المرصد التونسي للإقتصاد
Observatoire Tunisien de l'Economie

case study | n°4

# Diagnostic participatif du développement dans le gouvernorat de Médenine (Djerba-Ajim, Midoun et Zarzis)

Observatoire Tunisien de l'Economie

06/03/2023

www.economie-tunisie.org

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

# Auteurs


## Mohamed Ali Kardi

Project Manger-Analyst

*mohamedali.kardi@economie-tunisie.org*

## Zoé Vernin

Méthodologie et implémentation des outils

*zoe.vernin@economie-tunisie.org*

## Ines Souid

Analyst

*ines.souid@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.



CC BY NC SA

# Sommaire

**I. Introduction....2**

**II. Objectifs et conduite du projet....3**

**III. Etude de cas dans le gouvernorat de Médenine....4**

**IV. Méthodes et approches....6**

1. Deux outils clés : Suivi des projets de développement et Diagnostic territorial via le Marketing territorial....6

2. Méthodologie de l'exécution des projets de développement....7

3. Méthodologie de diagnostic préliminaire via le Marketing territorial....8

a) Définitions et champs méthodologiques....8

b) La démarche du Marketing territorial....8

c) Les étapes d'une démarche de Marketing territorial....9

d) Application de la méthodologie de Diagnostic de Marketing territorial....10

**V. Résultats....12**

1. Résultats du suivi de l'exécution des projets de développement....12

a) Le retard d'exécution, caractéristique généralisée....14

b) Prise de décision des projets....14

c) Une planification centralisée qui ne prend pas en compte les atouts du territoire....15

d) Problèmes de gestion....15

e) Problèmes administratifs....16

f) Problèmes de compétences des ressources humaines affectées à la gestion du projet....17

g) Manque de ressources humaines affectés à la gestion du projet....18

2. Résultats du diagnostic territorial....20

a) Profil des territoires....20

b) Identification des filières potentielles de développement....24

3. Les projets de développement publics soutiennent-ils les initiatives des acteurs locaux ?....31

**VI. Conclusion....35**

**VII. Recommandations....36**

**VIII. Bibliographie....38**

# Liste des Cartes

Carte (1) : Situation du gouvernorat dans la Tunisie.....4

# 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.....19

# Liste des Figures

Figure (1) : Solde Migratoire externe (2009 - 2014) par délagation .....5
Figure (2) : Démarche de Marketing Territorial (Gollain, 2015).....9
Figure (3) : Prise de décision sur les projets.....14
Figure (4) : les filières potentielles de développement des territoires de Zarzis, Ajim et Midoun.....24
Figure (5) : Composantes du projet SolarTech-Sud.....32

# Liste des photos

Photo (1) : Atelier de travail avec les jeunes actifs dans les associations partenaires Médenine sur le diagnostic territorial.....6

# Liste des Abréviations

APIA : Agence de promotion des investissements agricoles

GDA : Groupements de Développement de la Pêche

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

DT : Dinar Tunisien

INSTM : Institut Supérieur des Sciences et Technologies de la Mer

IO : Institut de l'Olivier

FAO : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture

MES : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

MJSIP : Ministère de la Jeunesse, du Sport et de l'Intégration Professionnelle

ME : Ministère de l'Education

MEHAT : Ministère de l'Equipement, de l'Habitat et L'Aménagement du Territoire

MSP : Ministère de la Santé Publique

ZSC : Zarzis Smart Center

ONH : Office National de l'Huile

MEP : Ministère de l'Economie et de la Planification

ODS : Office de Développement de Sud

# 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 Tajerouine), 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 en cours 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 Midoun-Ajim-Zarzis 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 partenaires ont réussi à déterminer les filières porteuses pour Zarzis, Ajim et Midoun. 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 autour 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 : 50 ans de politiques à l'épreuve de la mondialisation », EchoGéo, n° 13.
[2] Ben Mami S., (2008), La décentralisation et la déconcentration en Tunisie et au Maroc, l'évolution du rôle des collectivités locales, des textes aux pratiques, IRG.
[3] Document d'orientation pour le plan de développement 2016-2020, chapitre 1.3, p. 11. 4 Article 131-142 de la constitution tunisienne 2014.

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 régions, 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 inclusive 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 territorial [4].

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 maitriser 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.

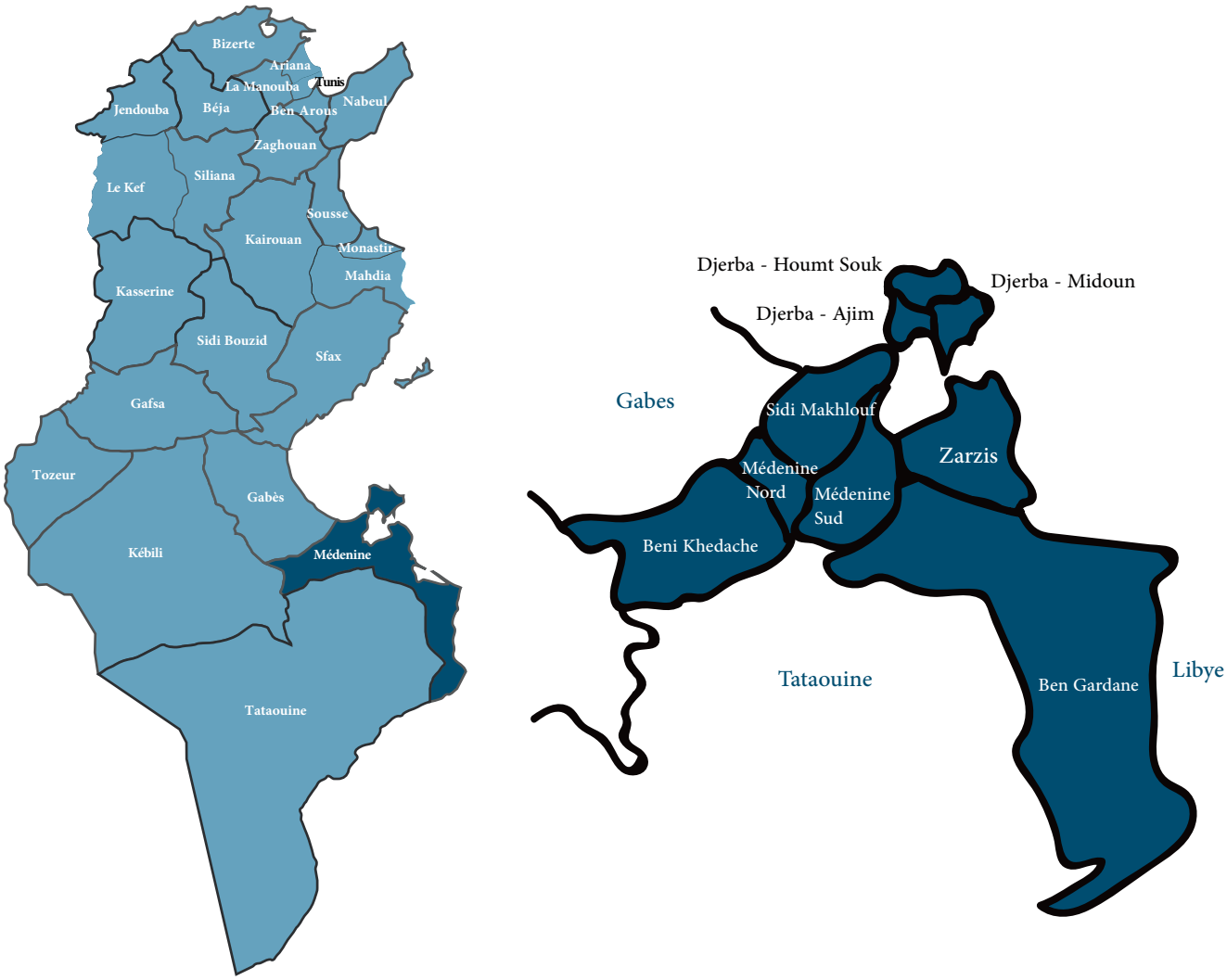
Afin d'identifier les opportunités et le potentiel de développement endogène et de diversification des secteurs au niveau local, nous nous sommes appuyés sur une méthodologie reconnue qui a prouvé sa pertinence, à savoir la méthodologie de diagnostic en marketing territorial.

A l'issue 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 Médenine

Parmi les trois gouvernorats couverts par le présent projet se trouve celui de Médenine. Situé au Sud-Est de la Tunisie, ce gouvernorat lie le pays aussi bien à la Libye qu'à la Méditerranée. Avec une superficie totale de 9176 Km2 et une population de 510549 habitants, répartie sur 94 secteurs et 9 délégations.

Carte 1 : Situation du gouvernorat dans la Tunisie



Le gouvernorat de Médenine affiche des indicateurs sociaux relativement similaires ou légèrement meilleurs que ceux nationaux. C'est le cas par exemple du taux d'accroissement annuel de la population, de l'analphabétisme, du taux d'activité avec un solde migratoire interne positif et externe négatif.

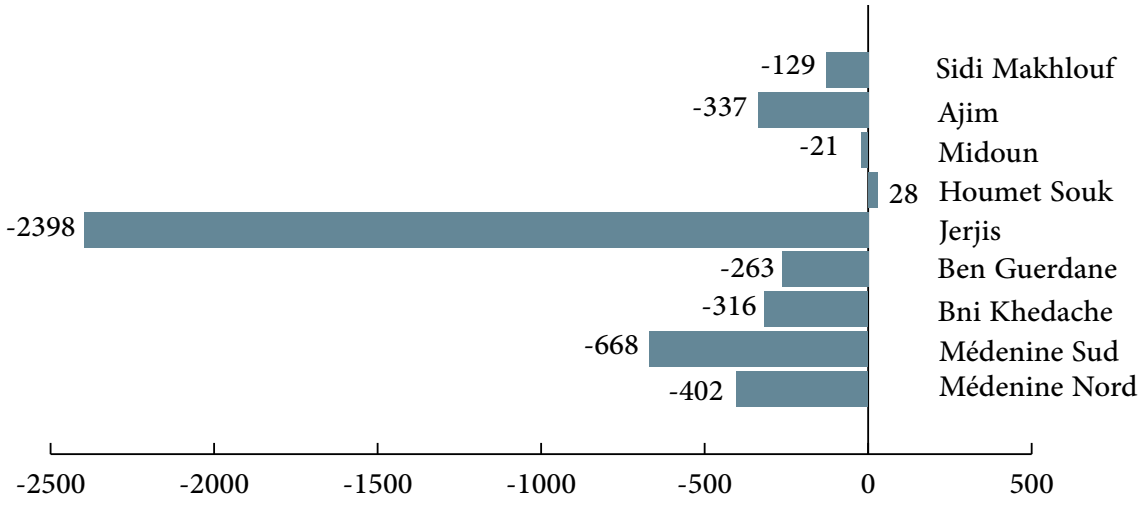
Comme décrite dans le plan de développement gouvernemental 2016-2020, l'économie régionale du gouvernorat est « diversifiée » entre la production d'olive, l'élevage (ovin, bovin et camelin), la pêche, le tourisme, les industries agro-alimentaires et des matériaux de construction, l'artisanat et le commerce parallèle et régulier .

Cependant, cette description rend plus claire la fragilité de cette économie locale basée sur la pluviométrie instable (olivier, élevage), la surexploitation ou l'exploitation intensive des ressources naturelles de la région (industries extractives, pêche) et le commerce parallèle avec la Libye. L'attractivité de ce territoire pour le développement se situe dans l'exploitation de ses ressources, alors qu'il pourrait être perçu comme une identité à multiple facettes à exploiter. En effet, l'analyse des délégations de Médenine permet de constater que Houmt Souk est située au 58ème rang en termes d'indicateur de développement régional sur le plan national [6], alors que Ajim est classée 154ème et Beni Khedech et Sidi Makhlouf respectivement au rang 237 et 226 sur un total de 264 délégations en Tunisie . [7]

Les trois délégations sur lesquelles les jeunes participant à ce projet ont travaillé sont respectivement Zarzis, Ajim et Midoun. Elles sont toutes côtières et forment ensemble 13% de la superficie du gouvernorat avec une population estimée à 175000 habitants en 2020 soit 33% de la population du gouvernorat.

Par exemple, il a été établi que l'île de Djerba était un pôle de tourisme balnéaire au détriment de l'agriculture, la pêche et le commerce. En effet, des dizaines d'établissements hôteliers ont été édifiés, l'urbanisation n'a pas cessé d'accroître pour répondre aux besoins d'hébergement et commercial de ce développement uni sectoriel. Ainsi, à titre d'illustration, le port de pêche de Houmt Souk s'est transformé progressivement en port de plaisance touristique. Les barques de pêche ne peuvent maintenant plus trouver de places dans ce port, ce qui a été réclamé à plusieurs reprises par les organisations professionnelles des pêcheurs. Il en est de même pour le port de pêche d'Aghir entouré par les stations hôtelières de la zone touristique de Midoun qui est sorti de l'exploitation avec l'ensablement progressif/qui a été progressivement ensablé.

Figure 1 : Solde Migratoire externe (2009 - 2014) par délagation




[5] MDCI, (2016), « Plan de développement 2016-2020 : Volume II, Contenu régional »

[6] GIZ, Rapport sur le Plan régional d'environnement et de développement durable (PREDD) du Gouvernorat de Médenine.p 12.

[7] GIZ, (2014), « Plan régional d'environnement et de développement durable du gouvernorat de Medenine » en collaboration avec l'ODS, le MEATDD

# 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 de jeunes d'être force de proposition dans le cadre des mécanismes de démocratie participative, pouvant être mis en place au niveau local (voir Photo 2).

Photo 1 : Atelier de travail avec les jeunes actifs dans les associations partenaires Médenine sur le diagnostic territorial

Les associations qu'ont pris part au projet sont :

- Association citoyenneté et libertés
- Association nouvelles visions
- Association Tunaruz
- Association JLIJ pour l'environnement marin
- Association Mada pour la citoyenneté et le développement
- Association de Zarzis pour le développement durable et la coopération internationale

## 2. Méthodologie de 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, 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 présentée par le ministère, qui définit 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, la manière dont il est réparti et versé et le respect des procédures budgétaires en matière d'exécution des différentes phases.

Le processus d'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, ainsi que de vérifier la conformité aux normes des cahiers des charges et aux normes de qualité du projet. De ce fait, le nombre d'appel d'offre, les prestataires sélectionnés et le temps écoulé entre le moment du choix des prestataires seront évalués.

Si le projet est en cours d'exécution ou est déjà exécuté, on s'intéressera à la répartition des responsabilités en termes d'exécution, l'exécution même du projet ainsi que son état d'avancement.

L'exécution étant un aspect complexe du suivi on déterminera les institutions responsables de l'exécution et le rôle de chacune, les structures chargées de la gestion du budget et l'accessibilité des informations relatives à ces aspects.

