







- Page 5** 1 - Contexte général : Une région fortement marquée par la pauvreté en dépit de ses richesses naturelles et humaines.
- Page 8** 2 - Les secteurs prioritaires pour valoriser les ressources naturelles et humaines de la région du nord
- Page 8** 2.1 Potentiel de développement de l'Industrie agroalimentaire
- Page 9** 2.2 Potentiel de développement du tourisme culturel et écologique
- Page 10** 2.3 Potentiel de développement durable de l'urbanisation et du BTP
- Page 12** 2.4 Développer le Transport, la logistique et les télécommunications pour assurer la cohésion économique et sociale du territoire
- Page 13** 3 - Faire du système d'éducation et de formation un levier de promotion de l'employabilité et de l'économie de la connaissance dans la région du Nord
- Page 13** 3.1 Responsabiliser les établissements et réhabiliter l'innovation pédagogique pour relever le défi de l'employabilité
- Page 13** 3.2 Les besoins en compétences des secteurs économiques
- Page 17** 4 - Soutenir et valoriser l'entreprise privée qui améliore sa compétitivité par le travail décent
- Page 19** 5 - Engager d'urgence la réforme profonde des services publics conformément à la nouvelle constitution
- Page 20** 6 - Volonté des participants au séminaire à s'impliquer dans la mise en œuvre des politiques sectorielles de développement régional
- Page 20** 6.1 La nouvelle constitution offre une opportunité historique pour le développement de la démocratie et le développement régional.
- Page 21** 6.2 Compter sur la société civile pour favoriser la transition vers un nouveau modèle de développement conforme aux valeurs de la révolution
- Page 22** 6.3 Renforcer la capacité des organisations locales à devenir une force de propositions opérationnelles.



*La Fondation Friedrich Ebert et l'Union Générale du Travail Tunisien de la région de Bizerte ont organisé un séminaire à Bizerte sur les défis du développement dans la région du Nord. L'objectif du séminaire est de présenter et discuter les principaux résultats de l'étude réalisée sur le sujet par Messieurs Saïd Ben Sedrine et Mongi Amami.*

*Le séminaire a regroupé des participants des gouvernorats de Bizerte, Béja, Jendouba, Siliana, Zaghouan et Nabeul qui représentent des administrations publiques, des associations, et les unions régionales de l'UGTT et de l'UTICA. La rencontre s'inscrit dans le cadre de la vulgarisation de données scientifiques relatives à la région du Nord de la Tunisie et la participation active des différentes parties prenantes en mesure de donner de la consistance au processus de décentralisation dont il est désormais question en Tunisie.*

*Le débat a été animé par Monsieur Sami Adouani, coordonateur de projets à la Fondation Friedrich Ebert. Messieurs Emil Lieser, Directeur des projets régionaux de la Fondation Ebert et Béchir Sahbani, Secrétaire Général Régional de l'UGTT ont assuré l'ouverture des travaux.*

*Nous tenons à remercier l'ensemble des participants pour la qualité du débat qui a suivi la présentation de l'étude et souligner l'intérêt confirmé de tous pour des espaces de concertations de ce type. Ce compte rendu résume les sujets sur lesquels l'accent a été mis au cours de l'exposé et du débat.*



## 1 - Contexte général : Une région fortement marquée par la pauvreté en dépit de ses richesses naturelles et humaines.

La région du nord-ouest pose le plus grand paradoxe régional tunisien : elle est réputée l'une des plus privilégiées et des plus riches de la Tunisie mais paradoxalement reste la plus pauvre avec le centre ouest. Le taux de pauvreté en 2010 de ces deux régions atteint respectivement 25,7 et 32,3 pour cent..

