المرصد التونسي للإقتصاد
Observatoire Tunisien de l'Economie

case study | n°2

Diagnostic participatif du développement dans le gouvernorat de Kef

(Kef Est - Kef Ouest - Tajerouine)

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

Rafika Tlili

Coordinatrice régionale et responsable de collecte des données

rafika.tlili@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 Kef....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....9

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) Problème d'accès à l'information....16

b) Le retard d'exécution, une caractéristique généralisée....17

c) Une majorité de projets planifiés et gérés au niveau central....17

d) Problèmes de gestion....18

e) Problèmes administratifs....18

f) Problèmes de compétences des ressources humaines affectées à la gestion du projet....19

g) Manque de ressources humaines affectés à la gestion du projet....20

h) Problème avec le prestataire choisi....20

2. Résultats du diagnostic territorial....24

a) Profil des territoires....24

b) Identification des filières potentielles de développement....30

3. Les projets de développement publics soutiennent-ils les initiatives des acteurs locaux ?....34

VI. Conclusion....38

VII. Recommandations....39

VIII. Bibliographie....41

Liste des Cartes :

Carte (1) : Situation du Gouvernorat du Kef en Tunisie.....4
Carte (2) : Périmètre du projet.....10
Carte (3) : Situation des délégations de Kef-Est et Kef-Ouest.....24
Carte (4) : Situation du Kef par rapport à la frontière algérienne.....26

Liste des Tableaux

Tableau (1) : Présentation des projets de développement publics suivis durant notre étude.....13
Tableau (2) : Tableau récapitulatif des projets publics de développement par problème.....21
Tableau (3) : SWOT de Kef Est et Kef Ouest.....28
Tableau (4) : SWOT de Tajeourine.....31
Tableau (5) : Taux de chômage à Tajerouine.....32
Tableau (6) : SWOT de la filière La Valorisation et la transformation des produits agricoles.....36
Tableau (7) : Comparaison du coût et rendement des principaux procédés de transformation des tomates.....40

Liste des Figures

Figure (1) : Démarche de Marketing Territorial (Gollain, 2015).....9
Figure (2) : Les filières des territoires du Kef et les interactions entre elles.....30
Figure (3) : Etat de développement et potentiel des filières au Kef par phase du cycle de vie.....36
Figure (4) : Etat de développement et potentiel des filières au Kef 35

Liste des photos

Photo (1) : Photo de certains participants à la formation en diagnostic territorial au Kef.....6

Liste des Abréviations

DT : Dinar Tunisien

GDA : Groupements de Développement de l'Agriculture

ODNO : L'Office de Développement du Nord-Ouest

URAP : Union Régionale d'Agriculture et de la Pêche

PPP : Partenariat Public Privé

INS : Institut Nationale de Statistique

TPE : Très Petites Entreprises

PME : Les Petites et Moyennes Entreprises

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

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

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 sont 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 régions en prenant 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 a 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 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, 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 Kef Est – Kef Ouest – Tajerouine, 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 sous une politique publique claire avec pour objectif précis le développement régional. 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 Kef Est – Kef Ouest – Tajerouine. Le diagnostic établi a permis de mettre en lumière l'existence de dynamiques naissantes de tourisme spécialisé 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. Cependant, plusieurs obstacles demeurent : la faiblesse de l'infrastructure locale, les retards d'exécution des projets de développement visant à améliorer ces infrastructures, à les consolider et à 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 ».

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 et inclusif qui réduit les inégalités entre les régions et consolide la décentralisation
- Meilleure exploitation des ressources naturelles

Ces ambitions sont présentées sous l'ensemble de politiques et de réformes qui tendent à les concrétiser. On peut constater alors que pour la promotion du développement régional, l'Etat a prévu entre autres dans sa vision 2035 l'exploitation au mieux des avantages compétitifs des régions et le renforcement des capacités régionales en matière de marketing 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.

[1] Dhaher N., (2010), L'aménagement du territoire tunisien :50ansdepolitiquesà l'épreuve de la mondialisation », EchoGéo, n°13.

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

[3] Document d'orientation pour le plan de développement2016-2020, chapitre1.3, p.11.

[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, d'outils et de 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.

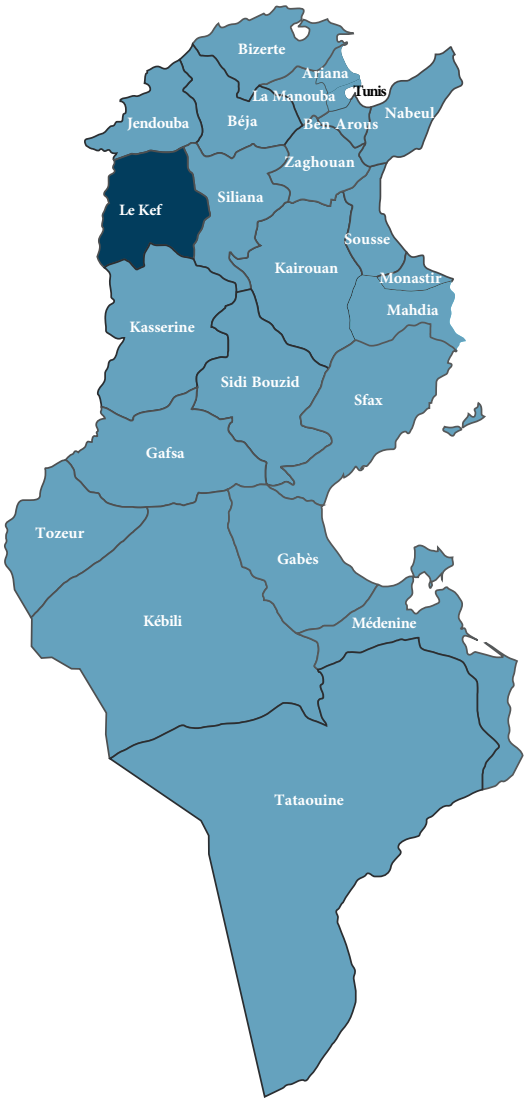
A l'issue cette expérience, les participants ont présenté des recommandations concrètes directement pour mettre en application les mécanismes de démocratie participative et de participation des jeunes au niveau local au développement de leur territoire.

III. Etude de cas dans le gouvernorat de Kef

Le gouvernorat du Kef est situé dans la région du haut Tell de la Tunisie. Il est limité par les gouvernorats de Jendouba au Nord, Siliana à l´Est, Kasserine au Sud et l´Algérie à l´Ouest.

L'étude des indicateurs qu'affiche ce gouvernorat sur le plan social et économique montre une situation alarmante, en dépit des richesses naturelles et humaines dont elle dispose.

Carte 1: Situation du gouvernorat dans la Tunisie



Sur le plan social et culturel :

En effet, le Kef affiche le deuxième taux de pauvreté le plus élevé du pays (33,1%) en 2020 [5], un taux de croissance démographique (2004-2014) négatif estimé à -0,62 [6] à cause de la migration vers d'autres gouvernorats côtiers. Les enfants et les jeunes y ont tendance à quitter l'école/le système scolaire plus tôt, puisque le taux d'abandon scolaire est supérieur à la moyenne nationale au niveau primaire (1,1%)[7] et secondaire (10,59%[8]). Ceux qui réussissent à avoir le baccalauréat ont peu de chances d'accéder aux universités les mieux classées. D'ailleurs, le nombre des admis au Baccalauréat dans le gouvernorat de Kef (1567) est très faible en 2021, en le comparant avec d'autres gouvernorats tels que Sfax (7183) ou Tunis (8025)[9] .

De même, l'accès aux services de santé est très difficile au Kef puisque la densité de médecins spécialistes (secteur public privé) pour 10 000 habitants est de 2.5 spécialistes, soit deux fois moins que Nabeul et trois fois moins que Monastir, à titre d'exemple[10]. Cette réalité ne reflète pas la valeur que la Sicca Vinniera (ancien nom de la ville du Kef) a eu pendant des milliers d'années. En effet, l'histoire, la culture et le patrimoine du Kef jouit d'une richesse indéniable lorsqu'il abritait les civilisations Carthaginoise, Romaine, Byzantine, et Othmane. Plusieurs sites édifiés sur ce gouvernorat témoignent donc de l'importance accordée à ce territoire riche et d'emplacement stratégique. Parmi ces sites il y a, à titre d'illustration, la Table de Jugartah, la Kasbah, etc.

Economie et ressources :

Le gouvernorat de Kef dispose d'une multitude de ressources naturelles. Sa superficie agricole totale s'étale sur plus de 483 000 Ha dont 74% sont labourables et 21% sous forme de forêts[11]. Ces terres agricoles produisent un panier de produits alimentaires vitaux pour la société dont le blé, l'orge, les tomates, les olives, plusieurs légumes, du miel et même des herbes et huiles essentielles biologiques. Le territoire Keffois englobe également plusieurs stocks de substances utiles dont les pierres marbrières (11 carrières) le sable (10 carrières)[12] ainsi que le gypse et l'argile[13] en plus du secteur des mines.

Cependant, ces richesses ne sont pas reflétées dans une dynamique économique dans la région. Le nombre d'entreprises privées connait une stabilité relative au fil des années : 10557 en 2004, 11298 en 2008, 11209 en 2014 et 11300 en 2019.

Dans le secteur de l'industrie, le nombre d'entreprises industrielles ayant 10 employés ou plus, en 2011, était de 55 [14]. Dix ans plus tard, le Kef en compte seulement 50 en 2020[15]. Dans le secteur agricole, et à titre d'exemple la production laitière au Kef a considérablement diminué avec un passage du cheptel bovin de 16400 unités en 2011 à 9809 unités en 2020. L'artisanat a bénéficié en 2010 d'un financement de 2041 milles dinars pour 2112 projets. En 2020, ce secteur n'a été financé que pour 109 milles dinars au profit d'un total de 36 projets.

Ainsi, une analyse du pré-diagnostic du gouvernorat fait ressortir un grand décalage entre, d'un côté, le potentiel de développement d'un territoire vert, riche, avec une communauté, dont la culture est ancrée dans l'histoire, et de l'autre, un niveau très bas de la qualité des services publiques et des opportunités d'emploi créées, en particulier pour les jeunes. Une contradiction que nous essayerons d'analyser en profondeur dans la suite de ce rapport, afin de déterminer les causes de cette insuffisance de développement dans l'infrastructure, l'investissement et la création d'emploi. Nous étudierons également les filières économiques pertinentes pour migrer de cette réalité vers un développement durable inclusif.

[5] INS, Carte de la pauvreté en Tunisie publiée en septembre 2020, p 19. CARTE DE LA PAUVRETE (ins.tn)

[6] INS ; Carte de la pauvreté de la Tunisie (2020)

[7] Samira DAGHARI, Imed BEN RABAH, Etat des lieux et disparités du système éducatif tunisien. Avril 2022

disparites-du-systeme-educatif-tunisien.pdf (itceq.tn)

[8] Gouvernorat du Kef en chiffres 2020, p57

[9] Brochure 2021 -2022 de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique en Chiffres - Année Universitaire 2021-2022 http://www.mes.tn/page.php?code_menu=14&code_menu_parent=13

[10] Ministère de la santé, Carte sanitaire 2020-2021.

[11] Articles - Données économiques du gouvernorat du Kef (ou El Kef) (tunisieindex.com)

[12] MEHAT, (2015), « Atlas du gouvernorat du Kef ».

[13] Etude de la filière des céréales dans le Gouvernorat du Kef, GIZ (2014)

[14] MEHAT, (2015), « Atlas du gouvernorat du Kef »

[15] INS, (2020), « Statistiques issues du répertoire national des entreprises, Editions 2020 ».

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 Photo1).

Photo 1 : photo de certains participants à la formatoion en diagnostic territorial

Les associations qu'ont pris part au projet sont :

- Association CD2 Kef
- Association JCI Kef
- Association TWIZA Kef
- Association CRC Kef
- Association Jeunes leaders du Kef
- Association Hrayer Kef
- Associations des artisanes de Tajerouine
- Associations des personnes âgées à Tajerouine
- Association de la préservation de l'environnement à Tajerouine.

2. Méthodologie de l'exécution des projets de développement

Il s'agit d'un ensemble d'actions permettant d'effectuer le suivi des projets publics de développement afin d'évaluer leur pertinence, d'identifier les dysfonctionnements - s'il y a un retard ou blocage d'exécution du projet par exemple, 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 d'assurer le 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 va s'intéresser à la répartition des responsabilités en termes d'exécution, l'exécution même du projet ainsi que son état d'avancement.

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

Le suivi de projet, durant l'exécution et le contrôle 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 dépassement ou de non- conformité durant le contrôle général du projet.

Enfin, on examinera s'il existe une évaluation du projet, () 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'action performant, dans l'objectif de valoriser l'offre économique endogène du territoire et de s'adapter à la demande des publics cibles exogènes »[16]

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

b) La démarche du Marketing territorial

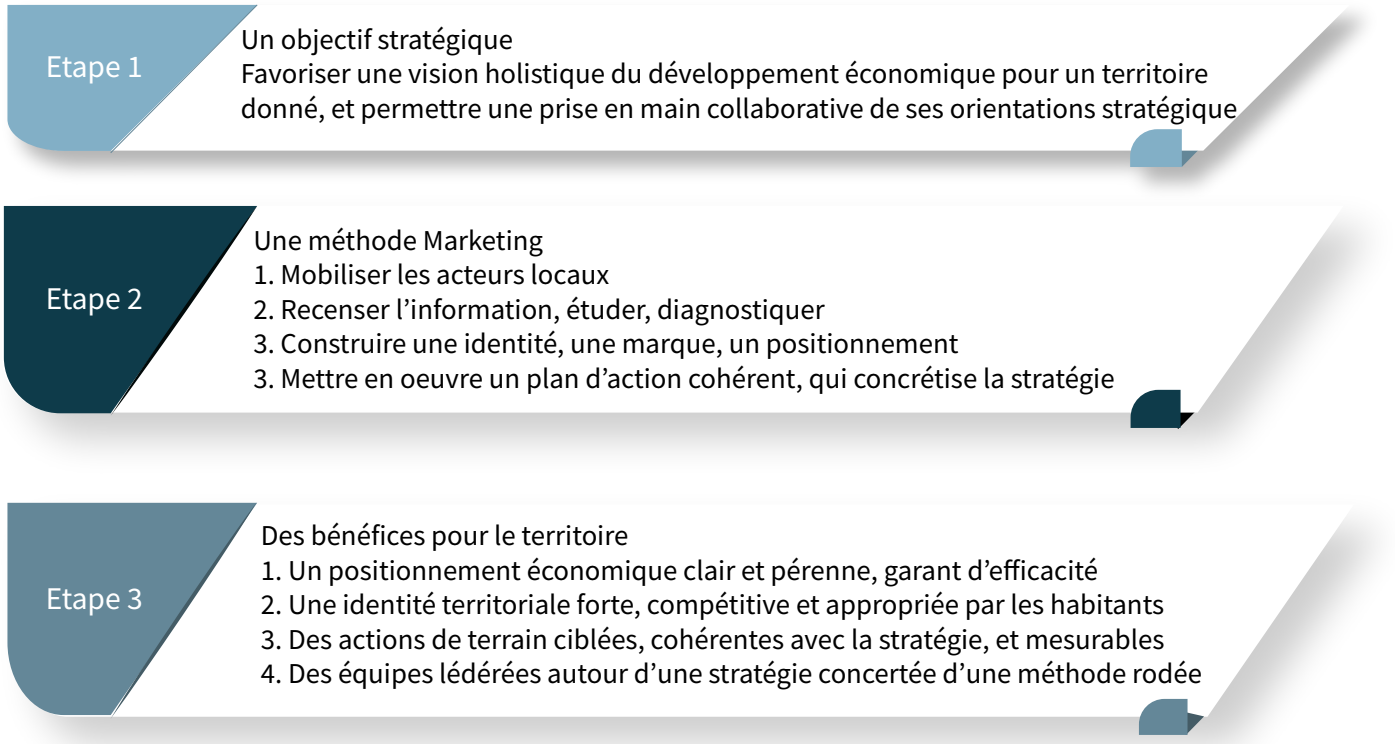
Le Marketing territorial est une démarche nécessairement collective. En effet, construire une démarche d'attractivité n'est pas le fait d'un seul acteur ou d'un décideur isolé, et ne peut être envisagée selon les schémas classiques de la planification économique imposée au développement d'un territoire. Il s'agit d'un effort collectif qui rassemble toute une chaîne d'acteurs, fédérés 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 des acteurs économiques locaux : leurs orientations stratégiques, le niveau d'exclusivité et de complexité de certains 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 1 : Démarche de Marketing Territorial (Gollain, 2015)



d) Application de la méthodologie de Diagnostic de Marketing territorial

Périmètre de travail : le territoire Kef Est, Kef Ouest et Tajerouine

Kef ville est le chef-lieu de son Gouvernorat, il nous a ainsi semblé évident de démarrer nos travaux en se focalisant sur son périmètre : le taux de développement et le taux de chômage. Précisément, le gouvernorat du Kef se situe 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 Kef pour inclure Kef-Est, Kef-Ouest et Tajerouine, dû à son importance économique et historique particulière (voir carte 1 et carte 2). Les enjeux de ce travail sont de réunir des groupes de travail, et d'appliquer la méthodologie de diagnostic territorial et suivi budgétaire pour en tirer les premières conclusions.