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

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

## 3. Méthodologie de diagnostic préliminaire via le Marketing territorial

### a. Définitions et champs méthodologiques

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

Concrètement, la démarche d'attractivité s'adosse au champ méthodologique du Marketing territorial. On parle ainsi de « démarche d'attractivité ou de politique d'attractivité » concrétisée et renforcée par la mise en place d'une « stratégie de Marketing territorial » et, surtout, d'un « plan d'action de Marketing territorial ». Le Marketing territorial est alors considéré comme une « boîte à outils composée de méthodes, techniques, et analyses de pratiques menées à travers le monde. Plus largement, c'est une démarche méthodologique collective, permettant de construire progressivement une stratégie partagée et un plan d'actions performant, dans l'objectif de valoriser l'offre économique endogène du territoire et de s'adapter à la demande des publics cibles exogènes. » [8]

### 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 économique imposée au développement d'un territoire. Il s'agit d'un effort collectif qui rassemble toute une chaîne d'acteurs, fédérés

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

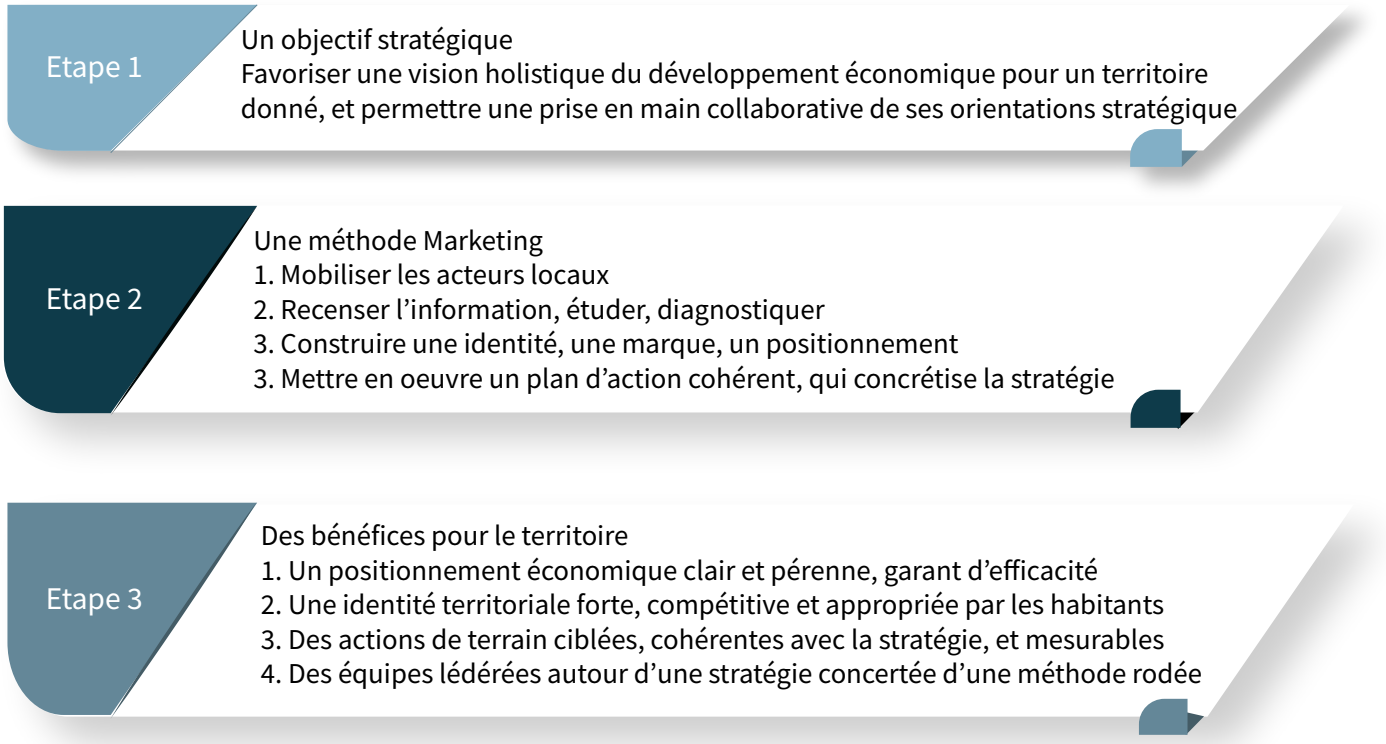
par une stratégie de marketing territorial caractérisée par une gouvernance participative.

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, 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 et leur capacité à porter la parole du territoire.

**c. Les étapes d'une démarche de Marketing territorial**

Figure 2 : Démarche de Marketing Territorial (Gollain, 2015)



### d. Application de la méthodologie de Diagnostic de Marketing territorial

**Périmètre de travail : le territoire Djerba- Zarzis**

Dans le cadre de ce projet, nous nous intéressons aux trois délégations suivantes du gouvernorat de Médenine : Ajim-Djerba, Midoun et Zarzis. C'est le principal pôle du gouvernorat qui abrite ses zones touristiques ainsi que ses principaux cinq ports de pêche. Cette zone rayonne sur l'ensemble du gouvernorat et parfois au-delà, si on considère l'infrastructure portuaire et les entités industrielles de Zarzis.

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.

| Ajim Djerba | Zarzis | Djerba Midoun |
|---|---|---|
| • Port de pêche<br>• Bac (Jorf-Ajim)<br>• Entreprise Malga | • Port de Pêche<br>• Port Commercial<br>• PAEZ<br>• ZSC<br>• Cliniques<br>• Zone touristique<br>• Oliviers (Arboriculture)<br>• Institut Olivier et ONH<br>• INSTM | • Port de Pêche<br>• Zone touristique<br>• Commerce<br>• ISET et Pépinière Djerba<br>• CyberParc (H. Souk)<br>• Cliniques (H. Souk)<br>• Aéroport Djerba-Zarzis |

**Déroulement du diagnostic de marketing territorial**

Objectifs de gouvernance et équipe de travail

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 : une trentaine de jeunes sélectionnés pour participer au projet ont assisté aux formations en Diagnostic Territorial et en Suivi budgétaire entre le 02 et le 08 avril 2021 à Djerba. La formation a permis aux jeunes de changer d'approches. Au début, notamment en parlant de développement régional, il y avait des attentes que le projet vise à encourager l'entrepreneuriat individuel. Il leur a été expliqué que l'accent était plutôt sur la participation des jeunes dans le développement intégré de leurs régions/territoires comme un 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 Djerba-Zarzis de réaliser un développement durable inclusif sont respectivement : la pêche traditionnelle comprenant la transformation des produits de la pêche, le tourisme alternatif, le tourisme des services de santé, l'industrie culturelle avec la valorisation des produits artisanaux, la production, la transformation et la valorisation des produits issus des oliviers 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.
- yant 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 qu'elles considèrent 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 à travers un lien web qui a été communiqué par l'équipe OTE aux jeunes. La réalisation de cette étape a permis de collecter 221 données sur les trois territoires et 75 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 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, ODS, municipalité, etc) ainsi que la distance qui sépare les jeunes des directions régionales sises à Médenine.

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 retranscrites 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 de ses leçons apprises. De 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 huit projets de développement public exécutés dans le périmètre d'étude à savoir « Djerba Ajim-Djerba Midoun-Zarzis » (cf. Tableau 1).

Ces projets ont été sélectionnés via les documents officiels recensant les projets de développement publics sur la période 2016-2020. 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 en 1000 DT | An | Description et objectifs des projets | Etat d'avancement annoncé par l'Etat | Etat d'avancement annoncé par l'Etat |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Réhabilitation de la maison des jeunes El Mey** | Djerba | MJSIP | 300 | 2017 | Bâtir une nouvelle maison des jeunes puisque celle existante depuis les années 80 n'est plus exploitable. L'objectif : offrir aux jeunes un lieu de loisir | Après remplacement de l'entrepreneur et sélection d'un nouvel, les travaux avancement lentement. Etat d'avancement : 85% avec prévision d'atteindre 100% vers le 1er trimestre de 2022. | 85% |
| **Agrandissement de restaurant universitaire Khayreddine Bacha Djerba** | Djerba | MES | 370 | 2015 | Ce projet a pour but d'améliorer la capacité de logement et de restauration des étudiants. | En phase d'appel d'offres pour la deuxième fois | |
| **Dédoublement de la route romaine Djerba- Zarzis** | Djerba | MEHAT | 4805544<br>71830 | 2019 | Objectif : une meilleure fluidité de la circulation et diminution du nombre d'accidents.<br>Réalisation de 2 nouvelles ouvertures pour sauver la lagune de Boughrara et y améliorer la qualité de la vie marine. | Les travaux sont en cours<br>Fin prévue dans le 1er semestre 2023 | 70% |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Construction du lycée Chamakh** | Zarzis | ME | 4668 | 2019 | Construction d'un lycée qui s'étend sur 3784 m2 | En cours<br>Taux d'avancement 90% | **90%** |
| **Aménagement de l'esplanade littoral de la plage "Soug El Guebli'' à Beni Maaguel** | Midoun | MEP | 180 | 2020 | Un projet proposé dans le cadre de la 3ème tranche du PDI | Approbation des études le 11 juin 2020, Dossier transmis à l'APAL.<br>En cours de préparation du dossier d'appel d'offre | |
| **Création du noyau d'une zone industrielle** | **Ajim** | **MEP** | 1400 | **2018** | Projet proposé dans le PDI<br>Il s'agit de la construction d'un noyau industriel qui s'étend sur 2 hectares de superficie. | | |
| **Réhabilitation du marché de gros du poisson d'Ajim Djerba** | Ajim | MEP | 180 | 2021 | Réhabilitation de marché<br>Objectifs : Amélioration des conditions de vente et garantir la qualité des produits de la pêche, Améliorer les conditions de travail pour y attirer les pêcheurs et les intermédiaires | Approbation des études préliminaires le 20 MAI 2019 ; Approbation des études le 22 janvier 2021 ; Sélection d'un prestataire pour la réalisation de travaux d'aménagement | |
| **Construction d'un pavillon pour le logement dans le département de chirurgie orthopédique de l'hôpital régional de Zarzis** | **Zarzis** | **MSP** | 1360 | 2018 | Projet programmé depuis 2014 (budget d'état 2014) dans le but d'améliorer l'infrastructure de l'hôpital régional de Zarzis. Les travaux de construction de pavillon ont été commencé le 23 juillet 2018 | En cours,<br>Avancement lent et discontinu.<br>Taux d'avancement : 55% ;<br>Un deuxième avis d'appel d'offre pour compléter les travaux a été publié. | 55% |

L'analyse des résultats du suivi des projets de développement programmés ou en cours tel qu'effectué par les jeunes de Médenine a permis de constater plusieurs dysfonctionnements dans la planification, l'implémentation et le suivi des projets.

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.

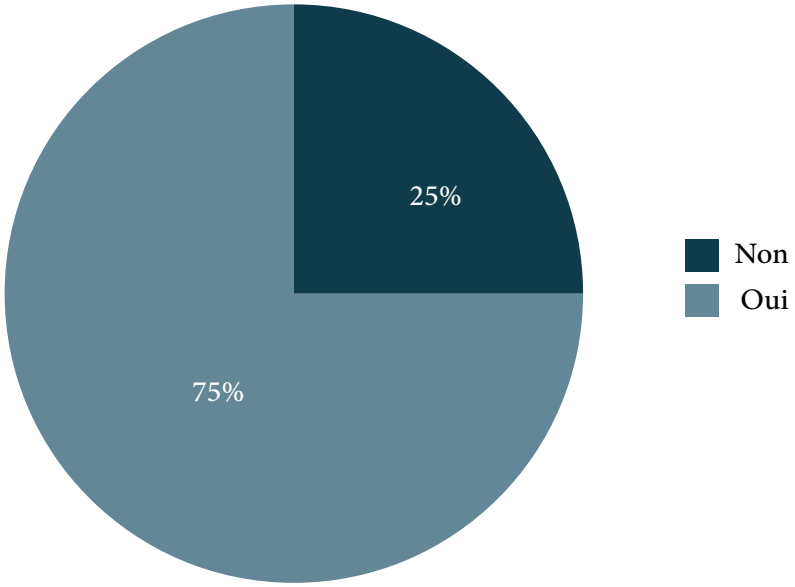
### a. Le retard d'exécution, caractéristique généralisée [9]

Tous les projets suivis dans le cadre de ce rapport n'ont pas été réalisés dans les délais. Le dépassement des délais est en conséquence une caractéristique généralisée dans les projets de développement à Médenine. Selon les entretiens effectués par les jeunes, ceci est en général dû à l'indisponibilité des fonds alloués, des retards au niveau des appels d'offres, au choix de prestataires peu compétents, ou à des forces majeures comme la crise COVID-19.

### b. Prise de décision des projets

Les décisions ont été prises de manière participative pour 75% des projets suivis par les jeunes, et pour 25% des projets, ce fut de manière unilatérale. En revanche, le processus de prise de décisions et les étapes participatives n'étaient pas claires. Selon les entretiens avec des responsables de municipalités, l'approche participative des choix des projets n'était appliquée que pour les projets du programme de Développement Intégré. Pour les autres programmes, cette approche s'applique dans certaines étapes de réalisation des projets seulement.

Figure 2 : Prise de décision sur les projets




[9] Les projets d'aménagement général programmés ces dernières années ne sont pas adaptés aux besoins de notre région. La plupart des projets sont liés à la préparation des routes. Il semble que le choix soit aléatoire. »

Entretien avec Association à Djerba

Concernant le PDI, les projets n'ont pas encore réalisé ou résilié. Il y a plusieurs problèmes dans ce programme : problèmes financiers, problèmes avec les entrepreneurs de bâtiment, la municipalité n'a pas assez d'information sur l'avancement des projets »

Entretien avec le maire de Ajim

### c. Une planification centralisée qui ne prend pas en compte les atouts du territoire [10]

Interrogeant les responsables administratifs à propos des raisons qui ont motivé la planification des projets suivis, les jeunes ont eu des réponses qui justifient 50% des projets par l'obtention d'un financement de la part d'un bailleur de fonds externe ou de la part du gouvernement. D'ailleurs, sur les huit projets, 100% sont financés de manière centralisée. Les paiements ne se font pas à travers une autorité locale ou un acteur régional mais via les représentations administratives de l'autorité centrale.

25% seulement ont précisé la spécificité locale (caractéristique ou atout territorial comme un aspect historique, naturel, archéologique, etc.) prise en considération dans le projet.

L'analyse des résultats de suivi des projets a montré par ailleurs, l'existence des différents problèmes liés à l'exécution de ces projets, notamment des problèmes de gestion, des problèmes administratifs, des problèmes de compétences des ressources humaines affectées à la gestion du projet et des problèmes avec le prestataire choisi.

[10] « Les projets de développement programmés ces dernières années ne sont pas adaptés aux besoins de Zarzis.

La plupart des projets sont liés à la préparation des routes. Il semble que le choix se fasse de manière aléatoire. »

Entretien avec une association à Zarzis

### d. Problèmes de gestion

#### Problème d'accès à l'information [11]

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 pour donner 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. Malgré des efforts ont été entrepris afin d'utiliser le cadre législatif sur l'accès à l'information (Loi organique n° 2016-22 du 24 mars 2016, relative au droit d'accès à l'information), toutes les demandes que nous avons soumises, sont restées sans réponses de la part des administrations concernées. 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 :

Les projets et les dépenses de développement qui leur sont dédiées sont souvent regroupés et ventilés par ministère, de telle sorte qu'il est actuellement impossible d'en avoir le contenu détaillé ou de comprendre à quels besoins de développement régional ses projets répondent. L'absence de budget par régions induit aussi un manque d'articulation des objectifs de développement régional et la relation entre les priorités stratégiques de l'État et le contenu de son budget. L'intégration d'une approche du budget régionalisé apparait comme une priorité.

Le manque de communication auprès de la population qui rend les projets de développement peu visibles par les citoyens

La réticence de certains membres de l'administration à communiquer les informations et ce, malgré la loi d'accès à l'information permettant à tous 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).

#### Incapacité des autorités centrales à répondre aux besoins de développement local

On a pu observer que les objectifs de développement de ces projets restent peu clairs. En effet, en recensant et étudiant les projets de développement, ces derniers apparaissent plus comme des projets de viabilisation que des projets

[11] Extrait de notre rapport d'analyse préliminaire Medenine (23/12/2021)

« Les informations collectées concernant le travail du suivi budgétaire étaient limitées et non pas concrètes, la plupart des projets sont en phase d'étude ou d'appel d'offres.

Les trois problèmes les plus signalés par les jeunes comportent :

1. Problème d'accès à l'information : Un accès à l'information est difficile, Un Manque d'informations mise à jour, une lenteur dans les procédures
2. Problème de centralisation : la prise de décision dépend toujours du centrale (présidence, ministère, directions régionales) ce qui provoque la lenteur de la mise en œuvre des projets ;
3. Problème du cycle budgétaire : Bureaucratie administrative, procédures lentes et lourdes ayant un impact sur le budget et le taux d'avancement des projets, Dépassement des deadlines ce qui impacte les budgets alloués et aussi les prestataires »

de développement. Ce constat est accentué par le manque d'inscription de ses projets dans un cadre fonctionnel, en relation avec les politiques publiques.

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 sont complexes. Typiquement, les projets d'agrandissement du restaurant universitaire Khair-Eddine Pacha à Djerba lancés depuis six ans, illustrent cette constatation qui a connu plusieurs appels d'offres et échanges avec les administrations en liaison avec son approbation ou exécution.

**Manque de ressources humaines affectés à la gestion du projet**

On observe un manque important de ressources humaines au sein de certaines administrations et même au sein de municipalités. Le faible taux d'encadrement qui caractérise l'ensemble des municipalités ne facilite pas l'exécution des projets et leur suivi, prenons l'exemple de la municipalité de Zarzis qui affiche un taux de 11,64% en 2020 selon le portail des collectivités locales [12]. Dans plusieurs municipalités, on trouve qu'un seul ingénieur, comme c'est le cas d'Ajim, chargé à la fois d'étudier les dossiers de permis de bâtir ou suivre les travaux sur les chantiers. Ce qui augmente la marge d'erreurs et de risques de problèmes durant la mise en œuvre du projet comme c'est le cas pour les projets présentés au préalable. D'autre part, ces municipalités manquent de ressources financières pour faire face à leurs multiples obligations de suivi. Ainsi, le manque de coordination entre les institutions, les lourdeurs administratives, le manque de compétences, de moyens et de ressources humaines sont parmi les principales contraintes empêchant la bonne réalisation des projets publics de développement.

