficies agricoles cultivables : 53% de la superficie total de gouvernorat 	<ul style="list-style-type: none"> Faible soutien de l'énergie renouvelable Fermes de petites tailles Problèmes fonciers Faible utilisation des nouvelles technologies et équipements Faible responsabilité environnementale et application de l'agriculture durable
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> Création d'entreprises de transformation des produits agricoles Bon niveau de qualité des produits Demande de marché intérieur et extérieur 	<ul style="list-style-type: none"> Surexploitation des ressources hydraulique Sécheresses

Comparaison des filières de développement selon la méthode de CERISE REVAIT.

Gollain (2015) propose l'utilisation d'une matrice de décision qui classe les filières économiques selon le niveau de développement réel sur le territoire, en lignes, et le potentiel de développement, dans les colonnes. Nous avons appliqué cette matrice sur les six filières avec deux adaptations. D'abord, nous avons considéré le potentiel pour le développement durable inclusif et non pas le développement en général. Ensuite, nous avons décomposé ou réuni certaines filières selon le besoin afin d'être plus précis dans le classement.

La matrice nous a permis d'avoir les résultats suivants :

Potentiel de développement sur le territoire	Faible	Intermédiaire	Fort
Niveau de développement du territoire			
Elevé	Filière mature/en déclin <ul style="list-style-type: none"> Transformation des produits naturels locaux en industrie cosmétique et pharmaceutique 	Filière mature à potentiel limité	Filières développées à fort potentiel <ul style="list-style-type: none"> Production animale à Sbikha
Intermédiaire	Filière en développement	Filière à croissance lente <ul style="list-style-type: none"> Tourisme culturelle à Kairouan Nord 	<ul style="list-style-type: none"> Secteur en développement avec fort potentiel <ul style="list-style-type: none"> Transformation des fruits et de légumes à Sbikha
Faible	<ul style="list-style-type: none"> Secteurs pour lesquels le territoire est peu compétitif 	<ul style="list-style-type: none"> Filière à potentiel certain mais limité de développement <ul style="list-style-type: none"> Technologies de l'Information et de la Communication à Kairouan Nord 	<ul style="list-style-type: none"> Filières émergentes à développement certain <ul style="list-style-type: none"> Ecotourisme à Kairouan Sud

Projets liés à l'éducation

- Aménagement et entretien de l'école primaire Henchir Elbechire.
- Travaux d'entretien et d'aménagement de l'école primaire Dar Ben Aïcha Sbikha.
- Drainage des eaux pluviales et pavage dans le district a Manchet Kairouan.
- énovation de l'école primaire de Dkhila Sbikha.
- Travaux d'aménagement de la zone industrielle Sbikha 2.

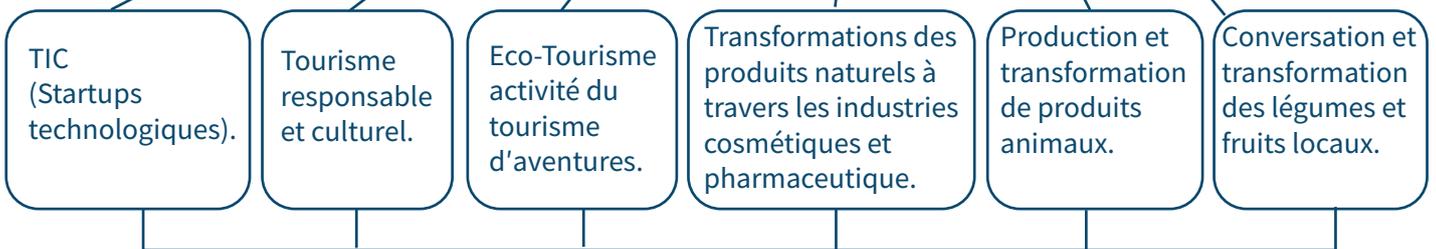
Aménagement et carrelage du marché des légumes et du poisson

Projets non suivis

- Eclairage du stade Hamda Laouini.
- Projet Présidentiel de la cité médical de Kairouan.
- Projet de l'Hopital Roi Salman.
- Autoroute du Centre (Kairouan- Sidi Bouzid Kasserine - Gafsa).

Projets liés à la santé

- Travaux de construction laboratoire régionale.
- Construction d'un service d'urgence à Sbikha.
- Construction de la direction régionale de la santé.
- Construire des groupes de santé dans les écoles.
- Extension de l'hôpital régional Ibn Eljazzar de Kairouan.



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

L'étude des projets suivis dans le cadre du projet SEHEM permet de constater qu'ils s'agissent de projets ciblant les services de base comme l'éducation et la santé. De plus, même dans ces deux secteurs, nous trouvons que les projets suivis n'ont un effet que très limité (entretien d'une école, drainage d'eau de pluie, etc), tandis que d'autres projets de grande envergure importants pour tous les Kairouanais(e)s n'ont pas été suivis. C'est le cas par exemple, du

- Projet de l'Hôpital du Roi Salman, dont les fonds sont réservés depuis 2017 Sans aucun avancement sur l'exécution
- Projet de la cité médicale à Kairouan qui a fait objet de promesses présidentielles sans avancements pratiques ou suivi de la part des acteurs locaux

Ces deux projets, de par leur taille et leur budget, peuvent introduire une nouvelle dynamique de développement sur toute la ville de Kairouan et surtout ses alentours, car leur installation touchera plutôt les délégations aux alentours de/entourant la ville.

Il est également important de noter que le projet de l'“autoroute du centre”, projetant de relier le gouvernorat de Kairouan aux autres gouvernorats du centre-ouest, permettra de résoudre plusieurs inconvénients de l'infrastructure logistique.

Par ailleurs, nous considérons que tout avancement dans la filière des TIC à Kairouan en plus des avantages que ça pourra apporter aux centaines de jeunes diplômés des universités de la ville, facilitera le développement potentiel de toutes les autres filières à travers le sourcing ou la commercialisation en ligne par exemple.

Ainsi, il peut être constaté que même si la majorité des projets suivi n'a pas d'impact direct sur le potentiel de développement socio-économique, il y a d'autres projets que les jeunes peuvent suivre dans leurs actions sociétales futures et qui ont des répercussions sérieuses sur les filières économiques sélectionnées.

VI. Conclusion

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

L'évaluation des projets de développement dans le périmètre choisi « Kairouan Sud – Kairouan Nord - Sbikha » a permis d'identifier : d'une part, que plusieurs projets de développement sont en majorité des projets de viabilisation, et d'autre part, qu'ils font face à d'importants retards d'exécution, dus principalement aux manques de moyens financiers et humains, aux problèmes fonciers, de coordination entre les institutions et aux lourdeurs administratives et même à des textes juridiques inadaptés.

Par ailleurs, l'évaluation du potentiel de développement diversifié du périmètre étudié a permis de mettre en lumière la possibilité de déterminer de manière participative des filières de développement durable inclusif basées sur des atouts du territoire. Ainsi, avec les jeunes et sur la base de recherches effectuées en bureau et sur le terrain, nous avons identifié le tourisme spécialisé et responsable (y compris l'écotourisme, le tourisme culturel, etc.), la valorisation des produits agricoles animales et végétales (maraichères, arboriculture, apiculture, plantes aromatiques et médicinales, huiles essentielles, figues de barbarie, etc.) comme des opportunités de développement à Sbikha et Kairouan.

