

REVUE DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Éditée par le Commissariat Général au Développement Régional - N° 13-14-2025

« (Re)qualifier les territoires :
Promesses et actes » : Présentation d'ouvrage

Coopération Décentralisée et Développement Territorial en Tunisie :

Entretien

Vers une Charte pour la Ville de Tunis :

Quand les acteurs du territoire
s'investissent dans une réflexion stratégique collaborative ...

Agent de Développement Territorial tunisien :
Vers un profil multidisciplinaire...

**MEILLEURES PRATIQUES
POUR L'EMPLOI DES JEUNES**

Communication publique et modalités de consolidation
de l'approche participative de valorisation des territoires

**Inégalités de revenus et appariement
sur le marché du travail tunisien : Approche de filtrage spatial...**

Publications 2014 - 2023, CGDR

The image displays a collection of 28 publications from 2014 to 2023, organized into four rows:

- Row 1:** Four Cluster reports: Tunisia Report (2014), France Report (2014), and Spain Report (2014).
- Row 2:** Three Cluster reports: Jordan Report (2014), Tunisia Report (2014), and Spain Report (2014).
- Row 3:** Four EUREJOB newsletters: Tunisia (2014), Jordan (2014), Tunisia (2014), and Spain (2014).
- Row 4:** Four CCR reports: Tunisia (2014), Poland (2014), Tunisia (2014), and Tunisia (2014).

REVUE DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Éditée par le Commissariat Général au Développement Régional - N°13-14 / 2025

SOMMAIRE

Visa légal N° 3142

Editeur

**COMMISSARIAT GÉNÉRAL
AU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL**

Responsable de la Publication
(Intérim)

ARDHAOUI MOKHTAR

Directeur de la Rédaction
MAHMOUD ABDELMOULA

Correspondance

98, Av. Mohamed V, Tunis 1002
Tél : 71 799 200 – 71 799 454
Fax : 71 787 234
cgdr@cgdr.nat.tn
www.cgdr.nat.tn

Les contributions publiées expriment
l'opinion de leurs auteurs. La « Revue
du Développement Régional » n'entend
en donner ni approbation ni improbation.

Conception & impression
Imprimerie SILDAR – Tunis

SILDAR

EDITORIAL

Fonds documentaires au CGDR : Des ressources analytiques à capitaliser
« (Re)qualifier les territoires : promesses et actes » :
Présentation d'ouvrage

EDITION

REGIONS

Inclusion des jeunes NEETs au gouvernorat de Nabeul
« IRADA4YOUTH » : Vers un Écosystème Régional performant
Coopération Décentralisée et Développement Territorial en Tunisie :
Entretien
REGIONALISATION & DEVELOPPEMENT : Emergence de nouveaux
acteurs globaux
Stratégie de Développement de la Ville de Tunis : Enjeux et contraintes
de mise en œuvre

PROSPECTIVE TERRITORIALE

Vers une Charte pour la Ville de Tunis : Quand les acteurs du territoire
s'investissent dans une réflexion stratégique collaborative
Sfax, deviendra-t-elle une métropole méditerranéenne durable en 2040 ?
Développement territorial en Tunisie : Entre « praxis » et IA

REFLEXION

EMPLOI DES JEUNES NEETs : Vers de meilleures pratiques
Agent de Développement Territorial tunisien : Vers un profil
multidisciplinaire et une compétence collective

DEVELOPPEMENT

Politiques publiques de développement agricole et rural :
La capitalisation comme approche d'apprentissage et d'amélioration des
performances
Qu'est-ce aujourd'hui encore un territoire difficile et/ou en mutation ?
De l'utilité des controverses
Les Territoires difficiles à l'épreuve des modèles de développement

INTELLIGENCE

TERRITORIALE

Communication publique et modalités de consolidation de l'approche
participative de valorisation des territoires
Intelligence Territoriale : Application au niveau des ODRs tunisiens

ECONOMIE SPATIALE

Dynamique territoriale et concours de l'Etat : Rôle des incitations
à l'investissement privé en Tunisie
Inégalités de revenus et appariement sur le marché du travail tunisien :
Une approche de filtrage spatial
Indicateur des « Régions d'Education Prioritaires » :
Autre approche d'étude des inégalités scolaires
Corrélation Université - Territoire: Cas de la région de Sfax (Tunisie)

Éditorial

Chères lectrices, chers lecteurs,

A l'occasion de cette nouvelle édition, votre « Revue du Développement Régional » (« RDR ») aborde sa treizième année d'existence. Depuis son lancement en 2012, elle a doublement évolué en gagnant tant en maturité rédactionnelle qu'en notoriété auprès de ses publics, à savoir la communauté « historique » des « praticiens » du développement territorial et autres épistémiques ¹ dont l'Expertise professionnelle et la Recherche empirique. En Tunisie et sous d'autres cieux, notamment euro-méditerranéens.

En témoigne la variété thématique caractérisant cette offre éditoriale. Des problématiques autrefois peu questionnées et autres nouvelles y sont abordées. Outre les contributions des « praticiens » tunisiens du développement (CGDR et ODRs, MEP), des signataires issus des milieux de l'expertise professionnelle et de l'université y sont particulièrement mobilisés et ce moyennant d'instructives contributions analytiques.

Fidèle à son idée fondatrice de se positionner comme tribune tunisienne d'expression de réflexions et de débat autour de paradigmes pertinents liés au « Territoire » et à la « Région », votre « RDR » demeure inscrite dans une double perspective.

D'abord, une perspective de professionnalisation du « métier d'agent du développement de territoire » (ADT) tunisien. Ce dernier est incité à revisiter sa « praxis » en questionnant ses modes d'intervention. Quitte à réfléchir « out of the box », dans un contexte institutionnel autrefois, relativement stagnant, se mettant à évoluer vers une configuration à géométrie variable plutôt complexe requérant chez nos « ADT » de l'agilité d'esprit.

Ensuite, une perspective de contribution à

une rénovation des modes d'intervention institutionnelle en régions tunisiennes. Etant amplement mise à l'épreuve le long du parcours de son opérateur public « historique » – le CGDR, depuis 1981 – l'approche – « programmatique » présidant à l'action publique en faveur de nos régions mérite, à son tour, d'être revisitée. D'autres paradigmes participatifs fondés sur la valorisation collaborative et partagée des connaissances pertinentes se mettent à émerger: Intelligence Territoriale, SDV, CdV, Écosystème Régional, Capitalisation d'expériences, Communication Publique Territoriale, Coopération Transfrontalière...

Désormais, les opérateurs « historiques » de l'action publique en régions dont le CGDR et les ODRs en sont avisés. Également, la « communauté » d'acteurs de développement territorial en Tunisie

Par ailleurs, cette double édition coïncide avec l'enclenchement de processus national majeur ayant longtemps rythmé le débat public et orienté l'œuvre de promotion socio-économique en Tunisie : Le « Plan de Développement économique et social » (2026-2030) ». Conduit selon une approche « ascendante », il se propose de satisfaire aux besoins citoyens en concourant à la concrétisation d'un développement à la fois équitable et inclusif et ce dans un esprit de double équité, territoriale et sociale. Cette dynamique de planification du développement national et des régions sollicite auprès des opérateurs publics tunisiens un engagement particulièrement soutenu en termes d'accompagnement professionnel.

Augurons à « RDR » de persévérer sur la voie de cette opportune « agora » de débat expert autour de la question territoriale en Tunisie...

Enfin, qu'ils soient félicités, tous ceux et toutes celles ayant contribué à cette édition, outre à celles antérieures. Notamment, les jeunes chercheurs. Leurs contributions ne pourront que « ressource » la réflexion autour de l'approche et de la conduite d'une « praxis » tunisienne à rénover chez les acteurs du territoire, tout en inspirant des pistes d'action novatrices...

Bonne lecture.

La Rédaction

Fonds documentaires au CGDR : Des ressources analytiques à capitaliser ...

La Rédaction a déjà eu à communiquer relativement au riche fonds documentaire disponible auprès du CGDR (Service Documentation & Archives) . A l'occasion de cette édition, elle revient avec une mise jour de l'état d'information bibliographique auprès du public intéressé par la question régionale en Tunisie et dans le monde : praticiens, institutionnels, professionnels, chercheurs, étudiants ...

A la faveur de travail de recherche documentaire mené par le Service « Communication » (DC-IRC), des ressources analytiques pertinentes sont repérées ; elles sont disponibles et accessibles en ligne . Elles correspondent, essentiellement, à des livrables d'initiatives de partenariat, particulièrement euro-med, entreprises par le CGDR avec le concours d'opérateurs homologues, souvent, des pays du bassin Med. : Etudes, Rapports d'expertise, Notes de réflexion, Bulletins d'Information...

En outre, sous la direction de Mohamed Jaouad (LESOR, IRA, Tunisie), Vincent Meyer (IMREDD, France) et Syrine Ben Slimane (FSEG, Mahdia, Tunisie), l'IRA (Médenine, Tunisie) vient de disséminer l'édition spéciale (700 p.) de sa « Revue des Régions Arides » où 65 articles, souvent collaboratifs (112 auteurs) sont publiés ; ils recouvrent une double thématique :

● « Les territoires difficiles à l'épreuve des modèles de développement : Acquis, défis et perspectives » (Djerba – Tunisie, 23–24–25 novembre 2022)

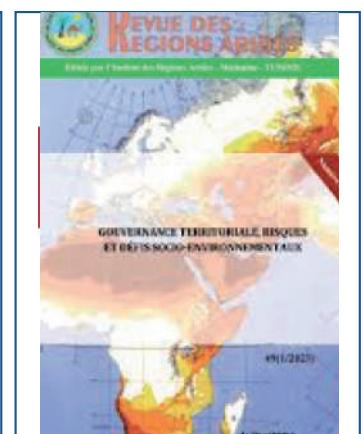
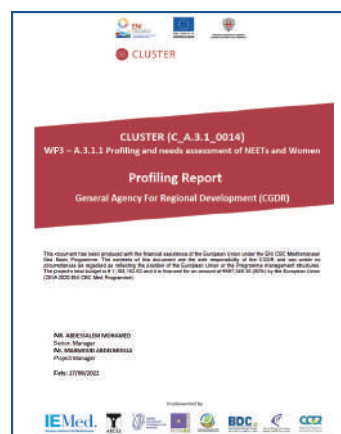
● « Territoires en Mutation, Espaces d'Innovation, Enjeux de Gouvernance et de Communication » (Mahdia, Tunisie, 4–6 mai 2023)

Orientant ses travaux autour du paradigme de « territoire », avec plus de 300 chercheurs, l'entrepreneuriat communautaire de recherche pluridisciplinaire internationale, « LOTH », essentiellement, euro-méditerranéen, ne cesse de s'investir dans une démarche de recherche-action en capitalisant sur les apports des praticiens du développement territorial.

Tout en bénéficiant de ses « outputs » de recherche académique ainsi que de ses plateformes d'échanges de savoirs autour et pour le développement territorial, le CGDR collabore à l'animation d'éditions académiques de ce réseau pluridisciplinaire. Nos professionnels y contribuent moyennant le partage de résultats de pratiques d'appui aux acteurs institutionnels en régions tunisiennes et de partage instructif de processus de développement de territoires.

Bonne lecture

La Rédaction



¹RDR n° 3 -2013

³<https://cgdr.nat.tn/fr/index.php>

49 (1/2023), Juillet 2024

RDR, n° 4, 2013

« (Re)qualifier les territoires : promesses et actes » : Présentation d'ouvrage

A la lecture de l'ouvrage « (Re)qualifier les territoires : promesses et actes », une idée ne doit pas manquer à inspirer tout professionnel du développement territorial tunisien : le vif besoin de se mettre en phase avec les « produits » de réflexion académique (paradigmes) projetés sur le vécu social actuel et en devenir ainsi que sur la pratique professionnelle ...

Le programme de recherche auquel s'inscrit cet ouvrage académique collectif de réflexion publié avec le soutien de l'Université Côte-d'Azur (Nice, France) et de l'IMREDD (Nice, France) se propose de questionner le devenir des territoires azuréen et méditerranéens, et ce, dans un environnement global de plus en plus complexe où des transformations profondes, d'ordres digital et écologique, sont en train d'impacter le vécu sociétal et les comportements citadins.

Les auteurs y questionnent des notions émergentes dont « Acceptabilité sociale », « Amabilité », et « Résilience » et Territoire « durable », « intelligent » ou « connecté »...

Des problématiques, désormais vitales, y sont analysées :

- Dans quelle mesure ces notions, devenues « familières », qualifient et requalifient-elles nos territoires ? Avec quel impact ?
- Sommes-nous ou serions-nous promus à de « nouveaux mondes » où la transformation digitale — en cours — via les technologies numériques tend à reconfigurer nos comportements dans un contexte spatial tiraillé entre deux réalités territoriales porteuses de risques environnementaux : étalement urbain,

d'une part, et « rurbanisation », entendue comme une transposition en milieu rural de comportements citadins, d'autre part .

- Comment rendre nos « villes connectées » des « habitats vivables » ou encore « acceptables », humainement ? Autrement dit, comment, grâce aux technologies numériques, parvenir à une ville « adaptative » et ce dans un « écosystème d'objets et de services »...

Egalement, y se trouve questionné le « geste algorithmique » présidant à la conception de ville densifiée soumise à des contraintes écologiques de plus en plus pressantes, visibles et tangibles...

L'approche présidant à cet ouvrage est d'ordre pluridisciplinaire. Les réflexions y sont relatées s'inscrivent dans une thématique tout aussi émergente à la croisée de disciplines académiques, autrefois peu convergentes (SIC, SHS, Sciences du Management, Economie spatiale, Statistique, SIG...) : Intelligence Territoriale.

Créé à la faveur de convergence de paradigmes et ce dans un contexte académique (Université Côte-d'Azur, Nice, France), l'IMREDD se veut comme ce milieu d'expérimentation, selon une démarche « PPP », de paradigmes émergents (« Ville connectée »...) dont la démarche repose sur un arrimage de notions tout aussi émergentes (« Acceptabilité sociale » et « amabilité »...) à des outils novateurs d'expérimentation dont : Evaluation collective ou collaborative, Communication publique, Techniques persuasives, Living Lab... Il s'agit de répondre aux besoins réels du territoire tout en consacrant l'implication citoyenne à sa gouvernance...

M.A.



¹ Meyer V. - Coustou F. - Cadel P. - J. Araszkievitz J. (IMREDD), Editions érès, 2023, France

² <https://imredd.fr/>

³ Repenser la ville, (Collectif) JLE Editions, 2011/1/ Vol. 13,

⁴ Souad Ch., Des territoires tunisiens entre déficit de confiance et quête de bien-être durable, pp. 149-171

⁵ Antoine Bailly, Pour un développement urbain durable, RERU n° 2009/2 Avril, p. 231-238

⁶ Imen SDIRI, Intelligence Territoriale : Application au niveau des ODRs tunisiens, RDR n° 13, CGDR, Tunis, 2024, pp 53-54.



Pratique régionale pilote

Inclusion des jeunes NEETs au gouvernorat de Nabeul

Cofinancé par l'UE dans le cadre de son programme de coopération transfrontalière à l'échelle du bassin méditerranéen (ENI CBC Med), le projet « CLUSTER – Promouvoir l'inclusion sociale des jeunes et des femmes dans la Méditerranée » (www.enicbcmed.eu/projects/cluster) vient de conclure son plan d'action (2021–2023). Porté par un consortium de partenaires, dont le CGDR (Tunisie), de pays des deux rives du bassin méditerranéen (Espagne, Italie, Chypre, France, Jordanie, Palestine et Tunisie).

Son objectif consiste à favoriser l'employabilité et l'insertion des jeunes NEETs – “Not in Education, Employment or Training” (Ni en Etudes, Ni en Emploi, ni en Formation) au marché du travail en les dotant de compétences professionnelles appropriées tout en capitalisant sur de bonnes pratiques en la matière. Le CGDR y apporta son expérience acquise à l'occasion du projet transfrontalier EGREJOB (2014–2016) tout en assumant un rôle significatif au réseautage d'acteurs et de dissémination des résultats attendus et ce en puisant dans ses acquis en matières de formation des jeunes en Economie verte .



EGREJOB- WP 5 – SKILLS FOR A GREEN ECONOMY IN THE GOVERNORATE OF SOUSSE AND THE REGION OF GREATER TUNIS (TUNISIA) : A CASE STUDY OF PLASTIC WASTE MANAGEMENT AND RENEWABLE ENERGIES, January 2016

Dans une perspective de contribution à la requalification des compétences, le projet CLUSTER fut implémenté selon une approche multi-acteurs, partenariale, intégrée et territoriale en favorisant des conditions d'emploi des jeunes et ce en dotant les de compétences pertinentes d'employabilité dans les créneaux de l'Economie durable, en promouvant des partenariats effectifs et durables entre les EFTP et l'Entreprise tout en y sensibilisant les autorités publiques et les décideurs politiques.

Au terme du parcours de ce partenariat euro-méd, au gouvernorat de Nabeul, site régional retenu pour implémenter son plan d'action en Tunisie, le C.G.D.R y a contribué doublement : en partageant une méthodologie de cartographie institutionnelle relative à l'insertion des jeunes NEETs dans les territoires partenaires, d'une part, et en pilotant le processus de proflage de cette catégorie émergente du marché du travail mondiale, d'autre part.

M.A



Appui aux jeunes entrepreneurs tunisiens

“ IRADA4YOUTH ” : Vers un Écosystème Régional performant

Myriam Chebbi,
Consultante, EU4Youth (Tunisie)

Piloté par le CGDR, le projet IRADA4YOUTH s’inscrit dans le cadre du programme EU4Youth, mis en place par l’UE pour soutenir les initiatives d’intégration économique et sociale de la jeunesse tunisienne. En apportant son appui financier et technique, l’UE permet au CGDR de performer son action en faveur des régions et de l’autonomisation des jeunes entrepreneurs.

Le programme EU4Youth traduit l’engagement de l’UE en faveur du développement durable et de la création d’emplois par et pour les jeunes, tout en contribuant à la relance de régions de Tunisie. Cet appui stratégique s’inscrit dans une démarche globale visant à favoriser l’entrepreneuriat, l’innovation et l’insertion des jeunes au marché du travail.

Écosystème Régional :

Approche de Renforcement des Capacités des acteurs–partenaires

Acteur public national de promotion du développement des régions en Tunisie, le Commissariat Général au Développement Régional (CGDR), franchit une étape décisive dans le cadre du projet IRADA4YOUTH. Les acteurs institutionnels publics et d’affaires régionaux aux gouvernorats–cibles (Zaghouan, Mahdia, Le Kef, Kairouan, Tozeur et Kébili) viennent récemment de bénéficier d’ateliers structurants de Formation–Action « Pilotage de Processus de Changement Stratégique et Organisationnel » visant le renforcement des capacités d’appui au jeune Entrepreneuriat, marquant une avancée significative sur la voie de consolidation d’un écosystème entrepreneurial local. La formation menée résulte de concertation avec les dirigeants d’acteurs régionaux–partenaires dans les régions cibles a pour objectif principal de doter ces leaders techniques régionaux d’outils appropriés pour soutenir les jeunes entrepreneurs

dans un contexte régional changeant, et ce dans une perspective de convergence vers une transformation durable des régions soutenue par des initiatives de coopération décentralisée. Cette formation relève de la stratégie du CGDR de dynamiser l’économie régionale en autonomisant les institutions locales, dont les Offices de Développement Régional (ODS, ODCO et ODNO), afin qu’elles accomplissent un rôle de significatif dans la promotion de l’Entrepreneuriat.

Avec plus de 100 bénéficiaires issus de ces institutions clés aux gouvernorats–cibles – ODS, ODCO et ODNO, BTS, BFPMEs, APII, APIA, Espace Entreprendre, SICAD, CCI, CRDA, Tourisme – cette formation doit permettre de consolider une collaboration inter–institutionnelle essentielle pour la pérennité des initiatives entrepreneuriales. Ce réseau d’acteurs assure un appui structuré aux jeunes entrepreneurs à même d’impulser la dynamique de développement dans ces régions–cibles.



Écosystème Régional :

Une perspective de Transformation Efficace

Conçue avec l’apport d’expert en Formation active, la formation IRADA4YOUTH du CGDR s’articule autour de six ateliers (un par gouvernorat–cible). Elle est dédiée à des thématiques essentielles diagnostic organisationnel, résistances au changement et accompagnement de processus de transformation stratégique.



Elle se déroule dans un format interactif combinant des workshops, des Jeux de simulation pratique et des discussions collectives. Cette approche doit permettre non seulement d'assurer l'appropriation d'outils opératoires mais aussi de favoriser une dynamique de groupe propice à l'échange d'idées et à l'adoption de méthodes de travail pertinentes. Par ailleurs, une évaluation préliminaire auprès des bénéficiaires fait ressortir un besoin d'amélioration continue des capacités et d'adaptation des processus aux spécificités locales.

Écosystème Régional : Impact Direct

Le projet IRADA4YOUTH doit contribuer à la consolidation de l'Écosystème régional de l'Entrepreneuriat. Cette initiative permet d'améliorer les capacités de pilotage chez les agents des institutions locales en matière de changement organisationnel, favorisant ainsi un cadre davantage propice à la réussite des jeunes entrepreneurs en régions-cibles.

En habilitant les structures locales dont les collectivités territoriales à jouer un rôle plus actif dans l'accompagnement des jeunes, le CGDR renforce la cohésion et l'efficacité des institutions publiques dans leur mission de soutien au

développement économique. Le renforcement des synergies locales permet une mobilisation et une mutualisation plus efficaces des ressources humaines et analytiques, offrant ainsi un accompagnement plus réactif et ciblé aux besoins spécifiques des jeunes entrepreneurs.

Écosystème Régional : Vers davantage de synergie

Capitalisant sur des acquis pratiques résultant d'initiative préalablement implémentée en régions tunisiennes avec le concours de l'UE (Projet IRADA), notamment ses modalités de sélection des propositions de projets, de subvention et de suivi des bénéficiaires, IRADA4YOUTH, tend à incarner une bonne pratique (modèle ?) de collaboration entre institutions publiques tunisiennes, centrales et décentralisées, et partenaires internationaux.

En formant les acteurs régionaux aux processus de changement, le CGDR contribue à la structuration d'écosystème entrepreneurial régional performant, essentiel pour la réussite durable des initiatives des jeunes entrepreneurs en régions-cibles.

M.C.h.



Coopération Décentralisée et Développement territorial en Tunisie :

Entretien

La Rédaction de « RDR » innove. A l'occasion de cette édition, elle s'entretient avec un dirigeant institutionnel autour de processus novateur impulsé par le MEP . Fethi Ben Mimoun, puisque c'est de lui qu'il s'agit, DG – Unité Coopération Transfrontalière au MEP qu'il représente au Copil des Programmes ENI CBC MED NEXT et INTERREG NEXT ITALIE TUNISIE. Lors de cet entretien, il partage avec nos lecteurs un encadrement à la fois conceptuel et d'approche de politique publique tunisienne en matière de mobilisation des ressources extérieures de soutien au développement économique de nos régions.

«RDR»-En Tunisie, la Coopération Décentralisée pour le Développement ne cesse de gagner en ampleur et en visibilité, quelle approche en adopte-t-on au MEP ?

F.B.M. – A la différence de la coopération centralisée – inter-Etats – la coopération décentralisée, abordée sous l'angle du partenariat transfrontalier euro-méditerranéen repose sur l'engagement direct d'acteurs institutionnels décentralisés et/ou déconcentrés – agences publiques, administrations publiques régionales et locales, université, centres de recherche, Technopoles, collectivités territoriales, CCI, organisations professionnelles – dans des projets à vocation territoriale.

Des partenariats durables et efficaces entre les acteurs décentralisés des pays du Nord et autres du Sud du bassin méditerranéen sont créés en mutualisant des ressources, des compétences et des savoir-faire et ce autour d'implémentation de bonnes pratiques.

Aussi, reposant sur les principes-clés de coopération paritaire, équilibrée, d'appropriation commune et de partage de bénéfices et de valeur ajoutée, la Coopération Transfrontalière (CTF) se distingue de l'aide traditionnelle au développement.

Aussi, les Etats y adhérant prennent part à la définition de la stratégie de ses programmes

dans le cadre de POC et à leur gouvernance. Les principes sous-jacents à cette CTF se déclinent comme suit :

1. Approche participative et inclusive

Il est essentiel que les parties-prenantes s'impliquent dans le réseautage avec des partenaires du nord du bassin méditerranéen, la conception en amont des projets transfrontaliers, la négociation des activités à envisager et la mise en œuvre. C'est une garantie de meilleure adéquation des actions aux besoins effectifs des acteurs et d'appropriation des initiatives.

2. Renforcement des capacités des acteurs nationaux, régionaux et locaux

La CTF vise à renforcer les compétences des acteurs, nationaux, régionaux et locaux afin de leur permettre d'améliorer leurs capacités opérationnelles.

3. Approche axée sur le développement durable Conformément aux Stratégies des programmes de CTF,

les projets transfrontaliers doivent s'inscrire dans une logique de développement durable, en tenant compte des aspects économiques, sociaux et environnementaux. Il s'agit de promouvoir des initiatives favorisant la résilience et l'adaptation aux changements climatiques tout en stimulant la croissance économique.

¹ Ministère de l'Economie et du Plan

² Programme opérationnel conjoint



4. Échanges de bonnes pratiques et innovation

La CTF permet l'échange d'expériences ainsi que le partage de bonnes pratiques et de solutions innovantes entre acteurs institutionnels des deux rives de la Méditerranée. Réagir à des défis communs constitue donc un apport significatif de cette approche de partenariat euro-med.

« RDR » – *Depuis l'adhésion de la Tunisie aux programmes de la PEV en 2005, le MEP se trouve sur plusieurs fronts, comme « interface » d'appui au partenariat entre des acteurs institutionnels tunisiens et leurs homologues des deux rives du Bassin Med. Quel bilan en auriez-vous établi ? En quoi ceci serait bénéfique aux régions tunisiennes ?*

F.B.M. – Depuis l'adhésion de la Tunisie aux programmes de la PEV en 2005, le rôle du MEP comme interface dans ce partenariat transfrontalier, à travers les deux programmes auxquels il participe est crucial pour la promotion d'un développement global, économique, social et environnemental, des régions tunisiennes.

Faisant office d'Autorité Nationale pour ces programmes de CTF, le MEP en institua une Unité de Gestion en assurant pour la Tunisie le suivi et la coordination des rapports avec les partenaires extérieurs de la région méditerranéenne dont les instances conjointes.

Egalement, elle appuie les acteurs tunisiens engagés et candidats à ces programmes en assurant le suivi de mise en œuvre et de gestion des projets financés : Information et sensibilisation; appui aux porteurs de projets à la recherche de partenaires méditerranéens ainsi qu'à la préparation et la formulation de propositions ainsi que leur examen pour s'assurer de leur conformité aux priorités et critères requis. Le MEP veille à la réussite de la participation

tunisienne à des initiatives de coopération de qualité et à en optimiser le financement par les institutions tunisiennes.

Ces dernières années, grâce aux efforts déployés, nous constatons un engouement pour la participation à cette CTF, notamment lors des AàPs lancés par Interreg Next 2021–2027, troisième « génération » de programmes de coopération au Voisinage Extérieur de l'UE.

Quant au bilan « régional » dressé de ce processus de CTF, ci-suit une analyse des bénéfices engendrés pour les régions tunisiennes :

- La CTF est un outil d'intégration régionale euro-méditerranéenne permettant de valoriser les ressources liées à la frontière maritime (pêche et tourisme durable) et de relever des défis communs, pollution maritime et lutte contre les espèces invasives,
- Elle contribue au transfert des know how dans divers domaines : filières agro-alimentaires, gestion des déchets, Energies renouvelable, Eau, Tourisme durable, Santé...
- Elle conduit à l'établissement de passerelles entre les territoires frontaliers en favorisant les échanges et le dialogue entre les populations de ces territoires,
- Les partenaires locaux contribuent à la formulation de projets transfrontaliers découlant de problématique et de contexte territorial particuliers,
- Des partenariats sont mis en œuvre avec des interlocuteurs euro-med pour développer des solutions partagées,
- Cette coopération a notamment contribué à des résultats, notamment :
- Consolidation des relations de la Tunisie avec les partenaires euro-méditerranéens grâce aux collaborations transfrontalières ayant facilité l'accès à des financements, des formations et des technologies innovantes ouvrant ainsi des perspectives

³ Politique Européenne de Voisinage

⁴ Ancien MDCl

⁵ Programme bilatéral avec la Région de Sicile et Programme multilatéral couvrant le Bassin méditerranéen.

⁶ UCTF. Décret n°2008-3545 du 21 novembre 2008, tel que modifié par le décret gouvernemental n°2018-237 du 12 mars 2018 portant création d'UGPO pour le suivi de la mise en œuvre des programmes de coopération transfrontalière avec l'UE et fixant son organisation et les modalités de son fonctionnement.

⁷ Neighbourhood External.

de développement aux acteurs tunisiens locaux.

- Modernisation des institutions et des infrastructures. Grâce au double soutien financier et technique fourni par la PEV, le MEP a pu engager des réformes institutionnelles améliorant la gouvernance locale et la transparence dans la gestion des projets tout en modernisant les infrastructures essentielles (transport, énergie, réseaux de communication...)

- Appui au développement économique local. Ces programmes ont largement contribué au renforcement des capacités économiques des régions tunisiennes en soutenant les PME locales et l'Ecosystème locaux d'entrepreneuriat. Cela a stimulé la création d'emplois dans nos régions.

- Encouragement aux initiatives de développement durable en Tunisie. Les projets transfrontaliers ont souvent prévu des initiatives de sauvegarde de l'environnement et des ressources naturelles locales ainsi que le renforcement de la résilience de nos régions face aux défis climatiques.

- Appui à la société civile et engagement citoyen. Le partenariat avec les institutions européennes a permis de dynamiser la société civile tunisienne en incitant les ONGs locales à s'impliquer davantage au processus de développement. Cela a renforcé la participation citoyenne et le dialogue entre et avec les acteurs publics et privés.

- Réduction des disparités régionales en Tunisie. En favorisant des projets de développement territorial, initiatives transfrontalières ont contribué à une diversification des économies locales en impulsant de nouvelles opportunités économiques dans les régions, notamment dans l'agriculture, le tourisme durable, les technologies vertes et l'artisanat.

- Amélioration de la compétitivité et de l'intégration régionale. En intégrant la Tunisie dans des réseaux économiques méditerranéens, la CTF a renforcé la compétitivité d'entreprises tunisiennes en favorisant l'accès à de nouveaux marchés et à des technologies avancées. Ce processus d'intégration a facilité les échanges commerciaux et les IDEs dans les régions tunisiennes.

- Renforcement des compétences locales. Ces programmes ont permis aux acteurs locaux de

développer leur expertise dans divers domaines dont la gestion de projets, les technologies numériques et la gouvernance publique.

Le bilan de la participation de la Tunisie à ces programmes s'avère donc largement positif au niveau du développement socio-économique de nos régions. La CTF leur a permis de bénéficier d'un substantiel double soutien, technique et financier, y favorisant le développement durable et y réduisant les disparités régionales.

Pour continuer sur cette voie, il est crucial de maintenir l'engagement des acteurs locaux, de performer la gouvernance territoriale tout en capitalisant sur les acquis.



« RDR » – *Les instruments de partenariat transfrontalier évoluent, en termes de contenu thématique, de modalités de financement et de conditions d'implémentation. Si vous nous parliez des nouveaux Programmes lancés dont le Interreg NEXT Italie-Tunisie (2021-2027) ?*

F.B.M. – Les programmes Interreg Next 2021–2027 succèdent aux programmes ENPI CBC 2007–2013 et ENI CBC 2014–2020. La Commission Européenne se penche d'ores et déjà sur la préparation de la prochaine programmation 2028–2034.