**Conflits de compétences ou absence de coordination**

L'absence ou l'insuffisance de coordination entre toutes les administrations intervenantes dans un tel projet public pourrait retarder l'exécution de celui-ci. Citons l'exemple du projet d'aménagement de l'esplanade littoral de la plage "Soug El Guebli" à Beni Maaguel Midoun, où le rapport Avant-projet détaillé n'a pas pris en considération les conditions/exigences d'occupation du domaine public maritime. La proposition d'aménagement a été refusée par l'APAL, ce qui a abouti à la réalisation d'une nouvelle proposition et a retardé par conséquent l'exécution du projet.

**e. Problèmes administratifs**

**Procédures : Législation incohérente avec la réalité du marché**

Les résultats du suivi budgétaire ont démontré plusieurs retards et/ou suspension des projets de développement dus aux défauts d'offres ou de clôture des projets par les entrepreneurs et prestataires externes.

Un problème également commun à tous les projets reste celui de procédures. En effet, quel que soit le projet, les procédures administratives liées à son exécution, demeurent une difficulté majeure. Il reste difficile de respecter les deadlines de chaque projet et leur exécution. On a pu aussi observer l'absence ou les problèmes de communication entre les administrations publiques au niveau régional qui empêchent de faciliter les procédures.

Ainsi, à titre d'exemples,

L'emplacement pour la construction du lycée Chamakh Zarzis a été choisi au lieu de l'école primaire 12 mai de Chamakh. Les procédures administratives liées au transfert et au jumelage de cette école primaire avec une autre, ont pris du temps, ce qui a causé le report de la date de commencement des travaux de septembre 2019 au décembre 2019 ;

[12] Portail des collectivités locales, Ressources humaines des municipalités avec taux d'encadrement, chiffres janvier 2020. Ressources humaines des municipalités avec taux d'encadrement - بوابة الجماعات المحلية (collectiviteslocales.gov.tn)

Le projet d'agrandissement du restaurant universitaire Khair-Eddine Pecha est en phase d'appel d'offre pour la deuxième fois. En 2015, un budget avait été alloué pour l'agrandissement du restaurant, à la suite duquel un prestataire du projet avait été sélectionné par le biais d'un appel d'offres. Suite à la hausse des prix, le prestataire du projet a exigé une augmentation de 50 mille dinars par rapport au budget initialement prévu. Le projet a donc été reporté, un budget lui étant alloué chaque année. L'ingénieur gagnant a retardé l'achèvement, a abandonné l'affaire, et le contrat a donc été résilié.

Le projet de construction d'un pavillon dans le département de chirurgie orthopédique de l'hôpital régional de Zarzis est également dans la même situation.

En réalité, nos recherches ont montré que la cause profonde des différents problèmes est de nature législative. La loi ne permet pas aux prestataires, qui concluent des marchés publics, dont la période d'exécution est inférieure à une année, de procéder à une révision des prix. Ainsi, à la suite de la conclusion d'un contrat, et avant même le début de son exécution, si le fournisseur constate que son affaire court à perte à cause de l'augmentation des prix des matériaux de construction par exemple, il lui suffit d'attendre quatre mois afin que sa caution bancaire provisoire devienne caduque et lui permette ainsi la résiliation de son le contrat.

Les contractants publics de leur côté n'ont pas la capacité de revoir les prix à la hausse même s'ils trouvent les causes justifiées. Souvent, la résiliation du contrat et le lancement d'une nouvelle procédure auront un coût supérieur à l'augmentation demandée par le premier entrepreneur.

Même lorsque les fonds sont disponibles et alloués et l'orientation politique favorable, le taux d'exécution des programmes de développement reste faible. Cela est dû aux dysfonctionnements du système de passation des marchés publics qui se traduisent, entre autres, par une préparation insuffisante des dossiers d'appel d'offres et une passation des marchés contestable.

**Problématiques foncières**

Durant notre travail, nous avons aussi observé que les problèmes liés aux statuts fonciers et aux lourdeurs administratives en rapport aux résolutions des problèmes fonciers, peuvent être très importantes pour les projets de développement surtout dans les périmètres étudiés qui sont des zones littorales sensibles. En effet, le projet d'aménagement de l'esplanade littoral de la plage "Soug El Guebli" à Beni Maaguel Midoun s'est vu retarder de 1 an car le projet est soumis à des licences de l'agence de Protection et d'Aménagement du Littoral (APAL) (pour l'occupation de Domaine Public Maritime).

### f. Problèmes de compétences des ressources humaines affectées à la gestion du projet [13]

Le dysfonctionnement et les retards d'exécution des projets suivis pourraient être liés aux problèmes de compétences des ressources humaines affectées à la gestion d'un tel projet. Le retard de plus de 4 ans de certains projets suivis (Agrandissement de restaurant universitaire Khayreddine Bacha Djerba, construction d'un pavillon pour le logement dans le département de chirurgie orthopédique de l'hôpital régional de Zarzis...), ne pourrait être expliqué que par le manque ou l'insuffisance de profils compétents ou spécialisés au sein des établissements chargés de leurs gestions. Cependant, pour accéder à ces types d'informations et évaluer toutes les causes des retards des projets, nous avons connus différentes contraintes pendant la phase de collecte de données, surtout la difficulté d'obtenir des rendez-vous auprès de certains responsables.

[13] « Concernant les 13 autorités locales, on remarque l'absence de vision et des stratégies de développement de la région, le manque des compétences et l'insuffisance des moyens matériels, le manque d'implication des jeunes, […] Il est nécessaire d'impliquer des personnes compétents et connaisseurs de domaine dans les comités municipaux » Entretien avec une association à Midoun

### g. Problème avec le prestataire choisi

#### Manque de moyens de suivi

Le suivi de l'exécution des travaux est assez important pour évaluer le travail du prestataire et assurer le bon déroulement des projets. En effet, le manque de moyens dans le suivi des projets est une des raisons expliquant le retard dans l'avancement de certains projets cibles. Citons l'exemple du projet d'agrandissement de restaurant universitaire Khayreddine Bacha Djerba, l'ingénieur retenu lors du 2ème appel d'offre a retardé l'achèvement des travaux et a fini par abandonner l'affaire. Son contrat a été résilié.

#### 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. Les problèmes de manque de capacité (manque de ressources financières ou insuffisance du matériel) du prestataire handicapent sérieusement les projets de développement.

Citons, à titre d'illustration le projet de réhabilitation de la maison des jeunes El-May. Les travaux ont démarré le 04 juillet 2019, mais ils se sont rapidement arrêtés en raison de difficultés financières de l'entrepreneur. Le projet a été annulé et de nouvelles procédures ont été lancées au niveau de la Direction régionale de l'équipement pour le traitement, ce qui a conduit à la nomination d'un nouvel entrepreneur pour poursuivre les travaux. Les travaux ont repris fin 2020 soit 18 mois de retard. L'exécution par le deuxième entrepreneur se poursuit difficilement.

En conclusion, il peut être constaté que les projets de tailles relativement faibles n'intéressent pas les grandes entreprises de bâtiment. D'autre côté, les nouveaux entrepreneurs et ceux de taille PME ne sont pas suffisamment encouragés avec un accès au financement auprès des banques par exemple. Les ambitions des jeunes ingénieurs entrepreneurs ont besoin d'une assistance pour pouvoir faire face aux rivalités du marché d'un côté et les exigences contractuelles d'autre côté.

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 | | Manque de moyens de suivi | Manque de compétences du prestataire | Retards dans le déblocage des tranches de paiement |
| Réhabilitation de la maison des jeunes El Mey | | | | | | | | | | | | | | | + ++ | |
| Agrandissement de restaurant universitaire Khayreddine Bacha Djerba | | | | + | | + | | | | | | | | | + | |
| Dédoublement de la route romaine Djerba- Zarzis ** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Construction du lycée Chamakh | | | | | | ++ | | | | | | | | | | |
| Aménagement de l'esplanade littoral de la plage "Soug El Guebli'' à Beni Maaguel | | | | | | | ++ | | | | | | | | | |
| Création du noyau d'une zone industrielle* | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Réhabilitation du marché de gros du poisson d'Ajim Djerba | | | | | + | ++ | | + | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Construction d'un pavillon pour le logement dans le département de chirurgie orthopédique de l'hôpital régional de Zarzis**** | | | | | | | | | | | | | | | | | |

*le projet n'a pas encore lancé.

** Manque des informations : On a déposé des demandes d'accès à l'information. Nous sommes toujours en attente de réponse.

## 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 notre accompagnement, à appliquer pour la première fois cette méthodologie de Marketing territorial à Médenine, 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 Djerba-Midoun, Ajim et Zarzis, avec ses filières clés : celles qui emploient le plus de gens, les filières les plus diffuses, et, surtout les filières les plus stratégiques, à haut potentiel de développement [14].

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

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

### a. Profil des territoires

#### Territoire de Zarzis [15]

Sur le plan du capital humain, nous avons constaté que Zarzis souffre d'un fort taux d'abandon scolaire au niveau secondaire avec un enfant sur six qui atteint la scolarisation universitaire (taux de scolarisation est de 17,8%). Le phénomène d'immigration peut, selon nos entretiens, expliquer une bonne partie de cet abandon (le solde migratoire à Zarzis est le plus élevé au Médenine est de -2398).

Du point de vue des ressources naturelles, la production halieutique totale [16] au gouvernorat de Médenine a atteint 16156 Tonnes en 2019 dont 56% de la production de délégation de Zarzis [17]. Cependant, le secteur agricole est confronté aux problèmes de la désertification, de la rareté et la salinité de l'eau, de la marginalisation des terres à pâturage. La productivité de grandes cultures reste faible et aléatoire, car fortement tributaire des conditions climatiques.

L'un des projets présentant une opportunité pour Zarzis, est le projet du Port Bleu à Zarzis avec laquelle la FAO promeut un système de gestion intégré pour le développement d'une pêche responsable et une amélioration considérable de l'infrastructure du port de pêche [18].

De même, les faiblesses actuelles dans les représentations régionales des institutions de R&D (Institut Olivier, INSTM, etc.) peuvent être converties en opportunités avec à travers une collaboration plus active avec les autorités locales et les organisations de la société civile. Des initiatives d'information et

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

[15] « Le territoire de Zarzis est riche en ressources naturelles (oliviers, le littoral, sel, produits de pêche) et doté d'une importante infrastructure (port commercial de Zarzis, zone d'activité économique). Sa position géographique a son énorme importance : c'est région littorale qui s'ouvre sur la méditerrané avec son port et se situe pas très loin de frontières tuniso-libyennes. Tous facteurs, si on trouvait la volonté de surpasser des lacunes d'infrastructures et d'investissement, pourraient faire de Zarzis le noyau de développement durable du sud tunisien et se manifeste comme une porte et voie stratégique d'accès à l'Afrique. »

Entretien réalisé avec le maire de Zarzis

[16] MARHP, (2020), « Statistiques de Pêche et de l'Aquaculture pour l'année 2019 ».

[17] ODS (2020) Le gouvernorat de Médenine en chiffre

[18] https://www.mosfa-ompda.org/2021/12/tunisie-le-projet-du-port-bleu-de-zarzis-est-un-modele-de-promotion-de-la-peche-artisanale-durable/

de formation pour les jeunes, les agriculteurs, les pêcheurs et les entrepreneurs locaux peuvent en être des exemples. La collaboration pourra également être étendue aux institutions universitaires régionales comme l'Institut de Biologie Appliquée de Médenine ou l'Institut des Sciences de l'Eau à Gabès, en plus des chercheurs doctoraux originaires de la région qui sont inscrits dans d'autres laboratoires de recherche.

Globalement, Zarzis peut être identifiée comme un territoire disposant de maintes atouts stratégiques (côtes, olives, infrastructure logistique, PAEZ, ZSC, etc.) mais cette accumulation n'a pas permis d'en faire un milieu attractif pour ses jeunes ni de leur offrir des opportunités suffisantes [19].

Malgré la proximité du marché libyen, l'existence d'un aéroport international à Djerba et d'un port commercial à Zarzis, l'activité créatrice de valeur (startups, industries) est encore limitée en raison de l'absence d'un environnement favorable, d''initiatives privées, et des coûts additionnels de transport [20].

Du point de vue des filières économiques, les jeunes participants à la formation ont identifié deux filières principales à étudier. Les deux filières ci-dessous seront expliquées en détails dans la rubrique suivante.

La filière oléicole : production et transformation de l'huile d'olive et des produits secondaires de l'olivier dans l'artisanat.

La filière des TIC : se basant sur l'infrastructure existante dans la région (ZSC) et le potentiel de développement à l'export des startups que les jeunes de Médenine peuvent créer.

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| • Infrastructures exceptionnelles (PAEZ, ZSC, Port commercial, port de pêche)<br>• Zone touristique<br>• Activité de pêche : 56% de la production halieutique du gouvernorat, 1043 barques et 6 thoniers<br>• 65000 Ha d'oliviers et 30 000 tonnes d'olives par an | • Abandon scolaire important, qui a pour conséquence d'avoir le taux de scolarisation universitaire le plus faible<br>• Absence d'établissements universitaires<br>• Faible attractivité des jeunes pour le travail et l'entrepreneuriat dans le territoire<br>• Faiblesse dans la participation des jeunes dans la société civile |
| **Opportunités** | **Menaces** |
| • Développement des activités et capacités des institutions de R&D (Institut d'Olivier et INSTM)<br>• Classification du port de Pêche en tant que Port Bleu et création de liaisons conteneurs commerciales avec le monde | • Migration élevée des jeunes<br>• Surexploitation des ressources halieutiques<br>• Sécheresse menaçant les arbres d'oliviers majoritairement sec (non-irrigué) |

### Territoire de Midoun [21]

Midoun est la deuxième ville de l'île après Houmt Souk. Et comme à Houmt souk, loin de la zone urbanisée, se disperse des villages authentiques caractérisés par les « menzels », un mode d'occupation de sol et d'habitat traditionnel typiquement djerbien. Synagogue d'El Ghriba se trouve à Erriadh ; un quartier qui appartient au territoire de Houmet Souk.

Représentant le cœur administratif et économique de Djerba, Midoun est doté d'une zone touristique très développée avec près de 76 unités hôtelières et des centaines de micro-entreprises commerciales liées à ce secteur.

Avec un taux d'urbanisation parmi les plus développé du gouvernorat, Midoun bénéficie de toute la richesse du patrimoine archéologique, historique et immatériel d'une grande variété (site archéologique de la ville antique de Meninx, la synagogue de la Ghriba, la forteresse turque de Ghazi Mustapha, de

[19] Un territoire peut avoir plusieurs atouts stratégiques comme des ressources naturelles, une infrastructure développée mais en absence d'une stratégie de développement inclusif, le capital humain peut ne peut en bénéficier

[20] Implémentation de l'approche écosystémique pour l'aménagement de la pêcherie de la lagune de El Bibane. 2018

[21] « Les atouts et les potentiels de développement du territoire de Midoun sont principalement le tourisme et l'agriculture (terrains plantés en oliviers, terres irriguées). La région dispose aussi d'une importante bande côtière, une zone de services (centre-ville de Midoun) et des sites archéologiques à l'instar du fort Borj kastil, site Meninx, site Bourgo... Il y a également des terrains encore inexploités comme le terrain de Terbella à Sedwikech. Celui-ci est proposé d'être une zone industrielle de 50 hectares de superficie (projet en cours d'approbation) »

Entretien réalisé avec le maire de Midoun

[22] https://whc.unesco.org/fr/listesindicatives/5686/

plusieurs mosquées d'une grande pureté et originalité architecturales [22]). La proximité de Houmt Souk permet aussi aux habitants, visiteurs et investisseurs à Midoun de bénéficier des atouts de la première. Il s'agit de compléter l'aspect urbain relativement moderne de Midoun par celui traditionnel authentique de H. Souk.

Djerba et Midoun présentent l'un des principales régions touristiques de la Tunisie. L'essor du tourisme dans le gouvernorat est dû essentiellement aux sites favorables à l'installation d'unités hôtelières et a une importante diversité et richesse culturelle et paysagère. Cependant, face aux crises successives (Insécurité, COVID-19), le secteur touristique est à la recherche de nouveaux segments lui permettant une meilleure résilience. Dans le cadre de ce projet, nous avons identifié des filières de tourisme responsable. Cependant, les entretiens réalisés par les jeunes semblent montrer que les autorités locales et centrales n'ont pas engagé les efforts suffisants pour encadrer ces segments et les orienter vers un développement durable. Les jeunes ont identifié, ci-dessous, les deux filières de tourisme responsable pouvant conduire à un développement durable. .

Ces deux filières sont respectivement :

- Le tourisme des services de santé : bénéficiant des atouts du territoire Djerbien en termes de capacité d'hébergement, de médication (cliniques, laboratoires d'analyses, médecins de libre-service, SPA, kinesthésie, physiothérapie, etc.).
- L'industrie culturelle et la valorisation des produits artisanaux : à travers la consolidation des événements culturels, religieux, et artistiques existants et la création de nouveaux festivals pouvant dynamiser la vie culturelle ainsi que les ventes des services touristiques et d'artisanat.