Il est également démontré que la filière des Technologies de l'Information et de la Communication revêt une importance particulière, en dépit de son développement limité au moment présent, dans l'apport qu'elle peut apporter en synergie avec les autres filières.

Une nouvelle approche de développement a besoin d'être mise en place. Une approche bottom-up dont le départ soit du territoire et qui sélectionne les projets de développement à fort impact socio-économique pour les générations actuelles et futures. Cette approche est partagée par plusieurs personnes interviewées lors de ce projet. « Pour que Kairouan retrouve sa valeur culturelle et devienne une destination pour les investissements qui améliorent le développement de la région, il faut une coopération de toutes les autorités, régionales, locales et de la société civile. Ceci permettra à d'améliorer son image, afin que Kairouan ne soit plus connue par le suicide, le viol et la violence. Le temps est venu pour notre Kairouan originel, qui est un exemple à suivre dans les valeurs, la magnanimité et la générosité. »

³⁹ Entretien avec Mme Rabhi, Présidente de l'Association des Artisanas de Tajerouine le 07/09/21

VII. Recommandations

Repenser le rôle des jeunes dans le développement régional au vu de cette première expérience dans le cadre du présent projet OTE-FNUD. Les jeunes (y compris ceux qui ont été en sit-in d'emploi devant le gouvernorat) ont changé d'état d'esprit en passant de la simple logique de demandeur d'emploi (publique) en jeune actif qui propose des solutions qu'il/elle voit capable de développer sur le territoire entier.

Un tel passage ne peut être fait sans écoute, formation, engagement et assistance. Nous proposons l'adoption de ce qui est appelé « Conseil Consultatif des Jeunes ». Ces conseils d'élus ont vu le jour dans d'autres gouvernorats pour assister les communautés locales (conseils municipaux) à être proches des jeunes. Nous voyons que cette idée peut être aussi appliquée au Conseil de Développement Régional du Kairouan par exemple. Faire participer des jeunes, notamment celles/ceux qui sont actifs dans la société civile ou au sein de mouvements sociaux locaux, ne peut être qu'utile.

Les jeunes qui ont participé aux différentes phases de ce projet représentent plusieurs associations de la société civile au Kairouan. Il importe à notre avis d'encourager lesdites OSC à collaborer, les assister à créer un projet commun de suivi des projets en retards ou d'élaboration d'une vision de développement régional au Kef. Ceci peut aider à assurer la durabilité des résultats par la continuité de l'application des connaissances acquises par les jeunes, l'entraînement des OSC à travailler ensemble, le changement de l'image de la société civile au niveau des autorités locales vers une force de proposition, etc. Cette initiative peut aussi toucher les délégations qui n'ont pas été couvertes par le présent projet.

Préparer un plan actif de plaidoyer par les différentes OSC (et jeunes) de Kairouan sur les deux projets les plus structurants qui concernent l'Hôpital du Roi Soliman (KSA) et du Projet Présidentiel de cité sanitaire. Ces deux projets constituent des opportunités stratégiques pour le territoire et méritent une action collective plus prononcée.

Mettre en avant les réalisations spectaculaires que Kairouan a fait pour le Festival de Moulded. Ce festival emblématique de l'identité de Kairouan représente un atout considérable pour la ville et son image, Kairouan arrivant chaque année à réunir un million de visiteurs en un seul endroit durant deux à trois jours pour la fête du Moulded.

Cependant, revoir la structure et renforcer les capacités de l'association qui gère cet événement est indispensable pour pérenniser sa réussite. L'évaluation périodique constructive et l'amélioration continue doit être systématisée de manière collective puisque cet événement incontournable mérite d'être considéré comme un actif considérable pour toute la communauté kairouanaise.

Etudier en détails les causes réelles du très faible nombre d'artisans ayant des cartes professionnelles (59 contre 9590 au Kef et 260 à Medenine). Les entretiens effectués n'ont pas permis de les détecter de manière complète et certaine. Ainsi, des actions co-organisées par l'administration concernée (ONAT, Tourisme, Culture, etc) et de la société civile (notamment travaillant sur les droits des femmes) peuvent aider à informer et soutenir les artisanes à avoir ces cartes. Les femmes rurales (à titre d'exemple) sont en effet, obligées de passer par les artisans ayant des cartes, pour pouvoir vendre leurs produits, participer aux foires/salons, et même être visibles par les programmes de développement ciblant l'artisanat.

Revoir le schéma industriel de la région en s'interrogeant sur la durabilité des zones et entités industrielles importantes en termes d'emploi (dans la fabrication des chaussures, de béton, etc.) mais peu liées aux caractéristiques de l'écosystème. Cette revue permettra d'évaluer leur impact sur l'environnement, la société et aussi de travailler sur la durabilité de ces projets.

Par contre, des unités de transformation des produits agricoles (fruits et légumes) ne sont pas disponibles, ce qui crée des pertes (à évaluer) chez les agriculteurs. Ces derniers ne sont pas capables de commercialiser leurs récoltes pendant une courte période et n'ont pas de solutions alternatives au rejet dans le cas où les marchés sont saturés. Les quantités et les valeurs de ces rejets méritent également un projet de suivi notamment en liaison avec les problématiques de Sécurité Alimentaire, Pertes d'eau utilisée pour l'irrigation, Effets sur les petits agriculteurs (résilience), etc.

L'importance de l'offre de formation dans les domaines de TIC à Kairouan n'est pas reflétée dans l'infrastructure correspondante (Cyber Parc, Technparc, Smart Centers, Startups, etc). A la ville de Kairouan, il y a quatre instituts qui enseignent les spécialités informatiques (Institut Supérieur d'Informatique et de Gestion, Institut Supérieur des Maths Appliquées et Informatique, Institut Supérieur des Sciences Appliquées et de Technologie, Institut Supérieur des Etudes Technologiques), alors que la filière TIC est presque absente. Il est donc judicieux de réfléchir à créer une certaine synergie entre ces institutions, des OSC spécialisées dans ce domaine, des évènements liées aux TIC (Hackatons, par exemple) de manière périodique, etc.