Interreg, pour rappel, est un instrument principal de l'action de l'UE en soutien à la CTF par le biais du financement de projets collaboratifs. Son objectif est de relever des défis communs et de trouver des solutions communes dans des domaines dont la santé, l'environnement, la recherche, l'éducation, les transports, l'énergie durable tout en contribuant à

un développement intelligent, inclusif pour tous en Méditerranée et ce en soutenant une coopération équilibrée, durable et ambitieuse.

Les premiers AàPs des deux Programmes de CTF, Interreg NEXT MED et Interreg NEXT Italie-Tunisie poursuivent les objectifs de développement économique et social de l'aire euro-méditerranéenne en y traitant des thématiques et problématiques critiques (Eau, Environnement, Energie, Recherche – Innovation, Accès à la santé...)

Au niveau institutionnel européen, faut-il noter, DG REGIO prend le relais de DG NEAR .

Interreg NEXT Italie-Tunisie a bien démarré avec un premier AàPs (20 M€). Vu l'expérience acquise par les acteurs institutionnels tunisiens et italiens, nous sommes confiant en ce qui concerne la qualité des projets qui seront retenus pour financement.

« RDR » – *Le MEP et le CGDR sont partenaires à l'implémentation du nouveau Programme Interreg NEXT Italie-Tunisie (2021-2027) en Tunisie. Qu'en attendriez-vous en termes institutionnels ?*

F.B.M. – C'est à un double titre que le MEP compte sur le CGDR. D'abord comme membre de la délégation tunisienne contribuant au Comité de pilotage du Programme Interreg Next Italie-Tunisie. Aussi, de par son expérience d'opérateur public majeur du développement régional, le CGDR adhère de manière active à la CTF en participant au portage et à l'implémentation de projets transfrontaliers .



Vers une étroite collaboration CGDR-MEP

De par son parcours réussi de partenaire aux projets de CTF lancés par l'UE depuis 2007, dont les Programmes IEPV CTF MED et ITALIE-TUNISIE, le CGDR s'associe de nouveau au processus de programmation : Programme INTERREG NEXT ITALIE-TUNISIE (2021-2027).

Outre sa contribution au Comité de Programmation Conjoint auquel il apporta son expertise, le CGDR est retenu comme mandataire du budget dédié à l'Antenne du Programme à installer en Tunisie durant la période envisagée et ce dans le cadre de Convention tripartite CGDR-AG-MEP (Ministère de l'Economie et du Plan) établie en 2024 en vertu de laquelle il aura) à assurer à répondre aux missions d'appui envisagées en Tunisie et ce en déployant sa capacité institutionnelle et ses compétences administratives.

Le mandat porte, donc, sur :

- Appui à la mise en œuvre du Programme
- Appui à la communication publique autour du Programme (événements, webinaires, campagnes d'information, dissémination des résultats, etc.)
- Appui à l'AN tunisienne et aux structures de Programme en Tunisie (formations, ...)
- Assistance aux bénéficiaires et candidats tunisiens au financement du Programme
- Contribution au développement de synergies et de complémentarité avec d'autres initiatives de l'UE dans la région méditerranéenne ;
- Accompagnement des candidats tunisiens lors des AàPs prévus au Programme
- (information, formation, système JEMS...)
- Soutien à l'évaluation des propositions de projets tunisiennes soumises lors des AàPs prévus
- Accompagnement des bénéficiaires tunisiens à la mise en œuvre de leurs projets admis pour financement
- Soutien aux structures de gouvernance du Programme (AG, SC, CS, AN...)

M.A.

TENDANCE

Régionalisation et Développement dans le monde :

ORU - Fogar, et UCLG, des acteurs globaux en émergence...

A travers cette restitution, La Rédaction de «RDR» se propose de communiquer à l'adresse des « praticiens » tunisiens du développement territorial une tendance mondiale encore peu visible jusqu'à nos contrées, vers la constitution de « communautés » à la fois transnationales et inter-continentales se proposant d'impacter la gouvernance mondiale des territoires ou encore des « autonomies locales » et ce à travers l'adhésion à des politiques pertinentes, mondiales, nationales et décentralisées (régionales-locales).

Depuis le tournant du millénaire, on assiste à l'avènement de non seulement de nouveaux acteurs institutionnels mais, également, de «réseaux » institutionnels à vocation mondiale dont l'objet d'action porte sur la gouvernance des territoires, particulièrement « autonomes ». Dont ORU Fogar

De quoi s'agit-il, en fait ?

Depuis sa création en 2007 et à la faveur d'intense communication publique (webinars, NewsLetters, Formations...), cette communauté d'« autonomies locales » ne cesse de gagner en visibilité mondiale. Son processus constitutif aborde une phase de notoriété accrue et d'extension géopolitique mondiale moyennant un positionnement institutionnel progressivement favorable auprès des instances internationales «historiques» de gouvernance du développement humain (NU, CE, UA, BIRD...)

A visibilité progressivement croissante, ORU Fogar se présente comme acteur institutionnel «

global » mu par une mission fédérative des entités politiques territoriales infra-étatiques, à géométrie variable, régionale, locale, métropolitaine, et ce dans une perspective de positionnement favorable de leur rôle politique auprès des instances continentales et mondiales de gouvernance du développement humain. La « Coopération décentralisée pour le Développement, », « transnationale » ou « multi-niveaux », notamment Sud-Sud, en constitue la voie privilégiée.

Bien que portée par un consortium d'organisations transnationales d'autorités publiques régionales et de villes à l'animation duquel des opérateurs européens contribuent, cette entité inter-continentale se veut comme catalyseur « global » de processus d'amorçage de nouvelle « praxis » d'action infra-étatique, longtemps considérée comme trop « euro-centrique »...

A connotation ibéro-américaine, ce « réseau réseaux » (17) de « régions » autonomes (plus de 900) demeure, toutefois, peu accessibles aux praticiens et institutions homologues de développement territorial dans la sphère géopolitique voisine de la Tunisie. Nos praticiens en sont nullement sensibilisés



“United Regions Organization” - Forum of Regional Governments and Global Associations of Regions <https://www.regionsunies-fogar.org/fr/>
CRPM (Conférence des Régions Périphériques Maritimes d'Europe)
ARFE (Association des Régions Frontalières Européennes)



C'est ainsi que depuis l'entame de ce millénaire, des acteurs inter-territoires autonomes dans le monde se sont mis à fédérer leurs visions politiques en vue de se constituer en réseaux significatifs représentatifs d'acteurs en mesure d'impacter le processus de gouvernance mondiale du développement humain.

A l'appui de cette vision « globale », des arguments sont déployés. Dont une capacité institutionnelle accrue (organisation, financement...) ainsi qu'une expertise progressivement affinée (documents de travail, analyses, déclarations de positionnement ...) et ce à la faveur de participation récurrentes aux initiatives mondiales majeures (Agenda 2030...) autour de paradigmes émergents (ODD puis ODD, Financement du développement, Traçage transition, cohésion sociale, Coopération transnationale, transfrontalière, ESS, PPP...) Enfin, à titre d'évaluation primaire de cette nouvelle donne mondiale, cette catégorie émergente d'entités transnationales, si utile soit-elle, se doit, de point de vue de professionnel tunisien, d'observer une limite de nature politique à ne pas heurter : L'unité de l'Etat. A ne pas heurter. Tout type d'Etat

Dans tout pays où des collectivités territoriales infra-étatiques adhèrent à ce modèle de "réseau", cela va de la pérennité de l'Etat-nation...

Il n'en demeure pas moins que, dans une Tunisie en quête de rénovation progressive de sa gouvernance régionale, la "praxis" de conduite du développement territorial par ses acteurs mêmes demeure ouverte aux "pratiques" novatrices dans le monde...

M.A.

Des entités de plus en plus reconnues...

On en compte à ce jour des dizaines d'entités, formelles et informelles, dont certaines sont progressivement reconnues par des instances et organisations internationales majeures dont les NU et la CE, outre les partenaires du développement (BIRD...). On en cite, parmi les plus entreprenantes :

- OLAGI (Organizació Latinoamericana de Gobiernos Intermedios)
- CRPM (Conférence des Régions Périphériques Maritimes d'Europe)
- CPLR (Congrès des pouvoirs locaux et régionaux)
- ARFE (Association des Régions Frontalières Européennes)
- IT4ALL (Réseau des Autorités locales pour la Société de l'Information)
- nrg4SD (Réseau des Gouvernements régionaux pour le Développement Durable)



<https://ledworldforum.org/fr/vi-forum/note-conceptuelle>

Développement métropolitain en Tunisie

Stratégie de Développement de la Ville de Tunis : Enjeux et contraintes de mise en œuvre...

Bel Haj Ali Walid Maarouf
Urbaniste, Coordinateur technique SDVT

Porté par la Commune de Tunis, le Projet « A'SIMA Tunis : Planification stratégique et gouvernance multi-niveaux pour une métropole résiliente », initié dès 2021, vient de conclure son processus d'élaboration de Stratégie de Développement de la Ville de Tunis (SDVT). De par sa mission, le CGDR y a significativement contribué et ce à l'instar d'acteurs institutionnels publics et de financement ainsi que d'opérateurs d'affaires et associatifs. L'auteur en partage avec notre lectorat un bilan qui se veut prometteur au moment où est abordée la mise en œuvre du Plan d'action en résultant.

Ce processus d'élaboration de SDVT fut annoncé et lancé dès 2021 en vulgarisant ses motivations et en approchant le rôle et le concours attendus de chaque acteur. Lors de la 3^è Conférence générale, événement médiatique, la SDVT et son Plan d'action furent présentés aux partenaires de son processus d'élaboration, aux citoyens bénéficiaires et aux acteurs concernés par sa mise en œuvre. Quatre ans se seront donc écoulés pour préparer et présenter un Plan d'action recensant une

cinquantaine de projets urbains, répartis entre « Lignes stratégiques », « Objectifs stratégiques » et « Finalités », tout en étant « articulés » en « Chantiers stratégiques ». Le processus fut concerté, participatif et itératif. Ces Conférences générales n'y sont que le sommet d'un iceberg de réunions, d'ateliers, de conférences et de comités ayant concouru à l'élaboration de cette SDVT.

« Qu'est-ce qu'une SDV ? »

A la base, une « SDV » est ainsi définie par les opérateurs urbains euro-med : « La SDV est un outil de planification du développement économique, social, environnemental et spatial de la ville. A l'issue de son processus d'élaboration, la SDV débouche sur un plan d'action global échelonné sur le court, moyen et long termes pour impulser une croissance durable et équitable. La SDV se rattache

au développement du territoire et elle est de ce fait inter-sectorielle. Les projets et les actions qui en découlent nécessitent des moyens, prérogatives et compétences qui dépassent ceux de la Commune porteuse du projet [...]. Etant donné sa nature transversale et l'importance de l'adhésion des acteurs concernés pour sa mise en œuvre





effective, il est primordial, dès le démarrage du processus, de mettre en place les conditions permettant une réelle appropriation [...] pour qu'ils puissent la mettre en œuvre dans leur planification sectorielle et pour faciliter [...] le partenariat inter-sectoriel ou inter-communal dans le montage des projets territoriaux. »

Pour atteindre cet objectif, la Commune de Tunis, en partenariat avec MedCités (France) et AMB (Barcelone, Espagne), associés dans le cadre du projet «A'SIMA Tunis », a retenu la méthodologie développée dans le cadre du projet Madinatuna . Cette méthodologie déployée pour l'élaboration de SDV de villes tunisiennes a pu bénéficier des résultats d'évaluation méthodologique et de capitalisation ayant permis d'affiner et d'adapter son contenu aux spécificités du territoire tunisois.

Globalement, cette approche permet à la SDVT d'être élaborée et conduite à travers la participation effective d'acteurs pertinents en vue de développer durablement la ville de Tunis et d'améliorer le niveau de vie de ses citoyens. Sans se substituer aux instruments usuels de planification territoriale, la SDVT tend à les compléter en leur apportant une cohérence avec sa dimension territorialisée ainsi que son caractère volontariste et consensuel.

SDVT : Principes, méthode et gouvernance

Les principes ayant guidé ce processus se présentent ainsi :

- 1- Permettre aux acteurs de se donner une vision du développement territorial de Tunis qui soit lisible tout en les mobilisant pour se l'approprier.
- 2- Offrir la possibilité à un maximum d'acteurs locaux de s'impliquer et de contribuer

au développement de leur ville.

- 3- Brassier un large spectre de secteurs pour aborder les aspects du développement urbain : économique, politique, social, environnemental...
- 4- Territorialiser les problématiques et les orientations tout en établissant les « synergies » entre développement et planification urbaine.
- 5- Penser global sur le long terme et agir localement et à court terme en imbriquant, systématiquement, les échelles et les territoires de réflexion et d'action.

La Commune de Tunis a bien intégré que, pour l'élaboration de sa stratégie, il fallait éviter l'adoption de processus classiques misant sur l'expertise « savante » et sur la décision «Top-down » pour déboucher souvent sur des documents d'orientation peu mis en œuvre par manque d'appropriation et de portage par les acteurs dépositaires de pouvoir d'agir. Il faudrait entreprendre un processus novateur d'animation des débats avec les acteurs les impliquant davantage en amont. Pour atteindre ces objectifs, la Commune de Tunis a pu capitaliser sur les leçons puisées de sa première tentative d'élaboration « experte » de SDV en 2000 et sur les retours d'expérience de programmes et projets réalisés ailleurs en Tunisie qui, sous l'impulsion du processus de décentralisation et de la nouvelle dynamique participative ont été menés de manière plus concertée.

A ce titre, deux innovations méthodologiques furent déployées dans le contexte métropolitain de Tunis :

1. Animé par la Commune de Tunis, ce processus de SDVT bénéficia de double appui, méthodologique et technique, tout en mobilisant

Aire Métropolitaine de Barcelone (Espagne)
« Renforcement et diffusion des initiatives de planification urbaine stratégique en Tunisie », PNUD, FNV, CILG-VNGi, GIZ et MedCités
<https://medcities.org/fr/project/madinatouna/>
Sfax, Sousse-M'Saken, Béja, Jendouba, Kairouan, Sidi Bouzid, Gabès, Médenine et Tataouine

l'expertise issue du vécu des acteurs de la métropole en multipliant les moments de dialogue et de débats.

2. En termes de gouvernance du processus, la Commune de Tunis a procédé par :

- Mise en place de Commission municipale dédiée à la SDVT en vue de veiller à ce que cet outil stratégique garde un ancrage fort au niveau de la Commune.

Mise en place de Comité de gestion (C.G) assurant le pilotage technique du processus. Composé de dirigeants des services communaux, il permet aux services communaux de s'approprier le Projet en les impliquant et en leur confiant respectivement un rôle significatif à la conception et à la mise en œuvre de la SDVT.

- Mis en place de COPIL, organe décisionnel présidé par la Mairesse et composé des principaux acteurs institutionnels intervenant sur le territoire de la ville de Tunis (Etat, secteurs privé, associatif et universitaire...) ; il a la charge d'évaluation du processus et de validation de ses étapes et résultats ainsi que de la prise de décision par rapport aux scénarii proposés. Il s'assure, par ailleurs, de la mobilisation efficace des acteurs et de la bonne gouvernance du processus.

- Désignation de Coordinatrice du Projet à rôle multiple : maintenir un lien fort SDVT-Commune de Tunis, veiller au respect de la méthodologie, conduire l'équipe technique, coordonner la communication et mobiliser les acteurs et les services municipaux...

Sur le plan technique, la Commune de Tunis s'est dotée d'expertise professionnelle pluridisciplinaire (urbanisme, environnement, gouvernance locale, marketing territorial,

questions sociales...) en vue d'apporter un appui à la Coordinatrice du Projet et au C.G. L'expertise a été mobilisée pour la réalisation du pré-diagnostic, la collecte statistique, l'analyse des enquêtes qualitatives, l'organisation des activités de concertation avec les acteurs lors de chaque étape, des réunions des organes de pilotage, des conférences et actions de participation publique et de communication ainsi que pour la rédaction des documents rendant compte des résultats de chaque phase du processus.

Aussi, la Commune, l'équipe technique ainsi que les C.G. et COPIL ont pu bénéficier d'appui méthodologique national et international (MedCités) nourri d'expériences en Tunisie et en Méditerranée.

Le processus de SDVT ayant abouti à la définition de « Cadre stratégique » a été jalonné par d'entretiens directs avec l'ensemble des acteurs de la ville, l'animation d'ateliers, thématiques, transversaux et avec des groupes sociaux (migrants, adolescents...), outre l'organisation et l'exploitation d'enquêtes institutionnelles et publiques, la tenue de moments de dialogue entre les membres du COPIL et du C.G, et de conférences générales. En soutien à ces activités, une communication multi-canaux (articles de presse, vidéos didactiques, stands en quartiers, site web dédié, réseaux sociaux...) y été mobilisée, ...

Quant au processus de participation citoyenne (plus de 10 000 citoyens), il fut, en effet, l'occasion de présenter la SDVT aux citoyens, de mieux appréhender leurs attentes et leurs priorités en relation avec le développement de leur ville.

Désormais, la Commune de Tunis est dotée de vision et de cadre stratégiques assortis de portefeuille de projets répartis en « chantiers stratégiques » en attente de mise en œuvre conçus comme base



évolutive de planification dans son contenu et ses temporalités pour s'adapter à l'évolution des contextes, national, métropolitain et local. Des projets pouvant gagner en maturité, être scindés en sous-projets, enrichis par de nouvelles composantes ou par de nouveaux projets ; la ligne directrice demeure le cadre stratégique. La 3^e Conférence générale prépare ce moment de transition de la phase « réflexion-formulation » vers celle de « mise en œuvre-évaluation ».

SDVT : « Le processus ne fait que commencer... »

En dépit de l'adhésion d'acteurs au portage sectoriel de projets du Plan d'action, l'absence de cadre formel pour sa mise en œuvre risque de compromettre fortement l'atteinte des objectifs fixés. La SDVT fera appel à des compétences débordant le cadre territorial exclusif de l'institution communale et aura à mobiliser des financements conséquents.

En effet, aujourd'hui, l'enjeu est triple :

1. Faire perdurer la dynamique de dialogue inter-acteurs ayant marqué le processus de planification stratégique en phase de mise en œuvre.
2. Opérationnaliser le Plan d'action et se donner les moyens de le mettre en œuvre.
3. Evaluer de manière continue les effets de la SDVT et son degré de mise en œuvre pour, le cas échéant, la mettre à jour et l'enrichir au regard de l'évolution des contextes, économique, institutionnel ou légal.

Paradoxalement, pour sa mise en œuvre, l'atout de la SDVT, menée de manière transversale multi-acteurs et inter-sectorielle, s'avère être, également, une contrainte. En Tunisie, la sectorisation poussée du dispositif de planification du développement et la persistance de cloisonnement de « cultures institutionnelles » en sont la cause...

La mise en œuvre des projets structurants portés par la SDVT requiert l'intervention d'acteurs, la coordination entre institutions, l'innovation au montage et au financement ainsi que l'implication d'opérateurs privés. Des missions à deux niveaux seront donc à entreprendre :

- Au niveau stratégique (i) animation et perpétuation de la dynamique de groupe initiée entre les acteurs du développement du territoire à travers le COPIL et sa consolidation à travers la mise en œuvre de projets partagés, (ii) promotion des objectifs stratégiques de la SDVT auprès des acteurs en vue de les préconiser dans leurs programmes sectoriels futurs d'investissement et (iii) partenariat entre la Commune et les acteurs tiers : de financement, publics, privés, collectivités et OSC.
- Au niveau opérationnel (i) en mobilisant et en coordonnant les acteurs impliqués dans chaque projet, (ii) en concevant le montage institutionnel et financier des projets et en mobilisant les financements, en menant les études de faisabilité et en assurant le pilotage technico-financier des projets.

Ces missions sont à confier à une « structure » de suivi, de mise en œuvre et d'évaluation tout en rendant compte à la Commune, et éventuellement, au COPIL de la SDVT, si son mandat serait prorogé. Etant donné situation courante de transition institutionnelle empreinte d'incertitude quant au partage de compétences politiques locales et au futur rôle des collectivités locales, à la nature transversale des compétences de cette « structure » et des projets à implémenter, à suivre et à évaluer, il fut difficile d'établir un choix tranché quant au positionnement institutionnel de cette « structure » de suivi et d'évaluation de la SDVT.

La concertation à ce sujet a permis, néanmoins, d'esquisser trois scénarii à débattre en phase d'initiation du processus de mise en œuvre. Les « modèle » à envisager se présente ainsi :

1- Une structure interne intégrant l'organigramme de la Commune, sous forme de nouvelle « Direction » ou de « Service » lié à une « Direction » existante. Elle s'occupera de planification stratégique et de mise en œuvre du Plan d'action de la SDVT tout en promouvant le développement économique et social de la ville de Tunis.

2- Une structure externe, intégrée à une institution transversale. Il s'agit de structure à implanter sous la tutelle directe d'organisme d'Etat décentralisé et dont les décisions et le suivi du travail seront validés par un comité composé par le COPIL.

3- Une Structure indépendante à créer – « Agence de Développement Local » – dont la « Direction » sera composée d'acteurs du COPIL de la SDVT (dont la Municipalité de Tunis) avec un « staff » technique multidisciplinaire à recruter ou encore à mobilier auprès d'entités publiques (dont la Municipalité de Tunis...).

Une « piste » qui, de l'avis de nos partenaires au CGDR, demeure hypothétique ; elle est tributaire, d'une part, des rapports organiques qu'auront à entretenir les Communes avec les entités décentralisées et dont le cadrage par les pouvoirs publics est en cours, et, d'autres

part, du degré d'harmonie entre les compétences communales actuelles et celles en perspective à confier aux autres collectivités, locales et régionales...

L'évolution institutionnelle et juridique en perspective qui aura à impacter les compétences des Commune dont l'avènement des « Conseils Locaux » ainsi que des « Régions » et « Districts » et, spécifiquement pour Tunis, la tendance du statut de l'AUGT vers une agence métropolitaine d'urbanisme et d'aménagement, pousse à privilégier un « modèle » de « structure » de suivi et d'évaluation de la SDVT plutôt flexible et évolutif (prérogatives, moyens, positionnement institutionnel...)

Ainsi, la « structure » à envisager pourra démarrer comme « Cellule » au sein de la Commune de Tunis, puis, lorsque le contexte aura été stabilisé, soit garder son ancrage communal en s'étoffant, soit évoluer vers un format à pourvoir des compétences juridiques requises...

En définitif, la SDVT est à la croisée des chemins. Entre deux phases. Phase de planification et phase de mise en œuvre. Cette dernière fait actuellement face à des contraintes institutionnelles dont sont conscients l'ensemble des acteurs impliqués. Des contraintes qui appellent à des choix de gouvernance à envisager et à la mise en place de montages innovants pour lesquels la Commune de Tunis a et aura besoin d'appui conséquent...

B.H.A.W.

Vers une Charte pour la Ville de Tunis : Quand les acteurs du territoire s'investissent dans une réflexion stratégique collaborative ...

Pilotée par la Commune de Tunis dans le cadre du projet «A'SIMA Tunis : Planification stratégique et gouvernance améliorée pour une métropole résiliente», la SDVT vise à renforcer la gouvernance mult-niveaux de la ville en mobilisant les acteurs métropolitains à la définition et à la mise en œuvre de Plan stratégique de développement durable en relation avec l'Agenda 2030. Pour cela, une Charte est co-élaborée par ces acteurs, essentiellement publics, à vocation territoriale, dont le CGDR. Elle traduit leur adhésion respective aux processus de politiques publiques, de plans de développement, de budgets et de projets locaux concourant à la vision stratégique convenue. Ci-suit la consistance, aménagée par La Rédaction.

VISION COMMUNE

Nous, acteurs du développement ayant participé au processus d'élaboration de la SDVT, confirmons notre engagement à mettre en œuvre la vision adoptée pour le territoire :

Faire de Tunis une capitale durable et inclusive, moteur d'un territoire métropolitain organisé et résilient, qui innove et rayonne économiquement et culturellement aux échelles nationale et internationale, disposant d'un axe central attractif et accueillant et des quartiers favorisant la mixité sociale et fonctionnelle. Ce territoire métropolitain sera porté par une gouvernance locale, capable de mobiliser les acteurs et d'assurer l'adhésion des citoyens autour d'objectifs partagés.

A ce titre, nous nous engageons à collaborer et à mettre à profit nos compétences et moyens respectifs pour bâtir des politiques publiques et mettre en œuvre des stratégies, programmes et projets concourant à réaliser cette vision et à respecter les principes et valeurs qui en découlent. Nous nous engageons à nous référer à la SDVT

ainsi qu'aux principes et valeurs énoncés dans la présente Charte pour tout exercice de planification, de programmation, de gestion ou toute activité à entreprendre pour et sur le territoire de la Ville de Tunis.

VALEURS PARTAGEES

La Charte de la Ville de Tunis proclame au bénéfice du citoyen le droit à une qualité de vie basée sur les principes fondamentaux des droits de l'homme.

Nous reconnaissons que la ville est un espace collectif appartenant à ses habitants qui ont le droit d'y bénéficier des conditions de l'épanouissement politique, social et environnemental tout en y assumant leurs devoirs dans un esprit de solidarité. En signant la présente Charte, nous reconnaissons, adhérons et nous engageons à observer les droits qui découlent de la SDVT exposés ci-après.

ENGAGEMENTS

Pour une ville inclusive

[...]

Nous œuvrons à aménager l'espace public et à offrir des services publics accessibles et adaptés aux besoins de tous.

Nous reconnaissons que les citoyens les plus vulnérables ont droit à des mesures spécifiques d'inclusion. À cet effet, nous nous engageons à prendre les mesures nécessaires pour :

- Intégrer pleinement les personnes vulnérables et à besoins spécifiques à la vie de la cité,

- Intégrer les besoins des personnes vulnérables et à besoins spécifiques dans l'aménagement résidentiel, des espaces de travail de loisirs, ainsi que des équipements, des transports et des espaces publics.

- Intégrer économiquement et socialement les personnes et les groupes vulnérables ou à besoins spécifiques tout en évitant les regroupements exclusifs. [...]

Pour l'initiative économique

Nous nous engageons à encourager et promouvoir les initiatives économiques inclusives, durables et à agir pour renforcer le rayonnement économique international de la ville de Tunis. [...]

Pour un environnement sain

Nous nous engageons à assurer le droit des citoyens à un environnement sain. Pour atteindre ce but, nous adoptons des pratiques respectueuses de l'environnement et protégeons, valorisons et développons les espaces verts et les sites naturels de la ville de Tunis.

Nous nous engageons à prendre toutes les mesures nécessaires pour améliorer la résilience du territoire face aux risques climatiques, environnementaux, économiques et sociaux. [...]

Pour l'initiative culturelle

Nous encourageons le développement de la vie culturelle locale dans le respect de la diversité. A ce titre, nous favorisons la mise à disposition des artistes, des citoyens et des associations, les espaces publics pour entreprendre des activités culturelles, artistiques et sociales. Nous encourageons également tout projet culturel ayant pour but d'approfondir le sentiment de l'appartenance au territoire.

Pour un patrimoine sauvegardé et valorisé

Nous nous engageons à respecter le patrimoine naturel, historique, architectural, culturel et artistique de la ville et à promouvoir sa rénovation et son exploitation durable.

Pour un transport efficace et durable

Nous, reconnaissons le droit des citoyens de la ville à des moyens de transport efficaces et accessibles sans discrimination, avec des modalités assurant la dignité et la sécurité des passagers, économes en énergie et limitant les rejets des gaz à effet de serre.

Nous nous engageons à favoriser les modes doux de transport et à les intégrer dans la planification et l'aménagement de la voirie et des espaces publics.

Pour des services publics efficaces

Nous, mettons tout en œuvre pour assurer l'efficacité des services publics et leur adaptation aux besoins des usagers ...

Pour des loisirs accessibles

Nous, reconnaissons le droit aux loisirs à tous les

citoyens.

Nous engageons à réaliser des espaces ludiques de qualité ouverts à tous sans discrimination.

Nous nous engageons aussi à favoriser la pratique des sports et nous assurerons que les ouvrages et équipements requis soient mis à la disposition de tous les citoyens.

Pour un débat public

[...]

Les acteurs signataires encouragent la vie associative comme expression de la citoyenneté, dans le respect de son autonomie.

[...]

Nous œuvrons à favoriser un accès paritaire au débat public et à leur implication effective dans la gouvernance du territoire de Tunis.

Pour une information pertinente et la transparence administrative

Nous reconnaissons que les citoyens de la ville sont en droit d'être informés de tout ce qui concerne la vie sociale, économique, culturelle et administrative locale.

[...]

MODALITES DE MISE EN OEUVRE

Les acteurs signataires qui s'engagent à en adopter les principes, à garantir aux citoyens les droits qui y sont inscrits et à mettre en œuvre, dans la limite de leurs attributions et leurs moyens, les engagements y figurant.

[...]

Les signataires de la Charte s'engagent à la disséminer auprès de leurs services et personnels, tout en les sensibilisant par rapport aux engagements pris.

[...]

Ils s'engagent à favoriser le partenariat et le réseautage entre eux, à mettre à profit la collaboration entre des entités publiques, privées et civiles et à innover dans le montage des projets, programmes et stratégies découlant de la SDVT et pour lesquels les moyens ordinaires sont insuffisants.

Ils s'engagent à impliquer systématiquement le citoyen dans le processus décisionnel des projets et programmes qui le concernent et à encourager toute initiative privée ou associative ayant pour finalité l'amélioration de la qualité de vie des citoyens.

M.A.

Sfax, deviendra-t-elle une métropole méditerranéenne durable en 2040 ?

Dr. Riadh Haj Taieb

Urbanisme, Tunisie

Ancien Directeur Général à la municipalité de Sfax chargé des services techniques et des grands projets urbains de la ville. Actif dans le milieu associatif (ATU, ADSS), il piloté la conception de la stratégie de développement du Grand Sfax (SDGS 2016) tout en initiant le processus de Stratégie de Développement de la Région de Sfax (SDRS 2030).

L'histoire aussi bien ancienne que contemporaine du développement territorial de l'agglomération de Sfax fait l'objet, depuis ces dernières années, d'ouvrages de réflexion stratégique, de recherche et d'investigation, de qualité appréciable.

Toutefois, en dépit de l'étendu du domaine possible d'analyses exploratoires et prospectives, le développement de la région de Sfax de demain semble ne pas avoir suscité d'intérêt. C'est dans ce contexte que s'inscrit l'élaboration de cet ouvrage « Sfax, deviendra-t-elle une métropole – méditerranéenne durable en 2040 ? . », portant sur le devenir de la ville Sfax vers 2040. C'est une contribution permettant d'ouvrir une fenêtre sur l'avenir du développement régional de Sfax et dessiner les contours de l'évolution souhaitée dans le futur.

Portant sur la planification stratégique et le développement durable de territoire majeur dans le paysage territorial tunisien, cet ouvrage est élaboré puisant dans l'expérience de la ville de Sfax, deuxième agglomération de Tunisie. Celle-ci est devenue, au cours des vingt dernières années,

un laboratoire d'expérimentation de stratégies territoriales de développement soutenable. Elles sont préconisées dans des cadres d'initiatives locales et régionales soutenues par des institutions gouvernementales centrales, notamment le Ministère du Développement et de la Coopération Internationale (MDCI), le Ministère de l'Intérieur (MI), le Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire (MEHT) et le Ministère de l'Environnement (ME). L'ambition de ces processus de planification prospective, locale et régionale, était de hisser Sfax au rang de métropole méditerranéenne vers 2040.