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| • Fort taux d'activité 47,61% soit 22480 personnes actives<br>• Taux de chômage le plus faible du gouvernorat 9.22% contre 19.87% à Medenine)<br>• Infrastructure touristique: 75 hôtels d'une capacité d'environ 34000 lits, 23 Agences de voyage<br>• Proximité de Houmt Souk qui complète son offre touristique et sanitaire | • L'économie territoriale non diversifiée: basée sur le tourisme balnéaire<br>• Une seule entreprise manufacturière (10 emplois) |
| **Opportunités** | **Menaces** |
| • Patrimoine archéologique et historique (Minenx, Henchir Bougou, etc.)<br>• Création d'une zone industrielle peut attirer les entreprises manufacturières | • Crises sécuritaires ou sanitaires menaçant le tourisme et les commerces liées |

[23] « Ajim dispose d'un patrimoine naturel très diversifiés par la présence de produits de terroir spécifiques à Ajim (el ouzef, lamsi, éponges espèce hajjami …). De même l'existence d'un musée de patrimoine à Guellala et plusieurs sites archéologiques à terre et en mer et les techniques de pêche artisanale sélective

### Territoire d'Ajim [23]

La délégation la moins spacieuse représentant seulement 1.4% de la superficie totale de Medenine, Ajim compte six délégations et une commune. Elle est aussi la moins peuplée avec une estimation de 24865 habitants en 2020 dont 6928 seulement sont actifs, avec un taux d'activité de 38.16% en 2014.

La moitié des personnes actives à Ajim travaillent dans le secteur tertiaire, presque le quart (22%) dans le BTP. Les secteurs manufacturier, agricole et de pêche, d'énergie et des mines n'offrent ensemble que 2750 emplois à Ajim dont

spécifique à Ajim, à l'instar des nasses fabriqués par les constituants des palmiers et les charfias ou comme on appelle zarba, peuvent contribuer au développement de tourisme alternatif ». Entretien avec un ingénieur en chef - Groupement Interprofessionnel des Produits de la Pêche (GIPP) Zarzis.

[24] https://lapresse.tn/124839/unesco-le-dossier-dinscription-de-lile-de-djerba-au-patrimoine-mondial-accepte/

303 seulement sont occupés par des femmes.

Ajim dispose d'une image qui reflète culture, civilisation et beauté et qui constitue un avantage comparatif considérable dans l'attractivité territoriale. D'ailleurs, les efforts menés par les acteurs locaux ont mené à l'acceptation du dossier d'inscription de l'ile de Djerba comme patrimoine mondiale auprès de l'UNESCO [24].

Néanmoins, comparé à son emplacement sur l'île de Djerba, ses côtes et son ouverture sur la lagune la plus large de la Tunisie, ainsi que son potentiel agricole, il est clair que cette délégation a vécu un déficit d'attention et de développement, tout en sachant que le taux de chômage notamment chez les femmes est élevé (21.76%) ainsi que le faible nombre d'entreprises publiques et privées installées à Ajim par rapport à Midoun et Houmt Souk, les entretiens réalisés par les jeunes dans le cadre de ce projet ont mis en avant l'importance du sujet du bac liant Ajim à Médenine Sud à travers le Jorf. Ainsi, pour la Commune d'Ajim, « La bande littorale, le port de pêche ainsi que le patrimoine matériel et immatériel de la région présentent des atouts du territoire d'Ajim. Cependant, l'isolation de la région vue la qualité médiocre des services des Bacs qui décourage les investisseurs à s'installer à Ajim, la vulnérabilité des infrastructures ainsi que L'immigration et la manque des mains d'œuvre sont des freins pour le développement de ce territoire » Entretien avec la maire d'Ajim.

Le représentant du syndicat patronal UTICA considère également que « les problèmes du Bac d'Ajim présentent une entrave pour l'investissement à Ajim qui parait une région isolée ».

L'opportunité créée par le projet d'un pont de 2 km de long entre Al-Jorf, sur la partie continentale, et Ajim, à l'extrême sud-ouest de l'île de Djerba , peut introduire une dynamique sociale et économique nouvelle sur la délégation la plus faible de l'île de Djerba [25]. Cependant, une mobilisation collective pour ce projet n'a pas été notée dans les résultats de nos recherches et entretiens avec les associations, les collectivités locales, et les autres acteurs sociaux et économiques.

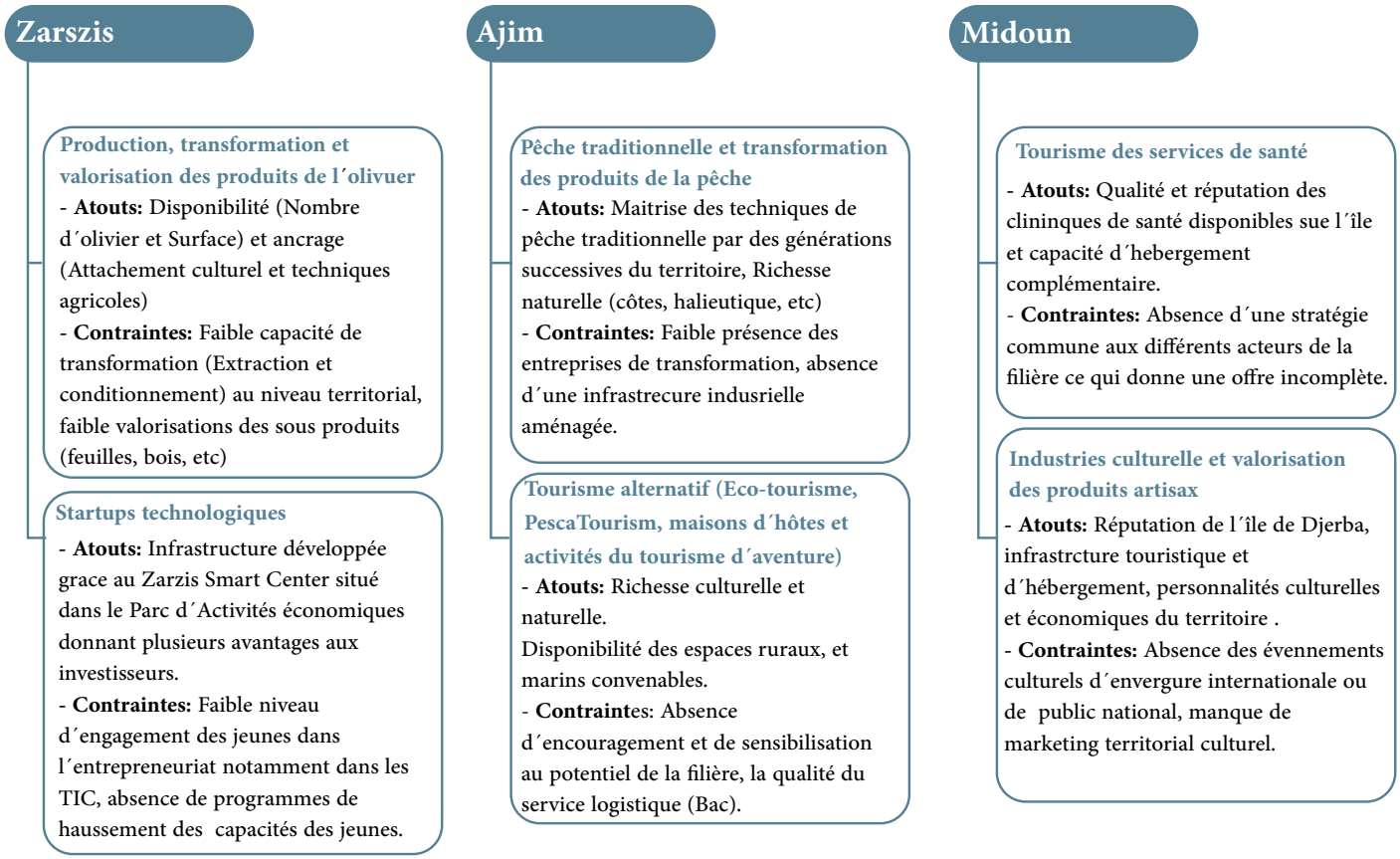
[25] Instance Générale de Partenariat Public-Privée 2018

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| • Faible taux de chômage faible 10%<br>• Sites archéologiques<br>• Production halieutique importante<br>• Infrastructure de pêche (Port, 555 barques, Marché de poisson, GDP, 4 unités de fabrication de glace, Unité de transformation de crabe, etc.). | • Qualité de service des bacs Ajim-Jorf<br>• Faiblesse dans le marketing territorial pour la région<br>• Manque des investissements dans les infrastructures de base<br>• Nombre des entreprises industrielles limité<br>• Absence de services d'appui au développement (incubateurs, pépinières, administrations, etc) |
| **Opportunités** | **Menaces** |
| • Opportunité de création des entreprises de transformation des produits de la mer<br>• Création d'entreprises de tourisme écologique, responsable, de pêche, etc.<br>• Création de zone industrielle peut attirer les entreprises manufacturières | • Pollution marine et érosion littorale<br>• Chute de la production halieutique<br>• Migration des jeunes |

Ainsi, nous avons identifié, avec les jeunes les six filières économiques comme potentiellement pertinentes pour le développement durable inclusif dans les territoires respectifs de Zarzis, Ajim et Midoun. 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 plus en détails au vu des informations que nous avons collectées et des entretiens effectués par les jeunes. Identification des filières potentielles de développement

**Figure 4 : les filières potentielles de développement des territoires de Zarzis, Ajim et Midoun**




## b. Identification des filières potentielles de développement

### La production, la valorisation et la transformation des produits de l'olivier : Une richesse à faible taux d'intégration territoriale

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| • Un grand nombre des huileries modernes<br>• Une richesse exceptionnelle en nombre de pieds d'arbres et en production oléicole<br>• Existence des unités de conditionnement d'huile d'olive<br>• Présence des organismes de recherche et de la profession à Zarzis (ONH, Institut Olivier, etc)<br>• Présence du port de commerce | • Absence de stratégie de long terme pour la filière oléicole<br>• Transformation locale d'une faible partie de la production territoriale<br>• Faible maitrise des techniques de transformation des sous-produits de l'olivier |
| **Opportunités** | **Menaces** |
| • Accroissement de la demande d'huile d'olive conditionnée sur les marchés émergents tels que les USA, l'Australie, le Canada et le Japon<br>• Les marchés non-encore explorées des produits extraits des feuilles d'olivier, des margines, etc | • La surexploitation des bois ou feuille d'olivier au détriment de l'environnement. |

Le gouvernorat de Médenine compte 4,775 millions oliviers répartis sur une superficie de 204 mille ha dont 32% sont situés dans la délégation de Zarzis [26]. L'olivier représente un symbole de Zarzis avec des arbres qui y vivent depuis 120 ans [27]. Cette dernière a produit 80000 tonnes d'olive et 20000 tonnes d'huile d'olive en 2019 [28]. Une partie de cette quantité est transformée dans 65 huileries spécialisées installées dans la délégation soit 41% de l'ensemble des huileries du gouvernorat. Cette filière basée sur un avantage compétitif peut être développée par la valorisation de sa richesse agricole exceptionnelle à travers :

- Le conditionnement de l'huile d'olive puisque le taux de conditionnement reste faible aussi bien au niveau régional que national. Son apport en termes de valeur ajoutée au territoire peut être considérable.
- L'exploitation des sous-produits (margine, bois, feuilles d'oliviers, etc.) pour lancer de nouveaux produits (compostage, fertilisant, artisanat, cosmétique, etc.). D'ailleurs, La production des articles artisanaux à partir du bois d'olivier seul constitue une source de revenu pour 350000 personnes en Tunisie, dont 83 % sont des femmes. Les exportations du pays de ces produits sont passées de 5 millions de dinars en 2017 à 17.6 MD en 2018 et 24 MD en 2019.
- Le renforcement du centre de recherche régional appartenant à l'Institut d'Olivier avec des ressources humaines (un seul chercheur contre 37 à Sfax) et techniques nécessaires (matériels de laboratoire). Ce centre peut également jouer un rôle dans l'octroi de formations aux agriculteurs et aux

[26] https://www.webmanagercenter.com/2020/10/16/457417/medenine-augmentation-de-30-de-la-recolte-des-olives/

[27] Entretien réalisé par Wafa Derbel et Ines Souid avec le représentant de l'Institut de l'Olivier à Zarzis

[28] ODS (2019): Le gouvernorat de Médenine en chiffre

jeunes et jouer un rôle dans l'élaboration d'une stratégie régionale pour le secteur oléicole à Zarzis de manière participative avec les différentes parties prenantes [29].

### B. Les TIC : une infrastructure destinée aux startups exportatrices [30]

TICS : Une filière porteuse d'opportunité pour le développement durable inclusif, à la lumière d'une infrastructure florissante à Zarzis.

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| • Une infrastructure très développée (ZSC) et des possibilités d'accès à l'export<br>• 400 diplômés dans le secteur TIC seulement à Zarzis | • Faible taux de scolarisation universitaire à Zarzis<br>• Exode des jeunes et faible esprit d'entrepreneuriat chez les jeunes |
| **Opportunités** | **Menaces** |
| • L'existence des ressources financières pour les investissements des startups<br>• Création d'institutions de formation dans le domaine des TIC | • Multinationales et sociétés TIC qui bénéficient de l'infrastructure en offshore au détriment des startups locales |

La création, au sein du parc d'activités économiques de Zarzis, en Octobre 2020 du « Zarzis Smart Center- ZSC » constitue une opportunité de développement de la filière des TIC dans la ville. ZSC se compose d'un nombre de bureaux et d'espaces de coworking, d'une salle polyvalente moderne et équipée avec une capacité de 160 personnes, une salle de formation avec une capacité de 25 personnes ainsi qu'un espace rooftop et d'un espace évènementiel. ZSC a été créé sur un espace de 2250 m2 avec un budget de 4 millions de dinars. Le centre est extensible à 4000 m2.

Les entreprises qui sont installées actuellement, ou qui le seront potentiellement, sont actives dans les domaines de l'e-commerce, les applications mobiles, l'Intelligence Artificielle, GED, les solutions de gestion de contenu, la transformation du digital [31].

La filière des TIC dans la délégation de Zarzis souffre cependant d'une faiblesse de manque des ressources humaines jeunes. Le phénomène social d'abandon scolaire et de migration informelle à Zarzis. Les startups installées dans le territoire considèrent que cette filière a besoin de réunir les atouts de l'infrastructure et le capital humain pour créer une richesse [32].

Elles pointent également la limitation du ZSC aux entreprises exportatrices comme une contrainte devant les petites startups débutantes sur le marché ou celles ciblant le marché local [33].

[29] Entretien réalisé par Wafa Derbel et Ines Souid avec le représentant de l'Institut de l'Olivier à Zarzis

[30] « Zarzis Smart Center est une réalisation dans le domaine de TIC et présente un atout important pour la région. Cependant, il n'est pas bénéfique pour les sociétés œuvrant en TIC et travaillant à l'échelle nationale vue qu'il accepte des sociétés partiellement exportatrices, au moins +80% de leurs ventes à partir d'opérations d'exportation). Aussi, la location au niveau du parc semble chère surtout pour les débutants » Entretien avec le directeur d'une nouvelle société œuvrant dans le domaine de TICs.

[31] Entretiens réalisés par Moez Aflouk avec les entreprises Darinov et CFM à Zarzis

[32] Entretien réalisé avec EseDarinov et Ese CFM

[33] Entretien réalisé par Moez Aflouk avec l'entreprise CFM à Zarzis

### C. Le tourisme de services de santé

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| • Infrastructure sanitaire à Djerba (cliniques, médecins en libre-service, centres de thalasso, etc.)<br>• Infrastructure hôtelière, de transport, et sanitaire (cliniques, laboratoires, professionnels de santé, etc.)<br>• Capital humain qualifié disponible en tourisme et en santé<br>• Réputation médicale positive chez les touristes libyens. | • Absence de commercialisation spécialisée des services sanitaires touristiques<br>• Absence d'une offre complète pour les touristes médicaux<br>• Absence d'une conscience communautaire partagée pour cette filière |
| **Opportunités** | **Menaces** |
| • La forte demande (Algérie, Libye, Afrique, Europe)<br>• Développement de nouvelles lignes de l'aéroport Djerba vers les marchés demandeurs de cette filière | • Crise Sanitaire COVID<br>• Échec de réputation à cause d'un développement non planifié<br>• Développement de la concurrence africaine |

En 2018, près d'un million de touristes ont visité et habité à l'Île de Djerba. Au total, 6505284 nuitées y ont été réservées. Deux ans plus tard, la Tunisie a été classée au 2ème rang dans le domaine du tourisme de santé à l'échelle africaine après l'Afrique du Sud, avec 500 000 réservations enregistrées par an et des recettes en devises de 2500 millions de dinars [34].