Carte 2: Situation des délégations de Kef Este et Kef Ouest

Kef Est et Kef Ouest		Tajerouine
ElKasba	Sidi Boumakhlouf	Municipalité
Int. Supérieur Informatique Kef	Ecole Supérieure de l'Agriculture du Kef	Forêts
ISET Kef	Inst. Sup. Etudes Appliquées à l'Humanité du Kef	PAM
Maisons d'Hôtes (Dar Alyssa)	Synagogue La Ghriba et Chili Chrétien	GDA
Maison des Arts et Traditions populaires du Kef	Consulat d'Algérie	Elevage Ovin
Temple des Venus		Agriculture maraichère

Déroulement du diagnostic de marketing territorial

Pour réaliser le diagnostic territorial nous avons adopté un processus de quatre étapes avec recours à la méthodologie CERISE REVAIT [17] pour l'analyse du marketing territorial. Le processus de réalisation de la mission de diagnostic peut être schématisé comme ce qui suit/ceci :

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

[17] Vincent GOLLAIN, (2012), 'Identifier et valoriser ses avantage comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT® Version 5, p6 in Vincent Gollain - methode analyse marketing CERISE REVAIT(r)-V5 - 2012 (over-blog.com)

La formation : une trentaine de jeunes sélectionnés pour participer au projet ont assisté aux formations en Diagnostic Territorial et en Suivi budgétaire entre le 23 et 27 mars 2021 au Kef. La formation a permis aux jeunes de changer d'approche : Au début, notamment en parlant du 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 en tant qu'entité. Ce changement de perspective accompagné d'une prise de conscience des opportunités d'apprentissage offertes par le projet a permis de les confirmer leur engagement.

A la fin de la formation, cinq filières économiques ont été sélectionnées parmi une trentaine citée dans le cadre d'une activité de brainstorming. Les filières choisies qui permettent au Kef de réaliser un développement durable inclusif sont respectivement : Tourisme et tourisme alternatif, Industries culturelle et valorisation des produits artisanaux, Transformation des produits agricoles, Agriculture forestière et Startup 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.

Lors de cette étape, nous avons eu un feedback de la part des jeunes stipulant qu'ils/elles sont plus intéressés de travailler sur des thématiques plus urgentes pour leur territoire plutôt que les filières économiques qu'ils ne maitrisent pas.

Ainsi, une séance de coaching en présentiel a été animée par la cheffe du projet pour l'écoute et la mobilisation des jeunes. Après discussions, les jeunes ont défini les trois thématiques suivantes comme prioritaires ; le chômage, l'infrastructure et l'investissement.

Cette agilité de la part de l'équipe de projet a été, à notre avis, une caractéristique clef du projet au Kef, où il y a eu, en plus, un changement du coordinateur régional. La flexibilité a permis d'obtenir des résultats satisfaisants en termes d'engagement des jeunes pour le développement régional.

Réalisation de la recherche bureautique des informations par les jeunes [18].

Ayant pris connaissance pendant la phase précédente des informations à rechercher et d'un ensemble de sources d'information à consulter, les jeunes ont commencé à collecter les informations considérées pertinentes pour le diagnostic territorial dans leurs régions perspectives. Des guides pratiques de recherche conçus pour aider les jeunes à procéder à la collecte des données leurs ont été partagés. 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 citées ci-haut. Toutes les données ont été saisies sur la plateforme en ligne créée par l'OTE à l'occasion de ce projet. Collecte des informations par les entretiens semi-directifs :

Cette étape a été importante pour compléter les données manquantes et vérifier quelques informations, pour lesquelles les jeunes ont des interrogations. 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 du défaut de collaboration de la part de certains responsables (tourisme, ODS, Municipalité, etc) ainsi que la distance qui sépare les jeunes des directions régionales situés sises à Médenine.

[18] Réalisation :

La réalisatin de cette étape a également bénéficié de l'expérience antérieure au Kef puisqu'un guide de travail a été communiqué dès le début expliquant comment et où trouver les données.

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 en présentiel pour les jeunes durant laquelle, nous avons invité les jeunes à compléter les éventuelles informations non 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 les 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 son déroulement, sa méthodologie et ses leçons apprises. En plus, le présent rapport va reprendre les résultats répandus sur 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 quinze projets de développement publics exécutés dans le périmètre d'étude à savoir « territoire Kef-Ouest, Kef-Est, Tajerouine » (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	Année	Description et objectifs des projets	Etat d'avancement annoncé par l'Etat	Taux d'avancement annoncé par l'Etat %
Création d'un théâtre en plein air à la kasbah »	Kef Est	Min. Culture	3440 DT	2019	Créer et améliorer la dynamique dans la ville culturelle au Kef	Le ministère de la culture demande une étude géophysique du terrain. Le projet est en phase d'appel d'offres pour sélectionner un bureau d'étude	0%
« Aménagement et réhabilitation de l'abattoir municipal au Kef ville »	Kef	Min. Intérieur	2,507 MD	2021	Améliorer les conditions sanitaires (eau potable, assainissement, repos animaux, etc) Établir des normes de sécurité au travail	Phase de préparation des études d'impact (appel d'offre). La Municipalité du Kef prend en charge l'exécution d'une étude géophysique dont les coûts s'élèvent à 90000DT, le conseil régional n'a pas pu assurer ce budget	0%
Achèvement de la zone industrielle de l'oued Ramel el Kef	Kef	AFII	4.634 md	2018	Créer et préparer de zones industrielles équipées des fournitures nécessaires à la mise en place de projets industriels	Retard dans la désignation de prestataire chargé de connecter la ZI à l'ONAS Retard dans les travaux de lier avec l'eau portable, un conflit avec un citoyen	70% jusqu'à novembre 2020

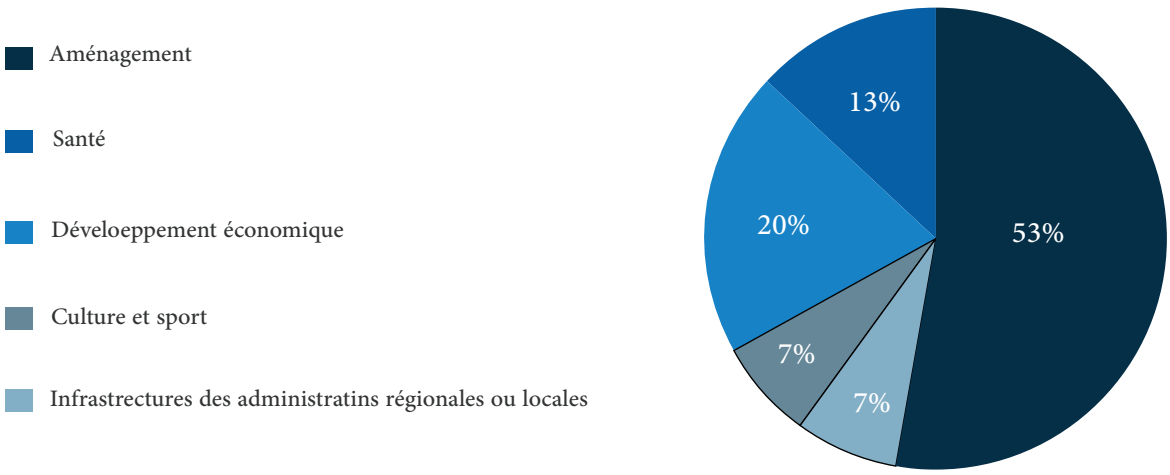
Projet d'aménagement et confortement à l'institut des études appliquées à l'humanité du Kef	Kef Ville	MESRS	Information complète non disponible	2015	Préparer et entretenir l'Institut Supérieur d'Études Appliquées aux Sciences Humaines	Appel d'offre pour désigner un prestataire Le bureau d'étude est déjà sélectionné	
Acquisition des équipements sanitaires dans la région du Kef dans le cadre de la lutte contre covid 19	Kef Ville	Min. Santé	2449,900 DT des dons	2019	Améliorer les équipements dans les établissements sanitaires	Le projet n'a pas de date limite pour sa réalisation Ce projet dépend des dons et des équipements	0%
Aménagement de circuit touristique au Kef ville	**Kef Ville**	**Min. Tourisme** **Min Culture**	600 000 DT	2013	Valorisation d'un patrimoine, Réalisation de ce projet qui générera des centaines d'emplois, sera à l'origine d'une nouvelle dynamique de développement touristique avec la multiplication des projets d'hébergement, restauration, d'animation.	Réalisé par l'association Meusemlab et la municipalité du Kef	20% d'avancement
Contribution à connecter 50 puits à l'électricité dans toute la région du Kef	Kef Ville	MDCI		2020	Tous les agriculteurs du gouvernorat du Kef ayant des puits conforme aux normes peuvent bénéficier de ce projet	Réalisé	100%

Contribution à l'amélioration de l'habitat pour les familles nécessiteuses et aux faibles revenus (208 familles)	Kef	MDCI	400 000 DT			86 familles en ont bénéficié. Le conseil régional a doté chaque famille de la matière première d'un montant qui s'élève à 3000dt pour faire l'amélioration de l'habitat mais il y a un problème de manque de recouvrement	
Aménagement de la zone industrielle station el Mhamid (10 hectares)	Kef	MIEI	6,3 MD	2014	Favoriser le développement économique de la région Renforcer l'infrastructure industrielle	En cours et respecte les délais ; première tranche s'élève à 6,3 milliards et l'avancement est à 80%	80%
Aménagement du marché local Kef Ouest	Kef Ouest	MDCI	9,3 MD	2013	Améliorer l'accessibilité du marché local	Publication de l'appel d'offre juin 2021 ; Appel d'offre pour les travaux publié sur TUNEPS le 21 janvier 2022	
Projet de préparation de l'urgence de l'hôpital régional du Kef	Kef	MSP	6 MD	2015	Améliorer les services de santé offerts	En cours et respecte les deadlines	96% jusqu'à 2022
Projet d'édification du barrage Mallègue supérieur	**Kef**	**MAPRH**	276 MD	2014	Améliorer la régulation des eaux de l'oued Mallegue à travers la construction du barrage supérieur de Mallegue afin de compenser la diminution de sa capacité de stockage en raison de l'accumulation de sédiments dans son lac	Le projet a connu un retard de deux ans	40 % Jusqu'à 2022

Projet de gestion intégrés des paysages dans les régions les moins développées	**Kef**	**Ministère de l'Agriculture**	44 MD	2021	Améliorer la gestion des paysages et l'accès aux opportunités économiques pour les communautés rurales ciblées du Nord-Ouest de la Tunisie	En l'attente de deuxième tranche	20%
Approvisionnement de la ville de Tajerouin en gaz naturel » Approvisionnement de la ville de Tajerouin en gaz naturel » Approvisionnement de la ville de Tajerouin en gaz naturel »	**Tajerouine**	**MIE MDCI**	**850 MD**	**2013**	La bonne gestion dans les zones fragiles : l'investissement dans le champ d'agriculture	3 ans de retard	20%
Préparation de la piste d'athlétisme à l'institut ISEP	**Kef**	**MJS**	2,4 MDT	**2011**	Préparer la piste d'athlétisme	Retard depuis 2011	40%

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

Figure 2: Classification différents thèmes des projets analysés (Thèmes liés à la classification de l'outil)



a) Problème d'accès à l'information

Un problème également commun à tous les projets reste celui de l'accès à l'information. En effet, quel que soit le projet, les informations sont souvent orales, obtenues suite à des entretiens avec les membres des institutions concernées par le projet suivi. Il reste difficile d'accéder à des documents écrits ou en ligne, qui présentent les projets de manière complète. 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 :

- Des responsables méfiants qui considèrent les informations confidentielles et à ne pas fournir à tout le monde.
- D'autres nous fournissent des informations qui ne sont pas synchronisées, ni précises, ni mises à jour.
- Manque d'informations claires ; pas de chiffres, ni des noms précis
- Absence de collaboration entre les divers acteurs concernant les projets de développement
- Conflit et désaccord entre les acteurs par rapport à l'exécution de quelques projets
- Les informations ne sont pas accessibles sur internet mais auprès des administrations et même non numérisées.

b) Le retard d'exécution, une caractéristique généralisée

Sur 15 projets de développement suivis par les jeunes dans le cadre du présent travail, 11 ont eu des retards dans la réalisation des résultats escomptés. Cette caractéristique omniprésente dans la région varie entre une année (Zone Industrielle Oued Rmal) et onze années (projet de la piste d'athlétisme à l'ISEP). Elle est causée selon nos recherches principalement par le changement de l'entrepreneur chargé des travaux, des difficultés dans le financement ou le règlement, ainsi que les procédures administratives de lancement des appels d'offres. Un exemple illustrant ce retard est le projet d'aménagement du marché central du Kef-Ouest lancé en 2013 alors que l'appel d'offres n'a vu le jour qu'en 2022.

c) Une majorité de projets planifiés et gérés au niveau central

Il ressort de la collecte des données que la moitié des projets suivis au moins, ont été planifiés au niveau central avec des informations non disponibles.

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.

Par ailleurs, nous remarquons que les projets qui ont été « sollicités par les citoyens » ou planifié "sous la pression de la société civile" sont ceux qui avancent le mieux, et en l'occurrence sont trois projets à caractère agricole, sanitaire et touristique Prenons l'exemple de projet « d'aménagement de circuit touristique au Kef ville » qui respecte les délais : ce projet qui est exécuté en partenariat avec la municipalité et une association du Kef, est né de la pression de la société civile locale du Kef pour la valorisation du patrimoine et la promotion du tourisme dans la région.. Aussi, le projet de « Contribution à connecter 50 puits à l'électricité dans toute la région du Kef » qui est terminé, a été programmé suite à une demande déposée au conseil régionale par les agriculteurs Le projet de préparation de l'urgence de l'hôpital régional du Kef, serait également un projet qui a été fortement sollicité par les citoyens, et a avancé dans les délais pour atteindre 96% de taux d'avancement en 2022. L'adhésion et l'engagement des communautés locales semblent facilitent la réalisation des projets.

d) Problèmes de gestion

Répartition des responsabilités

Le problème de répartition des responsabilités entre différentes structures administratives impacte sérieusement les projets de développement publics. Citons, à titre d'exemple, le projet de création d'un théâtre en plein air à la kasbah où il y a un problème de répartition des responsabilités de gestion et de suivi de l'exécution entre le gouvernorat (le conseil régional), la municipalité et l'administration régionale du patrimoine au Kef, laissant par conséquent le projet bloqué pendant 3 ans. Aussi, le projet d'aménagement et confortement à l'institut des études appliquées à l'humanité du Kef fait face à ces mêmes difficultés : la responsabilité n'est pas assez clairement identifiée entre la direction régionale de l'équipement, le gouvernorat et l'administration de l'institut. Selon le comité du suivi au sein du gouvernorat, chaque partie prenante propose un modèle d'étude, ce qui a ralenti l'élaboration de l'étude finale et le projet est resté bloqué depuis 2015.

Problème de décentralisation

Durant notre travail, nous avons constaté que la décentralisation est loin d'être œuvrée. La répartition des responsabilités entre les structures centrales et régionales n'a pas eu sa feuille de route et une procédure bien claire et détaillée. Les administrations sont encore contraintes d'une prise de décision centralisée. Prenons à titre d'exemple, le projet "Création d'un théâtre en plein air à la kasbah", le gouvernorat du Kef a dû envoyer des courriers au ministère de la culture depuis le 26/02/2021 pour avoir le programme fonctionnel, mais aucune réponse reçue à ce jour. Le projet « Aménagement et réhabilitation de l'abattoir municipal au Kef ville » fait face au même problème : l'abattoir a été fermé suite à une décision imposée par le Ministre du commerce.

Ainsi, il est important de préciser que le développement régional ne peut être l'œuvre de décision unilatérale exclusivement. Il doit être de la responsabilité des différents intervenants et doit s'inscrire dans le cadre d'une vision claire de développement, d'une bonne gouvernance, d'une allocation optimale des ressources humaines et financières et d'une décentralisation efficace.

Conflits de compétences ou absence de coordination

L'exécution des projets de développement public nécessite généralement l'intervention des différentes parties : administrations, collectivités, bureau d'études... Il est très important de réussir à coordonner et à faire collaborer efficacement l'ensemble des équipes et des différents intervenants des projets. L'absence de collaboration et le manque de coordination pourraient aboutir à des conflits et retarder l'exécution du projet tel qu'il est observé au niveau du projet « Contribution à l'amélioration de l'habitat pour les familles nécessiteuses et aux faibles revenus (208 familles) », ainsi que dans le projet « Création d'un théâtre en plein air à la kasbah ». Il n'y a pas de coordination entre les parties prenantes pour ce dernier projet (municipalité, gouvernorat et administration régionale du patrimoine). D'ailleurs, pendant la phase de terrain de notre projet SEHEM, le directeur régional du patrimoine au Kef a proposé aux participants d'organiser une rencontre qui rassemble tous les acteurs concernés par le projet pour l'étudier et chercher des solutions.

e) Problèmes administratifs

Procédures

Le suivi budgétaire des projets de développement public au Kef nous a mené à constater que la lenteur et la complexité des procédures administratives liées au processus de l'attribution et à l'exécution, comptent parmi les principales

sources de blocage et de retard de ces projets. Le projet d'aménagement et confortement à l'Institut des études appliquées à l'Humanité du Kef a été retardé depuis 2014 à cause de la lenteur des procédures administratives liées au processus de l'exécution au niveau de la Direction Régionale de l'équipement du Kef. Aussi, le taux d'avancement du projet « Aménagement de la zone industrielle station el Mhamid (10 hectares) » a été affecté par la complexité des procédures administratives.

La lenteur des procédures administratives, qui est entre autres liée à la complexité des lois tunisiennes, semble un problème majeur pour la mise en œuvre de la plupart des projets et programmes de développement publics. Ceci pourrait engendrer la perte ou la difficulté de mobilisation des financements pour la finalisation des projets et la programmation des autres.