Qu'elles furent les motivations ayant amené les acteurs locaux et régionaux de cette grande agglomération urbaine à faire appel à de nouveaux outils de planification territoriale « Bottom-up » du développement ? Le contexte national et international, avait-il favorisé l'émergence de cette approche « Bottom-up » de stratégie de développement de régional, adoptée, élaborée et exécutée par les acteurs locaux ? Cette démarche procédurale hiérarchiquement ascendante

du local et régional vers le central aurait-elle des chances de réussite ? Quelles sont les politiques arrêtées tant au niveau mondial qu'au niveau national pour la promotion du développement territorial conçues et concrétisées à partir de la base locale ? Comment définit-on ce concept qui semble séduisant de développement régional durable ou « soutenable » ? Comment Sfax a mené ses stratégies de développement urbain et



régional durable ? Quel en est le bilan en termes de processus d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation ?

Cet ouvrage a tenté d'apporter des réponses à toutes ces interrogations.

La question centrale y étant traitée est explicite: « Sfax deviendra-t-elle une métropole méditerranéenne durable en 2040 ? ». Cette formulation interrogative vise à accrocher le regard, comprendre l'essentiel en un coup d'œil, donner au lecteur l'envie de lire. C'est une formulation à la fois provocatrice incitant à la réflexion et original est bien puisée de la pensée prospective.

Le lecteur y est convié dans un voyage dans le temps pour cerner les tenants et les aboutissants du développement stratégique de Sfax. D'abord, une analyse rétrospective présentant l'état du développement de l'aire sfaxienne à l'orée de ce siècle. Ensuite, une analyse introspective dressant la situation d'aujourd'hui et enfin, une réflexion prospective explore l'avenir de la seconde agglomération de Tunisie dans un horizon de vingt ans. Les trois temps (passé, présent et avenir) de la réflexion stratégique prospective y sont convenablement mis en exergue.

L'ouvrage « Sfax, deviendra-t-elle une métropole méditerranéenne durable en 2040 ? », est structuré essentiellement selon deux parties. La première consiste en un survol des politiques publiques internationales et nationales ainsi qu'une évaluation des réalisations en matière de développement durable, local et régional. L'objectif est triple. Il s'agit de présenter tout d'abord le cadre institutionnel et opérationnel de la politique nationale de développement durable en Tunisie, sa relation avec le palier supranational et sa déclinaison aux paliers territoriaux, régional et local. Aussi, il s'agit d'exposer, en adoptant un regard critique, les réalisations nationales en matière de développement durable et, enfin, de présenter et évaluer les outils techniques

adoptés pour promouvoir ce type de développement en Tunisie.

La seconde partie porte sur les expériences de la ville de Sfax en matière de stratégies de développement durable tant au niveau local que régional en précisant leur processus d'élaboration, les résultats et les impacts sur le développement endogène. Une réflexion prospective Sfax 2040 tenant compte des réformes engagées par l'Etat tunisien pour avancer sur la voie de la décentralisation, la déconcentration et la bonne gouvernance, confirmerait bien son basculement vers une métropole méditerranéenne durable à long terme.

Le passage de ville de Sfax d'une situation actuelle caractérisée par un développement non durable, onéreux et peu ou pas efficace, vers une région métropolitaine à développement durable dans le futur est possible sous réserve de concrétisation de ses plans stratégiques. La ville de Sfax dispose de potentialités à même de devenir dans les prochaines décennies un modèle de développement inclusif et soutenable pour les autres métropoles, tunisiennes, africaines et même méditerranéennes.

L'ouvrage met en valeur les expériences de la ville de Sfax en matière de planification stratégique (SDGS 2016 et SDRS 2030) ainsi que les réalisations significatives et prometteuses de la société civile locale qui a apporté sa réflexion prospective et sa capacité de sensibilisation pour orienter l'aire de Sfax vers ce développement solidaire.

Cette édition est pensée pour en faire cette « ressource » cognitive accessible à l'ensemble des parties-prenantes de ce processus de développement escompté. Elle est destinée au grand public dont les chercheurs et étudiants particulièrement aux concernés du développement durable de l'aire sfaxienne ainsi que de la prospective territoriale. Egalement, les collectivités locales et les opérateurs publics régionaux pour s'en inspirer à l'élaboration de leur stratégie de développement basée sur une approche ascendante de gouvernance accordant plus d'importance aux besoins et exigences des citoyens aux niveaux local et régional.

RHT

Développement territorial en Tunisie :

Entre « praxis » et IA ...

S'inscrivant dans une vision d'ouverture multi-niveaux territorial et institutionnel sur les communautés épistémiques, professionnelle et universitaire, le CGDR intervient à l'organisation et à l'animation de manifestations d'études et de partage de connaissances et de pratiques en rapport avec sa mission.

C'est ainsi que ses « praticiens » sont conviés à la VII^{ème} Conférence Internationale « DIGINOV » (10-11 mai 2024, Mahdia, Tunisie) en vue d'y partager leur expertise d'appui à l'employabilité des jeunes en régions de Tunisie avec la communauté épistémique universitaire de Tunisie et d'ailleurs (France...). L'intervention porta sur l'employabilité des jeunes dans les Métiers du Numérique et ce à la lumière d'expérience conjointe CGDR-S2T menée dans le cadre du « PDI » au Gouvernorat de l'Ariana .

Aussi, lors de cette conférence, des aspects contextuels de la dynamique des territoires tunisiens furent abordés et questionnés et ce sous un angle d'évaluation des impacts de la transformation digitale en perspective sur le Développement territorial en Tunisie : société, entreprises, administration publique, citoyens...

Cette dynamique de transformation digitale en cours témoignerait-elle de « renaissance territoriale » ?

A ce questionnement, à l'introduction conceptuelle de la conférence, Jamal Eddine GHARBI (FSJEG de Jendouba, Tunisie) s'employa à apporter sa

contribution de réponse en abordant dans un esprit de vulgarisation hautement apprécié par les participants le rapport problématique « Innovation digitale » et « Dynamique endogène territoriale » sous l'angle de sa morphogenèse, structurelle, culturelle et d'agence.

Quant à Vincent MEYER (IMREDD, France), il y a mis en exergue le rôle grandissant des acteurs locaux du territoire dans « l'acceptabilité sociale et citoyenne » des impacts de cette

transformation digitale en cours nettement disséminée dans la société et dans l'économie actuelle par le biais de solutions digitales dont l'IA. Ces solutions digitales perçues, selon Imed BOUGHZALA (ENSIIE, France), comme catalyseur d'Économies Locales durables et solidaires (startups, création d'emplois, facilitation des transactions...) tout en améliorant la qualité de vie des citoyens (accès aux services publics, transports optimisés, inclusion sociale, sécurité...) et en sauvegardant les conditions de durabilité (efficacité énergétique, pratiques respectueuses

de l'environnement...). La dynamique de transformation digitale étant perçue comme facteur de renforcement de la cohésion sociale en favorisant la participation citoyenne, les espaces d'échange et la communication entre acteurs du territoire.

Enfin, Adel BEN YOUSSEF (Université de Côte d'Azur, France) y a eu à apporter aux participants son éclairage quant à la perspective d'autonomisation de la force de travail en rapport aux compétences numériques émergentes...

M.A



Kamoun Imen (CGDR) et Mourad Ben ROMDHAN (S2T)

EMPLOI DES JEUNES « NEETS »

MEILLEURES PRATIQUES DE PROMOTION DE L'EMPLOI DES JEUNES

Iván Martín

Senior Fellow, Policy Center for the New South, Maroc UFP, Barcelone, Espagne

Cet article est une reprise actualisée d'un édito publié en 2020 sur les bonnes pratiques sur l'emploi des jeunes européens. L'auteur, Senior Fellow au Policy Center for the New South du Maroc et professeur universitaire (UPF, Barcelone, Espagne, et Université Mohammed VI Polytechnique, Maroc) a été aussi Consultant pour le projet CLUSTER auprès de l'IEMed (Barcelone, Espagne).

Il met en cause le paradigme des « bonnes pratiques » largement véhiculé dans le milieu de la coopération internationale pour le développement, et notamment dans le domaine de la promotion de l'emploi des jeunes. Il invite les acteurs dans ce domaine, en abordant tout processus de capitalisation d'expériences, à se l'approprier avec toutes ses conséquences tout en le contextualisant.

Le projet ENI CBC MED CLUSTER a été mis en œuvre en six pays méditerranéens avec pour objectif de capitaliser les résultats de projets antérieurs et équiper les jeunes « NEETS », qui ne sont en situation ni d'emploi ni d'éducation ou formation (plus du 30% des jeunes de la région méditerranéenne), avec des compétences à offrir sur le marché de l'emploi dans des secteurs de l'économie soutenable. A cette fin, un les objectifs



spécifiques du projet consistaient à mettre en place des « initiatives de partage de bonnes pratiques ». En effet, les « bonnes pratiques » sont le Saint Graal des politiques publiques et de la coopération internationale. Les décideurs politiques, les praticiens, les institutions publiques, les organisations internationales et les ONGs s'impatientent pour parvenir à des recettes à même de contribuer à concrétiser les objectifs politiques ou stratégiques escomptés. Ils veillent à investir sur large échelle des pratiques considérées à petite échelle comme des « réussites » ou à transférer dans d'autres contextes

des modèles d'intervention ayant, à priori et dans un contexte particulier, bien fonctionné.

Ainsi, la littérature grise produite par les organisations internationales et les institutions publiques regorge de compilations de « meilleures » ou de « bonnes » pratiques produites par des consultants ou parfois par les praticiens-mêmes, souvent sans indépendance, systématisation et objectivité requises pour l'analyse. Le concept est mû pour la banalisation et les répertoires de bonnes pratiques disséminés se présentent souvent comme recueils de descriptions de projets implémentés ou de pratiques réelles produits par leurs propres exécutants sans analyse critique ou évaluation objective.

¹ Youth Employment Magazine, Perspectives on Youth Employment in Europe (n. 6) –<https://youthemploymentmag.net>, October 1, 2020

² CLUSTER – *advancing youth and women social inclusion in The Mediterranean* », <https://www.enicbmed.eu/projects/cluster>. Un projet du Programme de ENI CBC MED (2014-2023) piloté par l'IEMed en partenariat avec des organisations de Chypre, France, Italie, Espagne, Jordan, Palestine et Tunisie. Mis en œuvre entre septembre 2022 et Novembre 2023 (€1,1 millions).



En conséquence, les bonnes pratiques finissent trop souvent par se réduire à « ce que fait mon organisation » ou, dans les cas les plus honnêtes, « ce qui fonctionne le mieux dans mon portefeuille de projets ».

Le domaine de la promotion de l'emploi des jeunes en Méditerranée n'en fait pas exception. Une recherche rapide sur Internet mènera tout chercheur de ressources en la matière à des compilations de ce type, rédigées par les services publics de l'emploi, des ONGs actives dans le domaine de la promotion de l'emploi ou des organisations internationales, et dans une moindre mesure par des chercheurs (voir encadré).



Ces exercices sont sans aucun doute une source d'apprentissage et d'idées pour les praticiens de l'emploi des jeunes. Car savoir ce que font les autres est crucial dans toute initiative dans le domaine de politique publique.

Toutefois, une mise en garde s'impose : Ces « bonnes pratiques » ont tendance à être biaisées et à se concentrer sur ce qui a été fait, pas sur les résultats ou l'impact, et encore moins sur l'efficacité ; les auteurs ont tendance à reléguer les échecs ou les lacunes des projets mis en œuvre. Et malgré cette prolifération de « bonnes pratiques », le problème du chômage des jeunes en Méditerranée demeure ingouvernable. Dans le domaine des politiques publiques, les « bonnes

pratiques » sont souvent davantage un concept de communication qu'un concept opérationnel ou d'apprentissage mutuel. Et des compilations de «

mauvaises pratiques » expliquant les raisons de l'échec de nombreux projets d'emploi des jeunes – souvent reconduits – seraient tout aussi utiles aux praticiens. Mais vous n'en trouverez guère.

Un oxymoron

En fait, le concept même de « bonne pratique » est un oxymoron : A mesure que le contexte évolue et que les organisations et les praticiens progressent sur la courbe d'apprentissage, les meilleures pratiques du passé deviennent obsolètes

et sont substituées par des nouveaux standards. En plus de cette dimension temporelle, lorsqu'on tente d'identifier les bonnes pratiques, il est crucial de prendre en compte une double contingence : espace-temps. Elles sont, souvent, liées au contexte spécifique : ce qui fonctionne dans un contexte institutionnel, économique ou culturel spécifique ne doit pas nécessairement fonctionner dans un contexte différent.

Dans cette mesure, tenant compte de cette double contingence, il serait plus approprié de qualifier une pratique de « prometteuse » ou « inspiratrice », ou encore plus précisément de pratiques « fondée sur l'évidence ».

Le concept de « bonnes pratiques » a été développé,

Selon les termes utilisés par Robert Camp, Président honoraire à vie du Global Benchmarking Network.

dès l'entame du XXe siècle, dans le domaine de la recherche et de la gestion organisationnelles, notamment par F.W Taylor, qui s'est efforcé de trouver « une meilleure façon » d'organiser le processus de production industrielle à la base du « fordisme ».

Plus récemment, à mesure de l'adoption accrue de cette approche dans de nombreux autres secteurs, les meilleures pratiques ont été définies comme « *les pratiques qui ont montré qu'elles produisaient des résultats supérieurs, sélectionnées par un processus systématique et jugées comme exemplaires, bonnes ou qui ont fait leurs preuves avec succès* » .

Le benchmarking peut donc être défini comme un processus systématique adopté pour identifier et mettre en œuvre de bonnes ou de meilleures pratiques.

Robert Camp évoque succinctement les principales difficultés liées à l'intégration des bonnes pratiques dans le processus en s'inspirant d'elles :

- * Avoir une connaissance suffisante de ses propres systèmes et processus pour pouvoir les comparer à d'autres ;
- * Savoir où trouver les bonnes pratiques ;
- * Savoir si une pratique particulière est adaptée à votre situation ;
- * Adapter la pratique à votre organisation ;

- * Trouver le temps et autres ressources nécessaires pour les tâches ci-dessus.

Quoi qu'il en soit, il est clair que le benchmarking et l'identification des bonnes pratiques ne se prêtent pas à une approche simple qui peut se limiter à adopter des solutions « prêtes à porter » pour les transférer dans notre domaine. Dans leur article de 2011 sur les bonnes pratiques, Osburn, Caruso et Wolfensberger concluaient que leur « utilisation devrait être plus judicieuse, voir complètement restreinte ».

Processus systématique

Sans aller aussi loin, on peut soutenir que la clé pour que « l'approche des bonnes pratiques » soit utile est en effet de disposer de processus «systématique» de comparaison et d'identification desdites pratiques. Un tel processus systématique devrait au minimum suivre les étapes en encadrés . C'est dans le cadre de projets collaboratifs se proposant d'impulser la promotion de l'emploi des jeunes « NEETs » en Méditerranée dont ENI CBC MED CLUSTER et YNEET , en cours de mise en œuvre par l'OIT, où le partage de bonnes pratiques est une composante importante, qu'on dispose sans doute d'environnement idéal, du temps et de l'information, pour un exercice collectif aussi pertinent que possible de collecte et d'analyse de données probantes conduisant à des conclusions utiles, sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans ce domaine de promotion de l'emploi des jeunes dans différents contextes. Pourvu, bien entendu, que cela correspond bien au but escompté des partenaires.

I.M.



ETAPE

CONSISTANCE

Définir les critères de succès

C'est-à-dire les conditions suffisantes et nécessaires pour identifier une bonne pratique (résultats quantitatifs, satisfaction des bénéficiaires, coût unitaire...). Cette définition communément acceptée de la bonne pratique peut se rapporter aux résultats (efficacité), mais aussi au processus (approches innovantes concernant les acteurs impliqués, la population cible, l'approche opérationnelle, l'efficience...) ou encore à l'impact à long terme. Sans ces critères, l'exercice sera vain et dénué de tout sens.

Evaluation indépendante

C'est-à-dire une analyse objective d'un ensemble de pratiques par rapport aux critères définis sur la base d'un examen détaillé des facteurs favorables et des obstacles à l'atteinte des objectifs. Cela ne peut être fait que par des experts indépendants (idéalement une petite équipe avec des compétences complémentaires) ayant une bonne connaissance de la pratique et du contexte, et non par les praticiens qui mettent en œuvre les pratiques eux-mêmes. Les cinq dimensions classiques de l'évaluation de projet constituent un cadre de référence utile pour cette évaluation : Pertinence (par rapport aux besoins de la population cible) ; Efficacité (dans l'atteinte des objectifs fixés) ; Efficience (dans l'utilisation des ressources) ; Durabilité (dans le temps) et Impact (changement des facteurs structurels). Mais il est possible aussi d'introduire des critères de innovation, de cohérence et de répliquabilité.

Analyse comparative (Benchmarking) Définir les conditions de transposition à mise en échelle plus large

Communément appelée benchmarking, il faut procéder à une analyse comparative systématique des pratiques poursuivant des objectifs similaires dans différents pays, régions ou même secteurs. Cette analyse comparative doit prendre en compte les facteurs contextuels et les facteurs de succès affectant chacune des pratiques analysées (analyse contextuelle) et dans le meilleur des cas peut permettre de classer les pratiques considérées en termes de performance

Sur la base de l'analyse contextuelle précédente, une étude qualitative au cas par cas doit apporter un éclairage sur les facteurs et conditions permettant (ou non) de transposer à plus grande échelle chacune des bonnes pratiques identifiées et/ou de les transférer à d'autres contextes

• Méditerranée

YOUTHShare project (2023), “Best Practices for NEETs: description and evaluation of the YOUTH Share Project, <https://www.youthshare-project.org/wp-content/uploads/2023/12/Best-Practices-Report.pdf>.

Simone Marsala, ARCES Association (2022), “Compilation of identified efficient practices”, ENI CBC MED CLUSTER Project, <https://www.enicbcmec.eu/sites/default/files/2022-11/Output%203.4%20-%20Compilation%20of%20identified%20efficient%20practices.pdf>.

NKC African Economics et CEA (2021), « Meilleures pratiques en matière de création d'emploi, Enseignements de l'Afrique » https://www.uneca.org/sites/default/files/SROs/North-Africa/Job-Creation-Lessons-from-Africa/job-creation-lessons-from-africa_executive-summary_fr.pdf

MEDNC, Réseau Méditerranée Nouvelle Chance (2018), “Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des jeunes NEETs en Méditerranée. Les meilleures recommandations d'acteurs de terrain », <https://www.mednc.org/documents/5>

– CEA, NU (2018), « Emploi des jeunes et développement durable en Afrique du Nord », <https://knowledgehub-sro-na.uneca.org/wp-content/uploads/2023/06/Policy-Paper-sur-Emploi-des-jeunes-et-developpement-durable-en-Afrique-du-Nord.pdf>.

• Europe

Harjo, Minna, Merit Tatar, Dragomir Draganov et Maria Jeliaskova (2018), A Review of Good Youth Employment Practices in 19 EU Countries, EXCEPT WP No. 17, https://www.except-project.eu/files/filemanager/files/WP17_A_review_of_good_youth_employment_practices_in_19_EU_countries.pdf.

Ministère du Travail et de l'Emploi, France (2022), Insertion : 7 guides de bonnes pratiques pour accompagner les personnes éloignées de l'emploi, <https://www.rhmatin.com/qvt/bien-etre-travail/pratiques/insertion-7-guides-bonnes-pratiques-personnes-sans-emploi.html>

• Monde

Center for Human Services Research University at Albany (2017), Best Practices to Enhance the Employability of Opportunity Youth: A Synthesis of the Available Literature, https://uploads-ssl.webflow.com/58d9aff4f501c40503bfe06/59948269990f530001343f5c_ESPRI%20Best%20Practices%202017.pdf.

APEC Human Resources Development Working Group (2018), Best Practices of Youth Employment Policies in Selected APEC Economies, https://www.apec.org/docs/default-source/Publications/2019/1/Best-Practices-of-Youth-Employment-Policies-in-Selected-APEC-Economies/219_HRD_Best-Practices-of-Youth-Employment-Policies-in-Selected-APEC-Economies.pdf.

Solutions for Youth Employment, World Bank (2017), New and Promising Approaches in Youth Employment Programs: The S4YE Impact

[Portfolio,https://www.s4ye.org/sites/default/files/2017-09/Impact%20Portfolio%20Report.pdf](https://www.s4ye.org/sites/default/files/2017-09/Impact%20Portfolio%20Report.pdf).

¹ Projet YNEET (€3 millions) financé par la CE (DG NEAR) en Algérie, Egypte, Jordanie, Liban, Libye, Maroc, Palestine et Tunisie (2024-2026), <https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/Youth%20NEET%20-%20Project%20BriefEN.pdf>.

AGENT DE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL TUNISIEN : VERS UN PROFIL MULTIDISCIPLINAIRE ...

MAHMOUD ABDELMOULA
La Rédaction, « RDR », Tunisie

A travers cet article, La Rédaction se propose de dresser une « esquisse » de « modèle de compétences » restituant la substance pédagogique utile de produits analytiques de processus collaboratif exploratoire autour des « métiers » du Développement Territorial et du « profil professionnel » du « Développeur économique » en régions. Ils sont conduits, essentiellement, en France, au Québec, au Maroc et, dans une moindre mesure, en Tunisie.

La démarche retenue à l'occasion de cette présentation consiste à structurer cet essai de synthèse documentée, autour du « profil » professionnel du « Développeur économique » et de sa « praxis » d'appui à la promotion économique en régions et ce tout en déclinant sa substance pédagogique utile selon la particularité du contexte du dispositif tunisien d'appui au développement régional. Elle a pour vocation de favoriser un arrimage méthodologique des « compétences professionnelles » dont devrait être dotées, singulièrement, tout « Développeur économique » tunisien, à l'exercice de sa prestation...

« DEVELOPPEUR ECONOMIQUE » ET « PRAXIS » D'APPUI AUX REGIONS...

De par le monde, la « profession » de « Développeur économique » en régions demeure « floue », insaisissable, engendrant dans des contextes dynamiques d'action plutôt complexes un foisonnement de profils professionnels. Il en découle un vif besoin d'élaboration de « Référentiel

de compétences » (« R.C. ») ainsi que son adoption par les institutions intervenant au développement territorial.

Au tournant des années 2000, une récurrence d'initiatives d'investigation empirique relative aux pratiques de conduite du développement territorial est relevée. Les « métiers » pratiqués dans ce domaine ainsi que le profilage professionnel de l'agent de développement territorial y sont à la fois explorés, questionnés et explicités.

QUEL « DÉVELOPPEUR ÉCONOMIQUE » ? QUELLES « PRAXIS » ?

A la faveur du vent de régionalisation des leviers de décision politique ayant soufflé sur l'ensemble des pays du Nord, durant les années 1980–1990, une dynamique d'affirmation institutionnelle des corporations professionnelles d'impulsion de l'entrepreneuriat en régions fut nettement amorcée¹. Elle engendra l'émergence de modèle d'organisations qualifiées d'« agences » se définissant comme « levier d'amélioration des conditions-cadres de toute économie locale ». On en cite les « ARDE » (« Agence Régionale de Développement Economique ») et « CLD » (« Centre Local de Développement »), dans la sphère culturelle francophone (France, Québec...), des « ADEL », « Agencia de desarrollo local » ou « Agência de desenvolvimento econômico local » dans les sphères culturelles respectivement, hispanophone et lusophone, ou encore des « LDA », « Local Development Agency » ou « RDA », « Regional Development Agency », dans la sphère anglophone ...

¹ Rencontres mondiales des acteurs du développement local, Sherbrooke, Québec, Canada, 1994.

Souvent, ces opérateurs décentralisés de développement économique agissent en région sous tutelle, politique, sinon professionnelle, comme « fabrique à projets » (ingénierie technique, partenariats, subventions...) et ce selon un modèle de gouvernance quasi-uniforme inspiré du « New Public Management » nord-américain. Il en résulte, par voie de « rampance » institutionnelle, un double processus : Structurel et professionnel. En effet, ces « Agences » se sont progressivement mises à se structurer selon des principes de gouvernance concertée axée autour de la redevabilité de « résultats ». Concomitamment, un « métier » de « Développeur économique » s'est mis à émerger et ce à la faveur du foisonnement de profils professionnels engendré par une pratique rénovée de management du développement économique en régions.

Dans une perspective de visibilité internationale, ces « Agences » se sont mises à s'organiser en réseaux ² ...

A titre illustratif, deux pratiques étrangères partagées par des praticiens de France et du Québec avec leurs homologues tunisiens, au CGDR et autres ODRs, sont ci-suit évoquées.

En France, à la faveur des réformes décentralisatrices de la gouvernance des régions enclenchées, un redéploiement territorial d'opérateurs gouvernementaux « historiques » d'ingénierie territoriale fut opéré ³. Aussi, les « ARDE » se voyaient progressivement pourvues de compétences explicites, opérationnelles et même stratégiques, dont celles de la planification, formulation, conduite et observation du « développement économique ». Elles se sont mises donc à consolider leur modèle d'organisation tout en

professionnalisant leurs pratiques. Deux processus déterminants qui furent soutenus par d'initiatives exploratoires des « métiers » qu'entreprend in situ une panoplie d'agents publics, para-publics et associatifs intervenant en régions françaises, urbaines et rurales. Ils consistent à explorer un statut et un rôle propres au « Développeur économique » sur le territoire (consistance, dynamique et perspective) tout en positionnant sa mission dans un Ecosystème régional à complexité croissante du fait d'une prolifération d'interventions d'opérateurs décentralisés, publics et privés.

A l'explicitation des activités ou « métiers » du Développement Territorial, ces processus exploratoires concluent à la définition de compétences en rapport avec la « praxis » du « Développeur économique » territorial, porteur de vision « transversale ». Une plate-forme des métiers du développement territorial est mise en place ⁴ et dont un « Référentiel de compétences – Cœur des métiers » (2005) et un « manuel de formation » (2003) en furent le « produit » pour être adoptés comme outils d'aide à la décision à la fois de management de ce « corps » d'agents publics et professionnels ainsi que de renforcement de ses capacités. Ailleurs, au Canada, à l'échelle de la province fédérée du Québec, ce fut la refonte du paysage institutionnel régional et local engendrée par la mise en œuvre de politique publique rénovée de régionalisation ⁵. Une refonte ayant consolidé l'autonomie et la responsabilité des institutions politiques locales tout en les « outillant » de « bras économique » que sont les « CLD » (sinon les CÉDEC) dont l'intervention est incarnée par le « Commissaire industriel ». Se présentant comme étant « tout intervenant qui exerce des fonctions de conseil sur son territoire et qui contribue à stimuler et à soutenir l'entrepreneuriat », ce dernier intervient selon une double approche, proactive, « intraprenariale » et « entrepreneuriale »,

EURADA, Belgique

DATAR, DIACT, ANCT, CGET

<https://unadel.org/wp-content/uploads/2013/08/Referentieldecompetences.pdf><https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/42239>

Nouvelle Politique de Soutien au Développement Régional et Local, 1996, Ministère des Régions, Québec : <https://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs43064>

Afrique-Economie, n° 300- 2002, IEA, Tunis, Tunisie



d'animation de son « milieu » territorial ⁶. Aussi, à la faveur d'initiatives de corporations professionnelles représentatives, son apport s'est progressivement professionnalisé. Outre une « charte » d'intervention à observer par les membres, ces corporations ce sont dotées de « Référentiel de compétences » explicitant ses activités tout en définissant les compétences requises. Des partenariats établis avec l'université y contribuent.

Il va sans dire, qu'agissant dans des contextes régionaux, «culturellement» différenciés, l'agent de développement québécois, outre son professionnalisme, ne manque pas de faire valoir un engagement identitaire (culturel, historique...) se manifestant moyennant un sentiment d'appartenance à son milieu régional...

Enfin, dans un contexte géo-culturellement proche du nôtre, au Maroc, un processus d'élaboration de « R.C » des Métiers du Développement durable local fut amorcé dès l'année 2000. La visée portait sur la mise place de dispositif performant de formation appropriée aux besoins – en évolution – des agents publics de Développement local et de coopération décentralisée...

QU'EN EST-IL EN TUNISIE ?

En Tunisie, l'opérateur d'action de développement en régions correspond à une organisation déconcentrée autonome agissant non pas sous tutellepolitiquerégionalemaisplutôt institutionnelle centralisée : L'Office de Développement Régional (désormais, «ODR») dont le CGDR . Ce «modèle» institutionnel perdure, encore...

Essaimés à partir du CGDR, depuis 1994, les

«ODRs» sont pensés comme outil opérationnel public du dispositif tunisien d'encadrement de l'intervention de l'Etat en régions et ce selon un découpage territorial supra-gouvernorat : Nord-Ouest (ODNO), Centre-Ouest (ODCO) et Sud (ODS).

Opérateur « historique » de la politique publique tunisienne de développement économique régional en Tunisie, le CGDR fut le berceau d'émergence de cette figure de « Développeur économique » incarnée principalement par ce « planificateur régional » dont la posture fut institutionnalisée vers le terme des années'1980 (CPR, puis UDR et, actuellement, DDR).

Mandaté pour intervenir aux paliers régional et local, cette « agence » incuba, également, deux autres « figures » : le « Chef de Projet » (PDRI I, 1985–1993, PDUI) et le « Coordinateur régional » des Programmes Spécifiques (PDRI II, 1993–2003, PDUI, PDI, depuis 2009). Ayant peu évolué, leurs postures respectives par rapport aux autres acteurs locaux demeurent quasi-immuables inscrites dans un dispositif programmatique d'accompagnement, moins technique que procédurier, d'implémentation d'actions intégrées (infrastructures, équipement collectifs, entrepreneuriat, ...)

Une variété d'agents « sectoriels » (urbanistes, agronomes...) auraient opérationnellement incarné cette figure de « Développeur économique» tunisien en régions, et ce, contrairement à une lecture anthropologique qui n'en retenait, génériquement, que le « Chef du Projet ».

Dans ce contexte, culturellement et institutionnellement différencié, et tout affichant un sens identitaire différentiel à l'exercice de sa prestation, le « Développeur économique » tunisien, désormais, « Agent de Développement Territorial » (« ADT »), assure sur son territoire d'action une double faisabilité, physique et institutionnelle, de mission quasi-uniforme...

⁷ <https://apdeq.qc.ca/wp-content/uploads/2023/05/Referentiel-des-Competences.pdf>.

⁸ Apdeq-Université de Sherbrooke, Québec. Avec le soutien du Programme Accès entreprise Québec, Ministère de l'Économie et de l'innovation, Québec.

⁹ UNESCO, Séminaire méthodologique : Référentiel des compétences et des métiers du développement; document de synthèse, Chaire UNESCO de formation de professionnel/-les du développement durable Groupe d'études et de recherche sur les formations au développement, Rabat, Maroc, 2001, 127 p.

¹⁰ Restructuration du CGDR et de l'ODS tout en créant les ODNO et ODCO, en 1994.

¹¹ Un découpage fraîchement revu, depuis 2024.

Toutefois, à la différence de son homologue québécois, l'ADT tunisien peine à s'approprier cette double attitude, intraprenariale, auprès de son propre milieu (ODRs, DDR...), et entrepreneuriale auprès de son Ecosystème régional. Sa prestation se trouve déployée exclusivement selon une double approche mitigée, « bureaucrate » et « expérimentale », mobilisant, avec une perception de « polyvalence », un potentiel hétéroclite de compétences, cognitives et opératoires. Chose qui explique, dans cette profession de développement économique régional, cette carence « tunisienne » latente et qui n'a que trop duré. Ce corps d'agents quasi-exclusivement publics tarde encore à aligner sa « praxis » sur les « bonnes pratiques » de performance professionnelle en se dotant de ce « R.C. » qui lui soit propre...

En effet, si dans notre voisinage géo-politique, les institutions en charge des régions ont du penser à cet aspect professionnel de l'agent de développement local, en Tunisie, en revanche, on y a peu réfléchi. Hormis des initiatives institutionnelles de formation-action et de réflexion-action, souvent soutenues par des partenaires homologues du Nord, ou encore de recherche universitaire, la « praxis » et le profil professionnel de cet « ADT » tunisien demeurent peu visités par l'expertise locale.