Le but du développement de cette filière est d'offrir un lieu bien aménagé, où se trouve regroupées toutes les activités qui ont un lien avec le tourisme médical. L'île de Djerba dispose de véritables atouts en matière de tourisme médical. L'infrastructure est adéquate et suit le rythme du développement de cette filière. Les compétences existent aussi et pourront contribuer au développement de celle-ci.

A Midoun, l'infrastructure hôtelière développée favorise le développement du tourisme médical en notant la présence des centres de thalassothérapie. Aussi, profitant de la proximité de Houmet Souk, Midoun dispose des différentes potentialités pour s'améliorer en tant que destination pour le tourisme médical : aéroport internationale de Djerba Zarzis, nombre important des cliniques, nombre de centres médiales en progression, climat adéquat pour la thérapie Cependant, cette filière reste, à ce moment, limitée aux touristes libyens. Elle n'a pas encore connu son essor, surtout en l'absence d'une stratégie claire qui trace les grandes lignes de développement et de promotion de cette filière. L'intervention des autorités de tutelle est très importante à travers le plan de développement stratégique pour la promotion de cette filière. La coordination étroite entre les entreprises privées et les établissements publiques en charge du secteur du tourisme médical semble également nécessaire pour tracer la bonne voie de son marketing.

Suite à un entretien avec le commissaire régional du tourisme à Médenine - Hichem Mehwachi : « L'infrastructure est adéquate et suit le rythme du développement de cette filière ; Les compétences existantes ont contribué et continueront de contribuer au développement de cette filière ».

L'étude du potentiel de cette filière est de nature à démontrer aux décideurs et acteurs locaux son importance en termes d'employabilité et de dynamique économique. Les atouts de Djerba pour le développement de cette filière comportent la proximité du marché Libyen, le nombre des polycliniques,

[34] https://news.gnet.tn/la-tunisie-destination-privilegiee-du-tourisme-medical-une-activit%C3%A9-en-plein-essor

la disponibilité de l'offre d'hébergement touristique sur place, etc. Il s'agit notamment de développer une offre globale satisfaisant les différents besoins du client, d'une part et d'autre part, le maximum d'inclusivité et durabilité.

Néanmoins, il convient de noter que l'offre de Midoun dans cette filière ne peut être dissociée de sa complémentarité avec la délégation de Houmt Souk.

**D. L'industrie culturelle et la valorisation des produits artisanaux**

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| • Disponibilité des ressources financières chez les communes touristiques<br>• Réputation de Djerba dans les événements religieux (Ghriba), culturels (Festivals) et politiques (Sommet de la Francophonie)<br>• Infrastructure touristique<br>• Personnalités artistiques et culturels du territoire | • Absence d'un festival artistique à portée nationale ou internationale<br>• Faible marketing et promotion des produits artisanaux |
| **Opportunités** | **Menaces** |
| • Reprise de l'activité touristique qui encourage la filière culturelle (Le dossier Djerba à UNESCO) | • Crise sanitaire<br>• Incidents sécuritaires |

L'activité artisanale a été jusque-là toujours liée au tourisme. Quand ce dernier connait des difficultés à cause des crises sécuritaires, économiques ou sanitaires, les artisans trouvent beaucoup de difficultés dans la commercialisation de leurs artefacts. L'offre des principaux produits artisanaux du territoire Djerba-Ajim est diversifiée entre tapis, poterie, argenterie, bijoux, Gharara, maroquinerie, etc.

Du point de vue des infrastructures, une nouvelle salle de foires de 250m² est en préparation au profit des artisans à Ajim » [35].

La délégation comprend également le musée de Guellala présentant la vie et les traditions Djerbiennes ainsi que l'entreprise ElMalgua ayant « un espace de divertissement et d'animation familiale, touristique et culturelle. Il abrite un parc de divertissement, trois restaurants et un espace de shopping. Il organise des soirées folkloriques durant l'été [36]»

En plus, plusieurs personnalités culturelles (auteurs, écrivains, actrices/acteurs, chanteurs, businessmen, etc), originaires ou habitant/travaillant à Djerba, peuvent jouer un rôle dans le développement de la filière culturelle de/sur l'île. Cette filière est de nature à créer de nouveaux marchés pour les produits artisanaux locaux autre que le tourisme de masse actuel peu viable [37].

« Ajim compte 220 artisans en 2020 soit 10% des artisans du gouvernorat de Médenine. Cependant, la filière souffre de la réticence des jeunes à intégrer cette filière et les difficultés liés à la commercialisation [38]». D'ailleurs, le même enjeu d'engagement des jeunes en faveur de l'artisanat a été relayé par le représentant de l'Office de l'Artisanat à Djerba qui disaait que « les jeunes semblent réticents à s'investir dans ce secteur et certains métiers risquent de disparaitre, les centres de formations professionnelles pour métiers artisanaux sont délaissés par les jeunes » [39].

[35] Entretien réalisé avec le bureau de l'UTICA à Djerba Ajim le 15/06/21

[36] www.iledejerba.tn

[37] Entretien réalisé avec l'ONAT à Djerba le 08/07/21

[38] Entretien réalisé par Sarra Younsi avec le représentant de l'UTICA à Ajim

[39] Entretien réalisé par Achraf Bjaoui avec l'Office de l'Artisanat à Djerba

**E. La pêche traditionnelle et la valorisation des produits de la pêche :**

Le gouvernorat de Médenine est riche en produits de la mer et sa production annuelle représente 11 % de la production nationale en 2019. La pêche côtière y constitue la forme la source principale avec 57 % de la production halieutique totale du gouvernorat

La lagune de Boughrara, au bord de laquelle est située Ajim, est la plus grande lagune en Tunisie (500 km2). Elle présente un intérêt économique et social très important [40], mais également de sérieux enjeux environnementaux. D'ailleurs, Ajim participe actuellement qu'à raison de 5.8% dans la production halieutique du gouvernorat, avec une production évaluée à 16156 tonnes en 2020. La pêche constitue l'une des principales activités de cette commune, les entretiens réalisés par les jeunes avec les représentants respectivement de l'arrondissement de pêche à Ajim et le GIPP [41] permettent de tracer le bref diagnostic suivant :

[40] Les entretiens réalisés avec le GIPP le 30/07/21 et la CRDA (Arrondissement Pêche) Médenine le 02/09/21

[41] Les entretiens réalisés avec le GIPP le 30/07/21 et la CRDA (Arrondissement Pêche) Médenine le 02/09/21

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| • Une grande coopération entre l'administration et les structures professionnelles (GIPP, INSTM, etc)<br>• Une structuration des pêcheurs dans les organisations professionnelles (GDP)<br>• Une main d'œuvre qualifiée<br>• Une grande coopération entre la direction et les structures professionnelles, GIPP, INSTM pour favoriser ce secteur<br>• Une structuration des pêcheurs dans les organisation professionnelle (GDP)<br>• Une main d'œuvre qualifiée | • 3,72% seulement est la part d'Ajim dans la production halieutique du gouvernorat<br>Selon les entretiens :<br>• Infrastructure non encourageante (négligence totale des procédures d'hygiène dans le port)<br>• Chevauchement des responsabilités et manque d'application de la loi<br>• Administration n'a pas d'idées de soutien sans inclure des subventions<br>• Infrastructure non encourageante (négligence totale des procédures d'hygiène dans le port)<br>• Chevauchement des responsabilités et manque d'application de la loi<br>• Effet de la migration illégale des jeunes ; surtout que la pêche est un secteur très marginalisé où il n'y a pas de couverture sociale<br>• L'administration n'a pas d'idée de soutien autre que d'inclure des subventions<br>• Dans le port d'Ajim, la tendance générale de l'évolution des débarquements se voit baisser durant ces dernières années. Celle-ci est due à maintes obstructions confrontant ce secteur. Il s'agit principalement de la diminution progressive du stock halieutique, la défaillance de l'infrastructure et notamment la pénurie de main d'œuvre. Les problèmes de main d'œuvre dans l'activité de pêche à Ajim est accentué par le vieillissement de la population des pêcheurs à cause de phénomène de l'immigration clandestine des jeunes pêcheurs et en général la réticence des jeunes à exercer ce métier. |

| Opportunités | Menaces |
|---|---|
| • Valoriser les produits halieutiques<br>• Les espèces invasives peuvent constituer des opportunités (exemple crabe bleu)<br>• Année 2022 annoncée comme Année Internationale de la Pêche artisanale par la FAO | • Effet de la migration illégal des jeunes (manque de MO)<br>• Enjeux environnementaux (Pollution, Changement climatique)<br>• Surexploitation de stock |

**F. Le tourisme alternatif (Eco-tourisme, PescaTourisme, Maisons d'hôtes et activités du tourisme d'aventure)**

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| • Premières expériences dans la création des maisons d'hôte à Ajim<br>• La richesse en sites archéologiques et écologiques<br>• Infrastructure logistique (Aéroport, Routes dans Djerba, infrastructures balnéaires, etc.).<br>• Localité préservée du tourisme de masse (authenticité) | • Des problèmes administratifs et manque de facilité dans les procédures et l'imposition de restrictions dans certains cas<br>• Infrastructure favorable pour le développement de la filière.<br>• Infrastructure logistique (Barque de liaison Ajim-Boughrara) |
| **Opportunités** | **Menaces** |
| • Le Pesca-tourisme enrichir le produit touristique de Djerba,<br>• Les projets de promotion de la pêche dans la région (FAO, UNDP, GEMAISA, NEMO, etc). | • La crise sanitaire |

Le secteur touristique est l'un des secteurs les plus touchés par la crise sanitaire du COVID-19. Les difficultés rencontrées par les entreprises de tourisme de masse, exercé depuis des décennies à Djerba ont rappelé la nécessité de travailler sur une autre alternative. Le tourisme de masse vise principalement la rentabilité à travers l'économie d'échelle. Ainsi, le nombre des visiteurs ou le chiffre d'affaires peuvent parfois accroitre au détriment des régions visitées au niveau écologique, social et même économique (TPME).

Le Tourisme responsable englobe différentes alternatives au tourisme "classique", comme le tourisme équitable, l'écotourisme ou le tourisme écologique. Il s'appuie sur quelques principes à faible impact sur l'environnement, l'agritourisme, le pescatourisme (jusque-là non permis en Tunisie) et le tourisme culturel.

Les délégations et secteurs de Djerba qui ne sont pas déjà tributaires du tourisme de masse balnéaire, comme c'est le cas d'Ajim, ont toujours la possibilité de créer des filières de tourisme responsable et solidaire en se basant sur leurs atouts géographiques et historiques. D'ailleurs, Ajim a connue déjà deux expériences de création de maisons d'hôtes mais qui connaissent des difficultés de démarrage ou en liaison à la situation du COVID. Un accompagnement de formation, d'assistance et de financement dans le sens d'un développement de cette filière à Ajim s'avère nécessaire.

Plusieurs maisons d'hôtes déjà actives dans l'île de Djerba sont dans la majorité informelle hors du contrôle de l'administration spécialisée qui reconnait l'existence de cette filière informelle sans en trouver les solutions. D'ailleurs, il nous a été étonnant de voir le premier responsable régional du tourisme à l'île de Djerba répondant à la question « Comment peut-on encourager les propriétaires à faire déclarer leurs maisons d'hôtes ?" par « nous-même on ne sait pas comment les pousser à le faire, la plupart des maisons d'hôtes ne sont pas déclarées et nous ne savons pas pourquoi » [42].

[42] Entretien réalisé par Sarra Henchir avec le commissaire régional de tourisme à Djerba

**C. 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, en 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 :

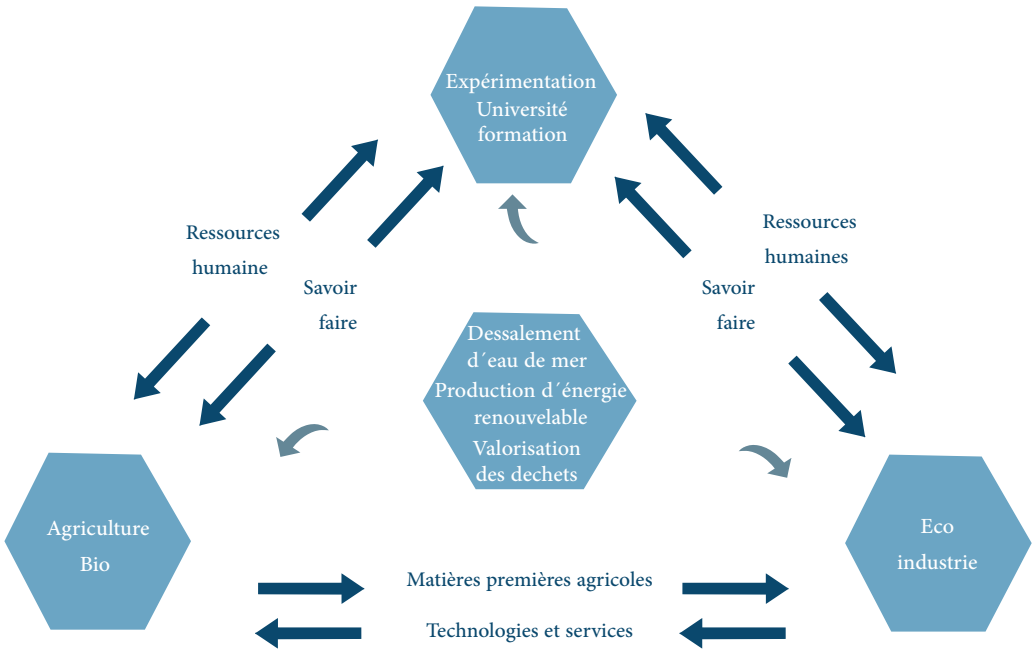
| Potentiel de développement sur le territoire / Niveau de développement dans le territoire | Faible | Intermédiaire | Fort |
|---|---|---|---|
| Elevé | Filière mature/en déclin<br>Tourisme balnéaire de masse<br>Artisanat (à l'état actuel) | Filière mature à potentiel limité<br>Pêche traditionnelle | Filières développées à fort potentiel |
| Intermédiaire | Filière en développement | Filière à croissance lente<br>Evènementiel et Industrie culturelle à Djerba | Secteur en développement avec fort potentiel<br>Transformation des produits de la pêche à Zarzis |
| Faible | Secteurs pour lesquels le territoire est peu compétitif | Filière à potentiel certain mais limité de développement<br>Technologies de l'Information et de la Communication à Zarzis | Filières émergentes à développement certain<br>Tourisme spécialisé et responsable (Ecotourisme, Tourisme des services de santé, etc.)<br>Valorisation de l'huile d'olive |

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

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

Nos résultats démontrent clairement que plusieurs projets publics actuels de développement sont déconnectés des filières identifiées par les acteurs locaux. Pourtant basée sur une réalité économique et des atouts durables de la région, les filières identifiées de tourisme responsable spécialisé (éco-tourisme, tourisme des services de santé, tourisme culturel, Artisanat) et de valorisation des produits agricoles et de la pêche représentent des leviers qui pourraient jouer un rôle dans la diversification de l'économie de la région si ces initiatives actuellement présentes sont consolidées.

Figure 5 : Composantes du projet SolarTech-Sud




Nous avons également identifié deux projets potentiels de développement régional pouvant avoir un effet sur les filières économiques identifiées par les jeunes. Un projet public dont l'état d'avancement est encore non clair pour les acteurs locaux malgré que son apport de développement soit capital. Il s'agit du potentiel projet de pont liant Jorf à Ajim-Djerba.

Le deuxième projet potentiel est un projet privé d'investissement dans les énergies renouvelables dont les promoteurs avancent la création de plus de 4000 emplois à Djerba. Il s'agit du projet Solartech-Sud [43].