VIII. Bibliographie

1. ODCO (2021), « Kairouan en chiffres, 2020 »
2. ODCO (2020), « Kairouan en chiffre, 2019 »
3. INS (2006), « Recensement général de la population et de l'habitat par délégation. Vol 4 : Centre Ouest ».
4. INS (2014), « Recensement général de la population et de l'habitat de gouvernorat de Kairouan »
5. CRDA Kairouan
6. WMC, (2019), « Les tapis de Kairouan de plus en plus prisés à l'étranger ».
7. Atlas de gouvernorat de Kairouan 2011
8. RNE 2021
9. Atlas Kairouan MTE /DGAT
10. <http://www.apia.com.tn/>
11. <http://www.onagri.nat.tn/>
12. <http://www.otd.nat.tn/fr/presentation/les-unites-de-production/50-agro-combinat-alem>
13. <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/>
14. <http://www.tunisiepatrimoine.tn>

Annexe (1) : Résumé des principaux points des entretiens

Entretiens	Personnes	Points principaux
Centre d'affaires	Ragheb Ramah & Nada Fejji	Le tourisme alternatif est capable de sauver la région, mais de nombreux ajustements/adaptation sont nécessaires : tourisme de montagne / patrimoines historiques / naturels / gastronomique
Com. Rég. Tourisme	BFPME	Disponibilité de lieux pouvant être utilisés dans de nombreuses activités touristiques différentes
BFPME	Aymen Raïess	Le secteur des TIC est un secteur prometteur Obstacles : <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'encadrement et de suivi • Manque d'érection des compétences et des statures de ce secteur dans la région • Manque d'initiative financière individuelle ou incapacité à l'élever au niveau requis • Le manque d'expérience de l'initiateur est l'une des raisons les plus importantes pour rejeter les demandes de financement.
Chambre de commerce et de l'Artisanat	Nada Fejji & Ahmed Riyahi	Les infrastructures, en particulier les routes/aéroports et les chemins de fer, ont également un rôle important Les investisseurs ayant de bonnes qualifications dans ce domaine Problèmes de marketing
OSC Ass. Protection Nature et Envrt	Thouraya Fatnassi & Kawther Fatnassi	L'incapacité de la région à diversifier sa base économique et sa focalisation presque totale sur le secteur agricole Le chômage, notamment parmi la catégorie des diplômés universitaires Le phénomène de l'épuisement de ses ressources en eau renouvelables dans l'irrigation agricole avec des zones de culture et des variétés de cultures qui ont grand besoin d'eau

CRT + UBCI + OSC + ETC	CRDA Kairouan	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre de titulaires de la carte Al-Harafi à Kairouan : 15 472 mille titulaires de la carte Al-Harafi Il y a eu une augmentation de plus de 2 % au cours des dernières années <p>Accompagner les artisans avec la création de nouvelles routes touristiques, subventionner les jeunes chercheurs :</p> <p>Créer une nouvelle passion dans la formation professionnelle</p> <p>Créer des leçons pour les artisans sur la façon de gérer un projet avec la technologie</p>
CRDA Kairouan	CRDA Kairouan	Légumes et fruits de Kairouan valorisables par cession
Ese Enda Kairouan	Bouthayna Dridi & Faten Dridi	Les jeunes sont le groupe le moins susceptible de recevoir des prêts
Municipalité Kairouan - Comité Sport et Jeunes	Hajer Jaziri	La municipalité peut être l'élément principal du développement régional, mais compte tenu des circonstances actuelles d'absence de coordination et de stratégies, et surtout d'absence de ressources financières
OSC WE love Kairouan	Ahmed Riahi	Corruption des administrations au niveau local / détournement de ressources
OSC We Start	Nada Fejji	<p>La participation des jeunes à la vie publique, en créant des opportunités pour les jeunes et en encourageant les jeunes à lancer des projets.</p> <p>Absence d'infrastructures, manque de coopération et de coordination entre les intervenants</p>
OSC Youth Change	Aymen Raïess	<p>La coopération entre les collectivités territoriales et la société civile à Kairouan est une coopération concrète et réaliste, et la meilleure preuve en est le recrutement de la société civile aux côtés des autorités de tutelle.</p> <p>Le niveau élevé d'analphabétisme et d'abandon scolaire précoce dans la région est un obstacle important</p>

OSC Ain Tounes Kairouan	Mayssa Jawadi et Anis Jawadi	La présence de zones industrielles modernes peut être considérée comme une opportunité et le tissu social et économique du gouvernorat est également considéré comme capable de développement.
OSC Ass. Moulded	Mouna Farrah	Bien que Kairouan ait une situation stratégique merveilleuse, elle manque de développement, et cela est peut-être dû à la migration des capitaux de celle-ci vers la côte et le nord.

Annexe (2) : Composants CERISE REVAIT : Kairouan Nord

Composants principaux :

- **Capital Humain**

	Kairouan Nord
Population (Habitants)	103493
Taux d'analphabétisme	21,5%
Taux pauvreté	20,8%
Age moyen	30.9 ans
Taux de chômage	17.8%
Taux d'activité	44.0%
Nombre de Personnes actives	34372 (dont 5.72 % Agriculture et pêche, 17.02% Industries, 14.54% BTP, 37.02% Services)

- **Entreprises et Personnalités du territoire :**

Entreprise : SOTACIP, Most Brilliant Co., Nectar Forest, Planoplast, S.G.A, Sabra Energie Renouvelable, Slim Cap, Nopal Zaafrana)

Personnalités historiques : Ouqba ben Nafeh, Abi Zama Al Balawi, Arwa Kayrania, etc.

- **Réseaux et points nodaux :**

Organismes professionnels : UTICA, CONECT, UTAP, etc

- **Infrastructure/ immobilier/ grandes équipements :**

Zones Industrielles : 39 lots

Hôtels classés : 5

Centres de formation professionnelle : 3 étatiques et 45 privés

- **Services :**

Réseau bancaire : 20 agences

Administrations d'appui : APII, ODCO, FFI, CR, Centre d'affaires de Kairouan

- **Evénements professionnels :**

Une journée touristique avec la contribution du Ministère du Tourisme et un colloque scientifique intitulé « Tourisme culturel » pour la 23e session

Festival d'olive

- **Recherche et développement :**

8 établissements universitaires

- **Entreprises secondaires :**

Nombre d'entreprises privées : 955 (dont industries maufarières 57, 25 en Artisanat, 6 hôtels, 590 commerces)

- **Valeurs et identité de territoire :**

Solidarité, coopération et tolérance sont les principales valeurs kairouanaises

- **Action collectives structurants :**

Cité médicale de Kairouan (Projet présidentiel)

La Cité médicale du roi Fahad (CMRF)

- **Image et marque territorial :**

Kairouan est inscrite sur la liste du Patrimoine mondial de l'UNESCO, depuis 1988. Elle est reconnue pour la Grande mosquée et les bassins des Aghlabides.

- **TIC :**

Cyber Parc Kairouan

Pépinière Kairouan Innovation Technologique

5 établissements universitaires du domaine technologique

Plusieurs startups dont: Hermes Soft, HAYA Creative, IT-ENG, Virtual world, Futur Technology, TUNITIC, Virtual World, Axiom-IT, Go Community, SIMARL...

- **Ressources patrimoniales et physiques :**

Richesses des monuments historiques et de plusieurs nappes hydrauliques

Agriculture	Kairouan Nord
Superficies cultivable (2018) (Ha), dont	13616
Légumes (Ha)	600
Céréales(Ha)	8250
Fourrages(Ha)	394
Arboriculture (Ha)	6898
Cheptel (2018) Dont	38235
Boivin	1171
Ovin	35300
Caprin	1764

Composants secondaires :

Insécurité : En 2020, le gouvernorat de Kairouan a été témoin d'un taux d'environ 12% des suicides

Annexe (3) : Composants CERISE REVAIT : Kairouan Sud

Composants principaux :

- **Capital Humain**

	Kairouan Sud
Population (Habitants)	99777
Taux d'analphabétisme	26,6%
Taux pauvreté	23,0%
Age moyen	30.3 ans
Taux de chômage	16.5%
Taux d'activité	41.4%
Nombre de Personnes actives	31483 (dont 18.53% Agriculture et pêche, 11.24% Industries, 16.61% BTP, 33.24% Services)

- **Entreprises et personnalités du territoire :**

Entreprise (JT Inter Tunisia, Société Faleh travaux publique et hydraulique, 5 entreprises totalement exportatrices...)