Peu de travaux tunisiens d'expertise (étude, réflexion, évaluation...) lui furent consacrés.

« ADT » TUNISIEN : QUELLES « COMPETENCES » ? QUELLES « POSTURES » ?

Grâce au concours d'opérateurs homologues, nous avons pu assister, notamment depuis 1998, à des initiatives partenariales de renforcement de capacités à l'adresse du « Développeur » tunisien. Elles favorisèrent l'enclenchement de processus de réflexion collaborative engendrant des « outputs » d'évaluation des dispositifs tunisiens, organisationnel, fonctionnel et professionnel, encadrant l'action des ODRs dont le CGDR en régions. Ils furent révélateurs d'insuffisances particulièrement critiques chez nos « ADT » dont nous retenons deux aspects :

- Déficit de dotation en « compétences » professionnelles « complexes », clés et de soutien.
- Une tension quasi-routinière entre deux postures de la mission : « Administrateur » ou « Bureaucrate » étroitement « calé » sur la gestion procédurale contre « Manager » et « Médiateur », orienté « Résultat ».

Au fait, qu'est-ce qu'un « R.C. » ?

Des démarches de définition de « R.C. » par profession sont conduites de par le monde. Dont celle de l'ADT.

GiZ (Allemagne)-MDCI (Rapport), Repositionnement des SDRs : Processus de Concertation et de Réflexion. Etat des lieux : Les SDRs dans le nouveau système de gouvernance régionale, 11-12 Juin 2015, MDCI, Tunisie

GiZ (Allemagne)-MDCI (Tunisie), « Appui à la Régionalisation en Tunisie » (Rapport), ODCO - ODNO - ODS - CGDR, 2011-2018

DIACI (France), Foromez (Italie), Apdeq (Québec), GiZ (Allemagne), Pomoc (Pologne) et autres opérateurs de coopération technique

BEN SLYMEN S. (2014), « Sentiment d'appartenance et intelligence territoriale : une application au contexte tunisien », FSEG de Tunis (Tunisie) - Université Nice Sophia Antipolis (France)

MAHMOUD ABD, BEN SLYMEN S., ROMDHANE R., « Communication publique et modalités de planification pour la consolidation de l'approche participative et la valorisation des territoires : Cas des ODRs tunisiens », Programme LOTH, VI Colloque International : Territoires en Mutation, Espaces d'Innovation, Enjeux de Gouvernance et de Communication, 5 - 6 mai 2023 Mahdia, Tunisie.

MAHMOUD ABD, « Capitalisation d'expériences au CGDR : le maillon faible de la formation », Revue du Développement Régional n°2, 2013, pp 28-29, CGDR, Tunisie

M-U Proulx (Université Chicoutimi, Québec, Canada), fut le premier à avoir explicitement révélé le besoin de « capitalisation » chez les professionnels des ODRs (CGDR et ODCO), ACDI/FDSP (Canada), MDCI, Tunis, 2002

GiZ (Allemagne)-MDCI (Rapport), Repositionnement des SDRs : Processus de Concertation et de Réflexion - Etat des lieux : Les SDRs dans le nouveau système de gouvernance régionale, 11-12 Juin 2015, MDCI, Tunis



Etabli pour servir de « guide » méthodologique de référence aux professionnels d'un « métier » déterminé, un « R.C » met en rapport « activité » réelle (« Faire ») suffisamment significative et « compétence » (« Savoir » et Savoir-faire), clé et générique, traduite par une « aptitude » opératoire (technique, relationnelle, organisationnelle...), observables, in situ. Aussi, en décrivant les « compétences » requises, un « R.C., comme aide aux décideurs à l'appréciation du professionnalisme de cet « ADT », prend en considération les compétences « transversales » de soutien. Elles doivent traduire ses qualités personnelles, sa motivation et son engagement professionnels. Avec l'avènement de l'ère digitale, les compétences « logicielles » se sont imposées à cette profession.



du « Développeur économique » que ces trois aspects, cognitif, opérationnel ainsi que comportemental et relationnel, se trouvent activés et ce dans une perspective de positionnement comme « agent de changement » sur le territoire.

Il est singulièrement tenu d'être dépositaire de « capacité d'intervention » arrimant, avec intelligence sociale suffisante, qualification initiale, acquis de formations en milieu de travail et « expériences sur le tas », tant professionnelles que non professionnelles.

Un « ADT » recouvre dans son intervention des situations professionnelles diverses, en termes de mission à accomplir en région, d'Ecosystème à animer et de parties-prenantes locales, nationales et même internationales à mobiliser.

A cela, il n'est pas impertinent d'ajouter une dimension éthique (valeurs ou capital culturel), souvent corrélée à l'attitude identitaire chez l'ADT...

Toutefois, outre ces pré-requis, un « ADT » est appelé à performer à l'échelle de l'Ecosystème de son action en se positionnant pro-activement comme « manager-mobilisateur » de ressources « opératoires » appropriées à même d'outiller et professionnaliser sa pratique, tout en veillant au

Et c'est bien au niveau du « profil professionnel »

Notamment, pour ce qui est du « Coordinateur régional » des P.S.
<https://unadel.org/wp-content/uploads/2013/08/Referentieldecompetences.pdf>
<https://www.emploi-territorial.fr/fichemetier/D20206>
<https://www.agri-france.com/metier-agent-de-developpement-rural/>
<https://www.onisep.fr/ressources/univers-metier/metiers/agent-agente-de-developpement-local>
[http://www.cesmuamfar.com/pdf/Manual_B%C3%A1sico para Agentes de Desarrollo Local y otros actores.pdf](http://www.cesmuamfar.com/pdf/Manual_B%C3%A1sico_para_Agentes_de_Desarrollo_Local_y_otros_actores.pdf)
<https://apdeq.qc.ca/wp-content/uploads/2023/05/Referentiel-des-Competences.pdf>

perfectionnement de ses propres compétences, clés et génériques. La perspective n'est autre que de parvenir à transiter du profil mono-disciplinaire, si spécialisé et expert soit-il, vers celui multidisciplinaire. Ce à quoi concluent les professionnels et experts s'étant penchés sur l'analyse de cet aspect de la pratique de conduite du Développement Territorial dans diverses contrées...

Toutefois, particulièrement au CGDR, la consolidation de l'effectif humain par des jeunes recrutés dès 2014 se trouve contrebalancée par une dynamique concomitante de vieillissement entamée depuis les années 2000, notamment chez les « Séniores », cadres dirigeants en charge de la haute direction et des DDRs ainsi que chez le « corps » investi de l'accompagnement de l'implémentation des « Programmes Spécifiques ». Bien que latente, cette dynamique démographique semble inexorable

et pose sérieusement le problème de la relève générationnelle dans une institution « historique » abordant son demi-siècle de parcours...

S'adressant aux « praticiens » tunisiens du Développement Territorial, l'idée sous-jacente à cet essai consiste à susciter du milieu professionnel tunisien une prise de conscience effective de l'utilité et même de l'urgence de se pencher sur cet « aspect » de leur « praxis » en se dotant d'outils structurés suffisamment appropriables...

Pédagogiquement, l'exposé devrait permettre de mieux saisir la portée opératoire de cet outil méthodologique qu'est le « R.C », en le déclinant par rapport au contexte tunisien, notamment propre aux ODRs. Sans omettre que les compétences évoluent avec le contexte...

D'où cet essai de synthèse.



COMPÉTENCE COGNITIVE

ELÉMENTS

TERRITORIALISER TOUT PROCESSUS DE FORMULATION DE VISION DE TRANSFORMATION SUR LE TERRITOIRE

Etre au fait des conjonctures politique et socio-économique du Territoire, interne et environnante, de leurs dynamiques et du fonctionnement de l'Ecosystème (acteurs et synergies)

Etre au fait des politiques publiques de (Plan national, stratégies, orientations ...) *Etre au fait des dispositifs législatif et réglementaire de l'action publique en région (incitatifs, financement...)*

Introduction suffisante aux instruments de Coopération décentralisée au Développement (UE, en premier lieu...)

Appropriation suffisante d'outils d'Intelligence Territoriale et de prospective du développement (enjeux, mutations...)

COMPÉTENCE OPÉRATOIRE-ANALYTIQUE

MÉDIATION ENTRE ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET PRAXIS DE STRUCTURANTES DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT SUR LE TERRITOIRE

Situer son intervention dans la dynamique de développement de la région

Maîtrise du processus de planification du développement territorial (étude, formulation de problématiques territoriales et Plans, mise en œuvre, Suivi-Evaluation, Capitalisation...)

Démarche structurante des problématiques

Aide à la définition (Structuration, priorisation...) et au déploiement de stratégies de développement

Aide à l'Évaluation à même d'orienter les politiques publiques de développement territorial

Etudes territoriales : Elaboration de TDRs, Suivi, pilotage, validation et restitution

Diagnostic de territoire et benchmarking territorial

Veille aux partenariats et synergies avec les acteurs pertinents sur le territoire et/ou à l'échelle nationale avec capitalisation sur les « produits »

Veille au financement mobilisables Animation et mobilisation de l'Ecosystème régional d'acteurs (Elus, OPs, ODRs, Services publics, entreprises, OSC...) dans une optique de gouvernance concertée, Accompagnement de projets d'entrepreneuriat

Recueil statistique et observation conjoncturelle régionale

COMPÉTENCE LOGICIELLE

Usage pertinent d'outils usuels d'organisation du travail (PMP, CL, Gantt...) et de programmation de projet (CL, notamment) Appropriation suffisante d'outils de la géomatique (S.I.G)

Usage suffisant d'outils de communication digitale



COMPÉTENCE TRANSVERSALE

QUALITÉS COMPORTEMENTALES, RELATIONNELLES ET CRÉATIVES

Ouverture d'esprit, sens du consensus et pragmatisme
Intelligence sociale : Capacité d'instaurer des rapports efficaces)
Leadership et Crédibilité : Capacité d'interpréter les orientations de son « ODR » et de conviction auprès de son milieu professionnel (dirigeants, collègues, partenaires)
Double capacité de communication, en interne (ODRs), et externe, auprès de son Ecosystème régional (dissémination de résultats...)
Méta Communication : Comprendre et gérer son contexte
Aspiration au Résultat
Sens du partage multiculturel des connaissances et d'expertises
Sens de l'apprentissage et capitalisation d'expériences,
Positionnement pro « Manager » (Vs « Bureaucrate »)
Maîtrise de langue(s) internationales(s), pertinentes

« ADT » TUNISIEN : QUELLES PERSPECTIVES PROFESSIONNELLES ?

Au terme de cette restitution, il est possible de qualifier l'ADT en ces termes : Médiateur, Mobilisateur (acteurs, publics-cibles...), Animateur, Transformateur (réseaux d'acteurs, créateur de valeur ajoutée...) et Catalyseur (facilitateur de rapports inter-acteurs...)

Cinq macro-compétences lui sont associées :

- Stratégie
- Production de connaissances
- Aide à la décision
- Ingénierie.
- Conduite de projet
- Animation
- (pré-dominante)

Dans une perspective de « professionnalisation » de l'ADT tunisien, pour en faire cet « agent de changement » dans son milieu d'action, les ODRs, dont le CGDR, dans leur format organisationnel actuel ou en devenir, se doivent d'agir comme « organisation apprenante » en s'investissant davantage dans des pratiques, si laborieuses soient-elles, d'accumulation et de valorisation pertinentes de connaissances et de capitalisation instructive d'expériences, vers l'action effective, en intégrant les fondamentaux du métier de Développement territorial (Accompagnement, Animation, Conduite de processus, Conseil...).

En s'appropriation une démarche « cognitive » d'apprentissage et de partage mutuel des capacités, l'ADT tunisien se devrait de performer sa capacité à apprendre non seulement de sa propre pratique mais également de celles entreprises dans d'autres contextes...



Au CGDR, en dépit d'un sursaut tardif, la démarche d'apprentissage en interne fondée sur la dissémination de connaissances et de pratiques pertinentes demeure au stade « primaire », latente, laborieuse, peu collective et peu structurée.

En dépit du contexte institutionnel peu favorable, sinon incertain, l'ADT tunisien demeure, tout de même, en mesure d'accomplir sa mission avec une rigueur suffisante et ce à l'instar de ses « confrères » sous d'autres cieux voisins ...

Enfin, concluons par ces recommandations de « pistes » d'orientation de l'approche à adopter par nos « ODRs » dans ce domaine professionnel. Elles sont puisées dans des lectures expertes de la « praxis » de conduite du Développement Territorial dans diverses contrées dont la Tunisie :

- Formation certifiée de l'ADT
- Favoriser la mobilité professionnelle
- Cartographier les « métiers » en rapport au DT.
- Meilleure reconnaissance du « métier » d'ADT (PF nationale des « Métiers » de Développement Territorial ...)
- Professionnalisation de la mission d'ADT (R.C, Fiches « métier », Manuel des procédures, S.I. dédié...)

« Vous les développeurs économiques, votre métier est aussi méconnu qu'essentiel ! »

(Brochu S., PDG Hydro-Québec, APDEQ, 2017, Montréal, Québec, Canada)

- Performer la qualification professionnelle de l'ADT : Favoriser la « Formation-action » in situ. Offre de formations initiales et continue (Universitaire...), création de « Centres des Ressources » (Etudes, Recherches, Enquêtes, Bonnes pratiques, Modules de formation...)
- Amorçage en intra d'approche de mutualisation des ressources cognitives (édition de livrables...) et valorisation des acquis professionnels (bonnes pratiques, Formation-action...)
- Favoriser l'apprentissage par les pairs en encourageant des processus interactifs en interne.
- Favoriser les processus participatifs et même collaboratifs décloisonnant des cultures professionnelles interagissantes.
- Amorçage des « Assises des Acteurs du Développement Territorial ».
- Favoriser les partenariats instructifs avec l'Université locale (encadrement professionnels, co-formation, publications...)
- Performer le modèle d'organisation des ODRs (Refonte ?) en capitalisant sur les processus de RF menées (MDICI, 2018)
- Développer des outils complexes d'observation des dynamiques régionales...

M. A.

UNADEL, « Référentiel de compétences – Cœur des métiers », 2005, France
« Mercredi du partage » (2011-2020) avec plus de 1000 participants...

Depuis les années 2000, des partenariats sont établis par le CGDR avec des institutions universitaires
Référentiel de compétences des professionnelles et professionnels en développement économique, 2021, Apdeq- CLB (Université de Sherbrooke, Québec, Canada)

Développement agricole et rural en Tunisie

La capitalisation comme approche d'apprentissage et d'amélioration des performances des politiques publiques de développement

***Dr. Salem TALBI
IRA, Médenine (Tunisie)
MAPRH (Tunisie)***

En Tunisie, nombreux sont les programmes de développement, qu'ils soient portés par des structures publiques, privées ou associatives sur l'ensemble du territoire national. Cependant, il est généralement constaté que les enseignements et les résultats de ces initiatives ne sont pas pleinement valorisés, en raison de déficit de vision de documentation et de capitalisation de l'ensemble du processus.

A la faveur de l'initiative ENPARD–Tunisie (2014–2022), Programme Européen de Voisinage pour l'Agriculture et le Développement Rural en Tunisie, financée par l'Union européenne, la capitalisation des expériences pilotes représente une nouvelle approche visant à en tirer des leçons et ce en vue d'améliorer les performances des politiques publiques agricoles et rurales entreprises en évitant de reproduire les mêmes erreurs.

Dans cette perspective, il apparaît essentiel que les acteurs locaux et régionaux du développement, dans chaque territoire pilote, soient en mesure de capitaliser leurs actions afin de renforcer leurs capacités et d'agir de manière davantage pertinente et efficace lors de futures expériences similaires. Les enseignements tirés des expériences pilotes constituent un capital, une information stratégique essentielle pour la planification à venir.

Capitalisation : Concept et définitions

Devenu incontournable dans le langage du développement, la “capitalisation” demeure une notion sans références claires, tant sur son objet que sur sa méthode, et qu'elle recouvre une diversité de pratiques, d'approches et de démarches. Pour les acteurs locaux et régionaux du développement, la capitalisation constitue cette démarche permettant d'identifier les savoirs, savoir-faire et savoir-être leur ayant permis de réaliser leurs actions et ainsi d'explicitier leur manière de faire.

Ces trois types de savoirs pourront être remobilisés ou diffusés à l'externe une fois modélisés. Sur le terrain, la notion demeure floue pour ces acteurs et chacun est tenté de se l'approprier en fonction de ses besoins. Sa signification a évolué en s'adaptant aux contextes et aux besoins des divers acteurs du développement.

Nombreuses les définitions conférées au concept de “capitalisation” :

- La capitalisation, c'est transformer l'expérience en connaissance partageable : La “capitalisation” est avant tout un processus de transformation dont le résultat est un produit, un savoir qui peut être communiqué et partagé avec d'autres ;
- Capitaliser, c'est valoriser ce que l'on sait faire : Capitaliser, c'est prendre le temps d'analyser ce que

¹ Direction générale - Etudes et Développement agricoles, Ministère de l'Agriculture des Ressources Hydrauliques et de la Pêche.

² Des histoires, des savoirs et des hommes : L'expérience est un capital, Pierre ZUTTER., 1994



l'on a fait, de prendre du recul sur son expérience. Au cours de ce processus, on découvre souvent les savoirs, savoir-faire et savoir-être créés, testés et accumulés au fil des actions ;

- Capitaliser, c'est transformer la connaissance tacite en connaissance explicite : La capitalisation consiste à transformer la connaissance personnelle, souvent implicite et basée sur l'expérience, et le savoir-faire individuel en une connaissance structurée pouvant être transmise à d'autres ;

- Capitaliser, c'est se donner des clefs pour préparer l'avenir : La capitalisation analyse l'expérience passée mais ne se limite pas à "prendre une photo" de ce qui est fait. Grâce à son caractère itératif, la capitalisation est une approche prospective, plutôt que rétrospective, qui ne cherche pas à figer des actions mais à anticiper les besoins futurs ;

- Capitaliser, c'est rechercher l'efficacité : Cette approche concerne tant l'individu que les organisations. Souvent, ils subissent des pertes de savoirs et de savoir-faire en raison de concentration chez un nombre réduit de collaborateurs, susceptibles de changement d'employeur ou d'activité.

Mettant en lumière un aspect différent de la capitalisation, ces définitions soulignent l'importance de transformer des expériences en connaissances utilisables, partageables et utiles pour améliorer l'efficacité et préparer l'avenir.

Capitalisation des pratiques ou capitalisation d'expériences ?

Utilisés de manière interchangeable, la capitalisation des pratiques et la capitalisation d'expériences sont deux concepts présentant des distinctions importantes. La capitalisation

des pratiques met l'accent sur les actions, les procédures et les processus qui constituent les bonnes pratiques à adopter. En revanche, la capitalisation d'expériences valorise les acteurs, leurs vécus et leurs trajectoires. Ces deux approches se complètent.

Il est fréquent que l'on privilégie les actions et les "bonnes pratiques", laissant de côté l'aspect humain des expériences vécues par les acteurs.

Toutefois, la capitalisation d'expériences ne doit pas être perçue comme ce processus long et rigide nécessitant des ressources importantes et aboutissant à des rapports volumineux. Elle peut également porter sur des éléments plus modestes et donner lieu à des formats variés – fiches techniques, études de cas ou témoignages – tout aussi pertinents et précieux que des rapports plus détaillés.

La capitalisation n'est pas univoque. Elle peut s'appliquer à différents domaines, y compris des projets spécifiques, des pratiques courantes, des actions innovantes, des méthodologies, des modules de formation.

Aussi, elle peut s'adapter aux besoins et aux ressources disponibles, tout en étant cet outil de partage des connaissances et d'amélioration des pratiques.

Capitalisation : Motivations

La capitalisation répond à une motivation essentielle : Apprendre de l'expérience et permettre aux acteurs de se professionnaliser tout en rendant les structures plus efficaces. Il

¹ Capitalisation d'expériences : expérience de capitalisation. Philippe VILLEVAL, Philippe LAVIGNE DELVILLE, 2004.

n'est plus envisageable de continuer à agir en reproduisant les mêmes pratiques sans tenir compte des leçons tirées des expériences passées, sans recueillir, ni formaliser et réutiliser les savoirs générés par l'action .

La capitalisation peut s'effectuer tant individuellement que collectivement dans le cadre de l'activité professionnelle :

I. Sur un plan individuel, capitaliser son expérience vise à améliorer son travail, avec la satisfaction du travail bien fait, l'amélioration de sa situation professionnelle ou la sécurisation de son emploi ;

II. Sur un plan collectif, la capitalisation peut également répondre à des intérêts communs. Elle vise à renforcer les compétences collectives, soit pour améliorer la position concurrentielle, soit pour valoriser un savoir commun ou une identité partagée ;

III. Sur le plan institutionnel, la capitalisation revêt une importance stratégique. Elle permet de préserver la mémoire face à la mobilité des ressources humaines, de les gérer et les valoriser, de maintenir la notoriété de l'institution et de promouvoir ses actions.

La capitalisation contribue à la fois à l'amélioration des performances individuelles, collectives et institutionnelles, tout en facilitant la transmission des savoirs, la rétention des compétences et la construction d'une culture organisationnelle solide.

ENPARD–Tunisie : Pourquoi capitaliser les PAP ?

Dans ce cadre, la capitalisation d'expériences territoriales de PAP (*Projet Annuel de Performance*) constitue une démarche collective permettant aux intervenants de mise en œuvre des composantes de :

I. Renforcer les capacités des acteurs locaux et régionaux : Partage de connaissances et de compétences entre acteurs contribuant à leur développement professionnel et consolidant leur capacité à gérer des projets futurs ;

II. Mémoriser le processus de mise en œuvre de chaque PAP : Documentation des étapes, méthodes et résultats obtenus, assurant l'investissement de l'expérience acquise lors de projets futurs ;

III. Rendre partageables les connaissances et pratiques acquises : Les leçons tirées de ces expériences peuvent être diffusées auprès d'autres acteurs ou organisations pour favoriser le partage de bonnes pratiques, l'innovation tout en évitant de redonder des erreurs ;

IV. Formuler des recommandations et solutions plus réalistes : Tenant compte des spécificités socio-économiques, culturelles et géographiques des zones cibles, la capitalisation permet de proposer des solutions contextualisées, contribuant à un développement territorial durable et autonome.

Ainsi, la capitalisation des expériences territoriales des PAP aide à prévenir la déperdition de savoir et de bonnes pratiques, tout en favorisant une meilleure compréhension des dynamiques locales et régionales. Elle crée également des opportunités



pour adapter et améliorer ces programmes en fonction des besoins des communautés concernées, contribuant à la réussite et à la durabilité des initiatives de développement.

Capitalisation : Démarche opérationnelle

La démarche opérationnelle de capitalisation des PAP repose sur une méthodologie conçue pour s'adapter au contexte tunisien. Elle repose sur une revue et une analyse des approches de capitalisation adoptées dans ces programmes. Validée par les partenaires d'exécution, cette méthodologie présente des caractéristiques spécifiques, dont :

- Démarche de travail collective : Elle associe les acteurs clés, locaux et régionaux, y compris public et privé ainsi que des OSC, ayant participé ou soutenu la mise en œuvre de chaque PAP. Cinq « Comités régionaux d'évaluation et de capitalisation » furent constitués pour faciliter la collaboration et l'échange d'idées.
- Outils adaptés : La démarche adopte des outils conçus pour couvrir tous les aspects du processus de capitalisation, dont des outils d'évaluation socio-économique, des chronologies détaillées du déroulement des projets et des mécanismes de collecte et de partage des bonnes pratiques.
- Supports adaptés et fiches personnalisées : Ces supports et fiches sont créés pour documenter des éléments clés du processus (planification territoriale, mécanismes d'attribution des subventions en cascade, bonnes pratiques...) Cette approche méthodologique permet d'assurer que les PAP soient capitalisés de manière participative et exhaustive, en intégrant les contributions de tous les acteurs impliqués. Elle vise également à garantir que les connaissances acquises soient accessibles, partagées et

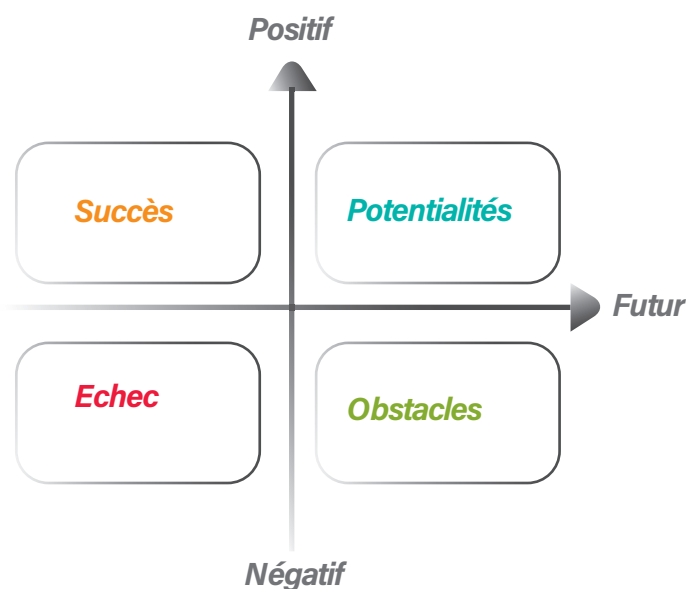
réutilisables, favorisant ainsi l'amélioration continue et la diffusion des bonnes pratiques.

Capitalisation : Modèle conceptuel

La reproductibilité, l'adaptation et l'appropriation des acquis des PAP, en termes d'approches de planification participative, de méthodes de travail, d'organisation collective et de développement territorial, constituent la perspective du programme ENPARD-Tunisie. L'objectif de la capitalisation territoriale dépasse le simple fait de documenter les expériences des PAP et d'identifier les bonnes pratiques. Il vise également à partager les leçons apprises et les recommandations avec l'ensemble des acteurs opérant sur le territoire afin qu'ils puissent améliorer l'efficacité et l'efficacé de leurs stratégies d'intervention.

Le programme ENPARD-Tunisie reconnaît que pour réussir la capitalisation territoriale, il est crucial de s'assurer que les acquis des PAP peuvent être reproduits, adaptés et appropriés par d'autres acteurs. Cela implique non seulement de retracer le vécu des PAP mais aussi de créer des outils et des supports qui facilitent le transfert des connaissances et des pratiques.

L'idée est de permettre aux acteurs locaux, régionaux et nationaux de s'inspirer des expériences des PAP en vue de mieux planifier leurs propres interventions, en tenant compte des contextes spécifiques et des besoins des communautés. Ce partage de connaissances et de recommandations contribue à renforcer les stratégies d'intervention, à promouvoir le développement territorial durable et à favoriser la coopération entre les parties-prenantes. En fin de compte, la capitalisation territoriale vise à créer un cycle vertueux où les expériences réussies



deviennent des modèles d'inspiration d'autres initiatives, favorisant ainsi une amélioration continue des approches de développement.

L'approche de capitalisation territoriale proposée par l'UGP-PAP ENPARD Tunisie est doublement justifiée :

i. Le caractère expérimental du programme PAP-ENPARD et ses similitudes avec des expériences européennes basées sur des Groupes d'action locales (GAL). Le modèle de mise en œuvre de chaque PAP permet de i) renforcer les capacités d'apprentissage des acteurs locaux, ii) pousser vers une appropriation des résultats et des approches de planification locale et iii) dupliquer à plus large échelle ces approches de partenariat multi-acteurs.

Le modèle de mise en œuvre de chaque PAP présente des avantages notables :

Il permet de renforcer les capacités des acteurs locaux et favorise un processus d'apprentissage continu ;

Il favorise l'appropriation des résultats par les parties-prenantes locales, ainsi que l'adoption d'approches de planification participative ;

Il facilite la duplication de ces approches

ii) partenariat multi-acteurs à plus large échelle, ouvrant la voie à des pratiques reproductibles et adaptables.

ii. Le souci d'alimenter les réflexions relatives à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des politiques publiques, en termes de développement agricole et rural.

Le recueil et l'analyse des expériences de PAP-ENPARD, permet d'alimenter le débat sur les politiques publiques de développement rural. En partageant les leçons apprises, les réussites et les défis rencontrés, cette approche fournit des éléments concrets pour améliorer la conception et la mise en œuvre de ces politiques, tout en favorisant une meilleure coordination entre les acteurs.

En somme, l'approche de capitalisation territoriale expérimentée à l'occasion des PAP ENPARD-Tunisie vise à renforcer les capacités locales, à promouvoir la coopération entre acteurs et à contribuer à l'optimisation des politiques publiques de développement agricole et rural. Elle encourage également le partage des connaissances et des expériences en vue de concevoir des modèles de développement pouvant être adaptés et étendus à d'autres contextes.

S.T.

Qu'est-ce aujourd'hui encore un territoire difficile et/ou en mutation ?

Prof. Vincent Meyer
Université Côte d'Azur, Nice France

Cet article est gracieusement autorisé par la Rédaction de « Revue des Régions Arides » (IRA, Médenine), éditeur des actes de deux colloques internationaux LOTH (2022 et 2023) aux travaux duquel le CGDR a apporté son double concours, professionnel et budgétaire. L'auteur y reprend la notion de « territoire difficile » débattue en 2022 en l'abordant sous l'angle des controverses relatives aux approches s'y rapportant. En dépit de son apparente « complexité » Cette notion nous est restituée en des termes scientifiques, certes, mais qui ne devraient pas entraver une intelligence pertinente chez les professionnels maghrébins du développement territorial dont les tunisiens...

Les travaux du collectif Langages, objets, territoires et hospitalités (LOTH) sont devenus une socio-anthropologie des patrimoines naturel, matériel et immatériel au Maghreb. Ils ont permis d'introduire par une perspective interdisciplinaire la dimension info-communicationnelle dans la préservation et valorisation de territoires comme de leurs spécificités et notamment difficultés.

Ce faisant, ces travaux ont prioritairement caractérisé pour ces derniers et leurs acteurs humains les quatre fondements d'une communication publique et territoriale plus particulièrement adaptés aux problématiques du Maghreb, à savoir :

- L'information au citoyen
- Le marketing territorial
- L'e-citoyenneté/administration (i.e. dématérialisation vs participation citoyenne via les technologies numériques)
- L'action de communiquer sur le passé/pour l'avenir



dans une valorisation incluant la dimension environnementale et la transition socio-écologique.

Ce faisant, nous avons montré comment certains langages, objets, territoires et formes de l'hospitalité fondent les interactions entre différentes sociétés et leur environnement de vie passé et présent.

Plus encore, leurs déclinaisons/mobilisations dans différents dispositifs (e.g. de l'écomusée aux territoires intelligents en passant par l'espace protégé ou le parc naturel) fonctionnent comme des cristalliseurs d'expériences individuelles ou collectives et de mises en valeur propres à un espace rural comme urbain dans une double logique interculturelle et de développement durable. Mais il y a plus. Dans ces interactions sont convoquées d'autres éléments du « vivant », de l'animal au végétal, entre désertification, perturbations climatiques, catastrophes naturelles ou sanitaires.

Ces éléments entrent non seulement dans l'activité scientifique, ils sont souvent décisifs à sa production. En ce sens, les thématiques des deux colloques LOTH tenus en Tunisie (2022 et 2023) ont été particulièrement inspirantes.

En ma qualité d'enseignant-chercheur en SIC, il me fallait reprendre brièvement ces évolutions pour me centrer, à la suite, sur la qualification même de « territoire difficile » toujours sujette à « controverses » surtout en termes de gouvernamentalité.