[43] www.solartech-sud.com

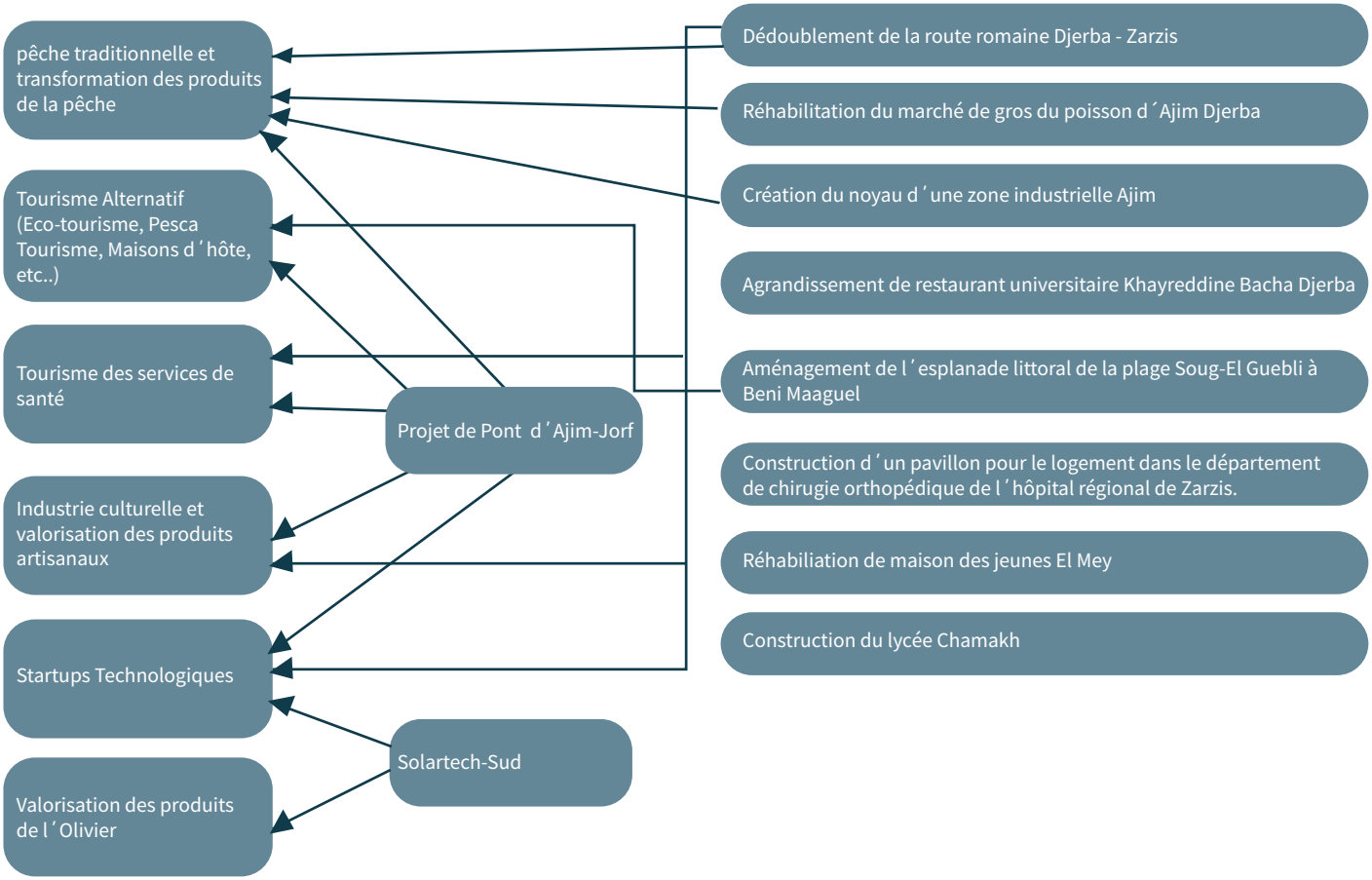
En effet, ces dynamiques actuelles qu'on a identifiées grâce au diagnostic du marketing territorial sont présentées dans le schéma suivant. Les flèches représentent la direction de l'impact réel ou potentiel du projet de développement sur la filière. Ainsi, nous pourrons également constater que le projet du pont, par exemple, peut avoir un impact positif sur toutes les filières d'Ajim et de Midoun et même la filière technologique (TIC) à Zarzis.

Cependant, nous pourrons aussi constater grâce au schéma illustratif et au tableau suivant que les projets d'infrastructures et de services de base (lycée Chamakh, restaurant universitaire, hôpital régional de Zarzis) n'ont pas d'apport direct dans le développement de l'attractivité du territoire et ce, en dépit de leur nécessité sociale.

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

Une plus large consultation effective des acteurs locaux, à travers une méthodologie qui prend réellement en compte la vision et les attentes de la population locale, permettrait de mieux adapter les projets publics et de leur donner un dynamisme indispensable à la résolution des problématiques sociales régionales. Cela nécessite néanmoins une décentralisation des ressources humaines permettant une interaction plus solide entre

les autorités publiques et la population tout en prenant garde à résoudre les problèmes déjà existant dans l'exécution des projets publics et soulevés dans le présent rapport. Cette prise en compte réelle des besoins locaux, en renforçant ainsi le processus démocratique à l'échelle locale, permettrait de poser les germes d'une dynamique économique et sociale endogène.



| | Dédoublement de la route romaine Djerba- Zarzis | Réhabilitation du marché de gros du poisson d'Ajim Djerba | Création du noyau d'une zone industrielle Ajim | Aménagement de l'esplanade littoral de la plage "Soug El Gueblí" à Beni Maaguel | Agrandissement de restaurant universitaire Khayreddine Bacha Djerba | Construction d'un pavillon dans l'hôpital régional de Zarzis | Réhabilitation de la maison des jeunes El Mey | Construction du lycée Chamakh | Pont d'Ajim-Jorf | Solar tech Sud |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Pêche traditionnelle et transformation des produits de la pêche** | ++ | +++ | +++ | | | | | | ++++ | |
| **Tourisme Alternatif** | | | | ++ | | | | | ++++ | |
| **Tourisme des services de santé** | | | | | | | | | +++ | |
| **Industrie culturelle et Valorisation des produits artisanaux** | | | | | | | | | +++ | |
| **Startups Technologiques** | | | | | | | | | ++ | +++ |
| **Valorisation des produits de l'Olivier** | | | | | | | | | | +++ |

# VI. Conclusion

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

L'évaluation des projets de développement dans le périmètre choisi « Zarzis – Midoun - Ajim » a permis d'identifier d'une part que plusieurs projets de développement sont en réalité des projets de viabilisation et d'autres part qu'ils font face à d'importants retards d'exécution dus principalement aux manques de moyens financiers et humains, aux problèmes de coordination entre les institutions et aux lourdeurs administratives 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 des recherches effectuées en bureau et sur terrain, nous avons identifié le tourisme spécialisé et responsable (y compris le tourisme des services de santé, culturel, d'aventure, l'écotourisme, etc), la valorisation des produits de la pêche et de l'arboriculture ainsi que les Technologies de l'Information et de la Communication comme des opportunités de développement à Midoun, Ajim et Zarzis.

Cependant, de telles filières ne peuvent réussir sans la mobilisation des différents acteurs territoriaux pour une identification des priorités d'investissement dans des projets d'infrastructure et d'aménagement par exemple.

A défaut de la planification participative et consciente, un projet comme le Pont de Jorf-Ajim ne constitue pas encore une unanimité pour la communauté d'Ajim qui ne dispose déjà pas des informations nécessaires sur son coût, sa planification, ses avantages et inconvénients éventuels.

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. A défaut, la planification centralisée a déjà montré ses limites dans les différences entre les délégations de Djerba (Ajim-Midoun-Houmt Souk) ou entre celles de Medenine de manière plus générale. Il est aussi clair que le choix de marketing territorial uni-secteur que les différents gouvernements ont choisi pour Djerba comme une ville douce de tourisme balnéaire a montré ses limites. De même, le cumul de plusieurs atouts d'infrastructure comme le port commercial, le PAEZ, le port de pêche le plus grand du gouvernorat, etc. dans une délégation sans impliquer les jeunes ou comprendre leurs besoins peut donner des indicateurs de migration et d'abandon scolaire alarmants.

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

# VII. Recommandations

1. 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'attitude en passant de la simple logique de demandeur d'emploi (publique), à des jeunes actifs qui proposent des solutions qu'ils/elles voient capables 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 le « Conseil Consultatif des Jeunes ». Ces conseils élus ont vu le jour dans au sein du gouvernorat de Médenine (Municipalité de Médenine) pour assister les communautés locales (conseils municipaux) à être plus proches des jeunes. Nous voyons que cette idée peut être aussi appliquée chez les conseils municipaux de Djerba et Zarzis. Faire participer les jeunes qui ont assisté à ce projet ou aussi celles/ceux qui sont actifs dans la société civile ou les mouvements sociaux locaux ne peut être qu'utile pour le développement régional.
2. Les jeunes qui ont participé aux différentes phases de ce projet représentent plusieurs associations de la société civile à Djerba-Zarzis. 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 à Médenine. Ceci peut aider à assurer la durabilité des résultats par la continuité de l'application des connaissances acquises par les jeunes, l'entrainement des OSC à travailler ensemble, le changement de la réputation de la société civile au niveau de l'autorité locale vers une force de proposition, etc. Cette initiative peut aussi toucher les délégations qui n'ont pas été couvertes par le présent projet.
3. Dresser une stratégie relative à la migration pour le niveau régional. La migration constitue, selon les différentes parties interviewées dans le cadre de ce projet (responsables, jeunes, OSC, etc.), à la fois une opportunité et une menace pour les différents territoires étudiés de Médenine. Il s'agit d'analyser la nature de la migration dans ses dimensions globales : migration interne et externe, entrante et sortante, légale et illégale, de passage ou à destination, etc. Les communautés locales (comme le cas de Zarzis, par exemple) sont déjà culturellement orientées vers la migration. Ce flux d'émigrations est constitué, majoritairement, de Tunisiens résidents à l'étrangers et commence à introduire des cultures différentes (valeur, image, attracteurs territoriaux, etc.) que celles ancrées localement. Les jeunes qui sont toujours à Zarzis constatent qu'un besoin d'étudier ces effets (sans jugement négatif/positif) sur la culture locale est nécessaire. De même :

- Les effets de l'exode des jeunes d'Ajim et de Zarzis, l'abandon scolaire au niveau secondaire, le faible pourcentage des jeunes hommes qui finissent leurs études secondaires/universitaires font partie des facteurs à prendre en compte.
- Les impacts de la migration passant par Médenine (de longue date et de nature variée : demandeurs d'exil, réfugiées, migrants) sur la culture locale, le marché de travail, l'offre et la demande de main d'œuvre sont à étudier.

4. Toutes ces dimensions ont besoin d'être revue ensemble dans le cadre d'une vision de développement durable qui respecte les droits de l'Homme, les cultures locales et entrantes ainsi que les lois en vigueur. La région Djerba-Zarzis ne manque pas d'infrastructures et de grands équipements, avec à disposition un aéroport, un port commercial, un parc d'activités économiques y compris le Smart Center, d'une Zone Touristique, d'une Zone Industrielle, etc. Néanmoins, une vision pour/la perspective d'une l'exploitation de ces atouts dans la création d'un développement durable inclusif n'est pas encore clairement définie. Il convient d'impliquer les différentes parties prenantes locales (Communes, OSC, Secteur Privé, Diaspora des TRE, etc.) dans la définition des filières (et chemins) de développement socio-économique inclusif (jeunes femmes, zones rurales, durable respectant l'environnement). Il importe de noter qu'une étude effectuée dans le cadre d'un projet financé par le PNUD et géré avec le Ministère de l'Equipement, de l'Habitat et de l'Infrastructure et l'Agence de Protection et Aménagement du Littoral (APAL) a confirmé les filières sélectionnées dans les activités de notre projet comme le montre la figure suivante : Ainsi, nous considérons que l'organisation du développement du tourisme responsable à Djerba est une opportunité pour impliquer les communautés locales dans le secteur touristique à travers la valorisation de l'Histoire, de la culture, et de l'environnement, etc.

[44] APAL, MEHI & PNUD, (2021), « Elaboration de l'étude du schéma directeur d'aménagement de la zone sensible de l'île de Djerba ». Projet « Lutter contre les vulnérabilités et les risques liés aux changements climatiques dans les zones côtières vulnérables de la Tunisie ».

De même, nous préconisons de faire à Djerba le lancement d'une compagne de plaidoyer national pour autoriser et structurer (avec des textes législatifs) l'exercice du Pesca Tourisme. Les différents acteurs locaux (Groupements de développement de Pêche, OSC, GIPP, Communes, etc) sont tous en attente d'une telle initiative. Planifier et réaliser une compagne de plaidoyer pour défendre les intérêts des petits pêcheurs face à la baisse de la production halieutique et aux effets de changement climatique peut passer par le pesca-tourisme.

De même, le développement d'une filière du tourisme médical peut incorporer :

Des cliniques et des hôpitaux de soins off-shore d'une grande qualité architecturale (HQE) et accréditées pour être en mesure de répondre aux meilleurs standards internationaux. Cela comprend des services, des demandes et des devis dans des délais serrés, la gestion de la préparation du séjour (visa, transport, etc.) et le suivi du patient avant et après l'acte médical (services de traduction, suivi post-opératoire, etc.).

- Des écoles de formation d'infirmiers ou des personnels de soins paramédicaux dans les métiers de santé impérativement, avec des cours de langues étrangères pour le personnel soignant
- D'autres espaces de vie comme des espaces verts et un parcours de santé, des liaisons directes avec des unités hôtelières, des cafés, des restaurants, des magasins, une agence bancaire et une agence de voyage.

La facilitation du développement de cette filière (qui n'a pas été suffisamment maitrisée par les jeunes participants dans le diagnostic territorial) peut se faire avec des conventions bilatérales de sécurité sociale avec des pays émetteurs pour garantir les droits au remboursement des frais engagés par les patients, l'élaboration des rapports des résultats cliniques, des actes médicaux et des pièces qui constituent le dossier médical transmis au patient à la fin de son séjour en plusieurs langues ce qui permet la continuité informationnelle des soins et le suivi médical du patient à son retour dans son pays d'origine.

5. L'arboriculture et la pêche constituent des activités durables présentant des grandes opportunités de valorisation. Cependant, leur attractivité pour les jeunes est très basse en raison des conditions de travail et de l'absence des programmes de formation et de communication appropriés. Renforcer la formation professionnelle en pêche (Zarzis) et agriculture (à créer à Djerba) dans la région avec des programmes de courte durée (6 mois à une année) visant l'intégration directe au marché de travail et permettant l'utilisation des technologies/techniques avancées peut être une voie pour améliorer cette attractivité. Le projet du pont d'Ajim-Jorf est un projet d'une importance inédite pour toute l'île de Djerba. Il a été traité à haut niveau par des gouvernements antérieurs avec un partenaire chinois, mais sans réussite. Il convient de le mettre en avant par des efforts de plaidoyer, de communication avec les communautés habitants des deux rives pour concevoir collectivement les possibilités de sa construction (pont suspendu ou non, avec des espaces de loisir au milieu de la mer, quelle utilisation touristique des bacs après, etc) et les opportunités de son financement et de son exécution.

# VIII. Bibliographie


1. ITCEQ ; Indicateur de développement régional 2019
2. ODS (2020) : Le gouvernorat de Médenine en chiffres
3. Office National de Tourisme : Le tourisme tunisien en chiffre en 2018
4. IRADA (2020) : CHAINE DE VALEUR PECHE ET AQUACULTURE DANS LE GOUVERNORAT DE MEDENINE
5. ODS, gouvernorat de Médenine en chiffre 2019
6. INS, Le recensement général de la population et de l'habitat de gouvernorat d Médenine en 2014
7. Entretiens réalisés avec l'ONAT, l'Institut Olivier-Zarzis, et l'Arrondissement de Pêche à Ajim respectivement le 08/07, 17/06 et le 02/09/21
8. Économiste, Écrivain & Directeur du département économie de l'Institut Paris Région.
9. ODS(2020) : Le gouvernorat de Médenine en chiffre
10. Entretiens réalisés avec l'ONAT, l'Institut Olivier-Zarzis, et l'Arrondissement de Pêche à Ajim respectivement le 08/07, 17/06 et le 02/09/21
11. Entretien réalisé avec l'ADDCI Zarzis le 01/09/21
12. RNE 2019
13. Implémentation de l'approche écosystémique pour l'aménagement de la pêcherie de la lagune de El Bibane. 2018
14. https://whc.unesco.org/fr/listesindicatives/5686/
15. Instance Générale de Partenariat Public-Privée 2018
16. https://lapresse.tn/124839/unesco-le-dossier-dinscription-de-lile-de-djerba-au-patrimoine-mondial-accepte/
17. Page Facebook du Parc d'Activités Economiques de Zarzis( https://www.facebook.com/196211984139980/posts/996249787469525/)
18. LIGNES DIRECTRICES DE LA RÉGION DE MÉDENINE POUR LA LOCALISATION DES ODD
19. MARHP, (2020), « Statistiques de Pêche et de l'Aquaculture pour l'année 2019 ».
20. ODS(2020) Le gouvernorat de Médenine en chiffre
21. ODS (2020) Le gouvernorat de Médenine en chiffre
22. Les entretiens réalisés avec le GIPP le 30/07/21 et la CRDA (Arrondissement Pêche) Médenine le 02/09/21
23. https://passionterre.com/tourisme-equitable/

24. Ministère de l'Environnement, (2016), accessible sur http://www.environnement.gov.tn/index.php/fr/environnement-en-tunisie/l-ecotourisme#:~:text=La%20volont%C3%A9%20de%20d%C3%A9couvrir%20les,d%C3%A9couverte%20et%20de%20l'aventure.