- **Réseaux et points nodaux :**

Organismes professionnels : APII, ODCO, FFI, CR, Centre d'affaires de Kairouan

- **Infrastructure/ immobilier/ grandes équipements :**

Zones Industrielles : 2 lots et Centres de formation professionnelle : 2 privés

- **Services : Réseau bancaire : 14 agences bancaires**

- **Evénements professionnels :**

Festival d'eau, Festival d'abricot et Festival d'équitation

- **Recherche et développement :**

8 établissements universitaires dans le gouvernorat de Kairouan

- **Entreprises secondaires :**

Nombre des entreprises privées : 11811 (dont industries manufacturières 13, 5 en Artisanat, 4 hôtels, 360 commerces)

- **Valeurs et identité de territoire :**

Solidarité

- **Action collectives structurants :**

Pas d'actions collectives structurantes connues

- **Image et marque territorial :**

- **TIC :**

Aucune donnée concernant cette composante n'a été fournie

- **Ressources patrimoniales et physiques :**

L'existence de plusieurs nappes hydrauliques

Agriculture	Kairouan Sud
Superficies cultivable (2018) (Ha), dont	31125
Légumes (Ha)	1541
Céréales (Ha)	9155
Fourrages(Ha)	433
Arboriculture (Ha)	17954
Cheptel (2018) Dont	53142
Boivin	1903
Ovin	47450
Caprin	3789

Annexe (4) : Composants CERISE REVAIT : Sbikha

Composants principaux :

- **Capital Humain**

Population : 74464

Taux pauvreté : 35,1%

Age moyen : 30,7

Taux d'activité : 39,7%

Nombre de Personnes actives : 22353

Taux de chômage : 15.3%

- **Entreprises et personnalités du territoire :**

Entreprise (Ritun, SICEP, SAFAC, ShamsTechnology, SOBAF, AGRILAND)

- **Réseaux et points nodaux :**

Organismes professionnels : APII, ODCO, FFI, CR, Centre d'affaires de Kairouan

- **Infrastructure/ immobilier/ grandes équipements :**

Zones Industrielles : 2 lots et Centres de formation professionnelle : 2 privés

- **Services : Réseau bancaire : 1 seule agence**

- **Evénements professionnels :**

Festival d'eau, Festival d'abricot et Festival d'équitation

- **Recherche et développement :**

8 établissements universitaires dans le gouvernorat de Kairouan

- **Entreprises secondaires :**

Nombre des entreprises privées : 1957 (dont 3 en industries manufacturières y compris 3 en IAA, 1 en Artisanat, 0 hôtels, 691 commerces)

- **Valeurs et identité de territoire :**

Solidarité, Courage et Travail Agricole sont les principales valeurs de peuple Sbikhouas

- **Action collectives structurants :**

Pas d'actions collectives structurantes connues

- **Image et marque territorial :**

Sbikha est connue par l'agriculture spécifiquement l'abricot, l'olive & l'agriculture maraichère

- **TIC :**

Aucune donnée concernant cette composante n'a été fournie

- **Ressources patrimoniales et physiques :**

L'existence de plusieurs nappes hydrauliques

Agriculture	Sbikha
Superficies cultivable (2018) (Ha), dont	46178
Légumes (Ha)	8132,5
Céréales(Ha)	19014
Fourrages(Ha)	1516
Arboriculture (Ha)	19655
Cheptel (2018) dont	96096
Boivin	9696
Ovin	79700
Caprin	6700

Annexe (5) : Tableau de caractéristiques générales des délégations Kairouan Nord, Kairouan Sud et Sbikha

	Kairouan	Kairouan Nord	%	Kairouan Sud	%	Sbikha	%
Population 2004	366 488	83 794	23%	80 440	22%	67 315	18%
Population 2020	594 676	105 722	18%	102 049	17%	75 417	13%
Taux de croissance de la population 2004-2020	162%	126%		127%		112%	
% Rural (2014)	65%	16%	24%	39%	60%	89%	
Nbre cartes artians professionnels	59	41	69%	2	3%	2	3%
Nombre d'entreprises	28 793	957	3%	12 056	42%	2 032	7%
Nbre Agences Bancaires	34	7	21%	14	41%	1	3%
Nbre Entreprises Industrielles Tot Exportatrice	33	18	55%	5	15%	4	12%
Unités de stockage et conditionnement	169	53	31%	22	13%	10	6%
Nbre entreprises Industrielles	169	53	31%	22	13%	10	6%
IAA	91	10	11%	9	10%	4	4%
IMCCV	18	7	39%		0%	1	6%
Ichimi	10	5	50%	2	20%	1	10%
IMM	10	7	70%	1	10%	2	20%
ITH	30	19	63%	6	20%	2	7%
I Divers	10	5	50%	4	40%		0%
Production Céréales (Q)	1 062 750	71 950	7%	350 400	33%	265 250	25%
Production Légumes (T)	459 581	23 520	5%	53 271	12%	112 613	25%

Oignon	15 000	1 800	12%	2 000	13%	5 400	36%
Fève	9 600	80	1%	960	10%	4 480	47%
Pois	10 200		0%	270	3%	9 600	94%
Carotte	9 200	150	2%	1 800	20%	200	2%
Pomme de terre	20 250		0%	810	4%	1 080	5%
Tomate	135 000	13 500	10%	26 250	19%	15 000	11%
Piment	6 500	2 800	43%	8 400	129%	48 300	
Superficie Agricole	654 935	26 523	4%	56 222	9%	102 351	16%
Sup Cultuvables	347 929	13 616	4%	31 125	9%	46 178	13%
Parcours	207 119	7 808	4%	9 749	5%	42 662	21%
Forêts	37 627		0%	474	1%	4 687	12%
Autres	62 260	5 099	8%	14 874	24%	8 824	14%
Superficie Cultuvés	346 348	13 981	4%	35 875	10%	43 598	13%
Légumes (Ha)	21 108	734	3%	1 885	9%		
Céréales en Sec (Ha)	67 960	3 500	5%	6 300	9%	15 500	23%
Céréales en Irriguées (Ha)	25 190	1 650	7%	8 400	33%	6 000	24%
Fourrages (Ha)	5 734	530	9%	345	6%	1 940	34%
Arboriculture en sec (Ha)	197 123	5 726	3%	15 391	8%	15 665	8%
Arboriculture en Irriguées (Ha)	29 233	1 841	6%	3 554	12%	4 493	15%
Cheptel Bovin	33 255	3 150	9%	4 450	13%	7 680	23%

Cheptel Ovin	719 155	35 405	5%	47 500	7%	79 700	11%
Chaptel Caprin	59 700	2 600	4%	5 300	9%	2 100	4%
Nbre d'hôtels classés	3	3	100%		0%		0%
Nbre d'agences voyages	25	19	76%	5	20%	1	4%
Nbre de sites archéologiques	8	7	88%	1	13%		0%
Zones Industrielles (Ha)	260	10	4%	26	10%	150	58%
Nbre de lots	397	33	8%	85	21%	114	29%