S'y intéresser de la sorte, c'est éclairer autrement

des zones d'ombres, celles des épreuves et des défis du vivant qui in fine fonde notre monde depuis la sédentarisation des premiers groupes humains. Dit autrement, les territoires — si l'on exclut le/un paradis céleste — ont toujours été difficiles et/ou en mutations.

¹ URE TransitionS, Université Côte d'Azur, France

² « Les territoires difficiles à l'épreuve des modèles de développement : Acquis, défis et perspectives' (23-25 novembre 2022, Djerba – Tunisie)

³ VIè Colloque International LOTH « Territoires en Mutation, Espaces d'Innovation, Enjeux de Gouvernance et de Communication » (4-6 mai 2023, Mahdia, Tunisie)

⁴ Initiée à ses débuts dans le Sud tunisien avec le soutien du LESOR, IRA, Médenine (Tunisie)

⁵ Meyer, Smati, 2014 ; Merah, Meyer, 2015 ; Aoudia, Meyer, Merah, 2022

Le consensus est toujours précédé de controverses. Si ces dernières sont souvent considérées sous le sceau de la critique voire du conflit, leur analyse nous apporte déjà un savoir agissant non négligeable sur la (re)qualification des territoires (entre promesses et actes) dans la période actuelle (Meyer et al, 2023) .

Les controverses sont ainsi, et parfois paradoxalement, un singulier révélateur des crises du modèle de développement de territoires dit difficiles et/ou en mutation. Quelques illustrations sous formes de questions sont d'ores et déjà parlantes : Faut-il conserver les « ruines » en lieu et place d'une rénovation moderne ou inauthentique de certains sites, faut-il réhabiliter à tout prix ? Quel traitement ou arrangement s'opère entre la (re)qualification d'une ruine et d'un « vestige » ? Quels en sont les protagonistes humains ou non humains ? Quelles traces, objets, monuments, sites naturels, industriels ou guerriers, produits d'un « terroir » faut-il in fine préserver et/ou conserver – et comment, via quels supports ? – pour une valorisation des « physionomies » (ressources), naturelles, culturelles, mémorielles et/ou environnementales ?

En somme, s'intéresser aux controverses, c'est mettre au jour l'importance du symbolique et d'un imaginaire partagé (authenticité, tradition, identité, esprit des lieux, mais aussi dangers, fragilités et menaces...) et/ou d'une adhésion, d'un attachement à une communauté humaine, spatiale ou virtuelle. C'est aussi penser avec elles les marges de progression et travailler au développement des biens communs, procéder à des (re)qualifications spatiales et architecturales, accroître une sensibilité/conscience face aux risques socio-environnementaux aujourd'hui d'ampleur mondiale...

À n'en pas douter, la controverse fait voir différemment certains patrimoines selon le contexte (urbain/rural). Elle (se) fait connaître – dans/par l'instantanéité du numérique – les lieux et objets d'un héritage commun (dans leur mise en récit comme en image en information/désinformation). Ainsi, son appropriation (récupération ? ; contre ou tout contre ? ; engagement/participation citoyenne ?) donne-t-elle un tout autre relief aux projets d'urbanisme et/ou aux politiques urbaines comme rurales d'aménagement des territoires. Au cours du colloque de 2022, l'auteur de ces lignes s'était appuyé, à titre d'illustration, sur l'une d'elle #saccageparis.

Dans ce cas [pour Paris, déclarée « plus belle ville du monde » accueillant les jeux olympiques en 2024], la controverse devient un régime d'indignation indispensable non seulement pour énoncer et dénoncer : une « mauvaise gestion », une « incivilité » et/ou une « sanctuarisation », mais aussi pour mettre au jour l'entremêlement des enjeux souvent économiques et politiques ? À tout le moins, est-elle déjà une mise en récit comme en image inédite de territoires, de leurs ressources et patrimoines culturellement et politiquement sensibles.

Cette notion de controverse affleure dans toutes les contributions. Le lecteur attentif la retrouvera sans peine ; elle se « niche » jusque dans le titre de ce numéro spécial « Gouvernamentalité territoriale, risques et en enjeux socio- environnementaux ».

Revenons préalablement à la définition introductive qu'en propose Thomas Tari (2021 : 28) : « Une controverse est une situation dans laquelle un différend/désaccord entre plusieurs parties – chaque partie engageant des savoirs spécialisés et aucune ne parvenant à imposer des certitudes – est mis en scène devant un tiers. Une controverse est caractérisée par un enchevêtrement d'enjeux variés, de faits et de valeurs ainsi que par le fait que s'y joue simultanément une définition de la technique et du social ».

Sans doute, l'apport le plus significatif de cette somme ici est-il de renforcer la compréhension de l'organisation (des arrangements entre...) des interactions humaines, animales, végétales tant en lien avec des traditions ancestrales qu'avec des techniques/technologies récentes et souvent celles liées au numérique. Elles ne sont pas forcément visibles et/ou comprises comme telles de tous.

La somme de ce tout (ou l'interdépendance des éléments, leur chronologie, les incertitudes avec eux perçues), les alliances mobilisées sont souvent présentées sous le sceau de l'expérimentation ou du diagnostic, mais aussi de l'ancestral et l'authentique avec des projections qui donnent à lire et livrent des recommandations pratiques, de productions de connaissance via des constructions narratives et/ou imagées, des modèles de gestion, des indicateurs chiffrés devant directement servir aux acteurs des territoires, en augmenter l'efficacité, souvent via la puissance publique presque systématiquement ou erratiquement convoquée comme acteur dominant tous les autres.

V.M.

¹ URE TransitionS, Université Côte d'Azur, France

² « Les territoires difficiles à l'épreuve des modèles de développement : Acquis, défis et perspectives' (23-25 novembre 2022, Djerba – Tunisie))

³ VIè Colloque International LOTH « Territoires en Mutation, Espaces d'Innovation, Enjeux de Gouvernance et de Communication » (4-6 mai 2023, Mahdia, Tunisie)

⁴ Initiée à ses débuts dans le Sud tunisien avec le soutien du LESOR, IRA, Médenine (Tunisie)

⁵ Meyer, Smati, 2014 ; Merah, Meyer, 2015 ; Aoudia, Meyer, Merah, 2022

Territoires difficiles à l'épreuve des modèles de développement...

**Dr Jaouad Mohamed,
IRA, Médenine, Tunisie**

Le développement durable des zones difficiles «ZOD» des territoires ruraux et arides constitue de nos jours une préoccupation internationale, notamment sous l'effet des changements globaux.

On estime (FAO, 2020) qu'environ deux milliards de personnes vivent dans des zones arides, dont environ 90% dans des pays en développement. En outre, les terres arides accueillent une grande variété d'animaux d'élevage et d'espèces végétales essentiels à la sécurité alimentaire des humains. En Tunisie, les zones arides, qui couvrent environ les deux tiers du territoire national, disposent de filières agricoles essentielles (viandes rouges, dattes, huile d'olive, etc.).

En effet, en dépit des contraintes physiques, l'agriculture s'est imposée comme une activité primordiale dans ces « ZOD » et continue par conséquent à contribuer à assurer d'une part l'approvisionnement du pays en produits agricoles et alimentaires et d'autre part la création de sources de revenu au milieu rural en Tunisie.

Les politiques publiques de développement économique ont engendré un processus de promotion de l'activité agricole dans ces zones et ce à travers notamment la mise en oeuvre de programmes de mise en valeur rurale dont les «Programmes spécifiques» élaborés, planifiés et pilotés sous le mandat du CGDR (« PDRI », PDI) et dont l'efficacité demeure sujette à analyse et évaluation.

De nombreux phénomènes globaux ont un impact direct sur la vie des individus y compris dans les zones rurales les plus reculées. Ainsi, nombreuses sont les études d'impact ayant montré que, désormais, le changement climatique, les innovations technologiques et numériques, la mondialisation des économies et les crises sanitaires (COVID-19) sont ces défis majeurs pour une agriculture résiliente dans diverses régions du monde. Ils peuvent impacter significativement la productivité agricole et affecter durablement les ressources naturelles (eau, sol, végétation) qui constituent la base de la production agricole et de ses principales filières. Plus spécifiquement, les sécheresses à répétition qui sévissent, notamment dans les zones arides, suscitent des questionnements sur les modes de

production agricoles ainsi que sur le processus de développement économique et social, plus généralement. Elles y entraînent une pression accrue sur les ressources naturelles et y affectent durablement le faible potentiel agricole.

Laquelle pression révèle la vulnérabilité du système économique et social qui continue de dépendre, en partie, d'une agriculture pluviale épisodique, d'un secteur irrigué fragilisé par la rareté de l'eau et d'un élevage pastoral largement dépendant d'une supplémentation alimentaire provisionnée sur le marché international.

Face aux contraintes induites par les conjonctures socio-économique et climatique, les populations



dans ces zones arides recourent aux modes traditionnels d'adaptation à l'aridité avec des effets directs sur leurs modes de production, sur l'organisation de leurs territoires, sur leur mobilité spatiale et sur la gestion de leurs ressources.



Toutefois, face à l'aggravation des situations économique et climatique, ces populations se trouvent avec des capacités d'adaptation remises en question et un potentiel de réponse par rapport aux défis socio-économiques et environnementaux de plus en plus limités et peu favorables au développement durable de leurs territoires ainsi qu'à leur sécurité alimentaire.

En somme, même si les stratégies d'adaptation voire de survie sont parfois bien maîtrisées par les populations en zones arides (mobilité accrue, développement informel, ESS...), force est de constater que la résilience des systèmes socio-économiques est de plus en plus compromise.

Tout cela met en lumière la vulnérabilité non seulement de large proportion de la population qui dépend encore d'une agriculture de subsistance et d'un élevage pastoral, mais aussi d'une activité touristique et d'un commerce informel constituant leurs sources premières de revenu...

Ceci est en réalité révélateur d'une crise profonde du modèle de développement des territoires et des sociétés en zones arides.

Ce contexte critique ouvre inévitablement la voie pour "repenser le modèle de développement" et en tirer les leçons en revisitant les politiques publiques et des approches présidant à leur élaboration tout en ébauchant un bilan des acquis en développement territorial et en formulant des propositions et des pistes de réflexion

pour un développement alternatif durable de ces espaces arides.

Le colloque international LESOR (IRA, Médenine – Tunisie) , auquel le CGDR a apporté son appui, fut pour deux communautés, scientifique et des praticiens du développement de territoire, une opportunité supplémentaire pour débattre de ces questions pertinentes.

Acteur majeur de la plateforme « LOTH » d'échange et de partage entre la recherche et les acteurs de développement, l'IRA demeure cette institution fidèle à sa mission de référence scientifique pour les communautés motivées par la question de développement durable des territoires difficiles.

J. Med

Communication publique et modalités de consolidation de l'approche participative et de valorisation des territoires tunisiens

Dr Syrine Ben Slimane
Dr Rabiaa Romdhane
Mahmoud Abdelmoula

En matière de Développement Territorial (D.T.), le recours à une approche participative suppose l'implication des parties-prenantes dans la prise de décision éclairée et concertée. Cela favorise une mobilisation des savoirs citoyens (Savoirs profanes et/ou savoirs experts) contribuant à l'émergence de solutions créatives à l'image des citoyens et autres acteurs du territoire. Sous cet angle d'analyse, cet article revisite la pratique du Commissariat Général au Développement Régional (CGDR) comme objet d'étude, notamment autour de son Programme de Développement Intégré « PDI », conçu et mis en place en Tunisie avec le soutien de parties-prenantes institutionnelles ainsi que grâce à la mobilisation des savoirs citoyens.

Dans une démocratie participative, les espaces publics d'échanges suscitent la participation citoyenne. Un réel pouvoir se trouve conféré au citoyen au processus décisionnel impliquant à la fois une double attitude : Le partenariat et l'autonomie. Cela étant, un niveau médian de participation pourrait se présenter où les citoyens sont appelés à s'exprimer autour de thématiques précises, objet de concertation. Les savoirs citoyens à ce niveau médian ne seront pas pleinement exploités et les décisions prises ne seront pas fortement représentatives. Communication, concertation, délibération et co-production sont ces mécanismes essentiels à la mobilisation de ce type de savoir. Impulser

la diffusion de l'information, consolider la contribution des citoyens aux affaires publiques locales tout en constituant et alimentant des espaces publics d'échanges sont autant d'actions à même de permettre une délégation du pouvoir de décision.

On parle ainsi d'une forme d'intelligence collective mobilisant à l'échelle territoriale des savoirs citoyens. Basée sur des savoirs d'usage et des savoirs experts, elle suppose l'implication citoyenne et un développement à l'image des collectivités et leurs acteurs animant le territoire. La concertation et la co-production de solutions aux problématiques du territoire ne peuvent se concrétiser sans la mise en place et la consolidation de modalités d'échange et de communication à l'échelle locale. Ces espaces d'échanges, de débat de projets et d'accès au pouvoir décisionnel favorisent la prise en compte de préoccupations citoyennes.

Dans cet article, nous évoquons l'échelle régionale (gouvernorats) comme espace de participation publique.

En Tunisie, les réformes de l'administration publique préconisées supposent la décentralisation et le recours à la participation citoyenne à cette échelle régionale ainsi que d'espaces d'intervention d'institutions publiques dédiées à l'appui au développement en régions (ODS, ODCO et ODNO) dont le CGDR. Ces structures sont investies de mission de définition de dispositifs institutionnels de participation, outre sa fréquence et sa portée.

¹ Docteur SIC et Management, FSEG Mahdia, Tunisie

² Docteur Marketing, ISG Bizerte, Tunisie

³ CGDR, Tunis, Tunisie

Parler de consolidation d'une forme d'intelligence collective dans un contexte territorial signifie la mise en avant de l'interaction, la définition de modalités de participation et l'interrogation des savoirs citoyens. Quelles dynamiques d'interaction sont mises en œuvre dans le cadre de l'approche participative ? Quels dispositifs de participation sont mobilisés à l'échelle territoriale ? Les dispositifs de concertation ont-ils assuré une implication citoyenne ? Quels savoirs y sont mobilisés ?

Des modèles d'engagement civil et de participation citoyenne ont été mis en place dans différents pays. En Tunisie, des réformes sont adoptées et mises en œuvre ainsi que des modèles de participation y ont été mis en place et ce avec des remises en question documentées. Le cheminement vers une démocratie participative s'est trouvé entravé par un contexte économique critique et des priorités en évolution. Les implications, pour les dispositifs, les pratiques et le pilotage du processus de développement territorial en Tunisie y seront ainsi mises en évidence.

Participation et valorisation territoriale

Mettre en valeur les potentiels de ressources et de spécificités d'un territoire en vue de favoriser son développement et d'améliorer la qualité de vie de ses habitants, exige une approche participative permettant aux acteurs locaux – résidents, entreprises, OSC, institutions publiques et autres parties-prenantes pertinentes – de contribuer activement aux processus de prise de décision, de planification et de mise en œuvre de projets territoriaux. Elle favorise la co-construction des politiques publiques et des initiatives territoriales. Elle se base sur le principe donnant aux citoyens une voix équitable et significative dans les processus décisionnels qui les affectent. Elle repose sur des processus ouverts, transparents et inclusifs, où chaque

voix compte et où les idées, les connaissances et les expériences de tous sont valorisées.

En impliquant citoyens et acteurs locaux, cette approche permet une meilleure compréhension des besoins, des aspirations et des priorités de la population. Elle favorise également l'émergence de solutions adaptées aux réalités locales, voire innovantes, en tirant parti des connaissances et de l'expertise des parties-prenantes.

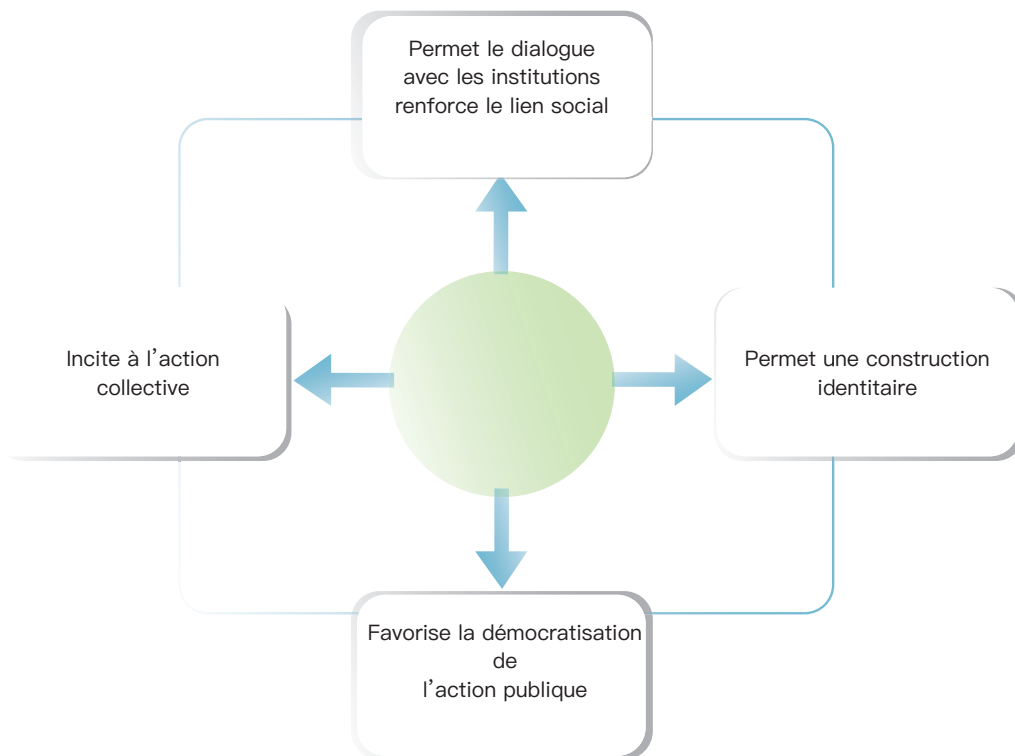
L'approche participative renforce la légitimité des décisions prises, étant donné qu'elles résultent de processus démocratique et inclusif où l'implication des citoyens dans la prise de décision est perçue comme un signe d'ouverture, de réceptivité et de transparence. Cela incite les citoyens à croire au professionnalisme de l'institution publique concernée (CGDR) en lui accordant davantage de confiance. De plus, à long terme, cela devrait favoriser l'aboutissement et la durabilité et des projets grâce à leur appropriation locale. En favorisant le dialogue, la compréhension mutuelle et la collaboration entre les acteurs locaux, cette approche devrait renforcer la cohésion sociale

Conjuguer responsabilisation et inclusion des citoyens permet d'engendrer des choix collectifs en faveur d'une construction identitaire et d'une plus-value territoriale.

Le dialogue entre citoyens et acteurs des milieux d'affaires, associatif et public devra renforcer le lien social, inciter l'action collective et permettre une construction identitaire et démocratiser l'action publique.

Ainsi les orientations découlant de cette approche gagnent en efficacité et se basent sur des décisions constructives.

L'implication des acteurs exige un partage clair des informations, des connaissances et des préoccupations pour une meilleure compréhension de la situation ainsi qu'une formulation commune des objectifs.



Source : Monbeig (2007) (cité dans Colomes, J., 2019)

Il en résulte qu'on ne vise pas uniquement la transmission de l'information au citoyen mais qu'on évolue vers la consultation et la participation dont le degré pourrait même toucher au suivi et à l'évaluation.

En permettant aux collectivités de mobiliser et d'impliquer activement les parties-prenantes locales dans les décisions et les actions qui façonnent le développement et le devenir de leur territoire, l'approche participative, dynamique et collaborative, crée des territoires attractifs et joue un rôle clé dans la valorisation territoriale. Divers outils et méthodes, tels que les consultations publiques, les réunions participatives, les groupes de travail thématiques, les plateformes en ligne et les initiatives de co-création y sont déployés.

Il est essentiel d'établir des canaux de communication clairs et accessibles, de favoriser la mise en commun de savoirs citoyens pertinents et de soutenir l'engagement actif des parties-prenantes tout au long du processus. Le développement territorial repose sur la capacité des acteurs à s'organiser et à se fédérer dans un

cadre de projet commun.

Mais quels savoirs citoyens sont mobilisables dans le cadre d'une approche participative ?

Communication publique et savoirs citoyens mobilisables

La participation des citoyens exige amplement d'informations de la part des autorités territoriales et autres institutions publiques dont les ODRs. La communication publique joue un rôle central en permettant le partage d'informations et en favorisant le dialogue entre citoyens et décideurs offrant ainsi l'opportunité aux premiers de contribuer activement aux décisions publiques. La mise en place croissante, depuis des années, de dispositifs participatifs se trouve justifiée par la mobilisation des « savoirs citoyens » qui devraient être « reconnus et recherchés en amont d'un projet » (Bailleul, H. (2009)).

La redéfinition des dispositifs de communication publique favoriserait l'implication citoyenne. Pour s'assurer de l'acceptabilité sociale et donc de l'efficacité opérationnelle, les institutions publiques dont les ODRs devraient tenir

compte de toutes les parties-prenantes. Le partage d'un savoir d'usage ou d'un savoir expert améliore le pouvoir d'agir. Point de décisions créatives répondant aux besoins des locaux sans considération à la mobilisation des savoirs dans leur diversité et via divers canaux de communication.

Les savoirs citoyens sont les connaissances, les compétences et les expériences accumulées par les individus qui peuvent être mobilisés par les acteurs du territoire dans des projets participatifs. Ils sont construits et se développent avec le temps : Savoirs cognitifs et habiletés pratiques ou savoir faire. Ainsi une typologie des savoirs a été déployée : savoirs d'usage, savoirs professionnels, savoirs militants et expertise associative (Crémin, et al 2018, Nez 2011).

Ces « savoirs d'usage » sont exprimés à travers des témoignages. Ils sont individuels et collectifs. Ils sont qualifiés d'« ordinaires » ou « profanes ». Or, l'apparition des approches participatives va de pair avec une envie d'améliorer significativement la prise de

décision (en termes de qualité et de portée), la gestion des conflits, la mise en œuvre de politiques non structurelles et le renforcement des capacités sociales des communautés.

Les « savoirs professionnels », émanent de l'expertise technique des individus dans leurs domaines d'action spécifiques. Intégrés à l'approche participative, ces savoirs professionnels enrichissent les débats et améliorent la qualité des résultats. Une approche participative favorise un décloisonnement entre savoirs « experts » et savoirs « d'usage » qui engagent des non-spécialistes (Crémin, et al 2018). Quant aux « savoirs militants », ils font référence à l'ensemble des connaissances, des idées et des pratiques développées au sein des mouvements sociaux et des luttes politiques. Ils sont souvent le résultat d'une réflexion critique sur les systèmes de pouvoir, et visent à promouvoir le changement social. Ils visent à mettre en lumière les inégalités et les injustices en proposant des alternatives et des solutions pour transformer les structures de pouvoir existantes. Ils visent l'émancipation des individus et des groupes marginalisés et la promotion de l'égalité des droits.

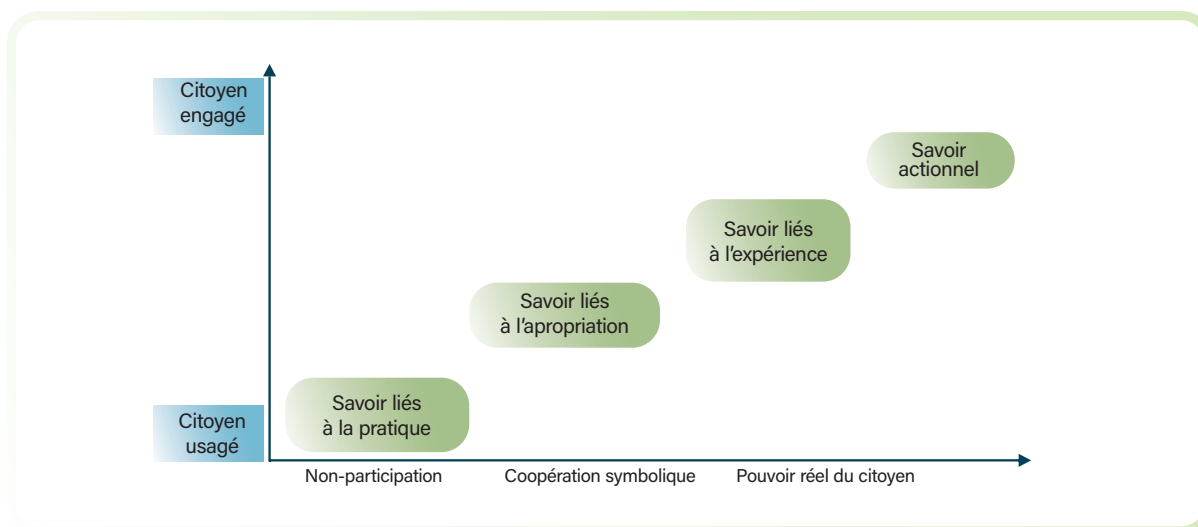


Fig. 1 : Les savoirs citoyens en lien avec le niveau d'appartenance des acteurs et les postures participatives (Meyer V. 2021)

Autre typologie de savoirs citoyens est identifiée (Meyer V. (2021)). Elle tient compte du degré d'appartenance au territoire et de la posture participative enclenchée pour son

développement. Ainsi relève-t-on une évolution de savoirs (actionnels) liés à la pratique, à l'appropriation, à l'expérience ou encore à la capacité d'agir.



Les savoirs actionnels émergent d'une participation active donnant la capacité d'agir aux locaux. Ces derniers détiennent une connaissance profonde de leur territoire, de sa réalité et de son devenir. Cela permet la mise en lumière d'une sorte de savoir non formalisé (implicite) source de force et de singularité.

L'opérationnalisation d'une approche participative efficace suggère d'atteindre un degré de partage décisionnel mobilisant des savoirs citoyens actionnels. Ce degré avancé d'implication se fera via des dispositifs concrets de concertation et de « co-décision ».

C'est le cas de dispositifs de concertation et de participation adoptés et actionnés autour du « PDI » (CGDR) en Tunisie en ce en vue de mettre en lumière le degré d'implication effective ainsi que les savoirs y sont mobilisés.

Dispositifs de concertation, implication et savoirs en mobilisation

Ce travail s'intéresse au Programme de Développement Intégré (PDI), nouvelle mouture des Programmes Spécifiques mise en place en Tunisie depuis 2010 par le CGDR.. En tant qu'organisme public d'appui au développement, le CGDR intervient selon deux paliers du territoire national : palier national et palier régional.

Au palier national, il contribue à la mise en place et au suivi des politiques publiques de développement territorial ainsi qu'à l'élaboration et au déploiement de dispositifs institutionnels de planification du développement régional. Au palier régional, à travers ses DDR et ses Unités Territoriales (UT) des « Programmes Spécifiques » réparties sur l'ensemble des Gouvernorats de Tunisie (au nombre de 24), le CGDR appuie et assiste les autorités

publiques régionales à l'élaboration, à la conduite et à la mise en oeuvre des Plans de Régionaux de Développement répondant aux besoins locaux.

Ainsi, au niveau de chaque « gouvernorat », le CGDR à travers ses Unités Territoriales collecte, capitalise et diffuse l'information autour du « PDI » afin d'assurer la collaboration des opérateurs pertinents de développement et d'accompagner les acteurs du territoire d'intervention.

Les objectifs de ce programme ont été formulés comme suit :

- Impulser une dynamique de développement local durable,
- Consolider l'emploi,
- Promouvoir le développement humain et la qualité de vie.

La formulation de ces objectifs s'est faite à la lumière de démarche participative consistant à établir un diagnostic partagé des besoins à l'échelle de chaque « Délégation ». Les institutions publiques ainsi que les acteurs du secteur d'affaires et même de la société civile locale s'y mobilisaient pour un partage d'information et une évaluation concrète des besoins.

Entamée dès 2010 (190 projets), la réalisation de ces projets intégrés à fait l'objet d'évaluation à mi-parcours (2015). Il s'en sort une recommandation de reconduite du « Programme » en lançant de nouveaux projets dans d'autres Délégations (100 projets, 2018).

Actuellement, leur implémentation est nettement amorcée. Touchant l'ensemble des gouvernorats de Tunisie, ces projets ont été retenus selon une approche participative suscitant une collaboration avec toutes les parties prenantes, notamment locales et même nationales. Y ont été pris en considération l'IDR par Délégation ainsi que le potentiel humain et économique local. Au palier local, l'ensemble des Directions de Développement Régional (DDR), relevant tant

⁴ 11 Gouvernorats du Nord-Est et du Centre-Est

⁵ Circonscription administrative constitutive du territoire de « Gouvernorat » tunisien



du CGDR et des ODRs participent activement à cette démarche participative. Ces DDR et les UT procèdent par information et par vulgarisation à l'adresse des acteurs locaux ainsi que par intégration et par mise en cohérence des réflexions et recommandations aux différentes étapes du processus régional de planification et de programmation des projets intégrés.

A titre démonstratif, une initiative onusienne est reprise ci-suit où un « modèle » expérimental est introduit : Projet « REGEND » 6 , soutenu par les N-U (ESCWA).

Collaborant à des initiatives visant l'amorçage de pratiques de consolidation du développement inclusif, le CGDR s'emploie à capitaliser ses ressources professionnelles (savoirs experts, savoir-faire....) dans des

démarches pratiques pertinentes. Dont «REGEND ». Y a été procédé au recours aux « facilitateurs» en développement local, dont des citoyens entrepreneurs impliqués, ayant bénéficié de formation autour de l'approche participative permettant des échanges fluides avec les locaux et a fait émerger diverses sortes de

savoirs : Savoirs profanes ou savoirs experts. Chez le CGDR, DDR et ses UT , cela a permis d'alimenter la base de données auprès du et autres Unités Territoriales de parvenir à prendre des décisions à l'image de la population locale. C'est ainsi qu'à l'occasion de ce Projet « REGEND », sur le territoire local d'implémentation (Chorbane, Gouvernorat de Mahdia), un outil

adapté est mis en place : Le « Local Facilitation Team » (LFT), Comité Local de Facilitation. Il se réunit régulièrement (semestre) afin d'assurer le suivi de proximité des actions enclenchées et ce dans une concertation avec les autorités politiques locales et où la DDR et l'UT en charge du PDI contribuent à soulever et à résoudre des situations problématiques non seulement techniques mais également d'organisation dont celles soulevées par les bénéficiaires du Projet mêmes, des exploitantes rurales, essentiellement.

Les « facilitateurs » y siégeant représentent un maillon déterminant de cette démarche participative tunisienne. Toutefois, si ce type d'échange d'informations et de partage de savoirs citoyens favorisa la concrétisation d'objectifs spécifiques du Projet, il y a lieu de se demander si l'expertise citoyenne pourrait continuer à outiller les diverses

parties prenantes et à faciliter la mise en place et l'évaluation de nouvelles actions intégrées.

En conclusion, il est possible d'affirmer qu'en Tunisie, à travers une approche participative, le CGDR ainsi que

l'ensemble des parties-prenantes de son « PDI » contribuent à la mise en place d'un développement local qui soit autant que possible à l'image des citoyens et ce en faisant émerger des savoirs contribuant au recueil d'informations et de réflexions utiles à des prises de décisions aussi concertées et éclairées que possible...

S.B.S. R.R. & M.A



⁴ Initiative Régionale pour la Promotion des Applications d'Energie Renouvelable à petite échelle dans les zones rurales de la Région Arabe » (2019-2022), ESCWA, Beyrouth

Intelligence Territoriale : Application au niveau des ODRs tunisiens

Imen SDIRI
ISG de Bizerte -Tunisie

Cet article restitue les résultats de recherche universitaire visant à explorer l'état de la pratique d'Intelligence Territoriale (IT) dans un contexte tunisien : méthodes de pilotage et de déploiement des stratégies et politiques publiques de développement territorial.