**T1 : Indice de la pauvreté par région 2010**

	Seuil de pauvreté	Seuil de pauvreté extrême
Centre Est	8,0	1,6
Grand Tunis	9,1	1,1
Nord Est	10,3	1,8
Sud Est	17,9	4,9
Sud Ouest	21,5	6,4
<b>Nord Ouest</b>	<b>25,7</b>	<b>8,8</b>

Source : INS, *Mesure de la pauvreté, des inégalités et de la polarisation en Tunisie 2000-2010-October 2012*

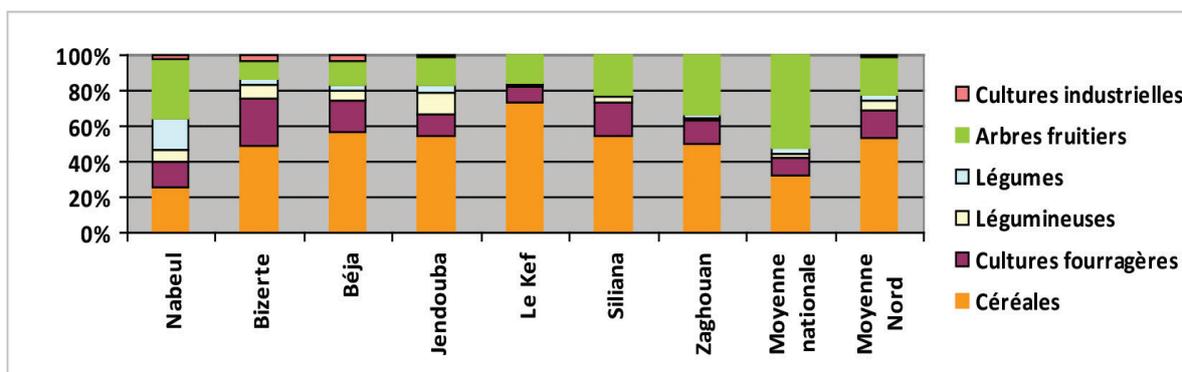
La pauvreté et la dégradation des sols, la forte érosion, la lenteur à adopter des techniques innovantes et le degré élevé de fragmentation du foncier concourent à la faiblesse de la productivité agricole, ce qui aggrave la dépendance de toute génération de revenu par rapport à la disponibilité de ressources naturelles. Le problème est aggravé par l'importance de la forte proportion de jeunes et de ruraux sans terre. Les zones les plus en difficultés sur le plan social sont également celles où la condition des femmes est la moins avancée. La faiblesse de la productivité agricole, la surexploitation des ressources naturelles et la pauvreté rurale sont fortement liées entre elles.

La région du Nord est riche en ressources hydrauliques. Elle est dotée d'une grande diversité écologique et de potentiel de développement de la polyculture qui ne sont pas exploités en raison de la domination de la monoculture céréalière. Elle offre au pays le pain et l'eau mais elle ne récolte que la pauvreté dans sa relation avec le pays.

L'urbanisation est déficiente mais elle traduit un potentiel pour la population d'y trouver le moyen de créer de l'emploi alternatif à l'emploi saisonnier agricole. Des chantiers de construction de routes commencent à provoquer l'émergence d'unités industrielles dispersées dans l'espace vert et proche de ces routes ; c'est le cas, par exemple dans le gouvernorat de Béja. Toutefois les besoins en infrastructures routières et en communication inter régionale sont encore très insuffisants.

**Figure 1 : Domination de la monoculture céréalière :**

Distribution des terres cultivées par gouvernorat (saison agricole 2008/2009) en % du total de la surface cultivée.