Problème foncier

Durant notre travail, nous avons aussi observé que les problèmes liés aux statuts fonciers et aux lourdeurs administratives en rapport aux résolutions des problèmes fonciers, pourraient affectés durement l'avancement des projets de développement. En effet, le projet "Achèvement de la zone industrielle de l'oued Ramel el Kef" s'est vu retardé depuis 2018 à cause d'un conflit avec les citoyens propriétaires du terrain qui veulent le récupérer pour le connecter à l'ONAS et à l'électricité publique. Ce projet a un taux d'avancement de 70%, mais le conflit avec les citoyens a retardé l'achèvement du projet. Prenons aussi l'exemple de projet "Création d'un théâtre en plein air à la kasbah », le terrain réservé à l'implantation du projet est déjà exploité sous forme des habitats des citoyens. La municipalité a pris une décision de démolition des maisons construites hors normes sur ce terrain, mais elle a été confrontée par les citoyens et n'a pas pu appliquer cette décision / qui lui ont empêché d'appliquer cette décision.

Ainsi, il est très important de consulter les citoyens et la société civile lors de la programmation des projets. Des consultations et des ateliers de discussions entre les différentes parties pouvant mener à une analyse très avancée des enjeux de terrain et les solutions adéquates et arriver ainsi à des décisions participatives. Dans de tels cas et lorsque l'État prend une décision unilatérale, les projets pourraient être retardés ou non achevés suite à des différentes contraintes.

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

Manque de profils compétents ou spécialisés au sein des directions régionales ou collectivités

La gestion des projets de développement public est multidisciplinaire, ce qui nécessite de posséder un certain nombre de compétences dans les Directions régionales et même locales. Certains projets sont plus complexes à mener et nécessitent une maîtrise des méthodes, des outils et des compétences spécifiques. Le manque des profils compétents ou spécialisés au sein de ces directions pourrait donc affecter l'avancement des projets. Prenons l'exemple du projet d'aménagement et confortement de l'Institut des études appliquées à l'Humanité du Kef, il y a un grand manque de spécialistes pour cette mission d'aménagement et de réhabilitation d'un institut fondé sur un terrain glissant, ce qui a eu pour conséquence de refaire l'étude du projet plusieurs fois.

Ainsi, il est très important de consolider le rôle des administrations régionales et locales dans la gestion et la coordination des projets de développements publics à travers le renforcement des capacités de leurs équipes. Aussi, l'échange entre les administrations centrales, régionales et locales et la transmission des compétences, du savoir et des savoir-faire entre eux est nécessaire pour la bonne exécution des projets de développement.

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

Manque de formation complémentaires des agents locaux pour répondre aux nouvelles compétences des collectivités locales

g) 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 des municipalités. Le faible taux d'encadrement qui caractérise l'ensemble des municipalités ne facilite pas l'exécution des projets et leur suivi, à titre d'exemple selon les chiffres publiés par le ministère des affaires locales en 2020, les municipalités du Kef affichent un taux d'encadrement de 9.96% et Tajerouine par 16.18%[19] . Plusieurs municipalités n'ont qu'un seul ingénieur ou architecte, ou aucun des deux, pour étudier les dossiers de permis de bâtir ou suivre les travaux sur les chantiers. Cela a pour conséquence d'augmenter la marge d'erreurs et de risques de problèmes durant l'exécution du projet, comme c'est le cas pour les projets présentés au préalable. D'autre part, ces municipalités manquent de ressources financières pour faire face à leurs multiples obligations de suivi. Ainsi, le manque de coordination entre les institutions, les lourdeurs administratives, le manque de compétences, de moyens et de ressources humaines sont les principales contraintes à la réalisation des projets publics de développement.

h) Problème avec le prestataire choisi

Manque de compétence de prestataire

D'une manière générale, il est rare qu'un projet soit bloqué à cause d'un seul aspect problématique. En effet, les problèmes auxquels font face les projets de développement sont complexes : typiquement, le projet de construction de nouveau services d'urgence à l'hôpital régional du Kef, le laboratoire d'analyse et le centre de radio à l'hôpital du Kef. Ici on est face à un problème de compétence de prestataire, d'une part, qui n'a pas pris en considération les moyens financiers. Il n'a pas pu obtenir des crédits et la situation a été encore aggravée à cause de blocage de ses comptes bancaires. D'autre part, on constate qu'il y avait un manque de suivi du dossier du prestataire par le gouvernorat ou une faute dans le choix des appels d'offres.

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

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
Création d'un théâtre en plein air à la kasbah	+++	+++	++	++	+	++	+++		-	-	-	-	-	-	-	
Aménagement et réhabilitation de l'abattoir municipal au Kef ville		+++		++	+++	-		-	-	-	-	-	-	-		
Achèvement de la zone industrielle de l'oued Ramel el Kef	-	++														
Projet d'aménagement et confortement à l'institut des études appliquées à l'humanité du Kef	+					++				+					++	
Acquisition des équipements sanitaires dans la région du Kef dans le cadre de la lutte contre covid 19																
Aménagement de circuit touristique au Kef ville																
Contribution à connecter 50 puits à l'électricité dans toute la région du Kef *																

Contribution à l'amélioration de l'habitat pour les familles nécessiteuses et aux faibles revenus (208 familles)				+										+++		+++
Aménagement de la zone industrielle station el Mhamid (10 hectares)						++	++	++							++	
Aménagement du marché local Kef Ouest *																
Projet d'édification du barrage Mallègue supérieur		+++			+++											
Projet de gestion intégrés des paysages dans les régions les moins développées															+++	
Approvisionnement de la ville de Tajerouin en gaz naturel		++		++		++						+				
Préparation de la piste d'athlétisme à l'institut ISEP					++									+	+	
Construction de nouveau services d'urgence à l'hôpital régional du Kef le laboratoire d'analyse le centre de radio à l'hôpital du Kef			++	+++											+++	

* Projet terminé

** les travaux du projet n'ont pas encore démarré

Projet de développement/Région	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	Manque des compétences dans les directions régionales & collectivités	Manque de formation des agents locaux et des collectivités locales	Manque de moyens de suivi	Manque de compétences du prestataire	Retards dans le déblocage des tranches de paiement
Création d'un théâtre en plein air à la kasbah	3	3	2	3	2	2	3	2					2
Aménagement et réhabilitation de l'abattoir municipal au Kef ville	1	3	2	3	3		3						1
Achèvement de la zone industrielle de l'oued ramel el Kef		2					3						
Projet d'aménagement et confortement à l'institut des études appliquées à l'humanité du Kef	3	3	3	1		2				3		2	2
Acquisition des équipements sanitaires dans la région du Kef dans le cadre de la lutte contre covid 19						2						1	2
Contribution à l'amélioration de l'habitat pour les familles nécessiteuses et aux faibles revenus (208 familles)				1							3		3
« Aménagement du marché local » Kef Ouest													3
Aménagement de la zone industrielle station el Mhamid (10 ha)						2	2	2				2	
Projet d'édification du barrage Mallègue supérieur »		3			3								3
Projet de gestion intégrés des paysages dans les régions les moins développées en Tunisie												3	3
Construction de nouveau services d'urgence à l'hôpital régional du Kef le laboratoire d'analyse le centre de radio à l'hôpital du Kef			2	3								3	
Approvisionnement de la ville de Tajerouin en gaz naturel		2		2		2			1				
Préparation de la piste d'athlétisme à l'institut supérieur du sport et de l'éducation					2						1	2	

2. Résultats du diagnostic territorial

Le groupe de travail formé par les jeunes appartenant aux organisations de la société civile, ayant choisi de participer à la réalisation du diagnostic territorial ont procédé à la collecte des données. Ensuite, dans le cadre des séances d'échange sur les résultats de l'analyse préliminaire en premier temps et les résultats de l'analyse croisée avec les outputs du suivi budgétaire en deuxième temps.

Tous ces efforts ont contribué à la réalisation des résultats du diagnostic territorial présentés dans la suite de ce rapport.

Il convient de rappeler que le diagnostic a été réalisé avec la méthodologie CERISE REVAIT et aussi bien des territoires que des filières. L'étude des composantes principales et secondaires a été jumelée avec l'outil de diagnostic stratégique SWOT pour cerner le potentiel des territoires.

Cependant, étant donné les multiples similarités et la complémentarité entre les deux délégations sur les plans géographique, historique, économique et social, il a été décidé en échange avec les jeunes et l'équipe du projet de considérer la ville du Kef (Kef Est et Kef Ouest) comme un seul territoire.

Par ailleurs, et en dépit de l'abandon de la recherche sur les filières économiques par les jeunes, nous avons continué à les considérer dans le cadre de notre diagnostic territorial en quête de potentiel d'un développement durable inclusif au Kef.

Ainsi, sur la base du diagnostic des deux territoires et des cinq filières économiques, nous procédons en fin de cette partie du rapport à la compilation avec les résultats du suivi budgétaire, afin d'estimer l'impact potentiel des projets de développement suivis et d'avoir un aperçu sur la pertinence de la politique de développement régional au Kef.

a) Profil des territoires

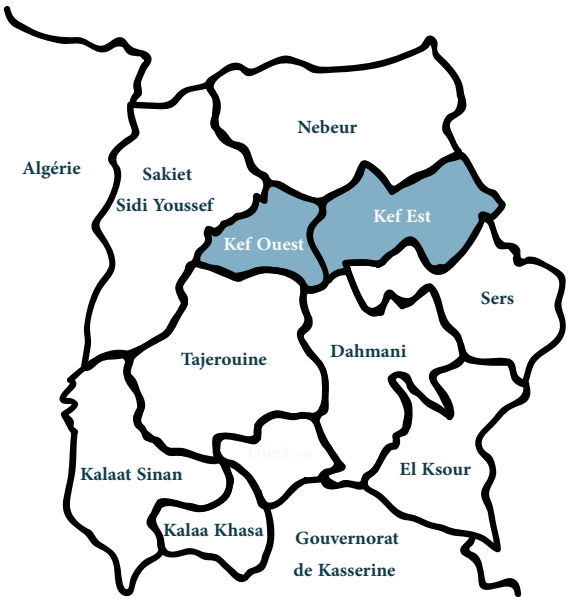
Territoire de Kef Est et Kef Ouest

Ce territoire souffre d'une faible attractivité pour son propre capital humain puisqu'il affiche le taux d'accroissement démographique le plus faible de Tunisie avec -8.7% entre 2011 et 2019. Dans la même période, et à titre d'exemple, le gouvernorat d'Ariana a réalisé une augmentation de +37.7%.

Cette diminution est principalement due à l'émigration vers les gouvernorats côtiers et le Grand Tunis. Depuis 1969, le solde migratoire à chaque quinquennat dans le gouvernorat du Kef est négatif [20]. Il varie entre -6000 et -12195 habitants.

[20] ODNO, (2021), « Kef en Chiffres, Editions 2020 ».

Carte 3 : Situation des délégations de Kef-Est et Kef-Ouest



La mobilité interne est en faveur de la ville du Kef puisque la population rurale a considérablement diminué au fil des dernières décennies. Par exemple, le pourcentage des logements en milieu rural dans les délégations du Kef Est et Kef Ouest a diminué de 10% entre 1994 et 2014.

Selon les entretiens réalisés avec les différents acteurs [21], les principales causes reviennent à une infrastructure vétuste et des services vitaux de base quasi absents.

D'ailleurs, les propos de plusieurs responsables interviewés ne sont pas optimistes par rapport aux chances de développement dans le futur. Cette attitude trouve ses racines, entre autres, dans l'absence de création d'opportunités d'emploi par exemple, puisque le tissu entrepreneurial est également en baisse. Le nombre d'entreprises privées a diminué de 11536 en 2010 à 11227 en 2020 ; alors que dans la même période, le nombre des entreprises privées a augmenté au niveau national de +34% et au niveau régional (Nord-Ouest) de 12%.

Cependant, nous attirons l'attention sur le fait que le départ peut être d'un niveau inférieur à celui senti par la communauté locale. Le nombre d'entreprises ayant fermé au Kef dans les 15 dernières années est dans la continuité de la dynamique régionale. Même dans la ville du Kef, nous trouvons, depuis 2013, deux tendances opposées entre Kef Est et Kef Ouest. La tendance sur le territoire Keffois, ensemble de ces deux délégations, est plutôt d'une stabilité négative qui ne crée pas de nouvelles opportunités d'emploi direct et indirect pour les jeunes femmes et hommes du Kef.

Dans tous les cas, nous trouvons que la dynamique démographique et économique du territoire du Kef a un impact négatif sur le climat socio-économique. Des projets de développement de grande envergure peuvent inverser sa perception interne et externe et en conséquence améliorer sa compétitivité territoriale.

Pour étudier la faisabilité et l'opportunité de tels projet d'investissements, notamment quand il s'agit de promoteurs privés ou en PPP, il y a toujours besoin de vérifier la disponibilité et la qualité de l'infrastructure existante.

Malgré son emplacement stratégique du fait de sa proximité avec la frontière algérienne et de l'existence d'une ville emblématique des relations tuniso-algériennes, à savoir Sakiet Sidi Youssef, le Kef et sa ville, ne sont pas reliés à la Tunisie ou à l'Algérie par des autoroutes facilitant l'accès des voyageurs et le transport des marchandises. Le Kef, ne disposant également pas d'aéroport ou de plateformes logistiques particulière, se voit perdre d'importance en tant que point de passage des milliers de visiteurs algériens, qui préfèrent désormais prendre la route passant par Gharedimaou et l'Autoroute A3. En 2020, le nombre d'Algériens étant entrés en Tunisie via Jendouba était de 110446 [22] (un seul point de passage, Ain Melloula), alors que ce nombre ne dépasse pas 922285 personnes pour ceux entrant via le Kef (deux points de passage, Sakiet Sidi Youssef et Kalâat Snan).

[21] Entretien réalisé avec le responsable de l'URAP du Kef le 16/09/2021

[22] ODNO, (2021), « Jendouba en chiffres, Editions 2020 ».

Carte (4) : Situation du Kef par rapport à la frontière algérienne

S'ajoute à cette insuffisance routière, la faible infrastructure touristique. Dans l'ensemble du gouvernorat, l'ensemble des hôtels ne dépasse pas les deux étoiles. Les cinq unités hôtelières existantes ont une capacité totale maximale de 272 lits. Le besoin d'un service de qualité a fait naître, durant la dernière décennie, des maisons d'hôtes inscrites dans le tourisme écologique et responsable. Cependant, leurs capacités restent très limitées en qualité et quantité (10 lits par unité).

Les zones industrielles sont au nombre de deux dans les deux délégations (Kef Est et Kef Ouest) avec 200 lots dont 153 lots sont octroyés à des investisseurs potentiels. 20 unités seulement sont en activité dans ces lots. La zone industrielle du Kef Ouest, créée en 1975, où 158 lots sont attribués n'englobe selon le rapport de l'ODNO aucune unité active en 2020.

L'infrastructure technologique et de R&D dans la ville du Kef est très limitée, comme dans la plupart des zones intérieures du pays. Dans les établissements universitaires installées dans ces deux délégations, le nombre d'étudiants est quasiment stable depuis une décennie (entre 5200 et 5500) avec une régression des inscrits en Sciences informatiques et agricoles et une croissance des étudiants en Education physique et Sciences humaines. Le nombre d'étudiants effectuant de la recherche scientifique (Master Recherche) est depuis 10 ans inférieur à 3% du nombre total des étudiants au Kef.

La ville abrite des établissements universitaires qui offrent des formations dans le domaine des TIC [23]. Il y a également un CyberParc qui est destiné pour servir de pépinière aux projets des startups. Cependant, tous ces atouts n'ont pas été suffisants pour donner aux jeunes l'envie et la conviction nécessaires pour créer localement des startups technologiques à un rythme qui reflète/ (proportionnel au) le nombre de jeunes diplômés dans ce domaine chaque année.

En dépit de toutes les faiblesses énumérées sur le plan de l'infrastructure et de l'émigration, ce territoire englobe des atouts incontournables à plusieurs niveaux. En effet, la ville du Kef est connue comme la « Haute Kef » chez les tunisiens. Ils s'y rendent nombreux notamment lors des événements culturels ou dans les saisons hivernales et printanières. D'ailleurs, malgré la faiblesse de l'infrastructure touristique ci-haut expliquée, les touristes tunisiens sont les premiers visiteurs de ce territoire. Les attracteurs territoriaux [24], comme

[23] Entretien avec gouvernorat de Kef réalisé par groupe infrastructure

[24] Composante complémentaire dans la méthode CERISE REVAIT®

la Kasbah, le Dir, la Table de Jugartah et le mausolée de Sidi Bou-Makhlouf, peuvent constituer des produits touristiques d'appel, en plus des produits de terroir et des produits artisanaux.

Un deuxième atout non contestable réside dans la richesse naturelle du Kef (Est et Ouest) avec 92% de la superficie exploitable, entre terres labourables (43706 Ha), forêts (11732 Ha) et pâturage (1865 Ha). La superficie des exploitations agricoles est répartie de manière presque équilibrée : 35% des exploitations font moins de 5 Ha et 55% entre 5 et 50Ha.

Ce territoire comprend également deux barrages collinaires d'une capacité d'environ sept millions de m3 d'eau et 11 lacs collinaires qui fournissent une réserve d'eau et peuvent constituer une destination touristique attirante pour le tourisme écologique en développement.