L'IT s'est développée sur la base de recherche-action. Des retours d'expériences de « développement régional » menées, notamment en France, mettent en avant le rôle capital de l'IT, comme moyen d'acquisition de meilleure connaissance du territoire tout en maîtrisant le développement » (Girardot (2000)), dans la performance des politiques publiques de développement territorial.

Perçue comme facteur critique du développement régional, l'IT correspond à « la capacité d'anticipation, la maîtrise du renseignement économique et technique et l'utilisation organisée des réseaux d'influence et d'actions au profit d'un projet d'une collectivité locale par des élus et des cadres territoriaux ». Elle renvoie au « capital social » dans son acception territoriale.

Quant à la « Gouvernance territoriale », elle désigne la recherche de nouveaux modes d'organisation territoriale pour favoriser la participation des citoyens et de la société civile au processus de prise de décision.

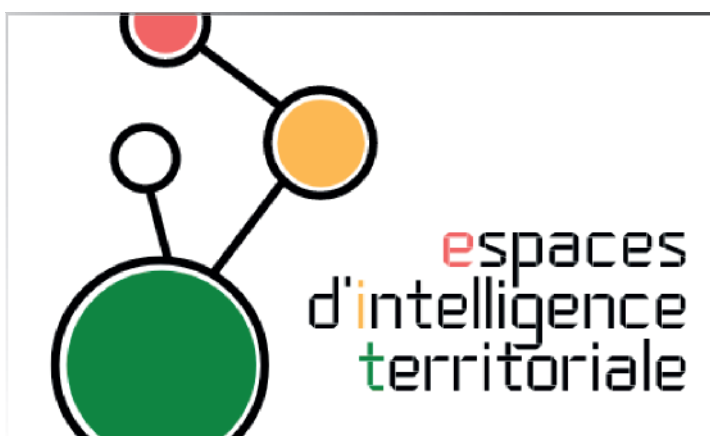
Le MDCL publiait en 2012 sa « Stratégie d'amélioration de la gouvernance et du développement local en Tunisie » en y explicitant une démarche d'y parvenir.

Dans un contexte tunisien de déséquilibre territorial structurel, ce concept amène à poser une question : « Les institutions publiques impliquées dans le développement régional en Tunisie pratiquent-elles l'IT ?

Se trouvant confronté à pareille situation, l'Etat tunisien s'investi dans des politiques et programmes publics afin d'en réduire la portée. Des dispositifs institutionnels furent implémentés dont la création d'ODRs et l'élaboration de programmes « spécifiques » (PDRI, PDI...). Toutefois, les résultats ont peu permis d'atténuer ces disparités régionales.

Retours d'expériences tunisiennes d'IT

L'exercice d'IT ne peut se passer de l'instauration de confiance mutuelle, de l'engagement des



acteurs et de leur éco-responsabilisation par la mise en place de stratégies durables et efficaces et par le respect de la biodiversité (Meyer et al, 2018). Ces actions exigent le consentement et l'engagement des acteurs mais que ces principes demeurent fragiles.

En énonçant des expériences tunisiennes d'IT, nous avons pu identifier des similarités au niveau des conditions ayant poussé à sa pratique : difficultés de développement territorial (concentration, pauvreté, chômage, disparités régionales et spatiales ...).

Lors de la collecte des données , nous avons fait recours à l'analyse documentaire (Revue du Développement Régional) et à l'observation non participante menée lors de séminaires internes « Mercredi de partage » tenu auprès du CGDR...

Les résultats obtenus ont révélé une vision déficitaire en matière d'IT mais conjuguée à une manifestation d'intérêt à instaurer cette pratique (MDCI...). Une prise de conscience chez ces institutions publiques émerge quant à la nécessité d'améliorer les politiques publiques actuelles de développement régional.

Déclinées par axe thématique, ces résultats se présentent ainsi :

Capital Formel Territorial : Une similitude concernant la pratique de Capital Formel Territorial.

Intercommunication Territoriale : Une prédisposition à renforcer la communication et par conséquent l'Intercommunication Territoriale.

Fédération des Compétences : Une prédisposition totale à renforcer sa pratique.

Gouvernance Territoriale : Le MDCI dispose du plus haut niveau de pratique de gouvernance territoriale

Pratique de la Décentralisation : Un niveau faible de pratique de la Décentralisation.

Participation : Avis négatifs relativement à la participation des citoyens dans leurs projets/ actions.

En récapitulant, la pratique de l'IT au sein des institutions publiques impliquées au développement régional s'en sort comme implicitement menée et partiellement adoptée.

S.I.



Dynamique territoriale et concours de l'Etat : Rôle des incitations à l'investissement privé en Tunisie

**Pr. Ghazouani Kamel,
Economiste, FSEG - Jendouba (Tubisie)**

Il s'agit de revisiter le rôle des incitations accordées à l'investissement privé dans la dynamisation territoriale en Tunisie.

Des "Pôles de développement" créés dans chaque région économique, espace géographique homogène, dont certains perdurent jusqu'aujourd'hui. Ils auraient à rayonner sur l'espace de chacune de ces régions économiques. Parallèlement à ce processus de polarisation spacio-économique, le concours du secteur privé fut orienté vers des secteurs particuliers et activités particulières ainsi que vers des territoires particuliers.

Toutefois, ces incitations estimées annuellement à de 2% du PIB contribuaient-elles effectivement à la dynamique territoriale escomptée ? Permettaient-elles de construire les territoires escomptés ?

Dynamique territoriale et NEG

La dynamique territoriale se base sur l'échange et sur le positionnement de la région. La Nouvelle Economie Géographique (NEG) considère la région est une variable endogène à l'explication des mécanismes engendrant la développement national.

En traitant de la manière dont les activités économiques se localisent dans l'espace la NEG focalise sur deux questions :

- Les raisons poussant l'activité économique à se concentrer dans un nombre limité de régions et/ou de villes.
- Les raisons qui poussent des activités économiques particulières à se concentrer dans certains lieux plutôt que d'autres. Certains avantages comparatifs mineurs conduisent ainsi à des divergences majeures dans l'évolution des centres urbains.

Pour expliquer les concentrations géographiques (clusters), la NEG insiste sur l'importance d'un marché de travail et de fournisseurs spécialisés. Ces avantages liés à la taille des marchés sont renforcés dans certains lieux par des externalités technologiques ou informationnelles liées à l'importance de la proximité dans la transmission du savoir et des connaissances.

Dynamique territoriale, convergence et politiques publiques

Pourquoi tels territoires sont-ils développés alors que d'autres le sont moins ?

Nous chercherons à étudier l'impact des politiques publiques dans la dynamique territoriale et ce parallèlement aux dotations naturelles et factorielles. La dynamique régionale tunisienne sera mesurée par la capacité des régions à lutter contre la pauvreté.

¹ IHEC Carthage & Lab. VPNC Université de Jendouba,

² Le Décret n° 589 du 21 Septembre 2023 vient d'instaurer un nouveau découpage du territoire national.

³ On y trouve à partir du milieu des années 1990 les travaux principalement de P. Krugman (1979, 1991, 1993, 1998) et Myrdal.

* Un marché de travail spécialisé réduit les coûts de formation et de recrutement et attire de nouveaux individus qualifiés.

L'objectif étant de mettre en évidence la problématique de déséquilibre territorial et la nécessité de convergence des territoires. Ainsi l'amélioration des niveaux de vie s'est souvent accompagnée en Tunisie d'une polarisation spatiale croissante et de l'aggravation d'écart. Ces inégalités sont le résultat d'une donne naturelle, d'un héritage accumulé et des choix socio-économiques effectués.

On assiste ainsi à :

- La centralisation et la concentration autour de Tunis et de ses relais : Le poids de Tunis n'est que l'expression de la centralité de l'État.
- L'inégale répartition de la population entre les régions puisque les zones littorales concentrent l'essentiel de la population, notamment urbaine.
- Fécondité et mortalité : baisse rapide mais nuancée selon les régions
- La connectivité et l'urbanisation sont déséquilibrées
- Les conditions de vie sont inappropriées dans les régions intérieures.

En l'absence de données économiques régionalisées (PIB, Consommation, etc.), la dynamique territoriale tunisienne sera étudiée à travers la pauvreté. Elle laisse montrer que les régions tunisiennes n'ont pas évolué dans la même direction. La pauvreté sévit dans les régions aux plus faibles IDR (Kasserine, Sidi Bouzid, Siliana, Le Kef, Béja et Kairouan)

Voulant assurer le « rattrapage » des territoires marginalisés, peu développés, les autorités publiques tunisiennes ont œuvré à en développer des « régions en développement ou à développer » moyennant l'implémentation d'incitations fiscales et financières.

La délimitation des territoires sujettes à l'incitation à l'investissement en Tunisie remonte à 1968 lorsque l'Etat a instauré une zone d'encouragement à l'investissement appelée le « Sud tunisien ». Depuis, avec la promulgation du premier Code d'incitation à l'investissement en 1968 on a assisté à une série de mesures en faveur des zones territoriales éligibles aux avantages accordés dans le cadre de la

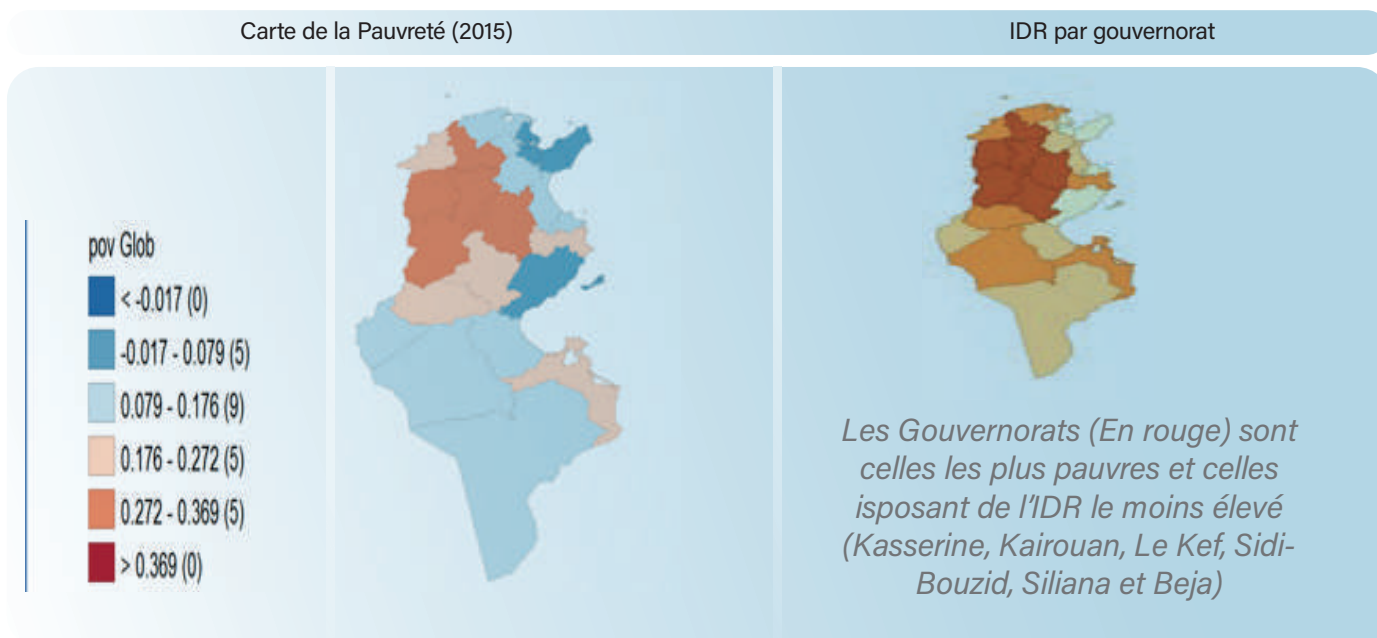


Figure 1- IDR et Pauvreté en Tunisie

IDR = 0,33* conditions de vie (9 indicateurs) + 0,21*environnement social (6 indicateurs) + 0,24 KH (3 indicateurs) + 0,22* Environnement économique & marché du travail (9 indicateurs)



décentralisation industrielle. Par ailleurs, la notion de Zone de Développement Régional (ZDR) a été introduite d'une manière explicite en 1994 suite à la promulgation du Code d'incitations aux Investissements (1993). Ce dernier fut abrogé par un autre texte de loi faisant office de Charte d'investissement (Loi 71-2016).

On distingue ainsi cinq tentatives de zonage du territoire national :

- Code de 1974 (découpage 1977-1979) : Le gouvernorat est le noyau du découpage territorial
- Code de 1981 : La délégation est le noyau du découpage territorial
- Code de 1987 : Un découpage qui se base sur un mix chef lieux des gouvernorats et de délégations
- Code de 1994 : Emergence de Zones de

Développement Régional (ZDR)

- Code de 2016 : Délimitation sur la base de l'IDR

Les mesures incitatives au développement régional étaient affectées à chaque fois conformément à un découpage tantôt géographique, verticale (Code de 1993), tantôt économique, mosaïque (Code de 2016).

- Code de 1981 : La délégation est le noyau du découpage territorial

- Code de 1987 : Un découpage qui se base sur un mix chef lieux des gouvernorats et de délégations

- Code de 1994 : Emergence de Zones de Développement Régional (ZDR)

- Code de 2016 : Délimitation sur la base de l'IDR

Les mesures incitatives au développement régional étaient affectées à chaque fois conformément à un découpage tantôt géographique, verticale (Code de 1993), tantôt économique, mosaïque (Code de 2016).

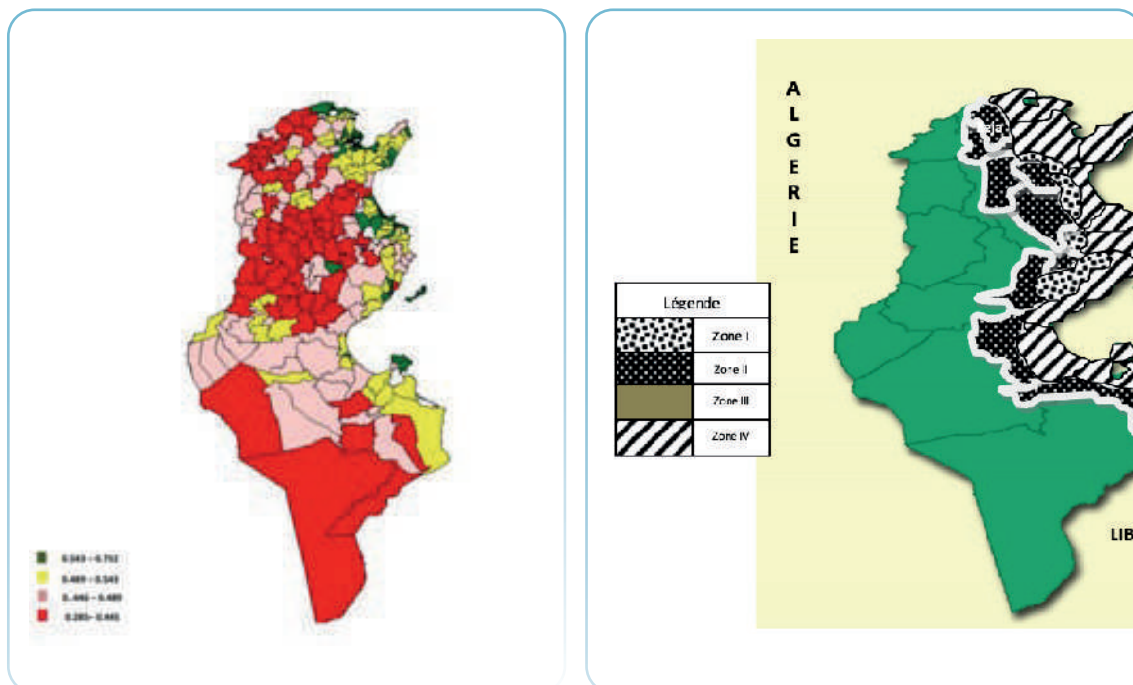


Figure 2- Cartographie de la Tunisie en ZDR

⁶ Loi n°68-3 du 8 mars 1968 portant encouragement de l'Etat aux investissements effectués dans le sud tunisien. Il s'agit des gouvernorats de l'époque : Médenine, Gabès et Gafsa qui correspondent actuellement aux gouvernorats de Médenine, Gabès, Gafsa, Tozeur, Kébili, Tataouine.

⁷ Décret n° 94-426 zones d'encouragement au développement régional

⁸ Loi n° 93-120 du 27 décembre 1993, portant promulgation du code d'incitations aux investissements

Tentative de 1974

Avec la publication de la loi 74-47 du 3 août 1974 portant sur les investissements dans les industries manufacturières et en vertu de son article 15, on assistait à un premier découpage territorial. Il était question de répartir 18 gouvernorats en 3 zones d'avantages fiscaux et financiers (A, B et C) et une zone sans avantages (D) représentée par le gouvernorat de Tunis et quelques délégations Est-littorales...

Ce zonage a été ajusté en 1979 en gardant les mêmes avantages pour chaque zone tout en modifiant sa délimitation territoriale.

Tentative de 1981

Avec la promulgation du Code d'Investissement de 1981, un deuxième « découpage » des avantages à l'investissement a été mis en place et ce conformément à une nouvelle recomposition administrative du territoire national (20 gouvernorats et 176 délégations). Ce découpage administratif a été à l'origine de la mise en place d'un nouveau zonage des avantages à l'investissement dans les industries manufacturières. A la différence du zonage des avantages de 1977, ce nouveau zonage, plus pertinent, prend comme unité de référence la «Délégation» et non plus le Gouvernorat. Ainsi, les 176 délégations ont été réparties entre 5 zones d'avantages à l'investissement.

Tentative de 1987

Avec la promulgation du Code des Investissements industriels de 1987, on assistait à un troisième zonage du territoire basé sur un nouveau découpage administratif (23 gouvernorats, 201 délégations) et axé sur les ZDI implantées dans

les chefs-lieux de gouvernorats et de Délégations ; Ainsi, deux catégories de zones d'avantages sont établies :

- Catégorie I, regroupe les centres situés dans les chefs-lieux de certains gouvernorats
- Catégorie II, regroupe les centres situés dans les chefs-lieux des délégations

Une série d'avantages financiers et fiscaux sont ainsi accordés sous forme de prime d'investissements, bonification d'intérêt, prise en charge de travaux d'infrastructure, exonération de la TVA et de l'IS. Les zones d'avantages concernent, respectivement, 13 gouvernorats sur 23 et 111 délégations sur 201

Tentatives de 1994, 1999 et 2008

A partir de 1994, le zonage des avantages à l'investissement est intégré dans une démarche de développement régional par la création de « Zones de Développement Régional » (ZDR).

Ainsi, depuis, on distingue 3 types de zonage : Zonage de 1994, Zonage de 1999 et Zonage de 2008

Le zonage de 1994 est réalisé sur la base d'un découpage territorial définissant deux types de «ZDR» :

- ZDR des activités des industries manufacturières et de services
- ZDR pour le secteur touristique

Le Zonage de 1999 est défini par le décret 99-483, distingue 3 ZDR pour l'industrie, l'artisanat et les services et 7 ZDR pour le secteur touristique .

Il redéfinit la Zone III, qualifiée de zone prioritaire – à l'Ouest du pays – couvre principalement les gouvernorats frontaliers alors que la Zone IV, qualifiée de zone de référence couvre les gouvernorats à l'Est-Littoral.

Loi 81-56 relative à l'encouragement de l'investissement dans les industries manufacturières et à la décentralisation industrielle



Tentative 2016

La Loi 71-2016 distingue 03 zones économiques dont 02 ZDR ; un premier groupe composé, totalement ou en partie, de 15 gouvernorats et un deuxième groupe composé de délégations de gouvernorats du Centre-Est (Sousse, Mahdia et Sfax). Le zonage est élaboré sur la base de l'IDR. Des avantages financiers et fiscaux sont accordés aux investisseurs désireux d'y investir.

Cependant, on relève la persistance de la structure de la pauvreté malgré ces mesures incitatives. Evidemment, on ne peut attribuer la pauvreté multidimensionnelle à la seule efficacité des incitations.

Conclusion

Les « incitations » paraissent peu significatives dans la dynamique territoriale du moment où elles sont, également, peu significatives dans le rattrapage apparent. Alors, pourquoi persiste-t-on à en accorder ?

Nombreuses sont les études où il a été démontré que les « incitations » (Export, Développement régional, DD, emploi) n'ont que peu engendré les résultats escomptés. Elles ont, cependant, révélé que l'impulsion de dynamique territoriale moyennant la promotion de l'investissement privé passerait par un climat d'affaires performant tout en libérant le potentiel des acteurs économiques. Alors que pourra-t-on faire davantage ?

Une question qui demeure ouverte....

Responsabiliser les territoires semble constituer une piste à creuser davantage ...

K. Gh.

ZEDR pour le secteur touristique sont établies en fonction du potentiel touristique du territoire de la zone. Ainsi trois secteurs touristiques sont considérés:

- Le tourisme saharien
- Le tourisme de Montagne
- Le tourisme côtier du Nord

7 ZEDR pour le secteur touristique sont les zones qui couvrent le Tourisme Saharien, le Tourisme de montagne, le tourisme côtier du nord, le tourisme culturel, le tourisme Thermal, le tourisme vert et écologique et le tourisme d'hébergement et d'animation.



Inégalités de revenus et appariement sur le marché du travail tunisien : Approche de filtrage spatial

***Dr Amani Zaouali & Dr Anis Bouabid
FSEG de Sousse, Université de Sousse, Tunisie***

Pour son développement social et régional, la Tunisie a investi massivement dans le capital humain. Toutefois, les inégalités d'opportunités de chômage favorisent les inégalités de revenus, en particulier dans les régions « intérieures ». Cet article restitue une recherche d'identification des facteurs affectant le processus d'appariement des diplômés de l'Université en Tunisie moyennant une approche de filtrage spatial pour traiter ses déterminants.

Pour expliquer le phénomène du chômage des diplômés de l'Université, les économistes ont recours au concept de l'appariement (Petrongolo et Pissarides (2001)) qui correspond à un processus d'association entre les demandeurs d'emploi et les postes vacants disponibles sur un marché du travail.

En Tunisie, où la main-d'œuvre non qualifiée domine la structure productive, l'inadéquation des qualifications et les disparités d'opportunités d'emploi entre les régions sont les causes majeures du chômage des diplômés de l'Université et de sa persistance. D'autres explications en sont données. Selon l'ITCEQ, «l'investissement dans les ressources naturelles des régions reculées du Sud et du Centre de la Tunisie ne conduit pas automatiquement à des retombées locales et au développement régional. Cela est dû au fait que les entreprises basées sur la côte préfèrent transférer leur main-d'œuvre qualifiée vers le Sud et le Centre plutôt que d'investir dans le capital humain de ces régions » .

L'évaluation des externalités spatiales affectant le choix de localisation des demandeurs d'emploi est cruciale pour pouvoir identifier les facteurs de l'appariement ou ses obstacles. Des études incluant la probabilité de satisfaction au travail ou la tension du marché du travail se sont concentrées sur l'analyse de la relation entre appariement et inégalité des revenus à travers l'équation des salaires. L'accroissement de l'effectif de main-d'œuvre qualifiée affecte les choix technologiques des entreprises, diminue les salaires des travailleurs non qualifiés et augmente ainsi les inégalités salariales (Acemoglu, 1997). Des résultats confirmés pour l'effet de la distribution des salaires sur la probabilité d'un appariement positif (Figueiredo et al. (2013), Consoli et al. (2014), Lise et al. (2016)). Néanmoins, ces études ignorent l'intégration du revenu et de l'inégalité des revenus dans l'analyse de la fonction d'appariement.

MARCHÉ DU TRAVAIL : ATTENTES VS RÉALITÉS

La situation du marché du travail tunisien devient de plus en plus instable malgré la réduction de la pauvreté. Respectivement, 90% de l'emploi global et 81,2% des entreprises demeurent localisés dans les régions Est-littorales, notamment le Grand Tunis. Cette configuration peut s'expliquer par au moins deux facteurs. D'abord, la Tunisie a hérité d'infrastructure de production, de distribution et de mobilité facilitant la concentration des activités économiques sur le littoral-Est. Deuxièmement, l'investissement dans le capital privé, les pôles compétitifs et l'immobilité relative du capital humain



gènèrent cette concentration Est–littorale. La croissance économique nationale n’a pas généré dans les régions « intérieures » un accroissement substantiel de l’emploi ; le faible taux d’emploi y traduit une sous–utilisation des ressources humaines (fig. n°1).

Des disparités régionales caractérisent le taux de chômage (Tab.n°1). Son évolution par région est associée à un mouvement concomitant de baisse dans les gouvernorats du littoral–Est (de 16,6% en 2007 à 9,9 en 2018) et d’augmentation dans les gouvernorats « intérieurs » (de 14,92% à 21,7%). De même, le taux de chômage des diplômés de l’Université était à un niveau alarmant surtout dans les régions « intérieures » (fig. 3 (b)), passant de 15,8% en 2006 à 21,7 % en 2018. Ces résultats reflètent l’inadéquation entre l’offre de main–d’œuvre qualifiée et la demande de main–d’œuvre non qualifiée . Ceci s’explique par une faible capacité de l’économie tunisienne à créer suffisamment d’emplois conjuguée à un processus de transformation structurelle plutôt laborieux dans la mesure où l’essentiel des activités économiques se cantonnent à des activités à faible valeur ajoutée nécessitant une main d’œuvre peu qualifiée.

FILTRAGE SPATIAL

Une approche permettant d’y répondre et de contrôler l’effet potentiel de la dépendance spatiale au niveau des données est le filtrage spatial. L’un des problèmes de traitement économétrique des données spatiales est l’interdépendance entre observations : L’auto–corrélation spatiale. Des outils et méthodes ont été adoptés dont ceux de l’économétrie spatiale avec un développement économétrique spécifique.

À l’occasion de cette investigation économétrique, les données sont recueillies auprès de sources « usuelles » : ANETI , INS , ‘APII et STEG .

Après de l’ANETI, les données obtenues regroupent les placements ou rencontres positives réalisés au cours de l’année « t » dans le

gouvernorat « g » (Mg, t), le stock de demandeurs d’emploi ayant les connaissances requises par le système éducatif ($U_{(g,t)}$) et les postes offerts ($V_{g,t}$) enregistrés en fin d’année pour l’ensemble des gouvernorats tunisiens de 2007 à 2015.

Les variables pouvant intervenir directement ou indirectement sur le mécanisme d’appariement des diplômés sont les suivantes :

- Consommation d’électricité en GW/H comme proxy du PIB par habitant ou le revenu de ménages
- Indice de Gini des inégalités de revenus
- Nombre d’entreprises privées par gouvernorat.

FILTRAGE SPATIAL ET EXTERNALITÉS

L’hypothèse d’existence d’externalités spatiales entre chaque gouvernorat et les gouvernorats contigus se trouve confortée. Les résultats établis confirment l’existence d’externalités de congestion subies par les diplômés chômeurs. Les demandeurs d’emploi qualifiés présentent la plus large gamme d’externalités sur environ 150 Km. Les diplômés au chômage provoquent des effets d’entraînement suite à la recherche et à la prospection d’emploi. Par conséquent, ils deviennent des concurrents pour les chômeurs des régions d’origine ; ces externalités négatives sont appelées « effet de congestion ou de concurrence ». Sur un marché du travail local, les personnes ayant un niveau élevé de capital humain (qualifié) sont susceptibles de vouloir parcourir de longues distances. En examinant le problème de l’inadéquation des compétences en Tunisie, les jeunes diplômés recherchent un emploi (150 Km) avec le même potentiel que les chômeurs peu ou pas qualifiés dans les pays développés. En effet, des auteurs ont constaté que la mobilité géographique vers les régions prospères est la raison du déséquilibre spatial en Tunisie. Les externalités sont également effectives pour les postes vacants et les placements situés à environ 54 Km, c’est–à–dire limités aux gouvernorats les plus proches.



Les régions du Sahel, où l'on observe une concentration d'entreprises industrielles et de secteurs spécialisés, sont les seules régions affichant des offres d'emploi de qualité. Ce qui est expliqué par le fait que les employeurs des secteurs traditionnels (textile, agriculture et construction) y demandent des travailleurs peu ou pas qualifiés alors que les industries de haute technologie sont limitées en termes de retombées. Il existe en effet une concurrence en termes d'offres d'emplois peu qualifiés. De plus, les externalités d'investissement sont les externalités de congestion et d'éviction. Cet effet négatif réside dans le fait que la probabilité qu'un chômeur non qualifié trouve un emploi diminue avec un nombre donné d'emplois par demandeur d'emploi.

Concernant les entreprises privées, les économies d'agglomération se dégradent rapidement avec la distance (58 Km). Seules les régions Est-littorales produisent des externalités de connaissances et de transaction. Les entreprises spécialisées dans un même secteur d'activité ont tendance à se regrouper dans l'espace pour profiter de la concentration de travailleurs qualifiés dans une région particulière.

Pour le revenu des ménages, une augmentation du revenu moyen des ménages d'une région impacte la richesse et la productivité des régions voisines. Ces externalités se propagent dans un rayon de 64 Km. Dans une région Est-littorale, les familles prospères peuvent produire des externalités positives améliorant les revenus de familles dans des régions voisines.

Enfin, on constate que les externalités de bien-être, résultant des inégalités de revenus, sont de l'ordre de 80 Km. Elles peuvent engendrer deux effets : les fortes inégalités conduisent à une meilleure redistribution des richesses alors que la ségrégation spatiale et l'augmentation des inégalités de revenus entre régions détériorent la cohésion sociale tout en limitant l'effet des politiques de redistribution.

INÉGALITÉS RÉGIONALES DE REVENUS ET APPARIEMENT DES DIPLÔMÉS DE L'UNIVERSITÉ

L'examen des coefficients obtenus à l'estimation montre que conformément à la théorie du job matching, l'élasticité du matching des diplômés par rapport au nombre d'emplois vacants est positive et significative. Une augmentation du stock d'emplois vacants offerts de 1% génère une augmentation du nombre de matchings de 0,697%. Des coefficients similaires sont retrouvés au niveau international et pour le cas de la Tunisie. L'offre de travail par les entreprises augmente le nombre de matchings et non la qualité car à force de disponibilité d'emplois peu ou pas qualifiés, les diplômés n'ont d'autre choix que d'accepter ces emplois.

Le résultat surprenant est celui de l'élasticité de matching pour les demandeurs d'emploi diplômés. L'augmentation du nombre de chômeurs qualifiés de 1% diminue le nombre de matching de 0,374%. Dans la lignée des travaux sur l'Angleterre et contrairement aux anciens travaux empiriques sur le marché du travail tunisien, ce nouveau résultat pour la période 2007–2015 est dû à au moins deux raisons.

La première raison est l'inadéquation des qualifications des jeunes diplômés aux exigences des entreprises (mismatch qualification) liée aux caractéristiques structurelles d'insuffisance d'emplois hautement qualifiés et de faible valorisation des compétences acquises à travers le système éducatif de formation.

La deuxième raison réside dans les frictions de la recherche et de la prospection. La plupart des diplômés demandeurs d'emploi sur le marché du travail sont issus de la classe moyenne ou à faibles revenus donc les coûts de prospection restent élevés et l'information reste inaccessible. A cause de ces coefficients, on retrouve des rendements d'échelle faibles (0,323) et ce contrairement à Rama (1998) qui affiche des rendements élevés de l'ordre de 0,87 pour le marché du travail qualifié pour la période 1982 – 1994. La polarisation est à l'origine de l'inefficacité du marché du travail des



travailleurs qualifiés. Ce phénomène s'explique par l'augmentation récente des emplois peu qualifiés, ou des emplois hautement qualifiés et peu rémunérés, au détriment des emplois de la classe moyenne.

Pour le clivage « Littoral–Intérieur », les résultats montrent que les zones Est–littorales et le Grand–Tunis affichent des coefficients positifs et significatifs, une augmentation de 0,758% par rapport aux postes vacants et une augmentation de 0,1% pour les diplômés chômeurs. Ces résultats illustrent les fortes disparités régionales.