Annexe (6) : Tableau CERISE REVAIT/SWOT Kairouan (Sud et Nord)

	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
C	Communauté jeune Croissance annuelle remarquable 1,8% Capital humain disponible	Une main d'œuvre (diplômées ou non) non adaptées aux besoins du marché de travail.	Avantages spécifiques donnée par l'État pour l'encouragement de l'investissement dans les zones rural	Solde migratoire négatif Taux d'activité faible
E	Entreprise SOTACIP (environ 500 employés) Plusieurs personnalités historiques connues au niveau international	Pas d'une industrie de valorisation et/ou de transformation des produits de Kairouan	Opportunités de création des entreprises agroalimentaire spécialisées dans la transformation de fruits et légumes	Pollution de la cimenterie La présence de plusieurs industries peut infecter la qualité l'air
R	UTICA, CONECT, UTAP, etc	Réseaux professionnels inactives	Les réseaux professionnels peuvent contribuer à stimuler l'investissement dans la région	Présence faible de réseau professionnel dans l'environnement économique
I	L'aéroport international de Monastir (60 km) l'aéroport d'Enfidha Sept zones industrielles existantes ayant une superficie de 156 Ha	Insuffisance de l'infrastructure touristique Problème de distribution d'eau	Opportunités d'investissement dans le secteur industriel Projet de Cité médicale des Aghlabides	Kairouan ne dispose pas d'un aéroport ou d'un réseau ferroviaire, et elle souffre d'une mauvaise infrastructure et d'un manque de réhabilitation des routes.
S	L'existence de 9 hôpitaux régionaux et deux polycliniques	L'insuffisance des services de soutien (financement, encadrement) des promoteurs	Opportunité d'investissement dans les services	Taux d'activité très faible dans le secteur de services est de 13,67%
E	La dynamique de la société civile a permis de réaliser des évènements exceptionnels réussis (Mouled) Festival d'olivier, Festival de tapis	L'absence de foires et congrès pour les entreprises	Participation de 120 Exposants dans Le Salon International de l'Artisanat	Difficultés de financement des évènements

R	2 laboratoires de recherche scientifique (FSLHK) et (ISSATKR)	Manque de collaboration entre universités et entreprises	Etablissement des laboratoires et de centre de recherche au gouvernorat de Kairouan dans le domaine d'agriculture	Un faible taux de diplômés de niveau supérieur
E	Tissu entrepreneurial basé sur les PME	Nombre limité des hôtels et maisons d'hôtes	En 2021, Kairouan a enregistré un nombre de 17725 dossiers fiscaux pris en charge dont 90% pour des petites et moyennes entreprises	Conséquences COVID
V	La Solidarité, l'entraide et la Tolérance comme valeurs	L'engagement des habitants dans le territoire de Kairouan est faible	Les valeurs de coopération et l'historique de	La responsabilité sociales des entreprises et de la population est faible
A		Maque des projets de partenariat public-privée	Des opportunités d'investissement dans des projets PPP	Problèmes de liquidité et de fond de roulement
I	Quatrième ville sainte de l'Islam	Faible marketing territorial	L'historique et l'architecture de la ville et les investisseurs dans le secteur hôtelier	L'instabilité politique peut affecter le secteur touristique et le nombre des visiteurs dans le gouvernorat
T	Des établissements universitaires spécialisés dans le secteur de TIC	Disponibilité des structures technologique mais non adaptées aux compétences de diplômées	Amélioration de l'environnement économique	La faible dynamique de création des startups technologiques à Kairouan
R	La variété des produits agricoles Richesses en monuments historiques Superficie agricole important	Surexploitation des ressources hydrauliques	Culture olivier et arboriculture important	L'existence plusieurs industries des matériaux de construction est nocif pour l'environnement

Annexe (7) : Tableau CERISE REVAIT/SWOT Sbikha

	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
C	44% de la population active en Agriculture Main d'œuvre disponible	Taux de chômage 15.3% Main d'œuvre peu qualifié	Instauration d'infrastructure ou des programmes pour renforcer l'emploi/ la formation selon les besoins du marché	Migration des jeunes Taux d'analphabétisme élevé : 40,1%
E	Entreprises industrielles dans le domaine agro-alimentaire	Main d'œuvre peu qualifié Absence des entreprises de grandes tailles	Opportunités de création des entreprises agroalimentaire spécialisées dans la transformation de fruits et légumes	La présence de plusieurs industries peut infecter la qualité l'air
R	URAP, UTICA, CONECT, UTAP, etc	Faible présence des syndicats et organisations professionnelles	Les réseaux professionnels peuvent contribuer à stimuler l'investissement dans la région	Présence faible de réseau professionnel dans l'environnement économique
I	Barrage de Nebhana Marché Hebdomadaire 1Ha. Zone industrielle	Longue distance aux aéroports et aux ports qui aident la distribution des produits de la région	Création de nouveaux barrages	Mauvaise infrastructure et un manque de réhabilitation des routes
S	13,67% de la population active travaillent dans le secteur de service	1 agence bancaire	Opportunité d'investissement dans les services	Retard en technologie dans le secteur de services
E	Festival de Moulded Festival international du film environnemental de Kairouan	Absence de foires et congrès pour les entreprises	Les événements professionnels peuvent créer une atmosphère profitable et des nouvelles opportunités pour les entreprises	Difficultés de financement des événements Faible participation des organisations professionnelles
R	Le centre de recherche des études islamiques de Kairouan 2 laboratoires de recherche scientifique lettres (FSLHK) et (ISSATKR)	Absence d'institutions de R&D	Créations de laboratoires en liaison avec l'agriculture	La migration des jeunes diplômés vers des villes qui offrent meilleur postes d'emploi
E	1957 entreprises privées	Entreprises dans la majorité de taille PME	Création d'entreprises de transformation	Impact du COVID Sur les PME

V	Une culture islamique et héritage traditionnel	Engagement faible des habitants dans la région de Sbikha	Augmenter la participation des sociétés civiles dans le territoire	La responsabilité sociale des habitants est faible
A	La signature d'une charte de l'eau à Sbikha. 46178 Ha de superficie cultivable.	Un manque des projets de partenariat public-privée (PPP)	Des opportunités d'investissement dans des projets PPP	Problèmes de liquidité et de fond de roulement
I	L'agriculture peut être une image important pour la délégation de Sbikha	Faible marketing territorial	La région bénéficie de plusieurs monuments historiques qui peuvent améliorer le tourisme culturel	L'instabilité politique peut affecter le secteur touristique et le nombre des visiteurs dans le gouvernorat
T	Des établissements universitaires spécialisés dans le secteur de TIC au Kairouan	Absence de startups et de l'infrastructure technologiques	Développement de plus des entreprises dans le secteur de technologie	Manque des financements
R	46178 Ha superficie cultivable au Sbikha avec 20015 Ha sont dédié à l'arboriculture .Variété produits agricoles fruits (poire, piments et tomates)	Faible réserve d'eau - Faible pluviométrie	Pluviométrie Terres domaniales TDA	Sécheresse, Détérioration des Barrages à défaut d'entretien