Une analyse SWOT prenant en considération les forces et les faiblesses, décrites ci-haut, ainsi que les opportunités et menaces qui peuvent en découler sont présentées dans le tableau suivant :

Forces	Faiblesses
• Chef-lieu du gouvernorat • Réputation et événements culturels • Sites historiques et archéologiques • Certaines grandes entreprises (IAA) • Deux zones industrielles • Terres agricoles fertiles et ressources en eau • Nombre d'établissements universitaires en Agriculture, TIC, Humanités etc.	• Capital humain en baisse dû aux migrations • Infrastructures logistique, technologique et économique vétustes et peu attirantes • Tissu entrepreneurial fragile, de très petite taille sans croissance • Services professionnels très limités notamment pour les nouveaux promoteurs • Manque d'actions collectives structurantes • Infrastructure touristique et de loisir minimale
Opportunités	**Menaces**
• Ouverture sur le marché algérien pour l'export des produits tunisiens • Liaison avec l'autoroute A3 • Exploitation des ressources miniers de manière écologiquement et socialement responsable	• Aggravation de la baisse de la population • Diminution continue du nombre des entreprises • Perte progressive de la position concurrentielle par rapport aux territoires voisins • Consommation excessive des réserves en eau

Territoire de Tajerouine

Tajerouine est une délégation située au centre du gouvernorat du Kef à l'Est du cours d'eau Oued Mallegue la séparant de la délégation de Sakiet Sidi Youssef Du point de vue de la superficie, c'est la deuxième délégation la plus vaste avec une superficie de 66857 Ha, dont 92% sous forme de terres agricoles. En effet, Tajerouine couvre 12655 Ha de forêts et 46302 Ha de terres exploitables en agriculture céréalière, maraichère et d'arboricole.

Ce territoire est occupé par 27256 habitants [25], dont l'âge moyen en 2014 était de 36,1 ans. 42.8% de cette population est active. Le taux de chômage à Tajerouine est de 20%, Cependant, lorsque l'on regarde en détails, les variations entre le genre et le milieu rural ou communal sont très importantes, comme le montre le tableau suivant :

[25] Population estimée en 2020 selon l'ODNO (Rapport Kef en Chiffres, Editions 2020).

Tableau (3) : Taux de chômage à Tajerouine [26]

Taux général	Taux général		Milieu communal	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
20,07%	10,20%	22,24%	16,70%	37,56%

Les différences entre le taux de chômage en milieu communal urbain et en milieu rural permettent de constater l'importance de l'activité agricole pour ce territoire. En dehors de l'emploi administratif (santé, éducation, etc), la majorité des femmes et hommes actifs à Tajerouine exercent dans l'agriculture. 11,2% sont actifs dans l'industrie puisque la délégation comprend la zone industrielle d'Oued Rmal, créée en 2011 par l'Agence Foncière Industrielle sur 10.5 Ha répartis en 28 lots dont 15 sont déjà réservés. La zone industrielle ne comprend cependant que quatre unités actives spécialisées en IAA et ICCV [27].

A cet effet, il convient de noter également que le tissu entrepreneurial dans ce territoire est formé principalement par des TPE et PME. L'exception réside dans l'entreprise la plus grande du Kef, située à Tajerouine, à savoir la société de Ciment Oum El Kélil (CIOK) employant 406 salariés en 2020. Selon le rapport chiffré du Kef publié par l'ODNO, la deuxième entreprise industrielle à Tajerouine emploi seulement 35 personnes.

En plus de la présence d'une grande entreprise, Tajerouine possède beaucoup de forces. Par exemple, Tajerouine dispose des routes agricoles enrobées les plus longues dans le gouvernorat (234km [28]) et son nombre de liaisons avec la route nationale revêtues lui vaut la deuxième position (51.8 km). Elle dispose aussi d'un ensemble de ressources naturelles [29] comme plusieurs plantes aromatiques et médicinales, des lacs, des oliviers permettant d'obtenir 2630 tonnes d'olive par an, ainsi qu'un tissu sociétal de plus de 50 associations à diverses vocations (de développement, sociale, sportives, scientifiques, etc).

> Les projets de développement planifiés au niveau central et local n'ont pas dépassé les biens d'équipement et d'infrastrecture de base. Il n'y a pas de projets ou d'investissements et même les petits projets planifiés sont inactifs et faillite avec l'absence de soutien et de suivi.
>
> Entretien réalisé le 07/09/21 avec la cheffe de l'Zssociation des Artisants de Tajerouine.

Malgré tous ces atouts à Tajerouine, comme au Kef, il n'a pas été possible de réaliser un développement durable inclusif parce que les mesures prises au niveau de la planification ont toujours pris la forme de réaction à des crises sociales, environnementales ou sanitaires.

Pour réaliser un développement durable, les acteurs locaux prônent une approche participative et responsable. « Pour parvenir à un meilleur scénario, il est nécessaire d'identifier les raisons de la fragilité du développement dans la région, de rendre des comptes (redevabilité) et d'identifier des alternatives dans la région avec la participation des jeunes, de parler aux investisseurs qui ont quitté le Kef et de découvrir les raisons, de travailler avec un conseil ministériel dans la région avec implication des hommes d'affaires [30]». De même, Mme Rabhi, cheffe de l'Association des Artisans de Tajerouine considère que pour répondre aux problèmes et améliorer les conditions de développement, il convient de « mener des campagnes de sensibilisation pour préserver le patrimoine et encourager l'entrepreneuriat privée, intégrer le marché noir et soutenir les jeunes promoteurs, en particulier les locaux [31]».

Sur la base du diagnostic effectué à l'aide des données collectées et analysées à travers nos recherches ou réalisées par les jeunes, nous pourrons récapituler les atouts, les insuffisances, les opportunités de développement et les risques

[26] INS, (2015), « Le Kef à travers le Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2014 »

[27] https://www.shemsfm.net/fr/actualites_tunisie-news_news-regionales/117296/kef-5-nouvelles-unites-industrielles-a-oued-rmel-117296

[28] ODNO, (2020), « Kef en Chiffres, Editions 2020 ».

[29] Entretien avec le Gouvernorat de Kef réalisé le 04/10/21

[30] Entretien avec le Président de l'Association de l'Environnement à Tajerouine le 13/09/21

[31] Entretien avec la Présidente de l'Association des Artisanes de Tajerouine le 07/09/21

stratégiques menaçant le potentiel de Tajerouine dans le tableau SWOT suivant :

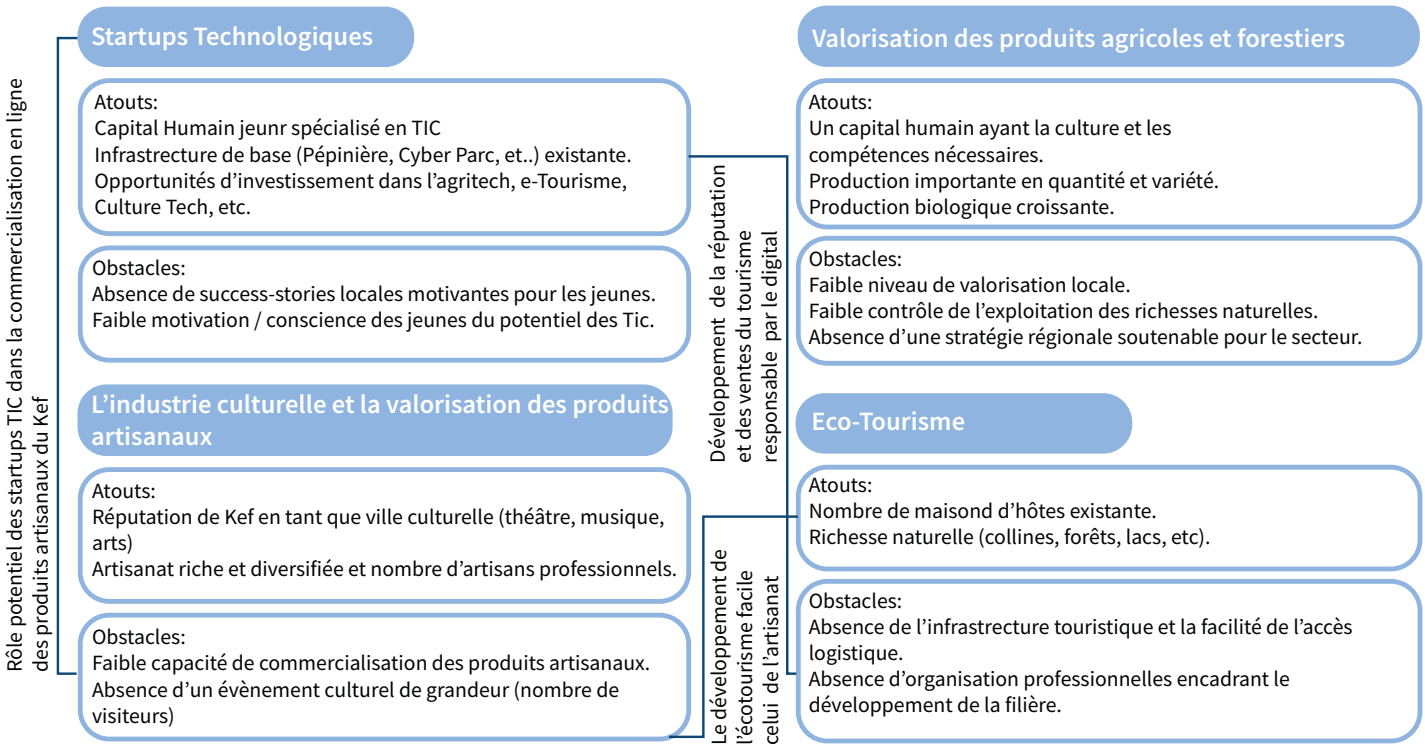
Forces	Faiblesses
• « Une délégation agricole par excellence [32]» • Terres agricoles, forêts, lacs collinaires, barrage, parcours de pâturage, etc • Zone industrielle aménagée avec une capacité d'implantation de plusieurs nouvelles entreprises • Engagement des femmes dans les métiers administratifs, agricoles et industriels. • L'entreprise industrielle la plus grande du Gouvernorat (CIOK)	• Absence de la valorisation des produits agricoles et du terroir • Absence de valorisation de Tajerouine, comme destination pour le tourisme responsable • Tissu économique des PME très fragile et peu varié • Inégalité de dans l'accès au travail • Faiblesse des services de base (santé, routes, etc) • Absence des compétences technologiques et techniques permettant aux acteurs locaux de faire le marketing territorial (du territoire, de ses produits et services)
Opportunités	**Menaces**
• Création de plusieurs entreprises dans le secteur agro-alimentaire • Un programme de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise de la CIOK • Ouverture sur le marché algérien pour l'export des produits tunisiens • Création de maisons d'hôtes et de circuits touristiques écologiques dans la région	• Migration des jeunes vers les gouvernorats voisins ou les délégations de Kef ville • Diminution du nombre d'entreprises privées due aux conséquences COVID-19 • Surexploitation des ressources hydrauliques • Concentration des agriculteurs sur l'activité olivaire pour remédier aux difficultés de commercialisation • Effets négatifs sur l'environnement de la cimenterie • Installation d'unités polluantes dans la zone industrielle menaçant l'environnement naturel territorial

[32] Entretien avec le Président de l'Association de l'Environnement à Tajerouine le 13/09/21

Ainsi, nous avons présenté les deux territoires du gouvernorat du Kef étudiés dans le cadre de ce projet. Comme expliqué dans la partie Méthodologie, lors de la formation, nous avons identifié avec les jeunes les cinq filières économiques pertinentes pour le développement durable inclusif dans les territoires respectifs de Kef Est, Kef Ouest et Tajerouine. 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.

Figure 3 : Les filières des territoires du Kef et les interactions entre elles



b) Identification des filières potentielles de développement

La Valorisation et la transformation des produits agricoles (Tajerouine)

Forces	Faiblesses
• Superficie agricole importante et production diversifiée • Capital humain disponible et compétent en travail agricole	• Faible productivité de la céréaliculture • Faible disponibilité des hautes compétences dans le domaine (ingénieurs agronomes, biologistes, etc.) • Problèmes de stockage et absence de capacité de conditionnement
Opportunités	**Menaces**
• Création de grandes entreprises agro-alimentaires • Meilleure valorisation de l'huile d'olive locale avec la labellisation et les unités de conditionnement • Développement d'un plan stratégique prenant en compte l'efficacité d'exploitation de l'eau	• Sécheresse et rareté de l'eau à cause de la surexploitation • La fluctuation de la pluviométrie • Réduction de la diversité agricole avec une large orientation vers le remplacement de l'agriculture maraichère ou arboriculture par seulement l'huile d'olive.

Sur une superficie totale de 66857 Ha, Tajerouine dispose de 92% des terres exploitables dont plus de 46000 Ha labourables. La majorité de ces terres est consacrée à la production des céréales (22960 Ha) et à l'arboriculture d'oliviers (7895 Ha). D'ailleurs, la superficie consacrée aux céréales fait de Tajerouine la deuxième délégation sur un total de 12 délégations dans cette filière.

Une minorité des exploitations agricoles de Tajerouine sont irriguées (1874 Ha) alors que la plupart d'entre elles restent tributaires de la pluviométrie fluctuante ou d'une année sur l'autre.

La présente filière vise à :

Consolider et rendre plus efficace les productions existantes en céréales dans cette délégation (80750 Quintaux), ainsi que les faibles productions de légumes (tomates, pommes de terre, autres, etc.) et la production d'olives estimée à 1380 tonnes en 2020. En effet, ces quantités comparées aux surfaces utilisées et aux ressources hydriques existantes peuvent donner de meilleurs résultats.

Diversifier et valoriser la production avec des procédés créant de la valeur ajoutée durable et responsable pour les tomates (tel que le séchage) et les olives (comme par la mise en bouteilles).

Tableau (4) : Comparaison du coût et rendement des principaux procédés de transformation des tomates

Produit	Double concentré de tomate	Tomate séchée
Inputs (Tomate fraiche en Kg pour faire un 1 Kg de produit fini)	6.5	11
Valeur estimée de l'output (1kg)	3 dinars/Kg	11 dinars

Il convient également de noter que la production nationale actuelle des tomates séchées est destinée à raison de 90% à l'export vers un seul marché (Italie) ce qui a conduit à un pouvoir de négociation très faible sur le prix. Selon une récente étude [33] effectuée dans le cadre du projet PAMPAT [34], l'Italie importe ce produit de Tunisie en moyenne à 2.14 Euro le Kg (entre 2016 et 2018) contre 6.62 Euro le kg s'il parvient d'Allemagne et 4.09 Euro s'il parvient de Chine.

De même, la filière oléicole dispose d'une capacité quasi-nulle de mise en valeur puisqu'une seule huilerie était active à Tajerouine en 2020 en absence de toute capacité de mise en bouteille.

L'importance de cette filière revient à notre avis à son aspect durable et vital. D'un côté, une meilleure exploitation des espaces et des capacités est de nature à améliorer les conditions de vie pour les agriculteurs du territoire en question ce qui garantira plus de rattachement au milieu productif local. En plus, avec un rendement plus juteux, il y aura moins de besoin d'irrigation massive et d'utilisation des produits pesticides.

La filière est également vitale puisque les circonstances mondiales actuelles et la forte dépendance de notre pays à l'importation des céréales de Russie ou d'Ukraine semble être incohérent face à une sous-exploitation des surfaces disponibles et un faible encouragement et encadrement aux agriculteurs dans le nord-ouest du pays .En absence d'une attention particulièrement stratégique de la part des autorités locales et centrales à cette filière, les habitants de Tajerouine, comme ceux des délégations et gouvernorats riverains, n'auront pas de meilleurs résultats et le pays pourra perdre au niveau macro dans les aspects financiers, nutritionnels et même sécuritaires.

[33] PAMPAT 2, (2020), « Identification des marchés cibles pour la filière des tomates séchée Tunisienne ».

[34] PAMPAT : Projet d'Accès aux Marchés des Produits Agroalimentaires et de Terroir, mise en œuvre par l'ONUDI.

Agricultures forestières - Tajerouine [35]

Forces	Faiblesses
• Une large superficie de forêts • Diversité des produits forestiers • Expériences naissantes dans la transformation des PAM et huiles essentielles	• Absence d'une stratégie commune de valorisation et de protection de la richesse forestière • Faible capacité de commercialisation et de marketing des produits de la filière • Ressources humaines non formées (techniques de protection des forêts, qualité des produits, accès au marché)
Opportunités	**Menaces**
• Action structurante favorisant la valorisation de l'agriculture forestière durable. • Structuration des acteurs de la filière dans des organismes professionnels (GDA, SMSA, Syndicats, coopérative, etc	• Surexploitation des ressources forestières • Pollution et/ou érosion • Incendies • Endettement excessif et insolvabilité des agriculteurs

[35] « 90% des agriculteurs sont surendettés en plus des effets du morcellement excessif des terres agricoles »

Entretien réalisé avec l'APIA le 22/09/22

Tajerouine dispose de pas moins de 12655 Ha de forêts. Cependant, la comparaison du stock par rapport à la production en 2020 fait ressortir une exploitation presque nulle de cette richesse, à l'exception des pins d'Alep (Zgougou) et des fourragers, comme le montre le tableau suivant. La situation est différente dans les gouvernorats voisins (Kef Ouest, Sers, Kssours) exploitant la totalité de leur stock en huiles de romarin ce qui prédit un recours proche au stock de Tajerouine dans les années à venir.

Tableau (5) : Sous-exploitation des produits forestiers à Tajerouine

Produit forestier	Double concentré de tomate	Tomate séchée
Bois	400 m3	3 m3
Huile de romarin	10 000 Kg	0 Kg
Pins d'Alep	2	2
Fourragers	3	3

La délégation de Tajerouine abrite cependant 155 apiculteurs ayant presque 1400 ruches qui produisent plus de 7 tonnes sans que des unités de conditionnement et de valorisation n'existent sur place. La qualité biologique et naturelle du miel de Tajerouine, et Keffois de manière générale, s'élevant à 40 Tonnes par an, mérite une mise en valeur dans le marketing territorial de toute la région.