Selon la NEG, les coûts de transport, les effets de congestion et le facteur limité de la mobilité favorisent la dispersion géographique des entreprises et des travailleurs. Alors que les régions Est–littorales réalisent des rendements d'échelle décroissants, mais proches de la constance (0,858), celles « intérieures » souffrent du gaspillage d'échelle. Ce phénomène est dû au problème de gestion et de coordination qui risque de s'intensifier chez les entreprises situées dans ces régions et offrant des postes vacants.

En Tunisie, la répartition des entreprises et le choix de leur localisation indiquent qu'il n'existe pas d'économies d'agglomération favorisant la croissance de l'emploi qualifié.

Même sur le littoral–Est, ses économies se limitent aux régions voisines car le secteur industriel tunisien est dominé par l'IDE concentré dans le triangle concurrentiel et investissant dans des industries à faible valeur ajoutée offrant des emplois précaires. Cela crée une inadéquation entre l'offre et la demande de main d'œuvre qualifiée. D'autre part, une augmentation du nombre d'entreprises privées dans les régions intérieures via des incitations à l'investissement a un effet négatif sur l'adéquation de la main d'œuvre locale. Or, la mobilité des diplômés chômeurs vers les zones phares (dans un rayon de 150 Km) et la création d'entreprises, qui n'a aucun lien avec la spécialisation de la région ou avec les

qualifications de la majorité des chômeurs, est à l'origine de cette situation.

L'examen des coefficients obtenus montre que l'amélioration des revenus des ménages au niveau régional a un effet positif faible mais significatif sur l'appariement des diplômés. Cette relation positive est explorée de deux manières : par l'équation salariale mincerienne intégrant le nombre d'appariements comme variable explicative, et par la fonction d'appariement (Gross (1997)). En effet, le revenu est nécessaire pour chercher un emploi et exploiter la nouvelle technologie ; d'où le coût de la prospection parmi les diplômés supporté par les familles. Surtout dans les régions de l'intérieur, l'élasticité relative à cette variable est la plus élevée (0,456). Ainsi, les chômeurs aux revenus faibles ou irréguliers ont des besoins de déplacement plus limités. Par la suite, ils s'installent en périphérie et deviennent plus exposés au mismatch et ce contrairement à ceux aux revenus élevés qui s'installent en milieu urbain.

Les inégalités de revenus semblent défavorables à l'adéquation « emploi–éducation » en Tunisie. L'effet négatif significatif est alimenté par les agglomérations (densité et taille du marché du travail) et par les inadéquations de compétences. En réalité, la concentration des revenus accroît le mécontentement social et favorise les activités illicites (informelles) et de manifestations risquant d'entraîner des coûts pour l'État. De plus, les inégalités de revenus tendent à former des trappes à pauvreté.

Cependant, au niveau de l'analyse « littoral–intérieur », nous constatons que les inégalités de revenus, supposées s'accroître dans les régions urbaines où il y a une diversification de la demande de main-d'œuvre, s'accroissent dans les régions intérieures en augmentant l'appariement des diplômés. Un résultat qui se trouve partagé par d'autres auteurs qui, en examinant la structure et la dynamique des inégalités économiques en

Tunisie, ont constaté que les opportunités d'éducation et d'emploi se sont améliorées pour les ménages prospères au cours des dernières années.

DES RÉFORMES EN VUE DE RÉDUIRE LES INÉGALITÉS DE REVENU ET L'INADÉQUATION DES COMPÉTENCES

En Tunisie, l'augmentation du nombre de diplômés au niveau des gouvernorats n'est pas en mesure de créer des externalités positives par rapport aux frictions de prospection, d'environ 150 Km, augmentant l'appariement régional. Cela est dû à la pénurie d'emplois qualifiés et à la faible valorisation des compétences acquises à travers le dispositif éducatif et professionnel. L'augmentation des emplois peu qualifiés sur le marché du travail tunisien favorise l'augmentation des postes vacants (effet de congestion dans un rayon de 54 Km) avec lesquels les diplômés sont appariés.

Aussi, l'augmentation du nombre d'entreprises privées, notamment dans les régions de l'intérieur, n'a pas attiré les demandeurs d'emploi diplômés et à créer des externalités positives, limitées aux gouvernorats voisins (58 Km). Les diplômés chômeurs de «l'intérieur» migrent vers les régions littorales car les entreprises implantées dans leur zone de résidence ne pouvaient leur offrir les avantages qu'ils auraient obtenus ailleurs.

L'arrivée (ou le départ) d'une entreprise ou d'un produit est un événement endogène, qui devrait entraîner un changement des relations de voisinage.

Les personnes ayant des besoins de déplacement limités sont les plus exposées aux inadéquations de compétences et aux inégalités de revenus. La concentration des revenus génère des barrières à l'entrée vers de bons emplois et à la participation à de bons matches.

La décomposition des résultats « Intérieur–Littoral » montre qu'il existe des disparités régionales en termes d'adéquation emploi–emploi.

Il en résulte que, dans le contexte tunisien, réduire le chômage des diplômés est tributaire de la compétence plutôt que le nombre. Il vaut mieux avoir un parc réduit d'entreprises embauchant des compétents qui ultérieurement créeront de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois que d'entreprises embauchant des travailleurs pauvres et mal payés et qui ultérieurement ne trouveraient pas de travailleurs. Cependant, cela peut multiplier le nombre de candidatures et d'offres d'emploi. De plus, le simulateur de durée de chômage développé par Lachiheb (2017) constitue un avancée vers l'amélioration de l'appariement des diplômés, mais d'autres simulateurs vont dans le sens d'approfondissement probable des inégalités spatiales.

L'effort redistributif de l'Etat à travers le salaire minimum et le système de sécurité sociale parvient peu à réduire les inégalités régionales de revenus empêchant, à son tour, l'accès aux emplois. Des réformes du système éducatif s'imposent donc afin de garantir un rendement meilleur des diplômés de l'université afin de réduire à la fois les inégalités de revenu et l'inadéquation des compétences.

Z.A. & B.A.

Indicateur des « Régions d'Education Prioritaires » : Autre approche d'étude des inégalités scolaires

Ben Rabah Imed, Economiste
Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives

La conférence mondiale sur l'éducation (Thaïlande, 1990) proclamait le droit universel à l'éducation. Chaque individu doit bénéficier d'une éducation de base. Le système éducatif reflète souvent la situation économique, sociale et politique d'un pays.

Dans les pays développés, on attache beaucoup d'importance à son efficacité et à son efficience. La capacité de parvenir à un maximum de résultats avec un minimum de ressources est une condition fondamentale pour « alimenter » le marché de travail de réelles compétences, promouvoir le capital humain et assurer le bien-être social.

En Tunisie, le taux de scolarisation a considérablement augmenté. Cette tendance s'est un peu déclinée durant les deux dernières décennies sous l'effet l'abandon scolaire, la dépréciation des établissements éducatifs publics, la discrimination dans le système scolaire et la qualité de l'enseignement.

Cet article dresse un bilan du système éducatif tunisien au niveau régional et dégage les problèmes liés à l'éducation de base tout en abordant de solutions pour une éducation équitable.

I- Indicateur des « Régions d'Education Prioritaires » En Tunisie, établir une équité entre les régions en assurant les conditions paritaires en matière d'éducation est un objectif critique. Toutefois, l'Etat tunisien, à travers ses politiques publiques qui visent à réduire les inégalités d'accès à l'Education, doit œuvrer pour s'en

rapprocher.

Dans ce cadre, et pour assurer un minimum d'équité en matière d'éducation, la politique de l'Etat, selon Aletta.G , doit veiller à atténuer les inégalités dans quatre domaines :

- Accès à l'éducation : Tout élève, où qu'il soit, doit bénéficier des mêmes opportunités d'accès à un niveau déterminé dans le système éducatif.
- Moyens réservés : Les élèves doivent jouir des mêmes conditions sociales et économiques pour qu'ils bénéficient des mêmes conditions d'apprentissage.
- Acquis : Les élèves doivent maîtriser les compétences déterminées par le programme d'éducation national.
- Accomplissement : Un élève qui quitte le système éducatif a les mêmes possibilités de faire valoir ses compétences ou son savoir-faire.

1- Démarche méthodologique

En vue de révéler les régions tunisiennes d'accès à l'éducation et qui ont le plus besoin d'intervention spécifique de l'Etat, nous proposons de mettre au point un indicateur synthétique qui s'appuie sur une conjugaison de variables portant sur des aspects en lien avec les conditions et l'environnement scolaires. L'analyse factorielle (ACP) y est retenue.

2-Analyse

Dans le but d'élaborer un indicateur reflétant le déficit existant entre les régions tunisiennes en matière d'accès et de performance scolaires et permettant de dresser une cartographie des

priorités régionales, nous avons retenu quatre variables traduisant quatre domaines :

- Egalité/inégalité des moyens : “Taux de pauvreté”.
- Egalité/inégalité d’accomplissement : “Résultat au baccalauréat”.
- Egalité/inégalité des acquis : “Abandon scolaire”.
- Egalité/inégalité d’accès à l’éducation : “Pourcentage des nouveaux élèves inscrits en 1ère année du 1er cycle de l’enseignement de base ayant suivi l’année préparatoire par gouvernorat”.

En s’inspirant de cette classification nous allons calculer un indicateur synthétique qui résume les quatre dimensions présentées. Pour ce faire, un aperçu descriptif des variables retenues sera fourni tout en rappelant les définitions et les significations économiques y afférentes.

a– Indicateur d’égalité/inégalité des moyens : “Taux de pauvreté”.

En Tunisie, le « Taux de pauvreté » est établi par l’Institut National de la Statistique (INS), et ce à partir d’Enquête nationale sur la consommation et le niveau de vie des ménages. Une personne est considérée pauvre si son revenu par an est inférieur à 1 277 DT . Le choix de cet indicateur découle du fait que l’abandon ou l’échec scolaire sont caractéristiques de catégories socio-professionnelles défavorisées et que la relation entre pauvreté et éducation est largement démontrée par la théorie du capital humain . Le « Taux de pauvreté par gouvernorat » en Tunisie traduit des disparités régionales. Les gouvernorats à l’ouest du territoire national – Kairouan (34.9%), Le Kef (34.2%) et Kasserine (32.8%) –, en sont les plus touchés contre ceux de la métropole et dulittoral–Est gouvernorats qui affichent des taux relativement faibles.

b– Indicateur d’Egalité/inégalité d’accomplissement : “Résultat au baccalauréat”

Les effets directs des faibles résultats scolaires notamment au baccalauréat dans les régions de l’intérieur du pays portent sur la pauvreté et le chômage. Même ceux qui réussissent à réussir le baccalauréat s’orientent vers des filières à employabilité limitée qui sont qualifiés comme des filières à taux de chômage élevé.

Le taux de réussite au baccalauréat reflète des disparités régionales significatives : Il varie entre 46% au Gouvernorat de Sfax et 16% au Gouvernorat de Kasserine. Les gouvernorats de Kasserine et de Kébili affichent les taux de réussite les plus faibles.

c– Indicateur d’Egalité/inégalité des acquis : “Abandon scolaire”

Tant économiquement que socialement et politiquement, l’abandon scolaire reflète l’échec du système éducatif dans ses différentes composantes. Tout élève qui abandonne l’école est un individu qui éventuellement n’assurera pas son avenir professionnel et sera très faiblement productif à l’avenir.

Dix gouvernorats affichent un taux d’abandon supérieur à la moyenne nationale. Ainsi, le gouvernorat de Kasserine est le plus touché par ce phénomène relayé par les gouvernorats de Kairouan et de Sidi Bouzid.

d– Indicateur d’Egalité/inégalité d’accès à l’éducation : “ Pourcentage des nouveaux élèves inscrits en 1ère année du 1er cycle de l’enseignement de base ayant suivi l’année préparatoire »

Ici, l’indicateur est appréhendé par l’existence d’éducation préscolaire au niveau des régions



pour les enfants âgés de 5 à 6 ans dans les écoles publiques et privées. Cette variable permet de montrer si le système éducatif tunisien est assez équitable.

En dépit des ressources publiques déployées par l'Etat, les gouvernorats de l'intérieur du pays (Ouest et Sud) occupent le dernier rang. Un élève dans ces régions part avec un handicap initial qui va impacter négativement son parcours scolaire et même professionnel.

L'Analyse en Composantes Principales (ACP) est retenue pour établir l'indicateur « Régions d'Education Prioritaires » (REP). Cet outil économétrique permet de réduire des « variables » en un « indicateur » grâce à la technique de la corrélation bi variée. Cette méthode souvent utilisée pour synthétiser une quantité d'information disparate dans un indicateur ou en indices synthétiques « facteurs » plus simples et plus clairs à interpréter avec des pondérations statistiques.

Dans notre travail, l'ACP permettra de factoriser les variables qui reflètent les aspects de conditions d'enseignement et d'accès à une éducation de qualité en un indicateur synthétique comparable dans le temps et dans l'espace.

3- Indicateur « REP » : Résultats

Les réformes menées par l'Etat pour améliorer le système éducatif s'adressent à tous ! Mais les capacités et les ressources limitées requièrent un choix à opérer afin de circonscrire des régions-cibles à identifier pour un bénéficiaire de traitement spécifique et/ou de politiques publiques de rattrapage. Ainsi, il ressort de notre analyse que deux gouvernorats affichent un très faible score : Kasserine et Kairouan.

Dans ces deux régions, la faible proportion des élèves suivent une année préparatoire impacte

leur cursus éducatif. Le taux de réussite au baccalauréat y est inférieur à celui des autres régions. Aussi, le taux d'abandon scolaire y est nettement plus élevé qu'ailleurs. A cela s'ajoute un environnement économique caractérisé par un taux de pauvreté des plus élevés

Ces facteurs constituent autant d'handicaps à une éducation de qualité dans les régions de Kasserine et de Kairouan.

Conclusion

La Charte de la Conférence mondiale de Jomtien (1990), proclame un droit universel à l'éducation, ainsi l'offre éducative doit recouvrir toute personne sur le territoire national et ce sans discrimination, ni selon le genre ni ou selon la région. L'objectif devrait être un décloisonnement des deux systèmes, de manière à empêcher l'abandon scolaire prématuré dans certaines régions.

Il convient donc de considérer et d'activer les mesures de discrimination positive régionale pour assurer plus d'égalité de chances et pour contourner la disparité observée au niveau du système éducatif tunisien.

Autres actions sont préconisées :

– Dans les régions de Kairouan et Kasserine, seule une faible proportion des élèves parvient à accéder à un niveau d'enseignement élevé et dont le taux de réussite au baccalauréat est inférieur aux autres régions. Les causes de ce retard sont dues à l'éloignement des écoles du domicile des élèves et/ou à la charge financière trop élevée pour la famille.

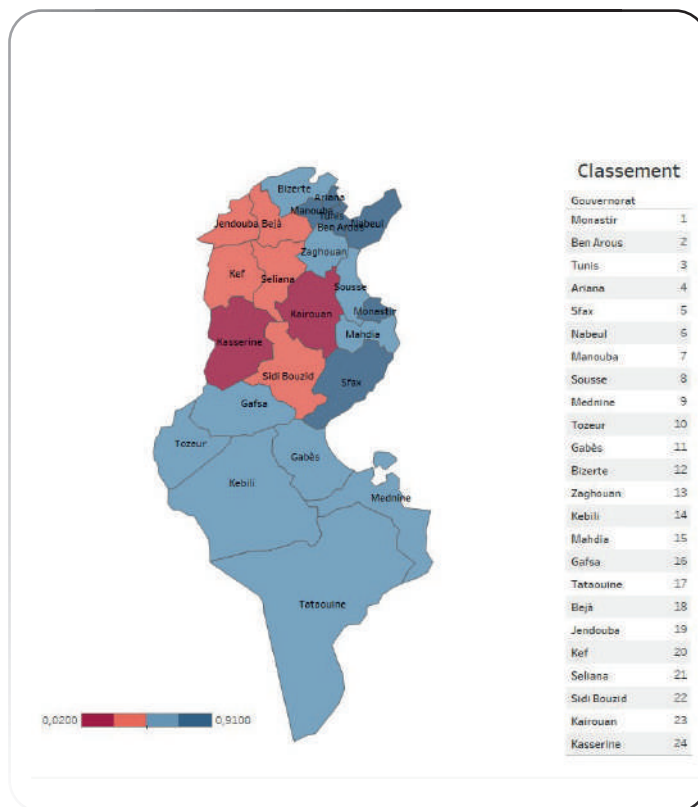
– La mise en place de dispositif de transport scolaire local et fourniture gratuite des manuels scolaires pour l'ensemble du cycle primaire ; ceci favorisera la continuité pédagogique escomptée. Une collaboration entre le Ministère de l'Education Nationale et des acteurs de la société civile.



■ Les programmes d'éducation s'adressent à tous. Néanmoins, les capacités et les ressources diffèrent d'une région à une autre. En effet, l'environnement des élèves vivant dans les zones de l'intérieur est particulièrement riche, cependant, la méthode d'éducation au niveau primaire reste la même que pour les autres régions et consiste à « répéter et écrire au tableau » et les outils pédagogiques tels que le matériel d'illustration ne sont que rarement utilisés.

■ Pour motiver les élèves et les inciter à l'école, des matières (sciences naturelles, mathématiques, géométrie...) pourront être enseignées dans le cadre d'ateliers de pratique du jardinage scolaire. Cette approche mise davantage sur la manière de transmission des qualifications de base. La manière d'apprendre devient plus importante que le contenu en soi .

■ Appuyer le dispositif expérimental de l'école de la deuxième chance, notamment dans les régions intérieures. Il doit pouvoir garantir aux élèves décrocheurs prématurés, une alternative pour obtenir un diplôme de formation professionnelle dans un métier voire même l'obtention de diplôme d'études secondaires ou



■ d'accéder à l'université.

■ Cerner la problématique complexe de l'éducation en Tunisie en menant des enquêtes d'évaluation de la qualité du dispositif de l'éducation nationale ainsi que des politiques publiques éducatives implémentées dans les régions.

I.B.R

Corrélation Université - Territoire : Cas de l'Université de Sfax

Dr Amal HSAYRI

FSEG de Sfax, Université de Sfax, Tunisie

Cet article porte sur une restitution de recherche universitaire soutenue en 2022 pour l'obtention du Doctorat en Sciences Economiques auprès de la FSEG de Sfax (Université de Sfax). Vraisemblablement, cette recherche doit figurer parmi les premiers travaux universitaires tunisiens à avoir abordé un aspect significatif amplement étudié ailleurs qu'en Tunisie de la problématique de développement de territoire : L'état de corrélation entre le Capital humain (universitaire) et le l'économie de territoire . L'Université y est perçue comme «agent économique»...

Le « développement régional » demeure une thématique essentielle et constitue une préoccupation majeure pour toute nation. De nombreuses recherches ont exploré ce concept en le mettant en relation avec des indicateurs-clés ainsi qu'avec des facteurs susceptibles de contribuer à la prospérité nationale dont l'université, les réseaux de transport, les solutions logistiques, les entreprises transnationales, les PME, l'Esprit entrepreneurial, les réseaux d'innovation et la compétitivité territoriale...

Ces éléments sont à même d'assumer un rôle déterminant au processus de développement d'une région (Pike et al., 2011)

Cette étude a retenu comme cas d'étude une institution régionale particulière : l'Université de Sfax. En analysant les rapports qu'entretient cette institution avec le développement de sa région (Gouvernorat de Sfax), elle se propose de mieux appréhender et saisir les dynamiques qui lui sont propres tout en évaluant dans quelle mesure l'Université de Sfax y contribuerait de manière significative.

Cette étude vise à répondre à des questions problématiques, à savoir :

- Quelles variables sont susceptibles d'expliquer le rôle de l'Université de Sfax dans la promotion du développement de sa région ?

- Quels sont les « atouts » et les « lacunes » de cette institution lorsqu'elle est envisagée comme modèle pour le développement de sa région ?

Il s'agit d'identifier des leviers et des contraintes influençant la capacité de cette université à contribuer significativement au développement de sa région.

Les indicateurs multi-dimensions sont retenus dans cette étude dont :

1. **Dépenses universitaires,**
2. **Produits issus de l'Université,**
3. **Innovation et Entrepreneuriat universitaires.**

Ces indicateurs permettent d'appréhender le rôle multidimensionnel de l'Université de Sfax dans le développement de région.

Poisson et Léger (1979) modélisent la contribution de l'Université au développement d'une région à travers son impact sur la demande et l'offre régionales, et ce, en intégrant à la fois les « dépenses universitaires » et le « produit universitaire ».

L'analyse des résultats empiriques sur la relation entre « produit universitaire » et « développement régional », à l'échelle nationale, est particulièrement examinée. Pour déterminer si ces deux variables sont empiriquement liées dans le contexte de la région de Sfax, nous avons opté à intégrer dans notre modèle deux indicateurs – Innovation et Entrepreneuriat universitaires – en vue d'explorer leur impact sur la région. Des études ayant déjà permis de souligner l'effet positif de

Sous la direction du Pr. Foued Badr Gabsi, FSEG de Sfax (Université de Sfax)

Poisson M. et Léger J., (1979), « L'impact des universités sur le développement économique régional ».

Goddard J. et Puukka J., (2008), « La contribution des établissements d'enseignement supérieur au développement régional : opportunités et enjeux », Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, N.20, P11-47.

ces deux indicateurs sur cette dynamique. Figurant parmi les premières universités en Tunisie, l'Université de Sfax se distingue par un positionnement favorable ayant motivé notre choix d'analyser sa dynamique propre en vue de mieux comprendre les facteurs contribuant à son succès.

Une enquête fut menée et au cours de laquelle des responsables d'institutions internes à l'Université (doyens, chefs de services, sous-directeurs, directeurs, encadrants ...) ainsi que d'autres d'institutions lui étant externes (chefs de services, sous-directeurs, directeurs régionaux, Maires, ...) furent interviewés.

Des indicateurs positifs, désignés comme les "points forts" pour l'Université de Sfax, en rapport au développement de la région sont révélés. Ces indicateurs font partie des trois critères-clés explicatifs de cette dynamique, à savoir :

- Dépenses universitaires,

- Produits universitaires
- Entrepreneuriat universitaire

Ainsi, plusieurs indicateurs participent de manière significative à l'impact positif de l'Université de Sfax sur le développement de sa région dont l'autonomie universitaire, le capital humain, la production de connaissances ainsi que les dépenses des étudiants et des employés de l'Université.

Toutefois, l'étude a également permis d'identifier chez l'Université de Sfax des lacunes établissant une relation plutôt négative au développement de la région. Elles sont considérées comme des défis à relever par cette université pour qu'elle puisse y contribuer pleinement. Traduits en axes d'amélioration de la performance « développementiste » de l'Université de Sfax, ces défis portent sur des aspects d'organisation et de recherche universitaires : Management universitaire, partenariats universitaires, dépenses en capital ainsi que les innovations universitaires de recherche, bibliothécaire et de pédagogie.

A.H.

Lectures utiles

Goddard J. et Kempton L., (2011), « *Connecting universities to regional growth : a practical guide* », *European Union Regional Policy, Smart Specialization Platform*.

Goddard J. et Puukka J., (2008), « *La contribution des établissements d'enseignement supérieur au développement régional : opportunités et enjeux* », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, N.20, P.11-47.

Goddard J. et Vallance P., (2013), « *The University and the City* », *Routledge, London*.

Goddard J., (1998), « *Contribution au développement national et régional* », *UNESCO*.

Iryna L., (2010), « *The Impact of Research Universities on Regional Economies : The Concept of University Products* », *Economic Development Quarterly*, V. 24, N.3, P.210-230.

Kitagawa F., (2005), « *Universités entrepreneuriales et développement régional* », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, P. 69-97.

Pike A., Rodríguez Pose A. et Tomaney J., (2007), « *What Kind of Local and Regional Development and for Whom ?* », *Regional Studies*, V.41, N.9, P.1253-1269.

Poisie M. et Leger J., (1979), « *L'impact des universités sur le développement économique régional* ».

Trippel M., Sinozic T. et Smith H. L., (2014), « *The role of universities in regional development : conceptual models and policy institutions in the UK, Sweden and Austria* », *CIRCLE, Lund University*.

Uyarra E., (2008), « *The impact of universities on regional innovation : a critique and policy implications* », *Manchester Business School Working Paper*, N.564.

Valero A. et Van Reenen J., (2016), « *The economic impact of universities: evidence from across the globe* », *NBER Working Paper*, *NBER, Cambridge*.

La Rédaction

” تعزيز الإدماج الاجتماعي للمرأة والشباب ببلدان البحر الأبيض المتوسط“:

لبنة على طريق الإدماج الاقتصادي والاجتماعي للشباب ...

شكري المسلماني

مدير التنمية الجهوية - ولاية نابل

● قلة الفرص المتاحة وانعدام الخبرة ونقص المهارات.
● عدم الدراية بالقطاعات المستدامة المستهدفة (الاقتصاد الدائري، الاقتصاد الأزرق، الاقتصاد الأخضر، الفلاحة المستدامة) مع اختلاف في الاهتمام بها: الفلاحة المستدامة (28.2%) والاقتصاد الدائري (23.6%) والاقتصاد الأخضر (20.8%) والاقتصاد الأزرق (12.9%). كما أفرز الاستبيان مقترحات لحلول تساعد على النفاذ لسوق الشغل، تمحورت حول:

● تعزيز علاقة هياكل التكوين مع وسوق الشغل
● حفز الشباب على العمل المستقل وتمكينه من مهارات تساعد على النفاذ لسوق الشغل في القطاعات الناشئة

واعتمادا على نتائج الاستبيان تم ضبط أنشطة مسهدة: الصحة والسلامة الغذائية (الاقتصاد الدائري)، الزراعة العضوية (الفلاحة المستدامة)، الزراعة المائية (الاقتصاد الأخضر) والاستزراع النباتي السمكي (الاقتصاد الأزرق). كما تم تركيز منصة رقمية تفاعلية

للتكوين عن بعد وفقا لمسار تدريب مبتكر يجمع بين التعلم الذاتي والتعلم غير المتزامن ضمن محاور فنية (الصحة والسلامة الغذائية والزراعة العضوية والزراعة المائية والاستزراع النباتي السمكي) ومحورا لتطوير القدرة من مهارات حياتية ووظيفية لطالبي الشغل ولتسهيل إدماجهم العملي تابعه عبر المنصة الرقمية التفاعلية 2048 شابا منهم 215 من ولاية نابل وتم

اختار الأوائل من بينهم لمواكبة دورة تدريب حضورية مكثفة في مجال الصحة والسلامة الغذائية بمساهمة فنية من المركز الفني للصناعات الغذائية، مع تمكينهم من ترخيصات تطبيقية (شهران) بمؤسسات تحويلية بالجهة وذلك بتأطير فني. كما أفرز المشروع إيجابيات نذكر منها تدعيم العمل المشترك بين المنديبية العامة للتنمية الجهوية والهياكل الفاعلة جهويا ومحليا مع اعتماد الأدوات الحديثة للمعلوماتية والتواصل مع الشباب عن بعد مع نجاح عملية التكوين الحضوري وعن بعد و تعريف الشباب بهياكل المساعدة وتحسيس الهياكل المهنية والمجتمع المدني بالقطاعات المستدامة المحددة. و تدعيم روابط التعاون مع شركاء بلدان متوسطة من خلال العمل المشترك مع هياكل التنمية والبحث العلمي والنهوض الاجتماعي. ويمكن تثمين هذه التجربة بمواصلة الاحاطة بالشباب العاطل في مجالات التنمية المستدامة باعتماد التشاركية وأدوات التواصل الحديثة.

ش.م

تمثل الاحاطة بالشباب والنهوض بالقطاعات المحددة من أولويات التنمية بالجهات التونسية بما يدفع المندوبية العامة للتنمية الجهوية للانخراط في مبادرات للشراكة الإقليمية كالبرنامج الأورو-متوسطي "للتعاون عبر الحدود" ومن ذلك مشروع "تعزيز الإدماج الاجتماعي للمرأة والشباب ببلدان البحر الأبيض المتوسط" المنجز بولاية نابل في شراكة مع هياكل أورو-متوسطية (اسبانيا، إيطاليا، قبرص، فرنسا، الأردن، فلسطين). وهو يهدف لتبادل الخبرة في مجالات واعدة (الاقتصاد الأزرق والاقتصاد الدائري والاقتصاد الأخضر والفلاحة المستدامة) ولدفع الشراكة بين المؤسسة الاقتصادية وهياكل التكوين المهني بالجهات المنتفعة وإنشاء بيئة داعمة لمهارات الشباب ممن هم في حالة بطالة وخارج منظومة التعليم والتكوين (NEETS) لتفعيل الإدماج في سوق الشغل ولمواكبة صانع القرار لتحولات سوق الشغل ولتعزيز الاستثمار في مجال التنمية المستدامة. وساهمت

المنديبية العامة للتنمية الجهوية في تفعيل عنصر البيئة الداعمة لتشغيل الشباب في القطاعات المستدامة ضمن مقاربة تشاركية أورو-متوسطية. فبادرت بتشريك الأطراف الجهوية الفاعلة من هياكل جهوية للتشغيل والتكوين المهني والفلاحة والصيد البحري والصناعات والتجارة ومجامع للتنمية الريفية ومؤسسات اقتصادية وجمعيات بيئية وتنموية نشيطة وذلك من خلال التواصل معها للحوار و لأبرام بروتوكولات تفاهم لتسهيل نفاذ شباب

الجهة للمعلومة حول التشغيل. وتم انجاز استبيان عن بعد موجه للشباب المستهدف ولأصحاب المؤسسات الصغرى والمتوسطة ولالإدارة العمومية الجهوية وللمنظمات المهنية والجمعيات قصد تشخيص الاحتياجات للمهارات والكفاءات في القطاعات المستهدفة.

نتائج...

تفاعل الكترونيا مع المبادرة 439 شابا من ولاية نابل و 133 صاحب قرار عمومي و 50 جمعية و 31 منشأة اقتصادية منتسبة بالجهة. فأمكن استنتاج ما يلي:

- تفاعل أغلبي من المرأة بنسبة 66.4% مقابل 33.6% للذكور.
- 40.8% من المستجوبين في حالة بطالة من 1 إلى 6 أشهر و 60% هم في حالة بطالة من 6 أشهر إلى سنتين فما فوق.
- قرابة ثلثي الشباب المستجوب لم يتلق تكوينا مهنيا
- ثلثي الشباب المستجوب لم يتلق تكوينا مهنيا

تقييم : تفعيل دون المؤمل ...

لئن شهدت ولايات الجمهورية إنجاز مشاريع عمومية تنموية في سياق مؤطر مركزيا مخطط التنمية فإن درجة التنشيط والتفعيل لمبادرات التعاون اللامركزي المسجلة بالجهات من إتفاقيات توأمة وشراكة تبقى دون المؤمل، جهويا ووطنيا.

وهو وضع تؤكد استنتاجات مستخلصة من تقييم أولي، محاوره "الهيكلية" والتنظيم" و"القدرة البشرية" و"الممارسة الميدانية"، لوضع التعاون اللامركزي بالجهات (11 ولاية) يستند لتقارير عن إدارات التنمية الجهوية.

فعلى مستوى الهيكلية المؤسساتية والتنسيق المركزي بين الفاعلين في الشأن التنموي الجهوي، أمكن استنتاج ما يلي :

● الجماعات المحلية : يبقى تفاعلها مع مبادرات التعاون اللامركزي محدودا من ثنائى ومتعدد الاطراف لشركاء الدولة التونسية ...