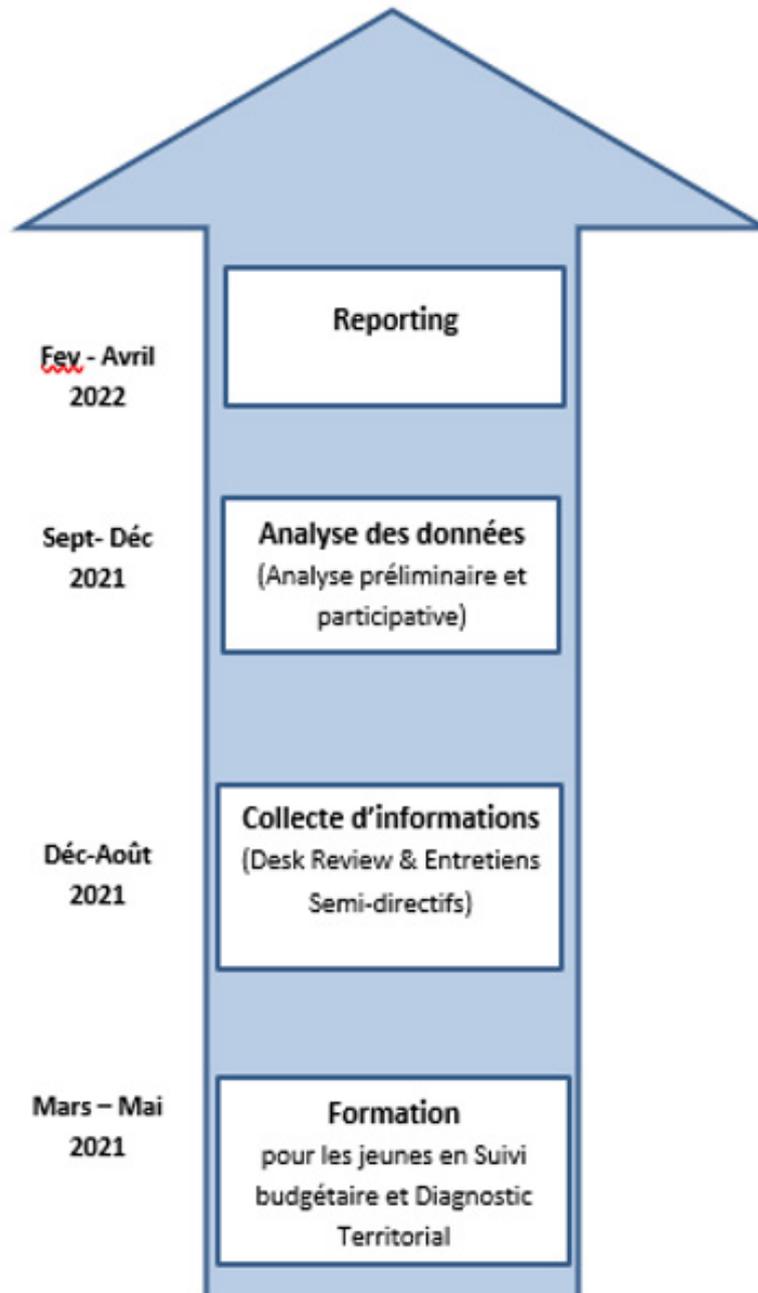
Entretien	Personnes	Date	Points principales
Centre d'affaires	Ragheb Ramah & Nada Fejji	24/09/2021	<ul style="list-style-type: none"> Le tourisme alternatif est capable de sauver la région, mais de nombreuses préparations sont nécessaires : tourisme de montagne / patrimoines historiques / naturels / gastronomie
Com. Rég. Tourisme Mr Mourad Elelouini	Ragheb Ramah	28/09/2021	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité de lieux pouvant être utilisés dans de nombreuses activités touristiques différentes Obstacles : Marketing, finance, manque d'expérience dans le domaine
BFPME Mr Abdelkrim EL Salmi	Aymen Raïess	21/09/2021	<ul style="list-style-type: none"> Le secteur des TIC est un secteur prometteur Manque d'encadrement et de suivi Manque d'initiative financière individuelle ou incapacité à l'élever au niveau requis Le manque d'expérience de l'initiateur est l'un des raisons les plus importantes pour rejeter les demandes de financement.
Chambre de commerce et de l'Artisanat Mr Riyath Belhaj	Nada Fejji & Ahmed Riyahi	24/09/2021	<ul style="list-style-type: none"> Les infrastructures, en particulier les routes/ aéroports et les chemins de fer, ont également un rôle important/les investisseurs ayant de bonnes qualifications dans le domaine de l'artisanat Problèmes de marketing
OSC Ass. Protection Nature et Envrt Mr Youssef Khlaïef	Thouraya Fatnassi & Kawther Fatnassi	31/08/2021	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité de la région à diversifier sa base économique et sa focalisation presque totale sur le secteur agricole Chômage, notamment parmi la catégorie des diplômés universitaires Phénomène de l'épuisement de ses ressources en eau renouvelables dans l'irrigation agricole avec des zones de culture et des variétés de cultures qui ont grand besoin d'eau
CRT + UBCI + OSC + ETC	Mouna Farrah & Abir Jbali & Ahlem		<ul style="list-style-type: none"> Le nombre de titulaires de la carte Al-Harafi à Kairouan : 15 472 mille titulaires de la carte Al-Harafi Il y a eu une augmentation de plus de 2 % au cours des dernières années Accompagner les artisans avec la création de nouvelles routes touristiques, subventionner les jeunes chercheurs: créer une nouvelle passion dans la formation professionnelle Créer des leçons pour les artisans sur la façon de gérer un projet avec la technologie

CRDA Sbikha Mr Adel Zouabi	Bouthayna Dridi & Faten Dridi	01/11/2021	<ul style="list-style-type: none"> • Les légumes et fruits de Kairouan valorisables par cession • Problèmes dans la population active en général et spécialisée en particulier en raison de la réticence des jeunes issus du secteur agricole et de la formation agricole, car la population active féminine dépasse la population active masculine
Ese Enda Kairuan Mr Amar Elfatnasi	Bouthayna Dridi & Faten Dridi	21/09/2021	<ul style="list-style-type: none"> • Les jeunes sont le groupe le moins susceptible de recevoir des prêts
Municipalité Kairouan - Comité Sport et Jeunes Mr Ahmed Arbi et Mr Med Habib Mistiri	Hajer Jaziri		<ul style="list-style-type: none"> • La municipalité peut être l'élément principal du développement régional, mais compte tenu des circonstances actuelles d'absence de coordination et de stratégies, et surtout d'absence de ressources financières
OSC WE love Kairouan	Ahmed Riahi	02/09/2021	<ul style="list-style-type: none"> • Corruption des administrations au niveau local • détournement de ressources
OSC We Start Mr Saifeddine Klaoui	Nada Fejji	31/08/2021	<ul style="list-style-type: none"> • La participation des jeunes à la vie publique, en créant des opportunités pour les jeunes et en encourageant les jeunes à lancer des projets. • Absence d'infrastructures, manque de coopération et de coordination entre les intervenants
OSC Youth Change Mr Hamza ALabdaoui	Aymen Raïess	31/08/2021	<ul style="list-style-type: none"> • La coopération entre les collectivités territoriales et la société civile à Kairouan est une coopération concrète et réaliste, et la meilleure preuve en est le recrutement de la société civile aux côtés des autorités de tutelle. • Le niveau élevé d'analphabétisme et d'abandon scolaire précoce dans la région est un obstacle important
OSC Ain Tounes Kairouan	Mayssa Jawadi et Anis	08/09/2021	<ul style="list-style-type: none"> • La présence de zones industrielles modernes peut être considérée comme une opportunité et le tissu social et économique du gouvernorat est également considéré comme capable de développement.