Les unités de valorisation de tous les produits forestiers ou agricoles de Tajerouine peuvent être installées dans la zone industrielle Oued Rmal créée depuis 2011, qui s'étale sur 10.5 Ha répartis en 28 lots dont 18 restent non encore attribués. La seule unité installée en activité dans la zone est spécialisée en marbrerie.

C) Le tourisme responsable (Kef Est et Kef Ouest) :

Forces	Faiblesses
• Emplacement stratégique entre la Tunisie et l'Algérie • Richesse en ressources naturelles et sites archéologiques • Evènements culturels de réputation nationale	• Faible infrastructure (routes, hôtels, espaces de loisirs, services de santé et commerciaux pour servir les visiteurs, etc.) • Faible marketing territorial en tant que destination de tourisme culturel
Opportunités	**Menaces**
• Le tourisme algérien de proximité (notamment en cas de capacité de répondre à ses besoins (cliniques, hôtels, etc.) • Création de nouvelles unités touristiques offrant des services de qualité avec une capacité de marketing	• Crise Sanitaire ou sécuritaire • Mauvaise réputation des unités touristiques existantes à cause de l'absence de contrôle et de suivi de la qualité de leurs services (voir photos à gauche) • Développement logistique et touristique des territoires concurrents de proximité (autoroute, hôtels, etc.

Le tourisme au Kef est encore réduit en termes d'activité et d'infrastructure. Le nombre de nuitées par an varie entre 6200 en 2017 et un pic de 11150 en 2019 avec un taux d'occupation moyen de l'ordre de 7% sur la même période.

Les établissements touristiques ne comptent pas d'hôtels de trois étoiles ou plus. Les trois hôtels existants ne sont pas de haute qualité. En parallèle, le Kef compte 6 établissements entre maisons d'hôtes et hébergement rural avec une capacité totale de 60 lits. La majorité des visiteurs sont tunisiens et algériens.

Dans cette filière, nous considérons que le potentiel touristique du Kef (Est et Ouest) consiste dans le développement de l'offre du tourisme responsable (maisons d'hôtes, services de randonnées, visites guidées des sites naturels et archéologiques, etc.) en nombre et qualité. En effet, la capacité actuelle des maisons d'hôtes est très limitée (60 lits). En plus, nos consultations dans le cadre de ce diagnostic ont montré que la plupart des maisons d'hôtes ne sont pas contrôlées par les autorités de tutelle, ce qui réduit de beaucoup de cas leur engagement qualité (voir photo 8).

Ainsi, le développement de la filière touristique, en dehors des standards de qualité, représente une menace alors que son augmentation en nombre et la variété des services peut être considéré comme une opportunité. La filière ne manque pas d'atouts alors qu'elle ne peut se développer convenablement sans un accompagnement stratégique plus proche de la part des autorités locales et centrales. D'ailleurs, cette filière touristique peut bénéficier d'une synergie et/ou d'une complémentarité avec la filière de l'évènementiel culturel et de l'artisanat .[36]

[36] « Nous avons tous les ingrédients du succès du tourisme alternatif et culturel »

Entretien réalisé avec le représentant du Conseil Municipal du Kef le 09/09/2021

D) L'industrie culturelle et la valorisation des produits artisanaux (Tajerouine) :

Forces	Faiblesses
• Sites historiques et archéologiques • Réputation du Kef en tant que ville touristique • Personnalités artistiques et culturels du territoire	• Manque d'un festival artistique à portée internationale avec un grand nombre de visiteurs • Absence de l'infrastructure touristique capable de soutenir le développement de cette filière • Faible marketing et promotion des produits artisanaux
Opportunités	**Menaces**
• Reprise de l'activité touristique qui encourage la filière culturelle • Disponibilité des ressources humaines, financières capables de développer le marketing territorial du Kef culturel multi-civilisationnel	• Crise sanitaire • Incidents sécuritaires

Le gouvernorat du Kef compte 44 artisans bénéficiaires de carte professionnelle dont 17 sont actifs dans la ville du Kef. Elles/ils font principalement du tissage et de l'habillement traditionnel, du cuivre, ainsi que les artefacts avec l'argile.

L'artisanat souffre d'une incapacité chronique de trouver des canaux de commercialisation en dehors de la dépendance au tourisme. Le développement de l'e-commerce, d'ailleurs faisable en synergie avec la filière TIC, reste négligeable au Kef. En attendant une telle adaptation technologique de la filière artisanale, il importe de consolider et créer des opportunités pour les artisanes et artisans du Kef à travers les événements culturels et artistiques. La réputation du Kef par le SiccaJazz et le festival de 24h de théâtre sont des atouts effectifs pour la création d'un tourisme culturel évènementiel. La richesse historique et le passage de plusieurs civilisations dans ce gouvernorat sont aussi des forces non négligeables pour une image territoriale basée sur l'identité culturelle.

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

Nous avons ci-haut présenté brièvement les résultats du diagnostic territorial avec la description brève du profil territorial et des filières économiques jugés initialement pertinentes pour le développement durable inclusif des territoires concernés. Il y a lieu maintenant de procéder à une analyse combinée des filières -projets de développement qui vise à répondre à une question sur la pertinence des projets en cours ou planifiés pour le développement de leurs régions respectifs.

En effet, comme le montre la figure (8) suivante, nous trouvons que la majorité des projets suivis par les jeunes dans le cadre de ce projet sont limitées aux services sociaux de base (éducation, santé, besoins vitaux) qui malgré leurs nécessités n'offrent pas aux communautés locales de nouvelles perspectives notamment s'il s'agit de jeunes hommes et femmes à la recherche d'emploi ou de loisir. Ces projets ne permettent pas à notre avis de redresser la menace de réduction progressive de la population.

Cependant, nous notons que certains projets peuvent aider les filières ci-haut à réaliser un avancement plus rapide si réalisés à temps. Par exemple :

- La filière du tourisme responsable peut bénéficier du projet d'aménagement du circuit touristique du Kef avec un niveau inférieur des projets de l'aménagement des paysages dans les régions intérieures ou du projet de Mallegue supérieur.
- La filière de valorisation des produits agricoles peut tirer des avantages des projets de développement concernant l'extension de la zone industrielle de Ras Rmel à travers l'offre d'opportunités de création de nouvelles unités de transformation. Cette filière peut trouver les ressources hydriques nécessaires dans le nouveau barrage de Mallegue.

Il est aussi utile de noter que certaines filières importantes pour le développement régional au Kef ne semblent pas attirer l'attention des planificateurs centraux dans la mesure où aucun projet ne couvrent leurs besoins de développement. C'est le cas par exemple des TIC. La filière de l'artisanat et des événements culturels peut éventuellement être couverte par des projets non étudiés par les jeunes dans le cadre de notre présent travail.

Enfin, comme le montre la figure (8), les filières peuvent aussi avoir des interactions entre elles. Nous les étudierons en détails dans la suite.

Le potentiel de développement des filières économiques

- **Les liaisons entre les filières**

D'abord, il convient de signaler que nous trouvons les deux filières d'Ecotourisme (Tajerouine) et d'Evènementiel culturelle et Artisanat (Kef Est et Kef Ouest) sont très complémentaires. Le développement de l'écotourisme va créer des marchés pour les produits artisanaux au Kef. D'autre côté, la multiplication des événements culturels et l'amélioration de leurs portées publiques va créer une demande chez les maisons d'hôtes, par exemple.

Ensuite, il importe de noter que la filière des Technologies de l'Information et de la Communication a peu d'atouts spécifiques au Kef. Ce dernier n'en a pas donc un avantage compétitif comparatif par rapport aux autres territoires. D'ailleurs, même lors des opérations de collecte de données en phase de Desk Review et Entretiens, les jeunes ont trouvé des difficultés à trouver des informations ou des projets considérables.

Cependant, l'importance stratégique du développement de cette filière réside dans son apport potentiel transversal aux autres filières. Les ventes des artisans et artisanes du Kef peuvent se libérer de la dépendance du tourisme ou des événements culturels à travers la création de plusieurs sites ou plateformes de vente (mises) en ligne par les jeunes.

Les maisons d'hôtes peuvent trouver dans des agences de communications locales ou des jeunes spécialisés dans le marketing digital ou l'e-tourisme des canaux efficaces et efficients pour atteindre les clients dans les marchés les plus lointains.

Le commerce électronique et le développement de la présence en ligne peut aussi donner un élan aux agriculteurs et artisans faisant de la valorisation des produits forestiers (romarin, huile essentielle, miel), etc.

De manière générale, un territoire pouvant chercher à dresser l'image d'un lieu multiculturel ayant des sites revenants à plusieurs civilisations de l'Histoire (Numide, Romaine, Byzantine, Othmane, Musulmane, etc.) et jouissant d'une dynamique culturelle exceptionnelle (musique, théâtre, etc.) aura besoin de communiquer sur cette image territoriale par ses différents acteurs y compris le secteur privé (les startups, les médias, etc.) et les organisations de la société civile.

- **Le potentiel de développement des filières**

Pour classer les filières selon leurs potentiels de développement, nous avons utilisé la matrice proposée par Gollain (2015) en liaison avec sa méthodologie de CERISE REVAIT®.

Comme le montre le tableau suivant, les différentes filières sont entre un niveau intermédiaire et élevé dans le potentiel de développement et entre faible à intermédiaire dans la réalité du développement actuel de la filière.

Ainsi,

- L'agriculture forestière et les PAM sont classées comme une filière à croissance lente et régulière
- L'écotourisme et le tourisme responsable en développement avec fort potentiel
- Les TIC en tant que filière a un potentiel certain mais limité en développement. C'est à notre avis la même situation pour l'artisanat

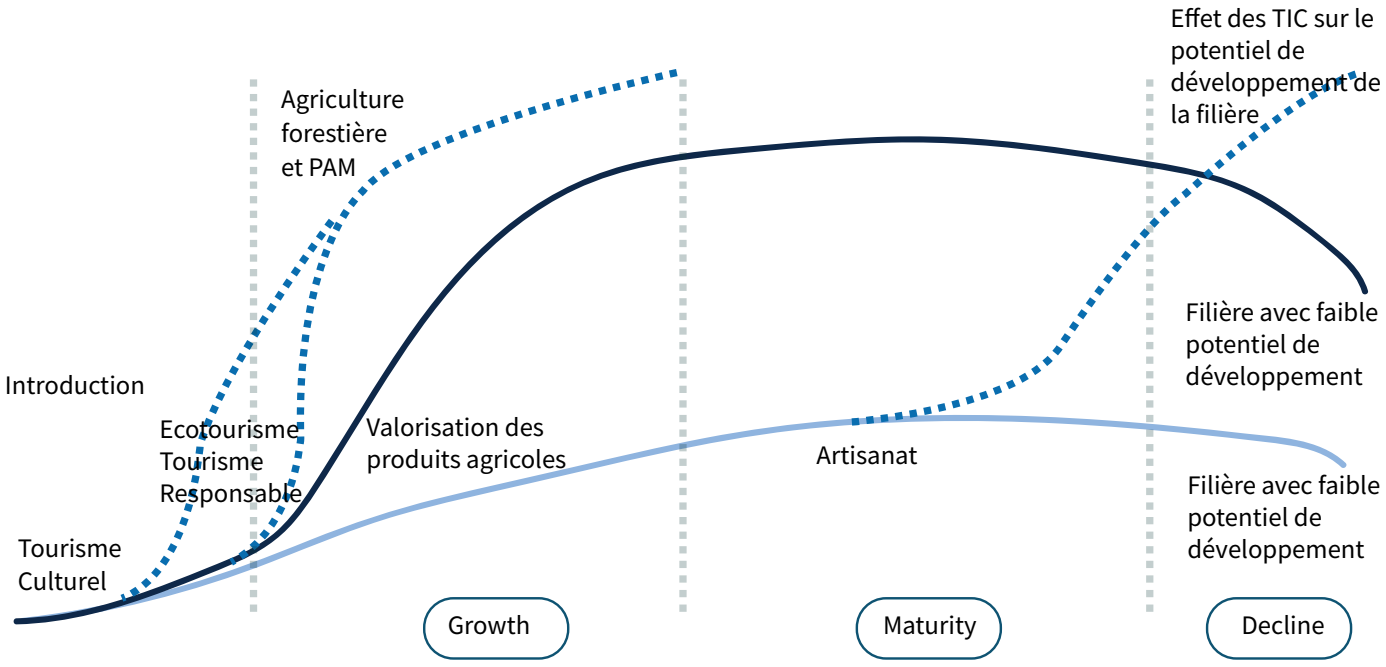
- Les filières de tourisme culturel et de valorisation des produits agricoles sont en émergence avec des développements potentiels certains.

Tableau (6) : Matrice Potentiel/Etat de développement des filières (Gollain, 2015)

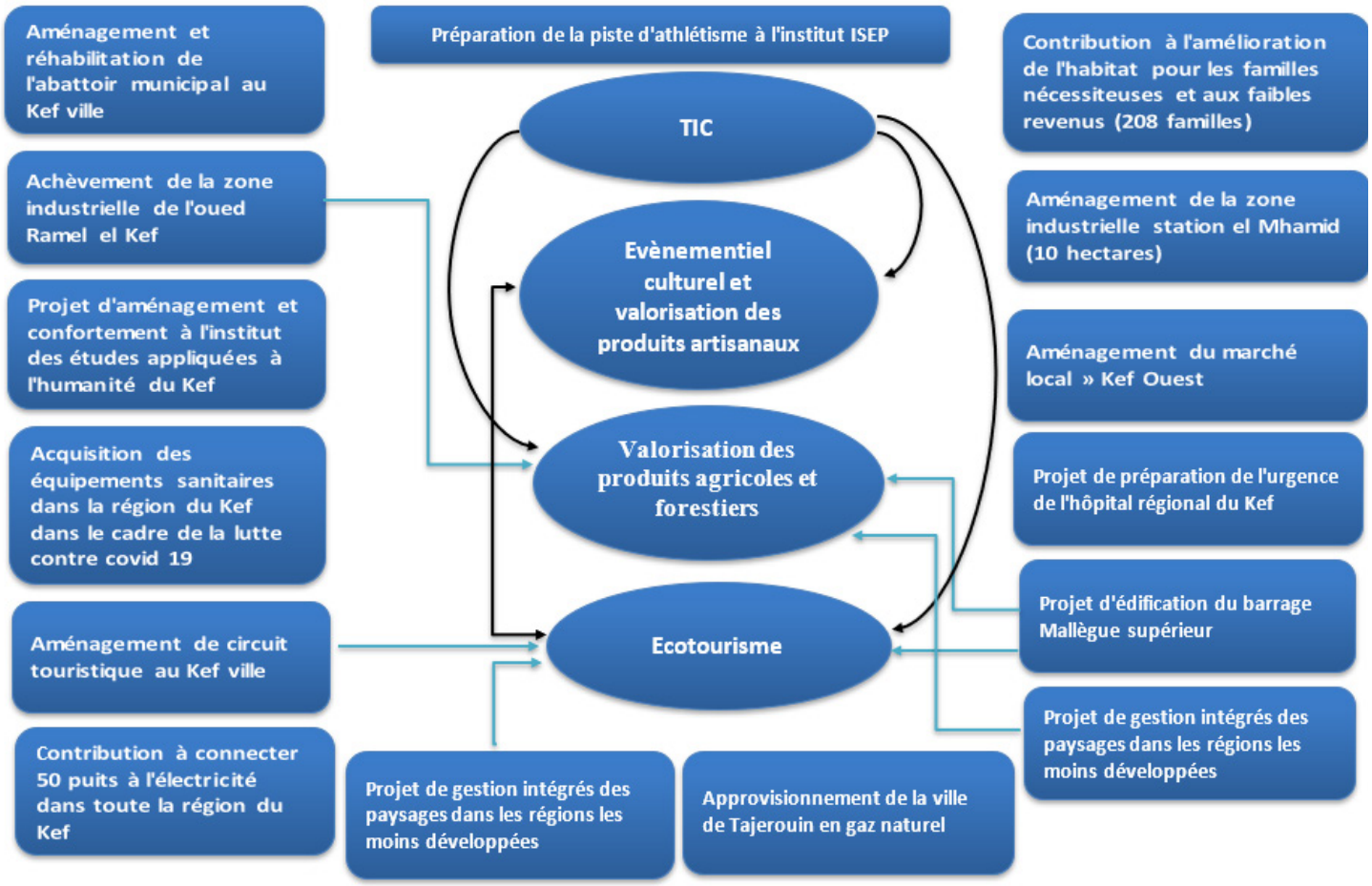
		Potentiel de développement dans le territoire		
		Faible	Intermédiaire	Fort
Niveau de développement dans le territoire	Elevé	Secteurs matures voir en déclin	Secteurs Matures avec potentiel de développement limités	Secteurs développés avec fort potentiel
	Intermédiaire	Secteur en développement	Secteur à croissance lente et régulière Agriculture Forestière & PAM	Secteur en développement avec fort potentiel Ecotourisme et Tourisme Responsable
	Faible	Secteur pour lequel le territoire est peu concurrentiel	Secteur avec un potentiel certain mais limité en développement TIC (Kef) Artisanat (Tajerouine)	Secteur en émergence avec des développements certains Tourisme Culturel Valorisation des produits agricoles (Tajerouine)

Les résultats de cette matrice sont classés dans la courbe de cycle de vie de la filière. Nous avons également ajouté le potentiel de développement en cas d'utilisation effective des TIC. Comme montré ci-dessous, la synergie entre les filières peut accélérer le développement de la filière vers l'étape de Croissance (cas de l'Ecotourisme et du Tourisme Culturel) ou donner un nouvel élan à une filière à faible potentiel (à son état actuel) comme c'est le cas de l'artisanat.