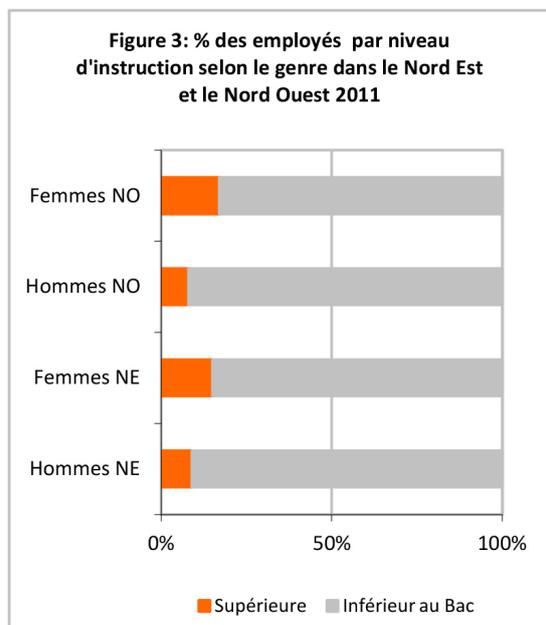
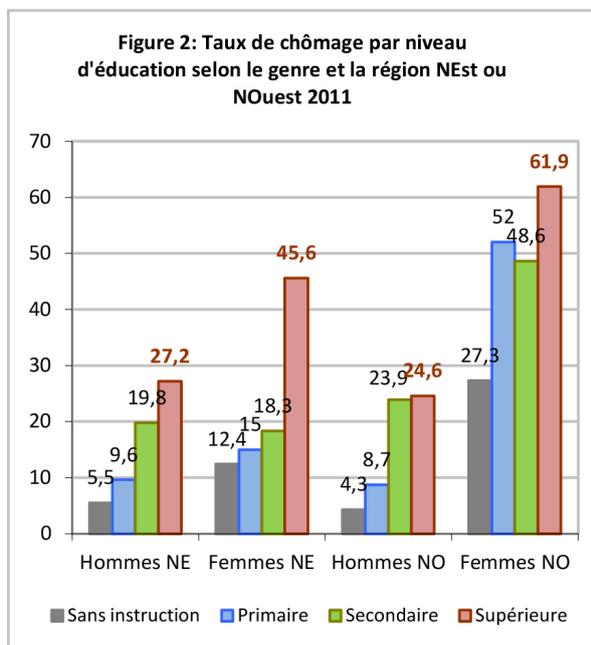


Source : Ministère de l'agriculture, Enquête sur la saison agricole 2008-2009

Au niveau des communautés locales il existe rarement une capacité de contribuer à la formulation des décisions relatives aux activités de développement socioéconomiques en faveur de ces communautés. Les services d'encadrement de l'Etat dans la région Nord-Ouest (vulgarisation et recherche agricoles, construction et entretien routiers, santé, éducation, formation professionnelle, services publics d'emploi), manquent de financement et, fréquemment, de personnel qualifié.

Les diplômés de l'enseignement supérieur vivent une grande souffrance celle de « vieillir dans le chômage » en dépit des grands sacrifices de leurs parents qui ont investi dans leur formation. Le taux de chômage des femmes a atteint dans les régions du Nord Ouest et du Nord Est respectivement 62 et 46 pour cent en 2011. Parallèlement la structure de l'emploi offert par l'économie régionale est marquée par la faible part des postes destinés aux diplômés de l'enseignement supérieur. Dans le Nord Ouest, le tissu économique est dominé par les activités agricoles, ce qui rend particulièrement difficile l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur. Sans les services publics dans la région (Education, santé, Administration), la situation des diplômés de l'enseignement supérieur aurait été encore plus dramatique. Ainsi le blocage de l'ascenseur social pour ceux qui investissent dans le capital humain et la pauvreté sont les principales formes d'exclusion sociale du modèle de développement régional.

<sup>2</sup> Déclaration d'un chômeur diplômé de l'enseignement supérieur



L'approche de développement régional adoptée est associée au décalage des compétences des acteurs par rapport aux défis à relever dans les différents domaines économiques, sociaux et culturels dans lesquels s'exercent leurs activités. La planification centralisée entraîne des routines administratives qui s'incarnent dans des comportements types et des règles d'action qualifiés de bureaucratiques. Ces routines comportent plusieurs défauts, notamment :

- La domination de la culture du chiffre sur la capacité d'analyse ;
- La domination de la culture de l'autosatisfaction sur la culture de l'évaluation objective des résultats ; les statistiques masquent alors la réalité au lieu de mesurer l'écart entre les résultats obtenus et les résultats attendus de la planification ;
- La domination du découpage administratif du pays sur l'analyse socioéconomique et culturelle de l'espace.
- La domination des tâches d'encadrement direct et de contrôle sur les tâches d'animation et de coordination.

Le mode de gouvernance obéit à la corruption et renforce la segmentation territoriale. Enfin, le mode de valorisation et de répartition des richesses exclue la région des fruits de la croissance économique.