● الهياكل الجهوية العمومية : لا يشمل الهيكل التنظيمي الهياكل مساندة التنمية الجهوية مصلحة / وحدة تعنى بالتعاون اللامركزي الى أن صدر الهيكل التنظيمي الجديد للمندوبية العامة للتنمية الجهوية (الأمر الحكومي عدد 207/2021 بتاريخ 07 أفريل 2021) وتم تفعيله بإحداث "إدارة مركزية" تعنى بهذه المهمة الجديدة بدءا بوضع نواة "لقاعدة بيانات احصائية" حول التعاون اللامركزي

بالجهات بالتوازي مع دعم القدرة لأعوان التنمية الجهوية. في المقابل، تبقى هياكل قطاعية جامعية وبحثية وتكنولوجية ذات مشاركة نشيطة في تنفيذ مبادرات مشتركة ...

البرمجة والتنسيق : مقترحات

● تفعيل الاشراف على برمجة مبادرات التعاون اللامركزي مع تنظيم محكم للتنسيق بين الهياكل المعنية. إذ أنخرطت منظمات من المجتمع المدني التونسي بكثافة ملفتة للانتباه في تنفيذ مبادرات على صعيد الجهات في نطاق علاقات خارجية مباشرة مع هياكل دولية مركزية ولامركزية نشيطة في تمويل التنمية المحلية غير أنها تبقى - غالبا - دون تنسيق مع السلطات الجهوية والمحلية ومع الهياكل العمومية المعنية.

● تشتت البيانات الاحصائية حول التعاون اللامركزي

● تسجيل اختلال في توزيع المبادرات بين الجهات.

القدرة : مقترحات

● تبقى قدرة عوان التنمية الجهوية والمحلية دون التفعيل المؤمل من حيث الرصد والتفاعل مع المبادرات الواردة على الجهة لمحدودية المهارات الوظيفية (لغوية، اتصالية، رقمية...)

● مراكمة متواضعة للتجربة وللمكتسبات المهنية بفعل الممارسة المحدودة للتعاون اللامركزي، مركزيا او جهويا،

نحو تفعيل التعاون اللامركزي : مقترحات

هيئة التحرير

Colaborar por l'Unió europea
LEON EUROPEEN
Confédération suisse
Organisation Internationale du Travail

IPDLI Initiative Pilote pour un Développement Local Intégré
(Projet de développement local intégré)
2018 ▶ 2025

Chantiers démonstratifs écoles d'infrastructure selon l'approche HIMO
Développement économique local et création de plus value
Promotion du dialogue Renforcement des compétences et formation professionnelle

التعاون اللامركزي من أجل التنمية :

نحو مقاربة فاعلة لمساندة العمل التنموي بالجهات التونسية...

برامج دولية للتعاون من أجل التنمية، مبرمجة مركزيا من ومع سلطة الإشراف، إلى مرحلة "المنتفع بدعم القدرة" (2010-1997) فمرحلة الهيكل "الشريك" الفاعل في هندسة وتنفيذ المشروع الممول ضمن (2014-2023).

إذ حظيت في مرحلة أولى بتدخلات بمساندة فنية مباشرة لتنفيذ مبادرات فنية ودراسية تدرج ضمن مهامها الأساسية في نطاق برامج للتعاون متعدد الأطراف من أجل التنمية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، صندوق الأمم المتحدة للسكان...) وبرامج للتعاون الثنائي (فرنسي، ألماني، كندي، إيطالي، ياباني...)

وبتطور مهامها، تبعا لهيكله مجال تدخلها الترابي (1994)، إنتقلت المندوبية العامة للتنمية الجهوية لمرحلة "بناء القدرة" الذاتية من خلال المساهمة بفاعلية في تجسيم مبادرات مركزية للتعاون الثنائي (التونسي-الكندي...) والأورو-متوسطي ("التوأمة الادارية"-الإتحاد الأوروبي) محورها دعم مؤهلات الأعوان، مركزيا وجهويا، في مسائل فنية تستجيب للحاجة المتنامية لأدوات المساندة الفنية مع توسيع دائرة الإطلاع على ممارسات تنموية لامركزية أجنبية (فرنسا، إيطاليا، كندا، ألمانيا، بولونيا، المغرب...)

وهي اليوم تقتحم مرحلة متقدمة في مجال الشراكة اللامركزية بالمساهمة الفاعلة في هندسة وتجسيم مشاريع ذات محتوى فني متطور مواكب لمقتضيات الحراك التنموي وذلك ضمن مبادرات متعددة الأطراف خصوصا منها أورو-متوسطية مع هيكل شريكة بما يؤهلها لتفعيل مقاربة عملية نشيطة للتعاون اللامركزي من أجل التنمية.

للتعاون اللامركزي من أجل التنمية والشراكة المؤسسية، وطنيا ودوليا، دور في تطوير القدرة المؤسسية للجماعات المحلية ولهيكل مساندة التنمية الجهوية التونسية على أداء مهامها بالجهات التونسية عبر الاستفادة الفنية من فرص وخبرة وتجارب أجنبية وبتأهيل مواردها البشرية في هندسة مشاريع التنمية الجهوية والمحلية بما يساهم في الإستراتيجية الوطنية وبما يلائم قدرات المناطق المستهدفة.

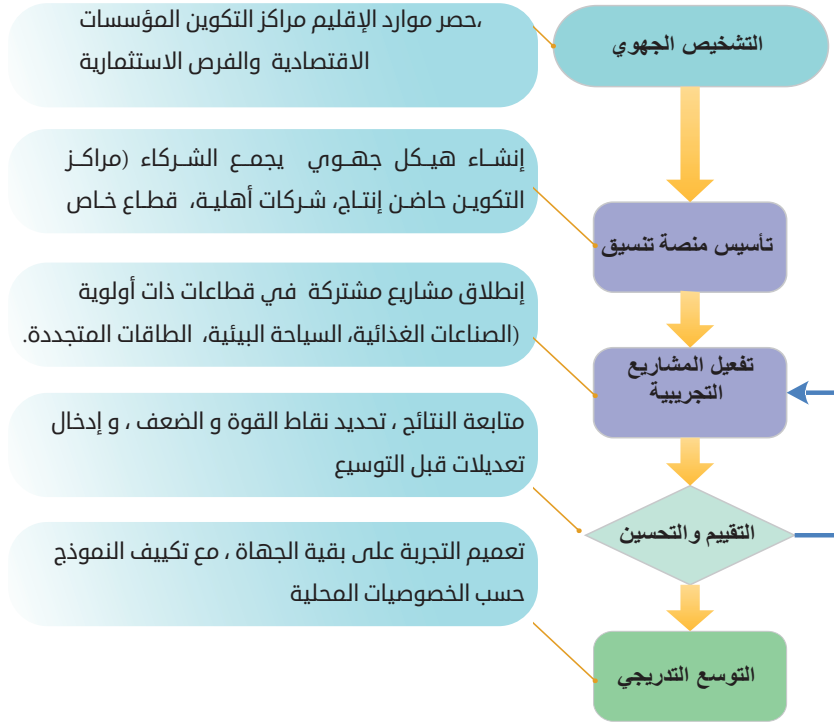
وإذ تحرص المندوبية العامة للتنمية الجهوية على الإنفتاح على محيطها المؤسسي، جهويا ووطنيا ودوليا، بالتواصل مع الفاعلين في الشأن التنموي وبالشراكة مع هيكل مثيلة، فهي منخرطة بفاعلية ضمن الحركية الاقليمية في هذا المجال وذلك قصد تحقيق الاهداف التالية :

- تعبئة موارد مالية و تهمين مخرجات فنية للمبادرات المنجزة (دراسات، قدرة مهنية، قدرة مؤسسية، علاقات شراكة...) لفائدة الجهات التونسية
- تمكين "عون التنمية" التونسي من فرص تأهيل لضمان مواكبة فاعلة لمسار اللامركزية السياسية والإدارية والتنموية بالبلاد.
- توسيع أفق التعاون اللامركزي للجماعات المحلية بما يضمن تهمين مكامن التنمية بالجهات والأقاليم.

المندوبية العامة للتنمية الجهوية : المسار و التجربة

منذ إحداثها، تدرجت المندوبية العامة للتنمية الجهوية في ممارست التعاون الخارجي من أجل التنمية بين ثلاث مراحل. من مرحلة المؤسسة "المنتفع بالمساندة الفنية المباشرة" (2002-1981) وذلك ضمن





-مجلس التوجيه الجهوي : الإشراف
 -الهيئة المديرة : إدارة البرامج والشراكة ومتابعة التنفيذ
 -اللجنة التنسيقية للمراكز التكوينية المهنية : الربط الفني والبيداغوجي بين مراكز التكوين
 -لجنة الشراكة والتمويل : البحث عن التمويل والتنسيق مع القطاع الخاص
 -لجنة التقييم والمتابعة : إعداد تقارير الأداء وتطوير مؤشرات قياس الأثر أم عن المخرجات، فنقترح المنوال التالي :

”القطب الجهوي الذكي“ : المهام الأساسية
 تتمثل المهام الأساسية في ربط مرفق التكوين المهني بالإنتاج الاقتصادي المحلي والابتكار، جهويا، مع توفير فضاء مشترك بين مراكز التكوين المهني والقطاع الخاص لتطوير اختصاصات ذات قيمة مضافة تستجيب لمتطلبات التنمية المحلية وسلاسل القيمة، من ذلك :

التوضيح	مخرجات
تركيز فضاء تنسيقي فعال يجمع بين مراكز التكوين والفاعلين الاقتصاديين	محضنة جهوية متكاملة وظيفياً
تنظيم لقاءات تشاركية، لجان عمل مشتركة، ومنصات رقمية تفاعلية	آليات تنسيق مبتكرة بين التكوين وسوق الشغل
تنفيذ مشاريع تطبيقية صغيرة تستجيب لحاجيات السوق المحلي	مشاريع تكوين/ إنتاج قابلة للتوسعة
عقد اتفاقيات تعاون مع القطاع الخاص والمجتمع المدني	شبكة شراكات مستدامة
إصدار تقرير تقييم شامل وتحليل الأثر والفرص	وثيقة مرجعية للتوسعة والتطوير
إعداد تصور قانوني وتنظيمي دائم للمحضنة	مقترح لتحويل المحضنة إلى مؤسسة جهوية رسمية

نحو تنويع النماذج، جهويا

والتكامل الاستراتيجي، يمثل المسار المقترح تحولا نحو منظومة وطنية أكثر مرونة وتجاوبا مع الخصائص الجهوية والقدرة على رفع التحديات...

لانتقال من الرؤية إلى الممارسة ومن التشخيص إلى التدخل الملموس في قطاعات حيوية وجهات نموذجية استنادا لمقاربة تشاركية حسب المجالات ذات الأولوية الوطنية والرهانات الجهوية، مع مراعاة التوازن بين التنوع القطاعي

م/د. ن. عبيد

- الشركاء الاقتصاديون : يساهمون في موازنة التكوين مع حاجيات السوق الجهوية من الكفاءات المهنية

وبذلك يتحقق الانتقال من البنية "النجمية" المغلقة إلى بنية "شبكة" لامركزية قادرة على التكيف مع التحولات. ومن مرتكزاتها:

• لامركزية مرنة :

لمنح القرار التكويني بعداً محلياً تشاركياً، تشرف عليه هياكل التكوين المهني بالتنسيق مع السلطة الجهوية والمكونات الاقتصادية مما يكرس التفاعل ويعزز النجاعة.

• تحويل مركز التكوين لفضاء إنتاج :

مما يتيح للمتكون "التعلم عبر الإنجاز/الفعل" ومما يعزز تشغيله أو يملكه من بعث مشروع.

• موازنة التكوين مع متطلبات المستقبل :

إرساء آليات استشرف لضمان تكوين مرّن قائم على الكفايات

القابلة للتحويل والمهارات الرقمية والصناعية والخضراء.

• تهيئة رأس المال البشري الجهوي:

إدماج العاطلين وأصحاب المهارات المكتسبة ميدانياً ضمن منظومة تتمعن الكفاءة والخبرة وتعيد تأهيلهم ضمن اقتصاد جهوي منتج.

• منصة رقمية وطنية للتوجيه والتشغيل :

إطلاق بوابة رقمية ذكية لربط المتكون بمراكز التكوين المهني ومهاضن الانتاج والمؤسسات الاقتصادية لتيسير التوجيه المهني وتنظيم التبرعات ومسارات تشغيل تلبى خصوصيات الجهة.

إذ تقوم هندسة منظومة "القطب الجهوي الذي" على تكامل وظيفي ومؤسساتي بين الفاعلين بالجهة (التكوين، الإنتاج، التشغيل، الابتكار) بتركيز شبكة بإشراف هيئة جهوية تشمل مراكز التكوين ومحضنة جهوية وشركاء اقتصاديين. ويمثل "القطب" منصة قيادة، جهويًا وإقليمياً، لتوجيه سياسة التكوين المهني في خدمة تنمية جهوية مبتكرة منسجمة مع التوجهات الوطنية.

ويتمثل دوره في :

المحتوى	المحور
توجيه التكوين المهني نحو المهن ذات القيمة المضافة رصد حاجيات سوق الشغل الجهوية وترجمتها إلى مسارات تكوين ملائمة	تخطيط واستشرف
التنسيق بين مراكز التكوين المهني والمهاضن وهياكل القطاع الخاص تعزيز الانسجام بين التكوين المهني والبحث التطبيقي والاقتصاد المحلي	التواصل والتكامل
حفز مشاريع مشتركة مبتكرة ومتكاملة تطوير منظومات جهوية معرفية وإنتاجية تواصل عملي بين التكوين والإنتاج توّفر فضاءاً تجريبياً لتطوير المهارات عبر مشاريع عملية	محضنة إنتاجية جهوية
مرافقة المتكوّن لتحويل أفكاره إلى منتجات	المرافقة
تسهيل إدماج الخريج عبر تجارب مهنية في شراكة مع مؤسسات اقتصادية دعم شهادات الكفاءة-	الدمج المهني

وتبقى مراكز التكوين المهني العمود الفقري للمنظومة المقترحة. وذلك، يكون "القطب الجهوي الذي" الرابط بين التكوين والإنتاج والابتكار في إطار تشاركي يضمن تنمية جهوية متوازنة. وتهدف التجربة إلى ضبط آليات لحوكمة التكوين المهني بسلاسل القيمة الاقتصادية وذلك عبر المراحل التالية :

نحو "قطب جهوي ذكي": رؤية متجددة لمنظومة التكوين المهني في تونس

م. د. نورالدين عبيد

مدير مركز التكوين متعدد التخصصات - ولاية سوسة

المهني لا يعملون في اختصاصاتهم الأصلية بما يعكس خلايا في منظومة التوجيه وفي التناسق بين عرض التكوين وحاجيات سوق العمل. وتتفاقم الفجوة لضعف استغلال القدرة التشغيلية لمراكز التكوين (40%). ويكشف ضعف الإقبال على نمط "التعلم مدى الحياة" (1.3%) من الفئة العمرية 25-64 سنة محدودية الاستعداد الهيكلية لمواكبة التحوّلات التكنولوجية والرقمية الجارية والمنتظرة في ظل محدودية الموارد وحوكمة "روتينية" و شراكة هشة بين القطاعين العمومي والخاص.

من ناحية أخرى، ورغم ارتفاع عدد المؤسسات الفرعية للتكوين المهني، تبقى الحوكمة المركزية بتنظيمها الهرمي "التوبولوجيا النجمية" حائلا أمام توسيع صلاحيات الجهة في التنفيذ. فالرهان اليوم لا يتمثل فقط في "توفير مواطن تكوين"، بل في ضمان نجاعة التكوين وتحويله إلى مسارٍ استراتيجيٍّ لمستقبل التشغيل والإدماج الاجتماعي.

نحو "قطب جهوي ذكي" للتكوين...

تقتضي المرحلة الجديدة رؤية تحويلية شاملة تعيد صياغة دور التكوين المهني كمحرك للتنمية وفقا لخصائص كل جهة وذلك في تجاوز لنمط موحد على المستوى الوطني عبر قطيعة "ذكية" مع المركزية لاعتماد نموذج جهوي ذكي للتكوين والإنتاج والابتكار يبنى على "أقطاب جهوية ذكية" تشرف على شبكات التكوين ضمن مجالها الترابي وتنسق مع محاضن إنتاج محلية لتحوّل مراكز التكوين المهني من فضاءات تلقين "روتينية" إلى منصات تفاعلية تحتضن التكوين التطبيقي والتجريب والإبداع في تكامل وظيفي بين مكونات المثلث "التكوين والإنتاج والبحث التطبيقي".

ويستند النموذج المقترح على تكامل مكوناته المحورية :

- **القطب الجهوي الذكي** : يوفّر التوجيه الاستراتيجي والتنسيق على المستوى الجهوي.

- **المحضنة الإنتاجية الجهوية** : تربط مراكز التكوين بالإنتاج وتدعم تشغيل الكفاءات.

- **مراكز التكوين المهني** : تنفّذ البرامج البيداغوجية وفق مقاربات مرنة ومجدّدة.

يتزل هذا المقال وضمن مساهمة لفهمٍ أعمق لتحوّلات سوق الشغل التونسية كمدخل لأنماط جديدة للتفكير والإدارة. وهو حوصلة لتقرير موجه للفاعلين في ميداني التكوين المهني ومساندة التنمية بالجهات التونسية كمساهمة فنية لاثراء منظومات التكوين المهني بالجهات التونسية ومن خلالها تطوير المنظومة الوطنية.

إذ تزيد تحديات منظومة التكوين المهني في تونس حدة، في ظل بيئة متغيرة ومتقلبة ومعقدة وغامضة، عالميا ومحليا، كيف يمكن للجهة التونسية الانخراط الفعلي في مسار ديناميكي متحول؟ كيف يمكن تحويل منظومة التكوين المهني إلى رافعة للإنتاج والابتكار الجهوي؟ أي دور للقطاع الخاص وللقطاع العمومي؟

فإصلاح قطاع التكوين المهني في تونس، إداريا أو هيكليا، اليوم صار لا يكفي بل أنه في حاجة لتحوّل في التصور والمهام من جهاز لتلقين الحرف إلى رافعة استراتيجية للإنتاج والاندماج الاقتصادي. وهو مطمح يقتضي رؤية مبنية على البيانات وعلى التحليل...

تحوّلات وتحديات

شهدت تونس تحولا سكانية بما سيأثر في مجال التكوين والتشغيل. إذ تمثّل الفئة العمرية 15-59 سنة (60.3%) والمستهدفة ببرامج التكوين المهني والتأهيل المورد البشري الرئيسي للإقتصاد الوطني. ويفتح هذا الوضع آفاقاً للاستثمار في الرأس المال البشري ويقتضي مراجعة منظومة التكوين المهني بما يواكب تطورات الفئات النشطة واحتياجات الاقتصاد الوطني والجهات.

فلا تزال منظومة التكوين المهني في تونس تواجه تحديات بنيوية تُقيد من قدرتها على الاضطلاع بدور فاعل في التنمية الاقتصادية. ويزداد الوضع تعقيدا في ظلّ تحوّلات ديموغرافية وتكنولوجية متسارعة مع تفاقم البطالة، لا سيما في صفوف الشباب. إذ بلغت نسبة بطالة خريجي منظومة التكوين المهني نحو 35% (2024) بما يعكس اندماج دون المؤمل للخريجين في سوق الشغل في ظل الصورة النمطية لمسارات التكوين المهني كخيارٍ "ثانوي" يدفع 70% من الشباب إلى تفضيل التعليم الجامعي رغم محدودية آفاقه التشغيلية. كما تفيد البيانات الإحصائية (2023) بأن 70% من خريجي التكوين



الرهانات مؤسسية وتشريعية

يستند الارتقاء بأداء الهياكل العمومية وبالحوكمة وتحقيق فاعليتها لدفع حركية التنمية وتحرير المبادرة وتسهيل ممارسة الأنشطة الاقتصادية إلى ردع الفساد تشريعيا مع رقمنة الخدمات العمومية بما يعزز شفافية المعاملات الإدارية.

الرهانات البيئية

تستوجب العناية بالجانب البيئي تجسيم التعهدات الدولية والوطنية الطوعية واستراتيجيات التحكم في انبعاث الكربون والانتقال الطاقوي والايكولوجي....

منهجية تشاركية

يعتمد إعداد مخططات التنمية 2026-2030 منهجية مرحلية تصاعديّة من المحلي إلى الجهوي فالإقليمي بالتداول في مقترحات مشاريع التنمية المحلية والجهوية والإقليمية بما يضمن التوازن بين الجهات وبين الأقاليم في إطار وحدة الدولة :

محلياً : تتداول المجالس المحلية في مقترحات مشاريع محلية لإحالتها إلى المجلس الجهوي مرجع النظر.
جهويا : تتداول المجالس الجهوية في مقترحات مشاريع جهوية مع التأليف بينها وبين مقترحات المشاريع المحلية قبل إحالتها إلى مجلس الإقليم مرجع النظر.

إقليمياً : تتداول مجالس الأقاليم في مقترحات مشاريع ذات بعد أقليمي مع التأليف بينها وبين مقترحات المشاريع الجهوية لإحالتها إلى "وزارة الاقتصاد والتخطيط" لاعتمادها في إعداد المخطط الوطني.
وطنياً : تأمين تناسق الأولويات والأهداف ومضمون السياسات والبرامج والمشاريع العمومية والتأليف والمقاربة على مستوى "وزارة الاقتصاد والتخطيط" بالتنسيق مع الوزارات والهيئات المعنية. كما أنها تتولى بلورة مشروع مخطط التنمية 2026-2030 وعرضه على مجلس الوزراء قبل إحالته إلى "المجلس الوطني للجهات والأقاليم" و"مجلس نواب الشعب".

ويجسّم مسار الإعداد:

- تكريس الأبعاد المحلي والجهوي والإقليمي والتكامل بين الجهات عبر مقترحات تستجيب للحاجيات.
- تجسيد المنهج التشاركي لضمان المقبولية المجتمعية وحسن الإنجاز.
- الاستشراف.
- التكامل والشمولية.
- التناسق والفاعلية والنجاعة.
- الاستدامة المالية وضمان الجدوى.
- المرونة والتكيف مع الحوكمة المسؤولة.

حوكمة الإعداد والمرافعة والمتابعة والتقييم

يتم إعداد مخططات التنمية المحلية والجهوية والإقليمية والمخطط الوطني للتنمية 2026-2030 عبر التوليف والمقاربة وتتضمن مؤشرات الأداء تتولّى الوزارات والهيئات العمومية المعنية اعتمادها في تقارير سنوية ونصف محلية للمتابعة لعرضها في إطار مجالس وزارية. وترافق "وزارة الاقتصاد والتخطيط" والهيئات العمومية المعنية، المجالس المحلية والمجالس الجهوية ومجالس الأقاليم في مسار الإعداد.

هيئة التحرير

النصوص المنظمة لعملية إعداد مخططات التنمية 2026-2030

- الدستور.
- القانون الأساسي عدد 4 لسنة 2025 المؤرخ في 12 مارس 2025 المتعلق بالمجالس المحلية والمجالس الجهوية ومجالس الأقاليم.
- المرسوم عدد 1 لسنة 2024 المؤرخ في 13 سبتمبر 2024 المتعلق بتنظيم العلاقات بين مجلس نواب الشعب والمجلس الوطني للجهات والأقاليم.
- الأمر عدد 589 لسنة 2023 المؤرخ في 21 سبتمبر 2023 المتعلق بتحديد تراب أقاليم الجمهورية التونسية والولايات الراجعة بالنظر لكل إقليم.
- الأمر عدد 177 لسنة 2025 المؤرخ في 4 أبريل 2025 المتعلق بتنظيم أعمال المجالس المحلية والمجالس الجهوية ومجالس الأقاليم وطرق سيرها.

مخطط التنمية 2026-2030 : مسار تصاعدي في إطار وحدة الدولة ...

الرهانات الإقتصادية

لتطوير هيكلية الاقتصاد الوطني وتحسين تنافسيته ودمجه في سلاسل القيمة العالمية سيتم العمل على إسناد المبادرة والاستثمار الخاص الوطني والأجنبي في نطاق تكامل بنّاء بين القطاعين العمومي والخاص مع توظيف محكم لمنظومات الإنتاج واستغلال الميزات التفاضلية، محليا و جهويا وإقليميا.

ويُعدّ كسب رهان الأمن الغذائي محورا رئيسيا للسياسات الاقتصادية يستوجب مجهودا استثماريا لتعبئة الموارد المائية ولتطوير أنماط الإنتاج الفلاحي فضلا عن توظيف التكنولوجيات الحديثة ومساندة صغار الفلاحين.

كما تفرض التحوّلات تطوير قدرة الاقتصاد الوطني على الصمود وتعزيز استدامة المالية العمومية مع الاستخدام الفعال للموارد المالية. وهو ما يتطلّب تطوير أطر الشراكة والتعاون الدوليين اقتصاديا وماليا وتنويع المصادر والمجالات وفقا لتوجهات وأولويات وطنية أساسها المصلحة المشتركة والسيادة الوطنية مع توظيف لفرص الاستثمار الخارجي وتعبئة الموارد المالية في نطاق آليات التعاون الأبرز من أجل التنمية.

رهانات التنمية المحلية والجهوية والإقليمية

يقتضي اسناد الحركية الاقتصادية، محليا و جهويا وإقليميا، مقارنة قوامها تحسين جاذبية الجهات للاستثمار وتيسير إنجاز المشاريع خاصة منها الموجهة لتوظيف منظومات الإنتاج والموارد والميزات التفاضلية محليا و جهويا وإقليميا بما يدعم إرساء أقطاب اقتصادية وتنمية المناطق الحدودية ببعث مناطق لوجستية مع فضاءات الجوار. كما يكمن الرهان ترشيد حوكمة المجال الترابي بالمدن والأرياف مع تعزيز قدرة الهياكل المحلية والجهوية والإقليمية على مساندة التنمية.

يمثل مخطط التنمية 2026-2030 مرحلة حاسمة في مسيرة دفع التنمية بالبلاد التونسية مما يستجيب لتطلعات المواطن من خلال اعتماد مقاربة تفتح آفاقا أرحب لتجسيم المقاصد الدستورية خاصة منها :



- حقّ المواطن في التوزيع العادل للثروة الوطنيّة.
- التعويل على الذات.
- الدور الاجتماعي للدولة.
- التوازن بين الجهات والأقاليم.
- تكافؤ الفرص.

وللمجالس المنتخبة، المجالس المحلية والمجالس الجهوية ومجالس الأقاليم، دور محوري في إعداد المخطط من خلال التداول التصاعدي في المقترحات التنموية بمرافقة ومساندة السلط العمومية وطنيا، و جهويا بإشراف وزارة الاقتصاد والتخطيط.

الإطار العام : التحوّلات والرهانات

يتزامن إعداد مخطط التنمية 2026-2030 مع تطورات ذات تداعيات متشابكة تستدعي معالجة شاملة، إذ يتسم الوضع الدولي بتحوّلات جيو- استراتيجية ذات الأثر على مصادر تمويل التنمية تستدعي تطوير تنافسية وهيكلية الاقتصاد الوطني بتدعيم الخدمات العمومية وراس المال البشري وإحكام إدارة الموارد الطبيعية ومعالجة الإشكاليات البيئية.

الرهانات الاجتماعية

يعتمد الدور الاجتماعي للدولة على سياسات عمومية محورها تكافؤ الفرص وتنمية الرأس المال البشري وذلك بتطوير جودة منظومات التربية والجامعة والتكوين المهني والصحة مع تحسين التشغيلية.

كلمة العدد

يتناول العدد 14-13 من "مجلة التنمية الجهوية" محاور "تقليدية" وأخرى جديدة تترجم الحركية التنموية التي شهدتها جهات البلاد طيلة الفترة 2022-2025 بدعم ومرافقة من الهياكل العمومية لمساندة التنمية الجهوية.

إذ تواصل المندوبية العامة للتنمية الجهوية تجسيم رؤية منفتحة على محيطها، محليا وجهويا وإقليميا ووطنيا، من خلال الإنخراط الفاعل في مبادرات تنموية بما يساهم في تطوير قدرتها المؤسساتية على رصد التحديات والرهانات وعلى مواكبة واستشراف التحولات الجارية والمستقبلية المرتبطة بالتنمية المجالية الشاملة والدامجة.

كما سجل المشهد التنموي سنة 2025 تطورا نوعيا بإقرار مقارنة تصاعدية لإعداد مخطط التنمية 2026-2030 إنطلاقا من البيئة المحلية نحو الصعيد ين الجهوي ثم الإقليمي فالوطني بهدف الإستجابة لتطلعات المواطن عبر مقاربات وتصورات تفتح آفاقا أرحب للجميع في إطار وحدة الدولة، إنخرطت المندوبية العامة للتنمية الجهوية في مسار تجسيمها مع العمل على إنجازها.

ومن ناحية أخرى، إنطلقت المندوبية العامة للتنمية الجهوية في تفعيل هيكل تنظيمي جديد أقر تكليف مصالحه، مركزيا وجهويا، بمواكبة مبادرات الشراكة اللامركزية من أجل التنمية الجهوية بالتعاون مع هياكل جهوية ووطنية ودولية وبتوسيع مجالاتها بما يدعم قدرات عون التنمية في تصور وإدارة مبادرات مستجدة كإدماج الشباب في سوق العمل وتحفيز ريادة الأعمال بما يتماشى مع خصوصيات شتى المجالات الترابية مع رصد الفرص التي توفرها. ومن شأن مشروع "دعم التنمية الاقتصادية المحلية المستدامة عبر تشغيل الشباب" والبرنامج الجديد "للتعاون عبر الحدود" الأورو-متوسطي (2021-2027) أن يعززا القدرة المكتسبة و دعم هذه المقاربة.

وختاما، نتوجه بالشكر على مساهمات شركائنا من خبراء ومهنيين وجامعيين و من مصالحنا الفنية في إثراء محتوى هذا العدد من "مجلة التنمية الجهوية"...

هيئة التحرير

المجلة التنموية الجهوية

تصدرها المندوبية العامة للتنمية الجهوية العدد الثالث عشر والرابع عشر 2025

المحتوى

كلمة العدد

استشراف

إعداد مخطط التنمية : مسار تصاعدي في إطار وحدة
الدولة ...

نحو "قطب جهوي ذكي" : رؤية متجددة لتطوير
منظومة التكوين المهني في تونس

جهات

التعاون اللامركزي من أجل التنمية : نحو مقاربة فاعلة
لمساندة العمل التنموي بالجهات التونسية

الإدماج الاجتماعي للشباب ببلدان البحر الأبيض
المتوسط؛ : لبنة على طريق الإدماج الإقتصادي
والإجتماعي للشباب

العدد الثالث و الرابع عشر 2025

التأشيرة القانونية عدد 3142
ردم 5365 - 2286

نشرية سنوية تصدر عن
المندوبية العامة للتنمية الجهوية

المدير المسؤول
(تكليف)

المختار العرضاوي

مدير التحرير

محمود عبد المولى

المراسلات

98، شارع محمد الخامس - تونس 1002

الهاتف : 71 799 200 - 71 799 454

الفاكس : 71 787 234

cgdr@cgdr.nat.tn / www.cgdr.nat.tn

المقالات والبحوث المنشورة
لا تلزم إلا أصحابها

تصميم و طباعة

SILDAR

امدادات :



المجلة التنموية الجهوية

تصدرها المندوبية العامة للتنمية الجهوية العدد الثالث عشر والرابع عشر 2025

استشراف

مخطّط التّمنية 2026-2030 :
مسار تصاعدي في إطار وحدة الدولة

جهات

التعاون اللامركزي من أجل التنمية :
نحو مقاربة فاعلة لمساندة العمل
التنموي بالجهات التونسية

” تعزيز الإدماج الاجتماعي للمرأة والشباب بولاية نابل :

لجنة على طريق الادماج ...

نحو ”قطب جهوي ذكي“ :
رؤية متجددة لمنظومة التكوين
المهني في تونس