Figure 4 :Etat de développement et potentiel des filières au Kef



Liaisons entre les projets de développement suivis et les filières économiques sélectionnées



VI. Conclusion

Les politiques de développement régional en Tunisie sont marquées par une forte centralisation et une absence de vision véritable 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 « Kef Est- Kef Ouest - Tajerouine » a permis d'identifier d'une part que plusieurs projets de développement sont en majorité des projets de viabilisation[37] , et d'autre part qu'ils font face à d'importants retards d'exécution dus principalement aux manques de moyens financiers et humains, aux problèmes fonciers, de coordination entre les institutions et aux lourdeurs administratives et même à des textes juridiques inadaptés.

Par ailleurs, l'évaluation du potentiel de développement diversifié du périmètre étudié a permis de mettre en lumière la possibilité de déterminer de manière participative des filières de développement durable inclusif basées sur des atouts territoriaux. 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 l'écotourisme, le tourisme culturel, etc.), la valorisation des produits agricole (maraichères, arboriculture) et forestiers (miel, plantes aromatiques et médicinales, huiles essentielles, pins d'Alep, etc.) comme des opportunités de développement au Kef. Il est également démontré que la filière des technologies de l'information et de la communication revêt une importance particulière, en dépit de son développement limité au moment présent, dans l'apport qu'elle peut apporter en synergie avec les autres filières.

Une nouvelle approche de développement a besoin d'être mise en place. Une approche bottom-up dont le départ provienne 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 disparités entre les différentes délégations du gouvernorat de Kef.

Dans la même logique, le marketing territorial uni-sectoriel mis en place par les différents gouvernements pour une Kef agricole céréalière a montré ses limites, vu l'insuffisance du rendement de ces exploitations. Toutefois, les circonstances mondiales récentes ont profondément touché la sécurité alimentaire pour plusieurs pays en développement, dont la Tunisie.

Ce pays qui importe 80% de sa consommation céréalière de l'Ukraine et de la Russie commence à ressentir le besoin de développer sa production céréalière. Le soutien de cette filière avec l'assistance technique, l'encadrement par les compétences nécessaires est donc d'ordre stratégique sur le plan national.

Le développement local requiert une connaissance approfondie de la dynamique économique allant de l'analyse des atouts et des faiblesses du territoire ainsi que le potentiel du développement direct ou indirect que représente les opportunités locales (nouvel barrage de Mallègue, Festival international de grande envergure, etc).

[37] Entretien avec Mme Rabhi, Présidente de l'Association des Artisanes de Tajerouine le 07/09/21

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/euse d'emploi (publique) en jeune actif qui propose des solutions qu'il/elle voit capable de développer le territoire entier. Un tel passage ne peut être fait sans écoute, formation, engagement et assistance. Nous proposons l'adoption de ce qui est appelé « Conseil Consultatif des Jeunes ». Ces conseils élus ont vu le jour dans d'autres gouvernorats pour assister les communautés locales (conseils municipaux) à être proches des jeunes. Nous voyons que cette idée peut être aussi appliquée au Conseil de Développement Régional du Kef par exemple. Faire participer des jeunes, notamment celles/ceux qui sont actifs dans la société civile ou les mouvements sociaux locaux ne peut être qu'utile.
2. Les jeunes qui ont participé aux différentes phases de ce projet représentent plusieurs associations de la société civile au Kef. Il importe à notre avis d'encourager lesdites OSC à collaborer, les assister à créer un projet commun de suivi des projets en retards ou d'élaboration d'une vision de développement régional au Kef. Ceci peut aider à assurer la durabilité des résultats par la continuité de l'application des connaissances acquises par les jeunes, l'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. Revoir l'infrastructure nécessaire pour faire bénéficier le Kef de sa position géographique : autoroute, hôtels, cliniques, etc. Il convient même à notre avis d'étudier le coût et/ou le risque de non-amélioration de cette infrastructure de point de vue compétitivité territoriale. De plus en plus, le Kef peut être en train de perdre ses avantages comparatifs avec les gouvernorats voisins.
4. Recenser les activités économiques et les filières capables de créer une dynamique de développement régional durable au Kef sur la base des avantages territoriaux comparatifs. Ainsi, peuvent être posées des questions relatives au développement régional, comme :

- Dans quelle mesure le Kef dont la forêt et les céréales constituent le corps de sa grande agriculture dispose d'un potentiel plus important dans la filière de la production animale (disponibilité des fourrages, superficie de parcours de pâturage, etc) ?
- Est-ce que le Kef peut être un bassin laitier comme le cas de Jendouba ou de Sidi Bouzid par exemple. Pourquoi l'élevage bovin est faible dans les délégations de Kef comparé aux gouvernorats voisins malgré les similitudes climatiques et naturelles ?
- De même, comment booster les filières d'apiculture et oléicole (huile d'olive) à travers la création des unités de conditionnement et de valorisation ? Le miel des montagnes de Kef, les plantes aromatiques et médicinales (romarin, figues de barbarie, etc) sont-ils « des articles d'appel » que le territoire peut joindre aux à la richesse culturelle, artisanale, historique pour la mise en valeur de la destination (tourisme) et de l'origine (produits) keffoises ?
- Quels encouragements, politiques sont suffisants pour permettre aux jeunes femmes et hommes des délégations du Kef de créer des entreprises dans le tourisme alternatif qui met en avant l'artisanat keffois ou la destination de Sicca Vinnierra de manière générale ?

5. Etudier en profondeur les causes et les remèdes possibles pour la problématique de rendement en quintaux de céréales par Ha (ONAGRI, 2018).

Tableau (7) : Comparaison du rendement de la production des céréales entre les gouvernorats du Nord

	Superficie exploitée (1000 ha)	Production (1000 quintaux)	Rendement (q/h)		
			Blé dur	Blé tendre	Orge
Kef	193,5	1095,0	8,1	8,5	4,5
Jandouba	88,1	2328,3	30,1	22,4	13,8
Beja	139,4	3340,1	26,6	18,2	16,1
Nabel	45,6	858,5	20,0	13,1	18,2

6. Identifier les activités (et coûts) de maintenance des infrastructures existantes au Kef (Barrages, Monuments historiques, etc) ou des richesses naturelles (forêts, plantes médicinales et aromatiques, réserves en eaux, etc) afin de se prévenir contre les menaces de perte des points forts territoriaux.
7. Ouvrir des liens d'échange et de collaboration avec les différentes institutions universitaires afin de créer une synergie pouvant mener à valoriser les atouts de Kef (Fôrets, Eau, Céréales) pour le développement de l'utilisation des TIC dans les domaines l'agriculture (Agritech), Culture et tourisme liées (Agritourisme), Formation professionnelle spécialisée (Apiculture, PAM, etc).

VIII. Bibliographie

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. Ministère de l'économie et de la planification, Projet Note d'orientation Tunisie 2035, p39. version_ préliminaire-_vision2035_juillet_2022.pdf (mdici.gov.tn)

5. INS, Carte de la pauvreté en Tunisie publiée en septembre 2020, p 19. CARTE DE LA PAUVRETE (ins.tn)

6. INS ; Carte de la pauvreté de la Tunisie (2020)

7. Samira DAGHARI, Imed BEN RABAH, Etat des lieux et disparités du système éducatif tunisien. Avril 2022 disparites-du-systeme-educatif-tunisien.pdf (itceq.tn)

8. Gouvernorat du Kef en chiffres 2020, p57

9. Brochure 2021 -2022 de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique en Chiffres - Année Universitaire 2021-2022 http://www.mes.tn/page.php?code_menu=14&code_menu_parent=13

10. Ministère de la santé, Carte sanitaire 2020-2021.

11. Articles - Données économiques du gouvernorat du Kef (ou El Kef) (tunisieindex.com)

12. MEHAT, (2015), « Atlas du gouvernorat du Kef ».

13. Etude de la filière des céréales dans le Gouvernorat du Kef, GIZ (2014)

14. MEHAT, (2015), « Atlas du gouvernorat du Kef »

15. INS, (2020), « Statistiques issues du répertoire national des entreprises, Editions 2020 ».

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

17. Vincent GOLLAIN, (2012), 'Identifier et valoriser ses avantage comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®„„, Version 5, p6 in Vincent Gollain - methode analyse marketing CERISE REVAIT(r)-V5 - 2012 (over-blog.com)

18. Réalisation : La réalisation de cette étape a également bénéficié de l'expérience antérieure au Kef puisqu'un guide de travail a été communiqué dès le début expliquant comment et où trouver les données.

19. 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)

20. ODNO, (2021), « Kef en Chiffres, Editions 2020 ».

21. Entretien réalisé avec le responsable de l'URAP du Kef le 16/09/2021

22. ODNO, (2021), « Jendouba en chiffres, Editions 2020 ».

23. Entretien avec gouvernorat de Kef réalisé par groupe infrastructure

24. Composante complémentaire dans la méthode CERISE REVAIT®

25. Population estimée en 2020 selon l'ODNO (Rapport Kef en Chiffres, Editions 2020).

26. INS, (2015), « Le Kef à travers le Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2014 »

27. https://www.shemsfm.net/fr/actualites_tunisie-news_news-regionales/117296/kef-5-nouvelles-unites-industrielles-a-oued-rmel-117296

28. ODNO, (2020), « Kef en Chiffres, Editions 2020 ».

29. Entretien avec le Gouvernorat de Kef réalisé le 04/10/21

30. Entretien avec le Président de l'Association de l'Environnement à Tajerouine le 13/09/21

31. Entretien avec la Présidente de l'Association des Artisanes de Tajerouine le 07/09/21

32. Entretien avec le Président de l'Association de l'Environnement à Tajerouine le 13/09/21

33. PAMPAT 2, (2020), « Identification des marchés cibles pour la filière des tomates séchée Tunisienne ».

34. PAMPAT : Projet d'Accès aux Marchés des Produits Agroalimentaires et de Terroir, mise en œuvre par l'ONUDI.

35. « 90% des agriculteurs sont surendettés en plus des effets du morcellement excessif des terres agricoles »Entretien réalisé avec l'APIA le 22/09/22

36. « Nous avons tous les ingrédients du succès du tourisme alternatif et culturel »

Entretien réalisé avec le représentant du Conseil Municipal du Kef le 09/09/2021

37. INS, Recensement générale de population et de l'habitat du gouvernorat du Kef en 2014

Annexe (1) : Résumé des principaux points des entretiens

Entretiens	Groupe	Date	Points principaaux
Gouvernorat de Kef	Groupe infrastructure	04/10/2021	• Le Kef se distingue par son climat particulier et par la diversité des ressources naturelles (arbres fruitiers, amandiers, etc.). • Le Kef encourage les startups, notamment avec la présence d'établissements d'enseignement supérieur en technologie, la présence d'une pépinière d'entreprises et d'un centre d'affaires dans le gouvernorat.
APII Kef	Groupe infrastructure	12/10/2021	• Le Kef souffre d'une faible dynamique économique et d'un tissu économique fragile, ce qui provoque la faillite/sortie des entreprises • Main d'ouvre peu qualifiée
CRT Kef	Groupe infrastructure	16/09/2021	• La présence de monuments archéologiques des trois religions dans le même itinéraire touristique, ce qui représente une grande incitation à soutenir le tourisme au Kef
URAP Kef **Mr Mounir Abidi**	Groupe chômage	16/09/2021	• Absence de contribution de l'État au développement de la recherche scientifique • Le Kef souffre de l'immigration et d'une diminution continue de la population et des déplacements du milieu rural vers la ville du Kef
SONED Kef	Groupe infrastructure	05/10/2021	• Manque des ressources en eau • Superficie d'agriculture importante
Agence de promotion des investissements agricoles	Groupe ressources naturelles	22/09/2021	• Problèmes représentés dans la lenteur des procédures de prêt hypothécaire, des terres où il y a des problèmes familiaux et fonciers • Créer des incubateurs destinés aux jeunes, en particulier ceux qui ont des diplômes supérieurs
Gouverneur Kef **Mr Mokhtar Nefri**	Groupe ressources naturelles	04/10/2021	• Le Kef est une destination touristique distinctive • Le gouvernorat de Kef se distingue par son climat particulier et la diversité des ressources naturelles (arbres fruitiers, amandiers, etc.).
Municipalité Kef **Mr Akrem Barbouch**	Dorra Issaoui et RafikaTlili	09 /09/2021	• Opportunités de développer le tourisme alternatif • Infrastructure nécessitant le financement et l'amélioration • La société civile participe aux campagnes de sensibilisation et à la diffusion de la culture de la responsabilité

Gouvernement du Kef	Groupe ressources naturelles et infrastructure	04/10/2021	• Trois secteurs à développer : • Agriculture : Barrages et superficies agricoles importantes • Tourisme : sites historiques disponibles • Technologie : un secteur qui nécessite des investissements
Association de Développement Tajerouine	Aleddine Boughanmi	14/08/2021	• Le problème du chômage s'est aggravé • Le financement est très faible • Les problèmes de remboursement des crédits et de délai de grâce n'ont pas été résolus pour répondre aux besoins des jeunes et favoriser la participation.
Direction de développement de Kef	Groupe infrastructure		• Il existe une exploitation organisée et contrôlée des superficies agricoles, telle que l'attribution de pâturages, l'exploitation des forêts dans la production de charbon ou de bois de chauffe (The Soap Company à Dahmani), la production des Pins d'Alep (Sakiet Sidi Youssef et Al Touiref), distillation des herbes (Tajerouin)
OSC Leaders Jeunes de Kef **Mme Nayla Youssef**	Ibtissem Othmani et Saousen Othman	01/09/2021	• Absence d'investissements • Absence de la société civile dans la prise de décision • Le rôle de la jeunesse est limité
Association des artisans de Tajerouine **Mme Fadhila Al-Sharni**	Ibtissem Othmani et Baya Tlili	07/09/2021	• Il existe une réelle difficulté au niveau régional et national avec plusieurs obstacles à l'accès aux marchés étrangers
Association de l'Environnement à Tajerouine **Mr Fadi Ounalli**	Alaeddine Boughanmi	13/09/2021	• Les jeunes ont un rôle actif dans la préservation de l'environnement • Économie de l'environnement : l'importance du recyclage dans la préservation de l'environnement et la stimulation du cycle économique dans la région • Absence d'investissements, absence de la société civile dans la prise de décision, rôle limité des jeunes, zones industrielles fermées, aliénation des investisseurs
Municipalité de Tajerouine **Mr Tarek Jlali**	Baya Tlili Alaeddine Boughanmi	13/09/2021	• Disponibilité des compétences, disponibilité des ressources naturelles des montagnes, des barrages, des forêts et du barrage de Sirat • La région est une bonne zone de transit • Contraintes : infrastructure corrodée • L'absence d'usines

Association des Ponts Citoyens au Kef **Amal Arbaoui**	Radhouan Jbali Rafika Tlili	02/09/2021	• Les actions nécessaires pour répondre aux problèmes des inégalités de genre et améliorer les conditions de vie des femmes : • Implication de la société civile dès le départ dans l'élaboration des lois et des projets • Travailler sur une plate-forme économique moderne basée sur l'information, la technologie et la communication. • Garantir l'accès à l'information pour assurer la transparence et la responsabilité • Motiver les jeunes à créer des entreprises privées
Centre Régional pour la Démocratie, le Développement et la Citoyenneté de Kef	Dorra Issaoui Dhia Bourio	03/09/2021	• Les infrastructures sont vétustes et il n'y a pas d'investisseurs dans la région • Le Kef possède tous les ingrédients d'un développement global en termes de compétences professionnelles, de ressources naturelles, d'histoire, de sites archéologiques, de coutumes et de traditions.
Association Twiza **Keffi Aymen**	Othmani Ibtissem	01/09/2021	• L'engagement des jeunes et société civile est faible • Le manque d'un plan d'action réel adaptable aux vraies problématiques de développement régional

Annexe (2) : Tableau de caractéristiques générales des trois délégations du Kef

Indicateur	Kef Est	Kef Ouest	Tajerouine	Total gouvernorat
Superficie (km2)	39660	22540	66857	508100
Population (personnes)	41440	35392	27609	246436
Taux de pauvreté (2015) (%)	24,6	21,9	37,7	33,1
Taux d'activité (2014) (%)[38]	49, 65	52,21	42,77	43,97
Nombre des occupés15et +ans(2014)	12989	10926	7469	68262
% de personnes actives dans Agriculture Industrie BTP Service	13,29 6,13 10,63 51,2	6,25 8,69 13,27 52,87	22, 37 11,2 16,22 32,47	25,52 6,99 13,69 37,46
Taux d'activité Hommes (2014)	65,39	66,27	63,46	63,84
Taux d'activité Femmes (2014)[39]	34,60	38,41	23,23	24,86
Taux de chômage (2014)	17,94	20,03	20,07	18,53
Taux de chômage Hommes (2014)	13,29	14,81	14,72	13,96
Taux de chômage Femmes (2014)	26,34	28,87	33,9	29,83
Taux d'analphabétisme (10 ans et plus)	19,0	17,4	27,1	26,3
Taux de scolarisation supérieur	50,86	51,92	43,19	42,78
Superficies Agricoles Totales (ha),	36653	20650	61357	483258
% des terres labourables Dont % des forêts % des terres dédié aux céréales (des terres labourables)	80,6 17,19 67,8	68,4 26,29 70,5	75,4 20,62 36,1	73,9 21,15 53,7
Production végétale : Céréales (q) Fourrages Cultures maraîchères (Tonnes) Arboricultures (Tonne)	154160 23130 9500 3713	24836 6100 3015 1737	16747 12600 4772 2738	745287 97270 92535 25700

[38] INS, Recensement générale de population et de l'habitat du gouvernorat du Kef en 2014
[39] INS, Recensement générale de population et de l'habitat du gouvernorat du Kef en 2014

Production animale (tonnes) :	1030	209	520	5042
Viandes rouges	198	7	0	264
Viandes Blanches	15186	1460	5367	57896
Lait	0.9	2.9	7.6	35.7
Miel	172	36	90	858
Cuir				
Entreprises industrielles :	139	384	1039	2534
dont,	57	52	871	1111
Nombre industries MCCV	40	25	168	782
Industries Agro-Alimentaires				
Tourisme et Artisanat :	42	307	-	641
AutreNombre de bénéficiaires de carte professionnel d'artisanat	1728	1564	1428	9590
Hôtels	6	1	-	7

Annexe (3) : Composants CERISE REVAIT : Kef Est & Ouest

- **Capital Humain**

	Kef Est	Kef Ouest
Population (Habitants)	35392	41440
Taux pauvreté	20,9%	24.6%
Taux d'activité de femmes	38,41%	34.6%
Taux de chômage	17,94%	20.03%
Taux d'activité	52,21%	49.65%
Nombre de Personnes actives	12989 dont (13,29% : agriculture et pêche, 6,13% : industries, 10,63% : BTP, 51,2% : services)	10926 (dont 6.25% Agriculture et pêche, 8.69% Industries, 13.27% BTP, 52.87% Services)

- **Entreprises et Personnalités du territoire :**

Entreprises : TEX HOUSSE, STE SITEM, STE MEDITERRANEENNE MARBRE, etc.