Annexe (8) : Diagnostic territorial

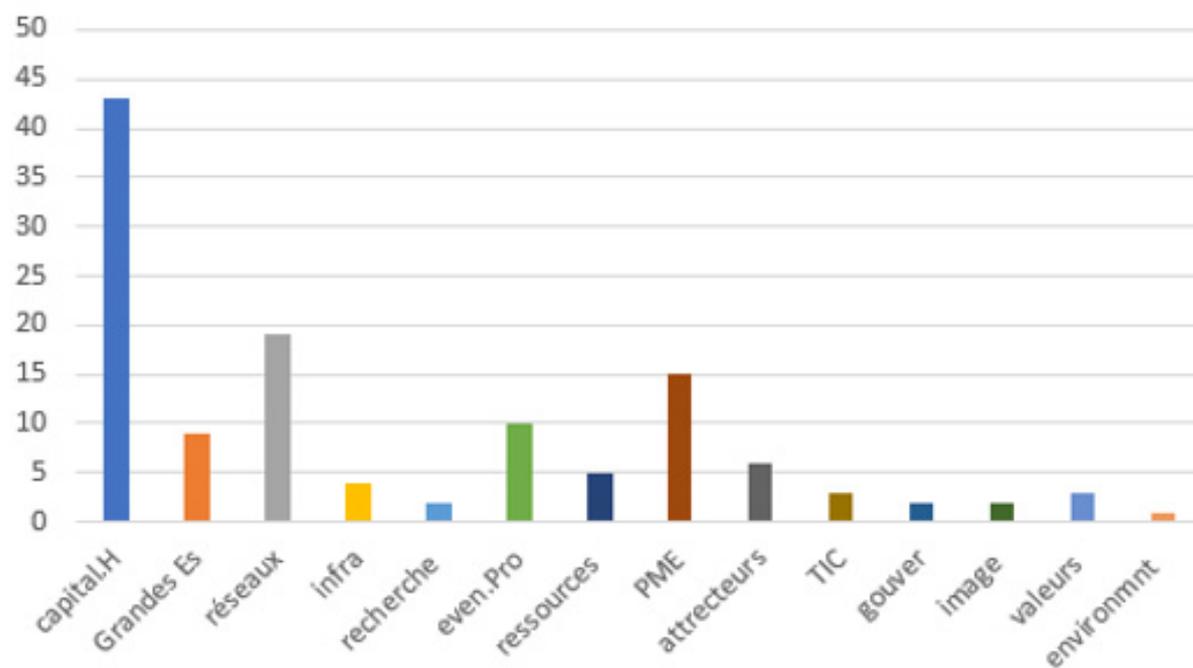
Déroulement du diagnostic de marketing territorial

La formation :



Réalisation de la recherche bureautique des informations par les jeunes.

Figure 1 : Nombre des données collectées sur les composantes Cerise Revait



Filière économique	Nbre
TIC	0
Conservation et Transformation des légumes et fruits localement produits	6
Éco-Tourisme et Activités du tourisme d'aventures	0
Tourisme responsable et culturel	4
Production animale : Filière complète Élevage et dérivés	2
Transformation des produits naturels en industries cosmétique et pharmaceutique	8

Annexe (9) : suivi budgétaire

Périmètre de travail : le territoire Kairouan-Sud, Kairouan-Nord, Sbikha

Kairouan ville est le chef-lieu de son Gouvernorat, il nous a ainsi semblé évident de démarrer nos travaux en se focalisant sur son périmètre : le taux de développement, le taux de chômage, et précisément le gouvernorat du Kairouan est parmi les régions les plus marginalisées d'après les résultats du dernier indice de développement de 2018. Par ailleurs, et pour des raisons de pertinence, il nous a semblé intéressant de travailler sur un périmètre de trois délégations, qui dépasse la seule ville de Kairouan pour inclure trois délégations, et notamment Kairouan-Sud, Kairouan-Nord et Sbikha, qui a une importance particulière, que ce soit d'un point de vue historique qu'économique (voir carte 1). Les enjeux de ce travail sont de réunir des groupes de travail, et d'appliquer la méthodologie de diagnostic territorial et du suivi budgétaire pour tirer les premières conclusions.

Carte 1 : Périmètre ciblé pour l'application de la méthodologie de diagnostic territorial et suivi budgétaire au Kairouan-Sud, Kairouan-Nord et Sbikha.



Source : Google map

Méthodologie

1. Recherche documentaire

Première étape de l'évaluation de l'état d'avancement des projets, la recherche documentaire demeure toujours un défi pour l'équipe du projet. Les documents de base ont été obtenus de manière officielle mais ne sont pas suffisants. Malgré les nombreuses demandes adressées officiellement aux administrations concernées, l'accès aux documents du budget n'est pas une évidence avec une administration reposant sur la culture de secret. Contrairement aux engagements pris par le gouvernement en adoptant le droit d'accès à l'information qui oblige l'Etat et les autres administrations publiques à appuyer les organisations de la société civile dans l'accès à l'information budgétaire, le refus de collaboration reste le principe dans les structures publiques et la coopération l'exception. Sans doute parce que l'information sur la transparence demeure encore le privilège du niveau central. Toutefois, quelques documents ont été obtenus.

2. Analyse des documents de budget, identification des projets à suivre et conception de manuel de suivi budgétaire

Tableau 1 : Documents recensant les projets de développement publics dans le gouvernorat de Kairouan

N/O	Documents	Date	Source de documents
1	Programme de développement régional pour l'année 2020 à Kairouan		Entretien avec : Abdelfatef Taghouti (Premier délégué du gouvernorat de Kairouan)
2	Plan des Résultats préliminaires de l'évaluation du plan quinquennal 2016-2020		Entretien avec : Abdelfatef Taghouti (Premier délégué du gouvernorat de Kairouan)
3	Tuneps : TUNISIA on-line E-Procurement System		Site Web

Première conclusion : projets dispersés, documents non disponibles facilement, projets par Ministère rarement rattachés à des objectifs stratégiques sur le long-terme définis au niveau local/régional.

Les documents de base ont été obtenus de manière officielle et informelle, c'est à dire par le biais de nos contacts personnels (les coordinatrices), puisque toutes les demandes adressées aux Directions Régionales sont restées sans suite. En fonction de l'intitulé de chaque étape de suivi, un récapitulatif des actions à suivre a été élaboré. Ce dernier a servi pour la conception des fiches d'observation de l'état d'avancement des projets. De plus, les fiches de collecte des données (matériel de suivi budgétaire).