25. Groupe de concertation sur l'agrotourisme du Québec, (2002)

26. Fond Mondial pour la Nature (WWF)

27. Ecole Internationale des Métiers de la Culture et du Marché de l'Art (IESA), accessible sur https://www.iesa.fr/definition-tourisme-culturel-pat

28. https://news.gnet.tn/la-tunisie-destination-privilegiee-du-tourisme-medical-une-activit%C3%A9-en-plein-essor

29. PNUD, (2021), «Schéma Directeur d'Aménagement de la Zone Sensible de Djerba». Dirasset International.

30. Entretien réalisé avec le bureau de l'UTICA à Djerba Ajim le 15/06/21

31. Entretien réalisé avec l'ONAT à Djerba le 08/07/21

32. https://www.webmanagercenter.com/2020/10/16/457417/medenine-augmentation-de-30-de-la-recolte-des-olives/

33. ODS (2019) : Le gouvernorat de Médenine en chiffre

34. Entretien réalisé avec EseDarinov et Ese CFM

35. FTDES, (2021), « Enquête auprès des petits pêcheurs sur la situation du secteur de la pêche côtière dans les régions de Tboulba, Kerkana et Zarzis ».

36. Centre Ressources au Développement Durable (Cerdd), accessibles https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Territoires-durables/Ressources-territoires-durables/La-resilience-territoriale-enjeux-et-applications

37. FTDES, (2021), « Enquête auprès des petits pêcheurs sur la situation du secteur de la pêche côtière dans les régions de Tboulba, Kerkana et Zarzis ».

38. Centre Ressources au Développement Durable (Cerdd), accessibles https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Territoires-durables/Ressources-territoires-durables/La-resilience-territoriale-enjeux-et-applications

39. Ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche 2019. « Statistiques de la pêche maritime et de l'aquaculture pour l'année 2019 »

40. Organisation des nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture Rome, 2020 « Mise en œuvre de l'approche écosystémique pour l'aménagement de la pêche artisanale de l'île de Djerba-Tunisie »

41. Office de Développement du Sud, (2020), « Médenine en chiffres, 2019 ».

42. APAL, MEHI, et PNUD, (2021), « Schéma directeur d'aménagement de la zone sensible de l'île de Djerba »

43. ITCEQ ; Indicateur de développement régional 2019

44. Office National de Tourisme : Le tourisme tunisien en chiffre en 2018

45. IRADA (2020) : CHAINE DE VALEUR PECHE ET AQUACULTURE DANS LE GOUVERNORAT DE MEDENINE

46. LIGNES DIRECTRICES DE LA RÉGION DE MÉDENINE POUR LA LOCALISATION DES ODD

47. Instance Générale de Partenariat Public-Privée

48. Implémentation de l'approche écosystémique pour l'aménagement de la pêcherie de la lagune de El Bibane. 2018

49. Développement local et valorisation du patrimoine culturel fragile : le rôle médiateur des ONG : cas du Sud-tunisien Salma trabelsi 2017

50. Schéma Directeur d'Aménagement de la Région Economique du Sud-Est

51. RNE 2019

52. Les données collectées par les jeunes engagés par le projet dans le gouvernorat de Médenine

53. Les rapports hebdomadaires de la coordinatrice régionale de Médenine

54. https://news.gnet.tn/la-tunisie-destination-privilegiee-du-tourisme-medical-une-activit%C3%A9-en-plein-essor

55. https://www.webmanagercenter.com/2020/10/16/457417/medenine-augmentation-de-30-de-la-recolte-des-olives/

56. https://whc.unesco.org/fr/listesindicatives/5686/

# Annexe (1) : Suivi budgétaire

## Périmètre de travail : le territoire Djerba Ajim, Djerba-Midoun, Zarzis

Médenine ville est le chef-lieu de son gouvernorat, il nous a ainsi semblé évident de démarrer nos travaux en se focalisant sur son périmètre : son taux de développement et son taux de chômage. Précisément, le gouvernorat du Médenine et 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 Médenine pour inclure trois délégations, Djerba Ajim, Djerba-Midoun et Zarzis, qui revêt 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 suivi budgétaire pour tirer les premières conclusions.

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 budgétaires n'est pas évident avec une administration reposant sur la culture de secret. En adoptant le droit d'accès à l'information, le gouvernement, ainsi que les autres administrations publiques, se sont engagés 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 obtenu. Aussi, l'éloignement des administrations chargées de délivrer les documents d'évaluation de l'état d'avancement des projets et le manque de représentation de certains services de la willaya à Djerba ont impacté en quelques sorte l'accès à ceux-ci.

**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 Médenine

| N/O | Documents | Date | Source de documents |
|---|---|---|---|
| 1 | Rapport "suivi de déroulement des projets publiques et des programmes de développement de la délégation de Zarzis -Décembre 2020" | Décembre 2020 | Délégation de Zarzis |
| 2 | Projet PDI délégation Midoun et Ajim | Octobre 2020 | Délégation de Midoun |
| 3 | Projet de développement urbain et de gouvernance locale Fiche de suivi trimestriel E&S des points focaux locaux « Djerba Midoun » | 4éme trimestre 2019 | |
| 4 | Rapport « Suivi de l'avancement des projets publics les plus importants dans les délégations de l'île de Djerba » | Janvier 2021 | Gouvernorat de Médenine |
| 5 | Rapport de la Commune de Djerba Midoun sur l'avancement de son programme annuel d'investissements | 2019 | Municipalité de Midoun |

Première conclusion : Projets dispersés, Documents non disponibles facilement, Projets par ministère rarement rattachés à des objectifs stratégiques de long-terme définis au niveau local/régional

Les documents de base ont été obtenus d'une manière officielle et informelle, c'est à dire par le biais de nos contacts personnels (les coordinatrices), toute demande adressée au directions régionales étant restée sans suite. On a recensé 118 projets de développement public dans les trois délégations cibles du gouvernorat de Médenine ; à savoir 38 projets à Djerba Ajim, 40 à Djerba Midoun et 35 à Zarzis. Il s'agit des projets programmés, en cours de réalisation ou exécutés pendant cette dernière décennie. Dans le territoire de Midoun, 25% des projets recensés appartiennent au domaine d'aménagement et le reste des projets touche divers domaines (éducation (4) ; environnement (2) ; culture (4) ; santé (5) ; services (4) ; sport (3) ; jeunesse (2) ; finance, assainissement, technologies de la communication...). Aussi, au niveau de périmètre d'Ajim, 32% sont des projets d'aménagement ; 15% des projets de sport et le reste sont des projets diversifiés (économie, environnement, jeunesse, santé, services, artisanat, industrie, enfance, assainissement). A Zarzis, 43% des projets recensés font partie du domaine de l'aménagement et ceux qui restent, sont de projets de sports (6), santé (2), industrie (1), culture (2), éducation (2), environnement (2), technologie (1), économie (2). En fonction de l'intitulé de chaque action, 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). 15 projets ont été retenus pour être suivis dans les trois délégations. Après, nous avons travaillé seulement sur huit projets suite à la réticence des participants et le manque des informations sur certains projets.

### 3. Renforcement des capacités des jeunes de suivi des investissements publics

Dans le souci de renforcer l'appropriation des techniques de suivi des projets par les jeunes des investissements publics, une mise à niveau des capacités des membres a été jugée nécessaire. Aussi, une mise à niveau des capacités des membres des groupes « suivi budgétaire » a été organisée de décembre 2020 à juin 2021 au profit de 15 jeunes. En raison du suivi des projets dans les localités de Djerba Midoun, Djerba Ajim et Zarzis, des ateliers et coachings ont été réalisés en présentiel et coaching à distance. A l'issue de ces formations, 15 jeunes ont été déployés pour suivre l'état d'avancement des projets ciblés qui touchent à plusieurs domaines (santé, éducation, aménagement, développement économique…).

### 4. Déroulement de travail de suivi des projets

Dans le cadre du présent projet, 8 projets de développement publics ont été suivi par les participants dans les trois périmètres d'étude au niveau de gouvernorat de Médenine, à savoir Djerba Midoun, Djerba Ajim et Zarzis. 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 effectué de façon participative, entre l'équipe du projet et les participants, mais aussi en suivant certains critères qui prends 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 questionnaire complémentaire au manuel de suivi budgétaire. Ce questionnaire permet 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 effectué en deux étapes :

Revue documentaire : les participants ont collecté des données informatives sur les projets qu'ils suivent grâce à la recherche et l'identifier 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'issu de ce travail, les participants ont réussi à collecter des données tangibles et existantes. Cependant, il y a d'autres informations indispensables pour avoir une analyse plus pertinente, qui restent indisponibles. A savoir : le 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'éludent de la réponse, la difficulté d'obtenir des documents relatifs aux suivi des projets. Nous avons aussi constaté que le manque des données est dû des fois à l'éparpillement des informations relatives à un tel projet entre les administrations intervenants 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**

Elle s'est faite avec difficulté. Dans les trois territoires Ajim, Midoun et Zarzis, les jeunes se sont vus opposer un refus de collaboration de la part de certains responsables des structures publiques, exigeant une autorisation préalable du Ministère ou de la Direction régionale de l'équipement de leur localité. S'ajoute à cela, le manque de réponse sur les lettres d'accès à l'information déposées par les jeunes.

**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 rencontrées 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 » qui, après analyse, nous a fourni les résultats présentés dans le tableau sur l'état d'avancement des projets. Par ailleurs, 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.

les investissements privés réalisés dans les régions durant la même période (2016-2020) ont été de l'ordre de 32 832 ,478 MD sur des investissement programmés de 45 120,527 MD, soit un taux de réalisation de 73%

rapport sur la répartition régionale de l'investissement publié par le ministère des finances.

Photo de groupe à l'issue de l'atelier d'analyse préliminaire Djerba, le 18 décembre 2021.

**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, après le suivi les projets, que la plupart d'entre eux sont bloqués et ont pris des années à se terminer. En effet, la totalité des 8 projetsn'a été achevé à la date prévue. De plus, la plupart des projets dans la région du Médenine souffrent de retards dus à l'indisponibilité des fonds alloués, de retards dans les appels d'offres, des 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).

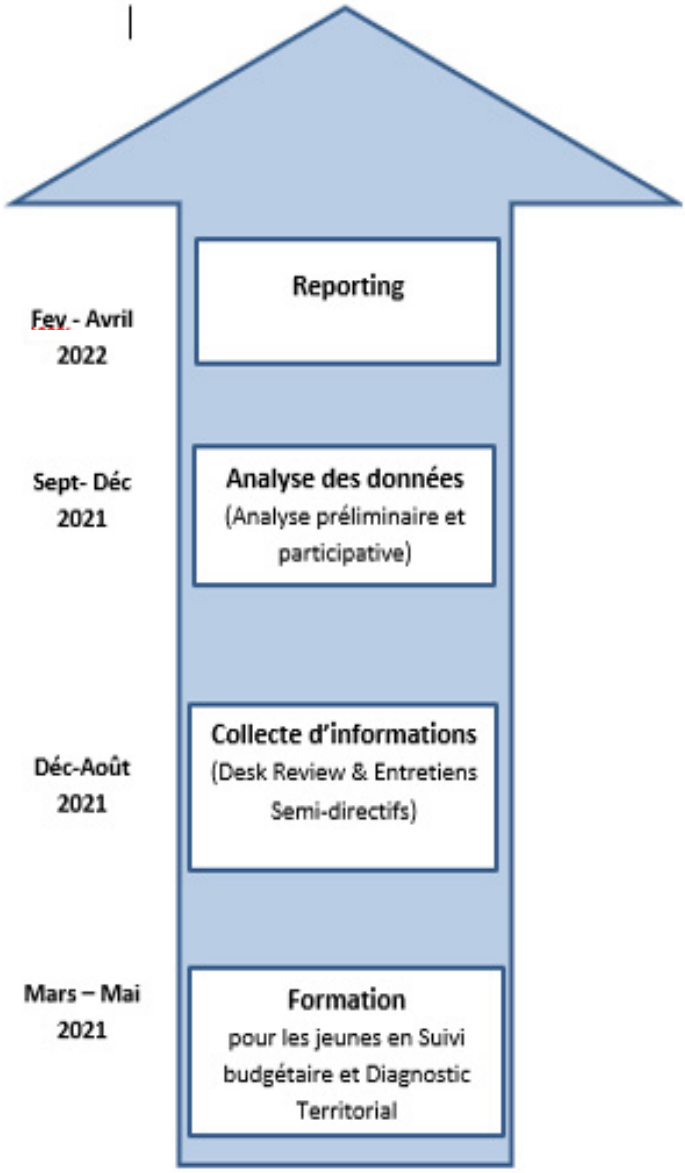
Tableau N°3 : Présentation de loi des finances des quatre dernières années

| | Exercice budgétaire | Prévision (MD) | Ordonnancement (MD) | Taux de réalisation | Références |
|---|---|---|---|---|---|
| Dépenses d'investissement Médenine | 2016-2020 | 1 360,292 | 860,240 | % 63 | Rapport sur la Répartition Régionale de l'Investissement publié par le ministère des Finances 2022 |

Le rapport sur la répartition régionale de l'investissement, publié par le Ministère des finances en 2022, montre la lenteur de la mise en œuvre des investissements publics dans la région de Médenine dans la période 2016-2020, les investissements alloués n'ayant pas permis d'achever les projets programmés dans le même délai, en raison d'un retard pour plusieurs raisons.

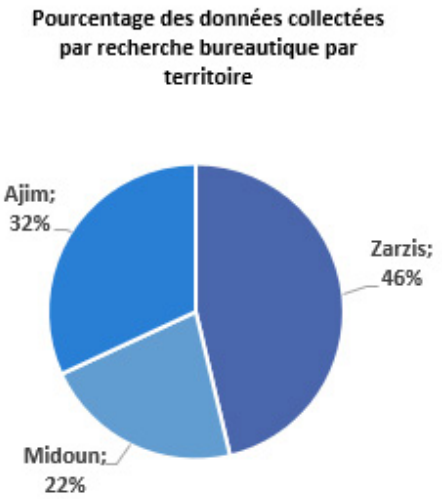
## Annexe (2) : diagnostic territorial

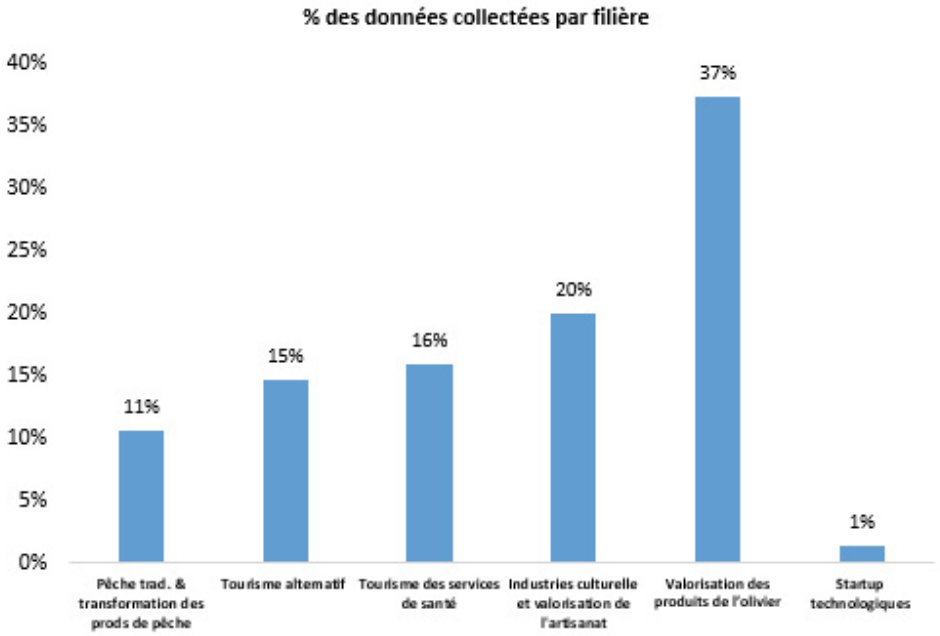
**La formation :**




**Difficulté : La participation**
Des jeunes de Zarzis 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.

**Réalisation de la recherche bureautique des informations par les jeunes.**



## Annexe (3 ) : Composantes CERISE REVET Midoun

**Composants principaux :**

- Capital Humain :
- Population totale : 72291 habitants
- Taux de Masculinité : 50%
- Taux Scolarité Universitaire : 30 ,04%
- Taux d'activité : 47 ,61%
- Nombre de Personnes actives : 22481 dont (722 : agriculture et pêche, 1136 : industries, 1584 : BTP, 3428 : services)
- Taux d'activité Femmes : 22,02%
- Taux de chômage : 18,2%

**Entreprises et Personnalités du territoire :**

- Entreprise : LAMLOUM DE COMMERCE INTERNATIONAL, DJERBA MIDOUN, SOCIETE EQUIPEMENTS INDUSTRIELLES, …

**Réseaux et points nodaux :**

- Organismes professionnels : UTICA, UTAP, Chambre de commerce, Fédération tunisienne des agences de voyages, Fédération Tunisienne de l'Hôtellerie

**Infrastructure/ immobilier/ grandes équipements :**

- Cliniques :1
- Centre de dialyse : 1
- Hôpital local : 1
- Restaurants touristiques : 15
- Agences de voyages : 24
- Hôtels : 76

**Services :**

- Réseau bancaire : 16 agences
- Administrations d'appui : APII, ODS, FFI, CR, APPI

**Evénements professionnels :**

- Festival équestre de Midoun, Djerba
- Music Land

**Recherche et développement :**

- Pépinière des entreprises
- STE UNIVERS DEVELOPPEMENT (Boîte de développement privé)

**Entreprises secondaires :Entreprises privées : 4509 dont (8 : industrie manufacturière, 45 : artisanat, 76 : hôtels 3039 : commerce et services)**

**Valeurs et identité de territoire :**

- La culture berbère

**Action collectives structurants :**

**Image et marque territorial :**

- Attractivité touristique (Monuments, plages, climat, hôtels, ferme aux crocodiles)

**TIC :**

- Aucune donnée.