- **Réseaux et points nodaux :**

Organismes professionnels : Organismes professionnels : APII, ODNO, Centre d'affaires Pépinière des entreprises agricoles Kef

Pépinière des entreprises

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

Zones industrielles : 201 lots

Théâtres : 1 avec une capacité de 1700 personne

- **Services :** Réseau bancaire : 12 agences, Administrations d'appui : APII, ODNO, FFI, CR, Centre d'affaires
- **Evénements professionnels :**

Festivals : 7 aux Kef Est,1 Kef Ouest

SALON DE L'AGRICULTURE DU NORD-OUEST au Kef

Centre d'exposition le Kef

- **Recherche et développement :**7 établissements universitaire au Kef Est
- **Entreprises secondaires :**

o Nombre des entreprises industrielles Kef Est : 139 dont (57 : industries MCCV, 40 : industries Agro-Alimentaires, 42 : autre, 6 Hôtels)

o Nombre des entreprises industrielles Kef Ouest : 384 dont (52 : industries MCCV, 25 : industries Agro-Alimentaires, 307 : autre, 1 Hôtels)

- **Valeurs et identité de territoire :**

Une histoire riche et unique, romaine, numide, byzantine, arabe, ottomane.

- **Action collectives structurants :** Projets PPP : 3
- **Image et marque territorial:**Le Kef est connu par ses sites archéologiques, par ses plates typiques succulentes, ainsi que pour son festival Sicca Jazz qui représente une attraction pour les amateurs de music.
- **TIC : Cyber parc Kef & Institut supérieur d'informatique**
- **Ressources patrimoniales et physiques :**

	Kef Est	Kef Ouest
Superficies Agricoles Totales (ha),dont	36653	20650
% des terres labourables % des forêts % des terres dédié aux céréales des terres labourables	80,6 17,19 67,8	68,4 26,29 70,5
Production végétale : Céréales (q) Fourrages Cultures maraîchères (T) Arboricultures (Tonne)	154160 23130 9500 3713	24836 6100 3015 1737
Production animale (T) Viandes rouges Viandes Blanches Lait Miel Cuir	1030 198 15186 0.9 172	24836 6100 3015 1737

o Un patrimoine culturel très riche (Kasbah, Basilique, Temple des eaux, Ras El Ain, les citernes romaines, Dar El Kahia)

o Des réserves en métaux ferreux (zinc, plomb) dont la production est arrivée à 20 millions de tonnes et en minéraux

Annexe (4) : Composants CERISE REVAIT : Tajerouine

- **Composants principaux :**

Capital Humain :

Population : 27609

Taux pauvreté : 37,7%

Taux d'activité de femmes : 23,23%

Taux d'activité : 42,77%

Taux de chômage : 20,07%

Nombre de Personnes actives : 7469 dont (22, 37% : agriculture et pêche, 11,2% : industries, 16,22% : BTP, 32,47% : services)

- **Entreprises et Personnalités du territoire : Entreprise :** Ciments d'Oum EL Kelil CIOK, STE Les Boissons Moderne
- **Réseaux et points nodaux :**

Organismes professionnels : UTICA, Chambre de commerce

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

o Ecoles primaires : 25

o Théâtres : 1 avec une capacité de 900 personne

o Zones industrielles : 67 lots

o Services :Réseau bancaire : 3 agences

o Administrations d'appui : APII, ODNO, APPI

o Evénements professionnels : Festivales : 4

o Recherche et développement :

Aucune donnée

o **Entreprises secondaires :**

Nombre des entreprises industrielles : 1039 dont (871 : industries MCCV, 168 : industries Agro-Alimentaires)

o **Valeurs et identité de territoire :**

Une histoire riche et unique, romaine, numide, byzantine, arabe, ottomane.

o **Action collectives structurants :** Aucune donnée

o **Image et marque territorial :** Ville berbère

o **TIC : Aucune donnée fournit**

o **Ressources patrimoniales et physiques :**

	Tajrouine
Superficies Agricoles Totales (ha),dont	61357
% des terres labourables	75,4
% des forêts	20,62
% des terres dédié aux céréales des terres labourables	36,1
Production végétale :	16747
Céréales (q)	12600
Fourrages	4772
Cultures maraîchères (Tonnes)	2738
Arboricultures (Tonne)	

Annexe (5) : Tableau CERISE REVAIT / SWOT KEF (EST / OUEST)

	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
C	Nombre de jeunes diplômés disponibles pour travailler au Kef (selon entretien réalisé par les jeunes avec le responsable du BETI Kef) Plus de 500 jeunes participent aux formations offertes par le Centre d'affaires de Kef chaque année	« Indicateurs sociaux comme le taux d'analphabétisme, de pauvreté, qualité des services d'éducation et santé… tous négatifs »	Instauration d'infrastructure ou des programmes pour renforcer l'emploi/ la formation selon les besoins du marché	La migration continue des jeunes vers les grandes villes à cause de la faible attractivité
E	L'entreprise ABIDA pour production de double concentré de tomate située à Dahmani emploie 70 personnes et produit 3200T par an 19 entreprises/unités de production d'aliments composés 2 / poulaillers (élevage moderne) 6 / les huileries 11	les 50 principales entreprises qui emploient 2400 personnes soit une moyenne de 48 employés par entreprise…. (pas d'entreprises de grandes tailles)	Opportunités de création de nouvelles Grandes Entreprises dans les industries manufacturières	Risque de sorties des grandes entreprises à cause de la faible activité économique dans la région, l'indisponibilité de Main d'œuvre qualifiée
R	L'UTAP Kef agît pour la protection des intérêts des agriculteurs (entreprises agricoles) au niveau régional	Faibles activités de la part des syndicats professionnels (UTICA, Conect, etc)	Création/Activation des réseaux des PMEs au niveau local	Absence de pouvoir de représentation et de défense des intérêts des droits des opérateurs du territoire
I	Nombre de maisons de jeunes 2 dont la capacité 962/Bibliothèques publiques 2 dont la capacité est 347 Taux global d'électrification 100 %	Les principaux barrages manquent d'entretien et ne sont pas durables	Possibilité d'entrer en exploitation de nouveaux barrages de Sirat et Mallague	Manque de ressources financières
S	Services d'appui à la création d'entreprises, orientation vers les secteurs porteurs, suivi des entreprises par l'APII, l'APIA et le Technopole, la pépinière des entreprises	L'insuffisance des services de soutien (financement, encadrement) des promoteurs	Opportunité d'investissement dans les services	Retard en technologie dans le secteur de services
E	Forum de la promotion de l'entreprenariat et de l'investissement des Tunisiens résidents à l'étranger. Festival Sicca Jazz, Festival d'olive, Festivals importants : Sidi Boumakhlouf, 24 heures théâtre non-stop.	L'absence de foires et congres	Les événements professionnels peuvent créer une atmosphère profitable et des nouvelles opportunités pour les entreprises	Conséquences COVID-19
R	8 Institutions supérieures : ISAK, ISÉP, ÉSI, ISÉT, ISÉAH, ISAM, ISSI	Taux de chômage des hommes 13,96 %, le taux de chômage des femmes est de 29,83 %	Des opportunités de créer des institutions de recherche dans le secteur d'agriculture	La migration des jeunes diplômés vers des villes qui offrent meilleurs postes d'emploi
E	Selon l'entretien réalisé par les jeunes avec le chef du Centre d'Affaires de Kef, en moyenne 50 nouvelles PME sont constituées par les jeunes ayant suivi un cursus de formation dans le centre.	15 Maisons d'hôtes non règlementés	Cyber parc et deux pépinières d'entreprises	Conséquences COVID-19 sur les petites entreprises

V	Les habitudes et la culture locale de la population locale représente une force du développement régional.	L'engagement des habitants dans le territoire de Kef est faible	La promotion des sites historiques de la région du Kef	Faible responsabilité sociale
A	Le projet des Grands Barrages (Sirat par exemple) et les événements culturels réussis réunissent les Keffois	Absence d'avancement sur les grands projets structurants	Encourager la participation des hommes d'affaires dans le développement régional	Problèmes de liquidité et de fond de roulement
I	Le projet Sicca-veneria pour labelliser la région du Kef et digitaliser son patrimoine.	Faible marketing territorial	Potentiel touristique (médina, activités culturelles…)	Développement d'une ville à faible engagement pour le travail et décroissance du nombre d'habitants
T	La disponibilité du Cyberparc de la pépinière d'entreprises et des établissements universitaires spécialisés en TIC	Absence de centres de formation professionnelle spécialisés dans la haute technologie	Un technopôle en cours de réalisation dans le gouvernorat	La faible dynamique de création des startups technologiques
R	Puits de surface équipés 512/ Non équipés 42/Total 64/ puits profonds. Ressources : sable, marbre et argile, laine, Bois, plantes forestières Ressources en eau minérale et thermale Mines : fer, phosphate, carbonate.	Les ressources hydriques de plus en plus insuffisantes et risque effectif de non-durabilité de ses activités agricoles	Ressources hydriques dans les régions voisines (Jendouba) et entrée en exploitation de nouveaux barrages	Pollution provenant généralement des villes ou des accidents industriels

Annexe (6) : Tableau CERISE REVAIT / SWOT Tajerouine

	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
C	Taux d'activité : 42,77% Main d'œuvre disponible	Taux d'activité femmes : 23,23% Taux de chômage : 20,07%	Instauration des programmes pour renforcer l'emploi/ la formation selon les besoins du marché	Migration des jeunes Un taux de pauvreté élevé 37,7%
E	Entreprise de grande taille : Cimenterie Om Eklil(; STE Céramique tunisienne, Tajrouine ; Ste NORD OUEST DE MARBRE ; Ste les boissons Modernes	Main d'œuvre peu qualifié Manque des investissements	Opportunité de créations des nouvelles entreprises	Risque de croissance du taux des sorties des grandes entreprises
R	L'UTAP Kef agît pour la protection des intérêts des agriculteurs (entreprises agricoles) au niveau régional	Faibles activités de la part des syndicats professionnels	Opportunité de créations des nouvelles entreprises	Présence faible de réseau professionnel dans l'environnement économique
I	Zone Industrielle Infrastructure routière	Infrastructure de transport manque d'aménagement et de développement	Zone industrielle Station Mhamid avec 44 ha	Manque des moyens financiers
S	3 agences bancaires, 1 société d'assurance 687 entreprises dans les services	Une absence des cliniques et des hôpitaux	28,8% de la population active dans le secteur de service	Migration des jeunes
E	04 festivals culturels avec réputation régionale et nationale	Manque des événements professionnels pour les entreprises	Les événements professionnels peuvent créer une atmosphère profitable et des nouvelles opportunités pour les entreprises	Conséquences COVID-19
V	Les habitudes et la culture locale de la population locale représente une force du développement régional	L'engagement des habitants dans le territoire de Tajerouine est faible	Augmenter la participation des sociétés civiles dans le territoire	Faible responsabilité sociale
A	Pas d'actions structurantes actuellement visibles	Absence d'avancement sur les grands projets structurants	Encourager la participation des hommes d'affaires dans le développement régional	Problèmes de liquidité et de fonds de roulement
I	Image du Kef Agricole avec quelques richesses en matières première	Faible marketing territoriale	Des opportunités pour développer le secteur de tourisme (tourisme alternatif et agro-tourisme)	Sans menaces spécifiques de l'image de Tajerouine

T	La disponibilité du Cyberparc de la pépinière d'entreprises et des établissements universitaires spécialisés en TIC	Le manque de main d'œuvre qualifié dans ce domaine	Un technopôle en cours de réalisation dans le gouvernorat	Migration des jeunes
R	Les forêts représentent 20% des superficies agricoles totales Ressources: sable, marbre et argile, laine, bois, ressources en eau minérale et thermale Mines	Mauvaise gestion des ressources naturelles	30 puits profonds, 2 barrages et 14lacs collinaires	La pollution de l'environnement par des cimenteries et des usines industrielles

Tableau récapitulatif des entretiens

Entretiens	Groupe	Date	Points principales
Gouvernorat de Kef	Groupe infrastructure	04/10/2021	• Le Kef se distingue par son climat particulier et la diversité des ressources naturelles (arbres fruitiers, amandiers, fez, etc.). • Le Kef encourage les startups, notamment avec la présence d'établissements d'enseignement supérieur en technologie et médias, la présence d'une pépinière d'entreprises et d'un centre d'affaires dans le gouvernorat.
APII Kef	Groupe infrastructure	12/10/2021	• Le Kef souffre d'une faible mobilité économique et d'un tissu économique fragile, ce qui provoque la faillite des entreprises • Main d'ouvre peu qualifiée
CRT Kef	Groupe infrastructure	16/09/2021	• La présence de monuments archéologiques des trois religions dans le même itinéraire touristique, ce qui représente une grande incitation à soutenir le tourisme au Kef
URAP Kef **Mr Mounir Abidi**	Groupe chômage	16/09/2021	• Absence de contribution de l'État au développement de la recherche scientifique • Le Kef souffre de l'immigration et d'une diminution continue de la population et des déplacements de la campagne vers la ville de Kef • Le gouvernorat souffre de l'émigration et d'une décroissance continue de la population et des déplacements de la campagne vers la ville du Kef, l'absence d'une stratégie nationale et régionale d'amélioration des infrastructures rurales et l'amélioration des liaisons de la campagne avec la ville en pratique.
SONED KEf	Groupe infrastructure	05/10/2021	• Manque des ressources d'eau • Superficie d'agriculture importante • Le Kef souffre d'une grande pénurie de ressources en eau dans la région, et il faut chercher à trouver des solutions radicales au problème de l'eau, car les solutions temporaires ne répondent plus aux besoins de la région. • L'un des problèmes les plus importants est l'exploitation aveugle de la nappe phréatique, l'absence d'application de la loi, les problèmes avec les propriétaires fonciers, le refus de creuser des puits pour fournir de l'eau potable. • Il n'est pas possible de parler d'investissement à la lumière des difficultés dont souffre la région, telles que la faiblesse des infrastructures et la faiblesse des ressources en eau en raison d'une autorité agricole, et la majorité des investissements sont dans le secteur agricole
Agence de promotion des investissements agricoles	Groupe ressources naturelles	22/09/2021	• Problèmes représentés dans la lenteur des procédures de prêt hypothécaire, des terres où il y a des problèmes familiaux et héréditaires • 90% des agriculteurs sont surendettés • Le morcellement excessif des terres agricoles à cause des héritages successifs
Gouverneur Kef **Mr Mokhtar Nefri**	Groupe ressources naturelles	04/10/2021	• Le Kef est une destination touristique distinctive • Le gouvernorat de Kef se distingue par son climat particulier et la diversité des ressources naturelles (arbres fruitiers, amandiers, fez, etc.). • Sirat est un tournant important dans le gouvernorat du Kef, car il couvre plusieurs domaines et peut atteindre la suffisance s'il est correctement mis en œuvre.