Ainsi, au cours de cette phase de collecte de données préliminaires, nous avons recensés des projets et programmes de développement qui touchent plusieurs domaines. En effet, les projets du programme régional de développement recensés sont : à 59,58% des projets pistes rurales, à 30,49% des projets autour de la problématique de l'eau, à 2,28% sur l'éclairage public, 1,53% sur les formations, 3,14 % sur le logement, 2,45% sur la santé, 0,53% à propos du nettoyage et de l'entretien. A Sbikha, 10% des projets recensés concernent l'infrastructure et l'eau. Le reste des projets touchent divers domaines (éducation (6) ; environnement (4) ; culture (2) ; santé (8) ; services (4) ; sport et jeunesse (4)).

3. Renforcement des capacités des jeunes dans le suivi des investissements publics

Dans le souci de renforcer l'appropriation des techniques de suivi des projets de développement publics par les jeunes de la région du Kairouan, une mise à niveau de leurs capacités a été jugée nécessaire. Ainsi, une mise à niveau des capacités des jeunes participants au projet SEHEM et, en particulier les 15 membres du groupe « suivi budgétaire », a été organisée du 09/03/2020 au 11/03/2021. En raison du suivi des projets dans les trois territoires Kairouan-Sud, Kairouan-Nord et Sbikha, des ateliers et des sessions de coaching ont été réalisées en présentiel et à distance. A l'issue de ceux-ci, 15 jeunes ont été déployés pour suivre l'état d'avancement des projets ciblés qui appartiennent à plusieurs domaines (santé, éducation, aménagement, développement économique...).

Séance de formation en Diagnostic Territorial et en Suivi budgétaire entre le 09/03/2020 et le 11/03/2021

Séance de formation en Diagnostic Territorial et en Suivi budgétaire entre le 09/03/2020 et le 11/03/2021

4. Déroulement de travail de suivi des projets

Dans le cadre du présent projet, douze projets de développement publics ont été suivis par les participants dans les trois périmètres d'étude au niveau de gouvernorat de Kairouan, à savoir Kairouan-Sud, Kairouan-Nord, Sbikha. Ces projets ont été sélectionnés via les documents officiels recensant les projets de développement publics sur la période 2016-2020 (Tableau 1). La sélection a été effectuée de façon participative, entre l'équipe du projet et les participants, mais aussi en suivant certains critères qui prennent en considération les secteurs, les localités, les dates d'exécution et l'état d'avancement de ces projets publics.

Le suivi des projets de développement public a été effectué via un guide/ questionnaire permettant d'identifier d'une part leur contexte général et leur objectifs annoncés, et d'autre part, d'évaluer leur pertinence ainsi que les différentes phases d'exécution : le financement du projet, les attributions liées au projet, l'exécution, le suivi et contrôle et l'évaluation finale. Pour répondre au questionnaire, la collecte des données a été effectuée en deux étapes :

Revue documentaire : les participants ont collecté des données informatives sur les projets qu'ils suivent grâce à la recherche et l'identification des documents issus de sources fiables.

Prospection sur terrain : les participants ont recouru en deuxième phase à la collecte des données à travers des entretiens directs avec les responsables et les intervenants dans chaque projet public suivi.

A l'issue de ce travail, les participants ont réussi à collecter des données tangibles et existantes. Cependant, il y a d'autres informations qui restent indisponibles alors qu'elles sont indispensables pour avoir une analyse plus pertinente. Il s'agit du processus de l'attribution (nombre des candidatures, temps écoulé entre le moment du choix des prestataires) ; le taux d'avancement du projet ; le niveau du financement et la manière dont le budget est réparti et versé ; le suivi et contrôle (fréquence et les phases du projet concernées par le suivi). Pour accéder à ces informations, nous avons connus différentes contraintes : la difficulté d'obtenir des rendez-vous auprès de certains responsables à cause de leur indisponibilité, l'évitement dans leur réponse, la difficulté d'obtenir des documents relatifs au suivi des projets. Nous avons aussi constaté que le manque des données est parfois dû à l'éparpillement des informations relatives à un tel projet entre les administrations intervenantes et l'insuffisance de communication des informations entre eux. Ainsi, pour accomplir la collecte des données dans certains projets publics suivis, nous avons recouru à des demandes d'accès à l'information.

5. Collecte des données

La phase de collecte des données a commencé par une recherche bureautique sur les sites et les pages Facebook officiels des différentes administrations (ministères, directions régionales, municipalités...). Les participants ont réussi à collecter certaines informations sur les projets qu'ils suivent. Cependant, les données détaillées sur l'avancement et la gestion des projets n'ont pas été mises à leur disposition. Ils ont recouru ainsi aux entretiens avec les parties prenantes relatives à chaque projet cible. Cette phase de prospection sur le terrain et d'organisation de rencontre avec des responsables/autorités publiques a été réalisée avec difficultés dans les trois territoires. C'était difficile pour les participants de prendre des rendez-vous auprès des responsables en raison de leurs indisponibilités. Nous avons aussi constaté des soucis de transparence et de la transmission de l'information exacte, liés à certaines données tels que le taux d'avancement des projets, les causes du retard des travaux et qui en est le responsable.

6. Traitement des données

Il consiste en l'analyse des données recueillies en vue de ressortir le niveau d'exécution des projets, les constats et problèmes soulevés par les responsables rencontrés par les jeunes. En s'appuyant sur une classification de sept (07) catégories définies en fonction du niveau d'avancement des projets, les données collectées ont été insérées dans notre plateforme « SEHEM ». Le tableau de l'état d'avancement des projets présente en effet les résultats de l'analyse des données via la plateforme. Les projets méconnus, non visités, ceux dont l'information n'a pas été rendue disponible et ceux ayant fait l'objet d'un refus de collaboration ont également été pris en compte dans ce tableau. Enfin, des problèmes pertinents soulevés par nos participants ont effectivement été remontés. Lorsque cela a été nécessaire, des vérifications et des éclaircissements ont été faits.

7. Etat d'avancement des projets par localité :

Le niveau d'exécution des projets est de plus en plus préoccupant et la crise financière actuelle semble avoir aggravé la situation. Nous pouvons conclure le suivi des projets avec le constat que la plupart des projets sont bloqués ou ont pris des années à se terminer. En effet, 07/11 projets n'a été achevé à la date prévue. La plupart des projets dans la région du Kairouan souffrent en fait de retards dus à l'indisponibilité des fonds alloués, des retards dans les appels d'offres, dans le choix des prestataires et des retards dus au conditions sanitaires (covid 19). Les conflits avec les entrepreneurs sont dus à l'instabilité des prix (parfois, si les prix augmentent, on serait amené à refaire la même démarche).

Le taux d'exécution annoncé dans la loi des finances de 2022 :

N/O	Documents	Date	Source de documents
1	Programme de développement régional pour l'année 2020 à Kairouan		Entretien avec : Abdelfatef Taghouti (Premier délégué du gouvernorat de Kairouan)
2	Plan des Résultats préliminaires de l'évaluation du plan quinquennal 2016-2020		Entretien avec : Abdelfatef Taghouti (Premier délégué du gouvernorat de Kairouan)
3	Tuneps : TUNISIA on-line E-Procurement System		Site Web



المركز التونسي للإقتصاد
Observatoire Tunisien de l'Economie

 contact@economie-tunisie.org

 www.economie-tunisie.org

 21, Rue du Niger - 1002 Tunis belvedere - Tunisia

 www.facebook.com/ObsTunEco

 (+216) 36 329 939