**Ressources patrimoniales et physiques :**

- Superficie totale 209 Km2
- Superficie cultivable : 7091 Ha
- Superficie des terres cultivables dédiées à l'Arboriculture : 85%
- Répartition des terres cultivables (céréaliculture : 805fourrages : 50, légumes : 75, légumineuses :175, Arboriculture : 6405)

**Composants secondaires :**

- Insécurité : Ville sécurisée et calme

## Annexe (4 ) : Tableau CERISE REVAIT/SWOT Zarzis

| | Forces | Faiblesses | Opportunités | Menaces |
|---|---|---|---|---|
| C | Taux d'activité fort | Taux d'activité féminin faible | Main d'œuvre disponible | Migration importante des jeunes et de main d'œuvre |
| E | Parc d'activités économiques | Une absence des entreprises de grande taille.<br>Concentration sur l'industrie agro-alimentaire | Opportunités de création des entreprises agroalimentaire spécialisées dans la transformation de fruits et légumes | Pollution de la mère par des entreprises d'aquaculture et des produits halieutiques |
| R | La création de Zarzis Smart Center ; Chambre de commerce et de l'industrie ; UTICA, UTAP | 30% des associations qui contribuent au développement de Zarzis | Les réseaux professionnels peuvent contribuer à stimuler l'investissement dans la région | Présence faible de réseau professionnel dans l'environnement économique |
| I | Infrastructure développé : Aéroport Djerba-Zarzis,Zarzis Smart Center-port commercial de Zarzis, port de Zarzis,Parc d'activités économiques | Projet de route ceinture n'été pas exécuté. le projet de station de dessalement a été déplacé | Le port de Zarzis pourrait contribuer au développement de la délégation | Manque de moyens financières<br>Les ports de pêches nécessitent des développements |
| S | Nombre important des entreprises dans le service | L'insuffisance des services de soutien (financement, encadrement) des promoteurs | Opportunité d'investissement dans les services | Retard dans le développement pour la technologie dans le secteur de services |
| E | Festival annuel d'olivier | L'absence de foires et congres | Les événements professionnels peuvent créer une atmosphère profitable et des nouvelles opportunités pour les entreprises | Difficultés de financement des événements |
| R | Nombre des diplômés par établissement : 672<br>16 Institutions de R&D (IRA/ IO/ INSTM/SGS) | Manque de collaboration entre universités et entreprises<br>Le coût de R et D est très élevé | La culture de recherche est bien établie dans le secteur d'agriculture | Un faible taux de diplômés de niveau supérieur |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| E | Festival annuel d'olivier | L'absence de foires et congres | Les événements professionnels peuvent créer une atmosphère profitable et des nouvelles opportunités pour les entreprises | Difficultés de financement des événements |
| R | Nombre des diplômés par établissement : 672<br>16 Institutions de R&D (IRA/ IO/ INSTM/SGS) | Manque de collaboration entre universités et entreprises<br>Le coût de R et D est très élevé | La culture de recherche est bien établie dans le secteur d'agriculture | Un faible taux de diplômés de niveau supérieur |
| E | Tissu entrepreneurial basé sur les PME<br>1672 Industries manufacturières | Des investissements insuffisants | Fort potentiel de développement | Conséquences COVID |
| V | La Solidarité, l'entraideet la Tolérance comme valeurs<br>Une culture berbère et l'héritage traditionnel | L'engagement des habitants dans le territoire de Zarzis est faible | Augmenter la participation des sociétés civiles dans le territoire | Faible responsabilité social |
| A | L'initiative du Port Bleu à Zarzis par l'FAO<br>Projet Parc logistique Zarzis de 1000 hectars | Un manque des projets de partenariat public-privée (PPP) | Plusieurs hommes d'affaires ont la volonté d'investir dans des projets de PPP | Problèmes de liquidité et de fond de roulement |
| I | Attractivité touristique (Monuments, plages, climat, hôtels, ferme aux crocodiles) | Faible marketing territorial | L'historique et l'architecture de la ville et les investisseurs dans le secteur tourisme alternative | L'instabilité politique peut effectuer le secteur touristique et le nombre des visiteurs dans le gouvernorat |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **T** | Des établissements universitaires spécialisés dans le secteur de TIC<br>Une main d'œuvres compétentes | Disponibilité des structures technologique mais non adaptées aux compétences de diplômées | Amélioration de l'environnement économique<br><br>Développement de plus des entreprises dans le secteur de technologie | La faible dynamique de création des startups technologiques à Zarzis |
| **R** | Production de pêche côtière 3586 T ; pêche lagunaire et aquaculture 142 T | 311 Ha, 60% est en mode irrigué<br>-Salinité de l'eau,<br>Désertification et ensablement | Culture d'olivier important | Surexploitations des ressources halieutiques |

## Annexe (5 ) : Tableau CERISE REVAIT/SWOT Midoun

| | Forces | Faiblesses | Opportunités | Menaces |
|---|---|---|---|---|
| C | Taux d'activité : 47,61 % | Taux d'activité Féminin : 22,02 %<br>-Taux de chômage : 9,22 % | Main d'œuvre disponible<br>-Taux de scolarité : 30,04% | Migration des jeunes<br>Taux d'analphabétisme élevé |
| E | 8 industries manufacturières | Main d'œuvre peu qualifié | Opportunités de création des entreprises agroalimentaire spécialisées dans la transformation des produits de la mère | Manque des investissements |
| R | UTICA, UTAP, Chambre de commerce | Faible présence des syndicats et organisations professionnelles | Les réseaux professionnels peuvent contribuer à stimuler l'investissement dans la région | Retard dans le développement pour la technologie dans le secteur de services |
| I | 1 clinique ; 1 hôpital ; 1 centre de dialyses ; Aéroport Djerba-Zarzis | Un problème d'approvisionnement en terrains pour le marché hebdomadaire | Le port de pêche nécessite des développements<br>Le port Aghir Djerba deviendra un port de plaisance | Mauvaise infrastructure et d'un manque de réhabilitation des routes |
| S | 2060 entreprises dans le secteur de service | Difficultés de financement des projets<br>Manque des investissements | Opportunité d'investissement dans les services | Retard dans le développement pour la technologie dans le secteur de services |
| E | Festival équestre de Midoun<br>Djerba music land | L'absence de foires et congres | Les événements professionnels peuvent créer une atmosphère profitable et des nouvelles opportunités pour les entreprises | Difficultés de financement des événements |
| R | ISET Djerba | Absence d'institutions de R&D | Créations de laboratoires en liaison avec l'agriculture | Un faible taux de diplômés de niveau supérieur |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| E | Artisanat :45, Industries : 223<br>Commerce : 979 | Entreprises dans la majorité de taille TPE, Faiblesse dans le marketing pour les petits producteurs | Création d'entreprises de transformation | Impact du COVID Sur les TPME |
| V | Bonne image de marque à l'international | Engagement faible des habitants dans le territoire | Musée à Guellala: incarne les détails de la vie Djerbienne | Faible responsabilité social |
| A | Projet de traitement des déchets TMB Tunis-Djerba | Un manque des projets de partenariat public-privé (PPP) | Plusieurs hommes d'affaires ont la volonté d'investir dans des projets de PPP | Problèmes de liquidité et de fonds de roulement |
| I | La culture berbère, arabe, juive.<br>Ancienne civilisation. Zone touristique | Manque des activités culturelles<br>Faible marketing territorial | Djerba est connue comme une destination touristique populaire en Tunisie | L'instabilité politique peut effectuer le secteur touristique et le nombre des visiteurs dans le gouvernorat |
| T | Main d'œuvre compétant | Des infrastructures anciennes et le manque de lois réglementant ce domaine | Plus des investissements dans le domaine | Manque des financements |
| R | Terres cultivables : 7091 ha | Croissance urbaine - problème de traitement des déchets | Unifier les efforts des tous les parties de SC pour résoudre le problème de déchets | Changement climatique, érosion côtière. Surexploitation des ressources halieutiques |

## Annexe (6) : Tableau CERISE REVAIT / SWOT Ajim

| | Forces | Faiblesses | Opportunités | Menaces |
|---|---|---|---|---|
| C | Population totale : 24865.<br>Dont 6928 personnes actives. | Une main d'œuvre disponible (diplômées ou non) non adaptées aux besoins du marché de travail, Taux de chômage : 10% | Avantages spécifiques donnée par l'État pour l'encouragement de l'investissement dans les zones rural | Solde migratoire négatif<br>Taux d'activité faible |
| E | BEN AYED SEAFOOD ;<br>HYGIENNE INDUSTRIELLE DISTRIBUTION ET SERVICES, (HIDS)<br>SOCIETE PLUS, | Nombre très limité des grandes entreprises | Opportunités de création des entreprises agroalimentaire spécialisées dans la transformation des produits de la mère | Manque de main d'œuvre qualifié<br>Manque des financements et de fond de roulement |
| R | UTICA ; UTAP ; ULAP | Réseaux professionnels Inactives | Les réseaux professionnels peuvent contribuer à stimuler l'investissement dans la région | La contribution des organisations de la SC est assez faible développement du territoire |
| I | Un port avec 4 bacs.<br>Aéroport international dont 22 km | Insuffisance de l'infrastructure touristique | Une nouvelle salle de foires de 250m² est en préparation au profit des artisans à Ajim | Infrastructures n'est pas encourageante -La région n'a ni hôpital, ni gare, ni kiosque |
| S | 2 agences bancaires | L'insuffisance des services de soutien (financement, encadrement) des promoteurs | Opportunité d'investissement dans les services | Retard dans le développement pour la technologie dans le secteur de services |
| E | Tissu entrepreneurial basé sur les PME<br>Nombre des entreprises du secteur privé : 1422 | Nombre limité des hôtels et maisons d'hôtes | Création de maisons d'hôtes | Impact du COVID sur les PME |
| R | ISET Djerba<br>STE UNIVERS DEVELOPPEMENT | Manque de collaboration entre universités et entreprises, Absence d'institutions de R&D. | Créations de laboratoires en liaison avec le secteur de production marin | Un faible taux de diplômés de niveau supérieur |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| E | Tissu entrepreneurial basé sur les PME<br>Nombre des entreprises du secteur privé : 1422 | Nombre limité des hôtels et maisons d'hôtes | Création de maisons d'hôtes | Impact du COVID sur les PME |
| V | La Solidarité, l'entraideet la Tolérance comme valeurs, Le musée de Guelala | Engagement faible des habitants dans le territoire | Les valeurs de coopération et l'historique de | Faible responsabilité social |
| A | Coopération entre l'arrondissement de pêche et les structures professionnelles, GIPP, INSTM<br>Projet pont Jorf-Ajim | Manque des actions collectives et de PPP | Les PPP encouragent les investisseurs | Manque des financements |
| I | Traditions de pêche côtière | Manque des activités culturelles<br>Faible marketing territorial | L'historique et l'architecture de la ville et les investisseurs dans le secteur hôtelier | L'instabilité politique peut effectuer 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 | Trois zones ramsar à Ajim<br>Terre agricole exploitée 7259 h | Faible pluviométrie | 10541 h Superficies cultivable | Pollution de port<br>Surexploitation des ressources halieutiques |

## Annexe (7) : Tableau SWOT des filières

| | Forces | Faiblesses | Opportunités | Menaces |
|---|---|---|---|---|
| **Filière 1** | Une production diversifiée et fort demandée<br>Main d'œuvre qualifiée dans la pêche côtière traditionnelle<br>Pêcheurs locaux responsables et engagées dans la protection de l'environnement marin | 3,72% seulement est la part d'Ajim dans la production halieutique du gouvernorat<br>Manque de capacité de valorisation<br>Infrastructure portuaire nécessitant beaucoup d'aménagement | Valoriser les produits halieutiques<br>Les espèces invasives peuvent constituer des opportunités (exemple crabe bleu) | Pollution<br>Changement climatique<br>Surexploitation de stock |
| **Filière 2** | Premières expériences dans la création des maisons d'hôte à Ajim<br>La richesse en sites archéologiques et écologiques<br>Infrastructure logistique (Aéroport, Routes dans Djerba, balnéaire, etc). | Des problèmes administratifs et manque de faciliter les procédures et l'imposition de restrictions dans certains cas<br>Infrastructure favorable pour le développement de la filière.<br>Infrastructure logistique (BacAjim-Boughrara) | Le pesca-tourisme enrichir le produit touristique de Djerba,<br>Les projets de promotion de la pêche dans la région (FAO, UNDP, GEMAISA, NEMO, etc). | Pollution marine et côtière<br>La crise sanitaire<br>Exode des jeunes et rejet de la filière (faible intérêt aux métiers de pêche) |
| **Filière 3** | Infrastructure sanitaire à Djerba cliniques, médecins en libre-service, centres de thalasso, etc.)<br>Infrastructure hôtelière, de transport, et sanitaire (cliniques, laboratoires, professionnels de santé, etc.)<br>Capital humain qualifié disponible en tourisme et en santé<br>Réputation médicale positive chez les touristes libyens.<br>Réputation touristique positive partout dans le monde | Absence de commercialisation spécialisée des services sanitaires touristiques<br>Absence d'une offre complète pour les touristes médicaux<br>Absence d'une conscience communautaire partagée pour cette filière | La forte demande (Afrique, Europe)<br>Développement de nouvelles lignes de l'aéroport Djerba vers le marché de cette filière | Crise Sanitaire COVID<br>Échec de réputation dans le début<br>Développement de la concurrence africaine |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Filière 4** | Disponibilité de ressources financières<br>Culture et tradition exceptionnel de la région<br>Volonté des autorités locales<br>65 unités hôtelières peuvent accueillir les visiteurs pour les événements à Midoun | Absence des activités culturelles<br>Problème au niveau de la commercialisation ainsi que la promotion des produits artisanaux<br>Difficulté de financement des projets culturels | Reprise de l'activité touristique qui encourage la filière culturelle | Crise sanitaire COVID-19 |
| **Filière 5** | Un grand nombre de huileries modernes<br>Une richesse exceptionnelle en nombre de pieds d'arbres et en production oléicole<br>Existence des unités de conditionnement d'huile d'olive<br>Présence des organismes de recherche et de la profession à Zarzis (ONH, Institut Olivier, etc) | Absence de stratégie de long terme pour la filière oléicole<br>Transformation locale d'une faible partie de la production territoriale<br>Faible maitrise des techniques de transformation des sous-produits de l'olivier | Accroissement de la demande d'huile d'olive conditionnée sur les marchés émergents tels que les USA, l'Australie, le Canada et le Japon<br>Les marchés non-encore explorées des produits extraits des feuilles d'olivier, des margines, etc | Les restrictions à l'export de l'huile d'olive à cause de la pandémie COVID<br>La surexploitation des bois ou feuille d'olivier au détriment de l'environnement. |
| **Filière 6** | Une infrastructure très développée (ZSC)<br>400 diplômés dans le secteur TIC seulement<br>Possibilité d'accès à l'export des services plus faciles à travers le parc d'activités économiques | Faible taux de scolarisation universitaire à Zarzis<br>Exode des jeunes et faible esprit d'entrepreneuriat chez les jeunes | L'existence des ressources financières pour les investissements des startups<br>Création d'institutions de formation dans le domaine des TIC | Multinationales et sociétés TIC qui bénéficient de l'infrastructure en offshore au détriment des startups locales |

contact@economie-tunisie.org
www.economie-tunisie.org
21, Rue du Niger - 1002 Tunis belvedere - Tunisia
www.facebook.com/ObsTunEco
(+216) 36 329 939