Municipalité Kef **Mr Akrem Barbouch**	Dorra Issaoui et RafikaTlili	09 /09/2021	• Opportunités de développer le tourisme alternatif • Infrastructure nécessite financement et amélioration • La société civile participe aux campagnes de sensibilisation et à la diffusion de la culture de la responsabilité
Gouvernement du Kef	Groupe ressources naturelles et infrastructure	04/10/2021	• Trois secteurs à développer : • Agriculture : Barrages et superficies agricoles importantes • Tourisme : sites historiques, archéologiques disponibles • Technologie : un secteur nécessite des investissements
Association de Développement Tajerouine	Aleddine Boughanmi	14/08/2021	• « Tajerouin est une délégation caractérisée par l'immensité de ses terres et sa transformation en ressources naturelles et humaines importantes pour le développement, mais les infrastructures ont besoin d'être développées pour encourager les investissements • Le problème du chômage s'est aggravé et ainsi le financement s'est affaibli. • Les problèmes de remboursement des crédits et de délai de grâce n'ont pas été résolus pour répondre aux besoins des jeunes et favoriser la participation. • « Parmi les obstacles les plus importants figurent le manque de coordination entre les autorités locales ainsi que la subordination juridique et administrative aux administrations centrales, des activités économiques limitées et perturbées, une zone industrielle non encore achevée, un déplacement important de population non à l'état mais en dehors » • « Comment voyez-vous l'avenir de l'entité après dix ans ? Dommage qu'il n'y aura pas de développement. »
Direction de développement de Kef	Groupe infrastructure		• Il existe une exploitation organisée et contrôlée, telle que l'attribution de pâturages, permettant aux agriculteurs d'exploiter les forêts dans la production de charbon ou de bois de chauffe (The Soap Company à Dahmani), la production de zagogo (Sakiet Sidi Youssef et Al Tawerf), distillation des herbes (Tajrouin) • Le Kef possède un grand et vaste domaine forestier, mais cet espace est soumis à de nombreuses attaques par plusieurs parties. Une des activités agricoles les plus importantes de la région consiste dans l'exploitation de cet espace qui est largement développée, surtout ces dernières années
OSC Leaders Jeunes de Kef **Mme Nayla Youssef**	Ibtissem Othmani et Saousen Othman	01/09/2021	• Absence d'investissements • Absence de la société civile dans la prise de décision, • Le rôle de la jeunesse est limité • En général, quels sont les avantages et les inconvénients du développement qui, selon vous, existent de votre côté • Réponse : les ressources naturelles, Héritage culturel, compétences, la coopération • Pensez-vous (au niveau régional) ce qui est nécessaire pour réaliser le meilleur scénario et éviter le pire scénario ? Réponse : Mobiliser les jeunes, Implication de la société civile, Suivi et contrôle, aménagement, investissement

Association des artisans de Tajerouine **Mme Fadhila Al-Sharni**	Ibtissem Othmani et Baya Tlili	07/09/2021	Il existe une réelle obstruction au niveau régional et national avec la présence de plusieurs obstacles à l'accès aux marchés étrangers ? 1) Quelles politiques/actions jugez-vous nécessaires pour répondre aux problèmes et améliorer les conditions de développement • Élimination de la corruption financière • Et le marché noir • Soutenir les jeunes promoteurs, en particulier les locaux, et fournir des matières premières • Mener des campagnes de sensibilisation et de sensibilisation pour préserver le patrimoine et inciter les jeunes à avoir une érection pour l'entrepreneuriat privée. 2) Au niveau de votre association, existe-t-il déjà une coopération concrète avec les institutions étatiques ? (Participation à des consultations ? Signature d'un accord ? Partenariat dans le cadre d'un projet ?) Il est nécessaire de pour changer les mentalités et les attitudes afin d'établir un nouveau modèle de développement, moderne et constructif A Tajerouin, il y a tous les atouts pour la réussite des projets liés aux industries traditionnelles ainsi qu'au tourisme et à la culture : une main d'œuvre composée d'artisans hommes et femmes, les matières premières, les ressources naturelles, un emplacement comme une de passage, une variété de produits locaux, ainsi que la volonté et la détermination de la communauté locale Des projets qui n'ont pas dépassé les avoirs en infrastructure, il n'y a pas de projets ou d'investissements, et même de petits projets sont inactifs et en faillite avec l'absence de soutien et de suivi Nous avons traité de manière intéressante avec les municipalités, les municipalités et l'emploi

Association de l'Environnement à Tajerouine **Mr Fadi Ounalli**	Alaeddine Boughanmi	13/09/2021	• Les problèmes environnementaux ont été exacerbés par la sécheresse, la désertification et l'érosion, en particulier les incendies que les forêts subissent annuellement sans qu'existent des solutions radicales ou des séances de discussion pour déterminer les responsabilités et les raisons et pour déterminer les conséquences de cela sur l'environnement et donc sur la population, d'autant plus que la plupart d'entre eux sont considérés comme leur source de subsistance provenant des forêts (distillation d'herbes, Zugogo, bûches, pâturages...) • Les mesures sont temporaires, réactifs suite à de crises saisonnières, et il n'y a pas de stratégie claire pour protéger l'environnement ou lancer des activités de tourisme écologique dans la région, malgré la présence de tous les ingrédients pour cela. • Donner au domaine environnemental une place adéquate d'importance au sein des secteurs de l'économie, et revoir l'ensemble des lois et des politiques publiques qui conduisent à la valorisation des données environnementales dans les mécanismes de l'économie, en particulier le mouvement des projets environnementaux bloqués tels que le Barrage de Siraj et Baraj Malak • Tajrwin, délégation d'agriculture par excellence ; vastes terres, il y a un dynamisme économique au niveau des petites entreprises de la région, notamment des barrages et des ressources naturelles issues des forêts et des vallées... • Obstacles : Infrastructure. Absence d'investissements, absence de la société civile dans la prise de décision, rôle limité des jeunes, zones industrielles fermées, aliénation des investisseurs. • Pour parvenir au meilleur scénario, il est nécessaire d'identifier les raisons de la fragilité du développement dans la région, de rendre des comptes et de cibler des alternatives dans la région avec la participation des jeunes, de parler aux investisseurs qui ont quitté le Kef et de découvrir les raisons, de travailler envoyer un conseil ministériel dans la région et le nec plus ultra des hommes d'affaires • Les jeunes jouent un rôle actif dans la préservation de l'environnement • Économie de l'environnement : l'importance du recyclage dans la préservation de l'environnement et la stimulation du cycle économique dans la région • Absence d'investissements, absence de la société civile dans la prise de décision, rôle limité des jeunes, zones industrielles fermées, aliénation des investisseurs
Municipalité de Tajerouine **Mr Tarek Jlali**	Baya Tlili Alaeddine Boughanmi	13/09/2021	• Disponibilité des compétences, disponibilité des ressources naturelles des montagnes, des barrages, des forêts et du barrage de Sirat, La région est une bonne zone de transit, Disponibilité des administrations locales dans le sud de l'État • Obstacles : Absence de projets de développement, infrastructure corrodée, L'absence d'usines • Pour parvenir au meilleur scénario, il est nécessaire d'identifier les raisons de la fragilité du développement dans la région, de rendre des comptes et de cibler des alternatives dans la région avec la participation des jeunes, de parler aux investisseurs qui ont quitté le Kef et de découvrir les raisons, de travailler envoyer un conseil ministériel dans la région et le nec plus ultra des hommes d'affaires • Disponibilité des compétences, disponibilité des ressources naturelles des montagnes, des barrages, des forêts et du barrage de Sirat • La région est une bonne zone de transit • Contraintes : infrastructure corrodée • L'absence d'usines

Association des Ponts Citoyens au Kef **Amal Arbaoui**	Radhouan Jbali Rafika Tlili	02/09/2021	• Les infrastructures sont vétustes et il n'y a pas d'investisseurs dans la région • Le Kef possède tous les ingrédients d'un développement global en termes de compétences professionnelles, de ressources naturelles, d'histoire, de sites archéologiques, de coutumes et de traditions.
Association Twiza **Keffi Aymen**	Othmani Ibtissem	01/09/2021	• L'engagement des jeunes et société civile est faible • Le manque d'un plan d'action réel adaptable aux vraies problématiques de développement régional

Annexe : Méthodologie de travail suivi budgétaire

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 cela n'a pas été suffisant. Malgré les nombreuses demandes adressées officiellement aux administrations concernées, l'accès aux documents du budget n'est pas une évidence avec une administration reposant sur la culture du 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. Contrairement à ces engagements, , le refus de collaboration reste le principe dans les structures publiques et la coopération (demeure) l'exception. Sans doute parce que l'information sur la transparence demeure encore le privilège du niveau central. Toutefois, quelques documents ont été obtenu.

Aller faire du terrain, aller sur le terrain, maîtriser son territoire... Ces actes qui nécessitent une démarche scientifique, qui au premier abord incarne une mission impossible pour des jeunes qui n'ont pas assez d'expérience, ni d'outils ou de techniques fiables. C'est pourquoi, nous les avons formés et leur avons fourni des moyens/outils scientifiques spécifiques/précis et adaptés à leur niveau de compétences et de savoir-faire. Et pour faciliter cette tâche, nous avons commencé le projet par la réalisation de recherches bureautiques en leur fournissant les sites internet nécessaires. Mais les contraintes ne cessent de se manifester dès le début du travail bureautique ; des jeunes qui ne maîtrisent pas bien les outils informatiques, incapables de rapporter, de structurer et organiser les données collectées. À ce stade, nous avons choisi de les aider jusqu'à ce qu'ils s'habituent à faire des recherches de façon autonome. On a demandé ensuite aux participants de nous envoyer les données collectées telles qu'elles et nous avons pris en charge la reformulation des données collectées.

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 Kef

N/O	Documents	Date	Source de documents
1	PV de la réunion du gouverneur avec les députés autour des excellentes décisions ministérielles (région de Kef)	18/11/2020	Gouvernorat du Kef/ administration régionale de développement
2	PV du congrès des gouverneurs autour de développement régional au Kef.	11/2020	Gouvernorat du Kef
3	Tableau de suivi des projets de développement au Kef : PRD	28/05/2021	Gouvernorat du Kef
4	Tableau de suivi des projets de développement intégré au Kef PDI	28/05/2021	Gouvernorat du Kef

Première conclusion : Projets dispersés, Documents qui ne sont pas disponibles facilement, Projets par ministère rarement rattachés à des objectifs stratégiques 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 aux directions régionales étant restée sans suite. En fonction de l'intitulé de chaque étape de suivi, un récapitulatif des actions à suivre a été élaboré. Ce dernier a servi pour la conception des fiches d'observation de l'état d'avancement des projets. De plus, les fiches de collecte des données (matériel de suivi budgétaire).

D'après le suivi des projets de développement publics au Kef, on a pu avoir des informations sur les projets de développement public du gouvernorat du Kef :

Le Kef est une région agricole de base, elle contribue à 10% de la production totale des céréales, 3,4% de la production du lait, et 07% de la production de la viande [40]. Aussi l'activité industrielle au Kef est dominée par l'industrie agroalimentaire et l'industrie des matériaux de construction. Ces dernières constituent en fait les

[40] L'agence de promotion de l'industrie et de l'innovation : www.tunisieundustrie.nat.tn
http://www.investintunisia.tn/Fr/legislation-incitative_11_24

principales activités industrielles du gouvernorat. Le gouvernorat compte 50 unités industrielles (employant 10 personnes ou plus) dont 4 unités entièrement exportatrices et 6 entreprises étrangères. Ces unités opèrent dans les secteurs de l'industrie, des services, de l'agriculture et du tourisme.

Le total des investissements publics réalisé au niveau national au cours de la période 2016-2019 a atteint 12700.772MD, représentant 45% des estimations 2016-2020 qui s'élèvent à 28165.144MD dont le gouvernorat du Kef a eu 1105.049MD investissement programmé 2016-2020 dont 348.365MD ont été réalisés au cours de la période 2016-2019 avec une prévision pour 2019 qui s'élève à 99.171MD.

L'Etat a accordé des avantages spécifiques au titre de développement des zones classées prioritaires : la région du Kef ; (prime d'investissement ; 25% du montant de l'investissement inclus avec un plafond de 1.500.000dt / pour les nouveaux promoteurs avec une prime de 30% avec un plafond de 2.000.000dt / une prime au total de la participation de l'Etat aux dépenses d'infrastructure :85% des montants engagés par l'entreprises) [41].

Les projets de développement public recensés concernent cette dernière décennie et touchent différents domaines [42]:

- La santé (24 MD) : 37 projets ; 15 projets sont réalisés (9.5MD) / 9 projets en cours de réalisation (13md / 13 projets sont en phase d'appel d'offre et d'étude (1.6md))
- La jeunesse et le sport : 47 projets ; 7 en cours de réalisation / 40 en phase d'étude ou d'appel d'offre
- La justice : 23 projets : 10 projets sont réalisés / 2 en cours de réalisation / 11 projets en phase d'étude ou en phase d'appel d'offre.
- La culture : 27 projets : (10 projets sont réalisés/ 7 en cours de réalisation / et 10 en phase d'étude)
- Programme régional de développement PRD de 2020 : 77 projets (18 projets réalisés / 07 réalisés / 52 en cours de réalisation) 8300 MD
- Projets individuels financés par l'Etat (Kef-Est : 75 projets programmés dont 26 sont réalisés / taux d'avancement 34.67%) / Kef-Ouest (70 projet programmés / 24 réalisés / 34.29%) / Tajerouine (78 projets programmés / 86 réalisés / taux d'avancement 110.26%)
- Industrie : 59 projets
- Infrastructure : 41 projets ; 36 réalisés / 05 en cours
- La femme : 23 projets
- Enseignement supérieur : 08 projets
- Agriculture : 28 projets
- Éducation : 37 projets

25% des projets recensés dans le territoire de Tajerouine appartiennent au domaine de l'aménagement et le reste des projets touchent divers domaines (éducation (4) ; environnement (2) ; culture (4) ; santé (5) ; services (4) ; sport (3) ; jeunesse (2)).

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

Dans le souci de renforcer l'appropriation des techniques de suivi des projets de développement public par les jeunes participants du projet SEHEM a été jugée nécessaire de renforcer les capacités des jeunes à suivre les investissements publics. Ainsi, une mise à niveau des capacités des membres des groupes « suivi budgétaire » a été effectuée à travers l'organisation des formations de suivi des budgets de 01/04/2021 au 06/04/2021. En raison du suivi des projets dans les localités de Kef-Ouest, Kef-Est, Tajerouine, des ateliers et coachings ont été réalisées en présentiel et (pour les coachings,) à distance. A l'issue de ces formations, 15 jeunes ont été déployés pour suivre l'état d'avancement des projets ciblés appartenant à plusieurs domaines (santé, éducation, aménagement, développement économique…).

1/ Séance de formation en Diagnostic Territorial et en Suivi budgétaire entre le 01avril 2021 et le 06 avril 2021 à Dar sidi Abdullah et au cd2 Kef :

2/ Séance de formation en Diagnostic Territorial et en Suivi budgétaire entre le 26 mai 2021 et le 29 mai 2021 au cd2 Kef :

[41] L'agence de promotion de l'industrie et de l'innovation : www.tunisieundustrie.nat.tn

[42] Ministère de développement régional et de planification : stratégie de développement au gouvernement de Kef, 2012.

4. Déroulement de travail de suivi des projets

Dans le cadre du présent projet, 15 projets de développement publics ont été suivi par les participants dans les trois périmètres d'étude au niveau du gouvernorat du Kef, à savoir Kef-Ouest, Kef-Est, Tajerouine. 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 prennent en considération les secteurs, les localités, les dates d'exécution et l'état d'avancement de ces projets publics.

Le suivi des projets de développement publics a été effectué via un guide/ questionnaire permettant d'identifier d'une part leur contexte général et les 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 :

(i) **Revue documentaire :** les participants ont collecté des données informatives sur les projets qu'ils suivent grâce à la recherche et l'identificaion de documents issus de sources fiables, et via les sites officiels des ministères concernés et les pages Facebook des administrations régionales responsables de l'exécution des projets.

(ii) **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. Les jeunes ont pu organiser des rencontres directes avec les acteurs locaux et les administrations publiques concernées pour avoir les informations nécessaires liées aux projets de développement public au Kef.

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, à 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 le 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.

Collecte des données

Elle s'est faite avec difficulté. Dans les trois territoires :

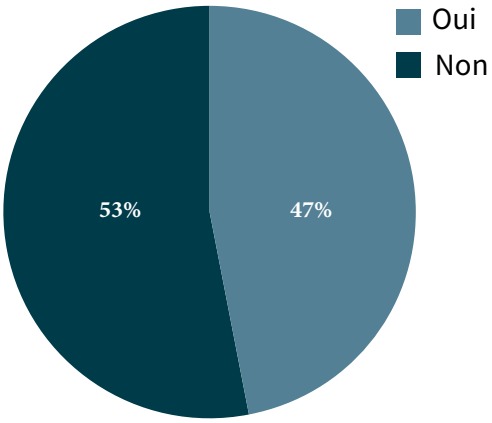
L'administration ; porte ouverte, information contrôlée :

Avant la phase de terrain, on a effectuédes visites dans les administrations locales (gouvernorat, directions régionales, municipalités, association) pour faire la promotion du projet et leur demander une collaboration pour faciliter l'accès des jeunes à l'information. A cet égard, le gouvernorat du Kef a envoyé des courriers à toutes les administrations et collectivités locales pour accueillir l'équipe de l'OTE et fournir les informations demandées.

Malgré ces efforts de facilitation, on n'a pas pu avoir des informations suffisantes. Toutes les portes étaient ouvertes, un bon accueil a eu lieu, des responsables chaleureux, ouverts au dialogue et à l'écoute des jeunes mais les informations fournies ne répondent pas aux besoins de nos attentes :

- Des responsables méfiants qui considèrent les informations confidentielles et à ne pas fournir à tout le monde.
- D'autres nous fournissent des informations qui ne sont pas synchronisées, ni précises, ni mises à jour.
- Manque d'informations claires ; pas de chiffres, ni des noms précis
- Absence de collaboration entre les divers acteurs concernant les projets de développement
- Conflit et désaccord entre les acteurs par rapport à l'exécution de quelques projets
- Les informations ne sont pas accessibles sur internet mais auprès des administrations

Les informations concernant ces objectifs sont-elles facilement accessible?



L'OTE a mis en place un ensemble d'activités de formation, d'accompagnement et d'outils méthodologiques permettant à des groupes de la société civile, où qu'ils soient, de s'outiller pour mieux se préparer et être force de proposition dans le cadre des mécanismes de démocratie participative qui devront être mises en place au niveau local.

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 en 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.

L'atelier d'analyse préliminaire au Kef le 20 et le 21 novembre 2021

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

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 Kef	**2016-2020**	**1 105,049**	**646,899**	**% 59**	**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 Kef pendant la période 2016-2020. Les investissements alloués n'ayant pas permis d'achever les projets programmés dans le même délai à cause de plusieurs raisons.

« 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 investissements 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

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