La notion de région du Nord adoptée dans le séminaire couvre tous les gouvernorats du Nord Ouest et Nord Est auxquels s'ajoutent ceux du Grand Tunis. Il s'agit de passer d'un découpage vertical à un découpage horizontal du pays assurant l'ouverture de cette grande région du Nord sur le Maghreb et l'Europe. Pour en faire un espace cohérent de développement, il convient d'instaurer les quatre actions suivantes :



- Développer le transport interurbain notamment le transport ferroviaire, pour faciliter la mobilité des personnes et des marchandises ;
- Favoriser au niveau de la région des effets d'entraînement.
- Maîtriser le processus d'expansion des agglomérations urbaines, en planifiant l'urbanisation;
- Faciliter les échanges des biens et des services avec les pays voisins.

Enfin le renforcement des compétences des acteurs et la mise en œuvre de la gouvernance démocratique des organisations publiques et privées sont deux axes stratégiques de cette approche du développement régional

## 2 - Les secteurs prioritaires pour valoriser les ressources naturelles et humaines de la région du nord.

Le débat a mis l'accent sur l'examen de certains secteurs économiques où la croissance économique devrait être tirée par la création de la valeur et par l'innovation. L'objectif de choix économique est d'obtenir une valorisation des ressources naturelles et humaines et les effets d'entraînement nécessaires à la cohésion économique et sociale du territoire.

### 2.1 Potentiel de développement de l'Industrie agroalimentaire

En dépit de la présence du techno pôle « Agro Tech » à Bizerte, c'est uniquement dans le gouvernorat de Nabeul que l'industrie agroalimentaire se développe le mieux puisqu'il regroupe 38 % du total des entreprises installées dans la région du Nord. En fait toute la région du Nord a un grand potentiel agricole pour investir dans les différentes activités de l'industrie agro alimentaire à forte intensité de savoir ( produits enrichis en fibres, produits

#### T2 : Répartition des entreprises IAA par gouvernorat de la Région du Nord

Bizerte	Béja	Jendouba	Le Kef	Siliana	Zaghouan	Nabeul	Total
40	42	37	19	24	41	123	326

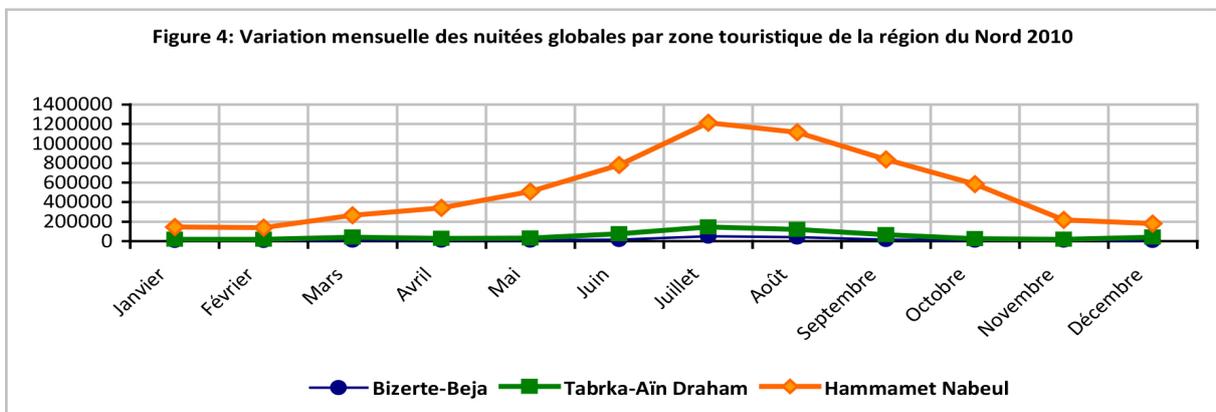
Source : API Annuaire des entreprises décembre 2012

Cette orientation exige d'accroître le niveau d'intégration de la filière (circuits de collecte, agrégation, transport, entreposage frigorifique, etc), et de consolider le développement sur les marchés limitrophes (Algérie, Libye), en encourageant notamment la mise en place des consortiums d'exportation. Le chemin à parcourir est long pour relever le défi de l'exportation vers le marché européen dans la mesure où très peu d'entreprises sont ISO 9001 et/ou ISO 22000, ISO 14001, HACCP, BRC et IFS. La directive européenne 178/2002 relative à la traçabilité des produits définit cette notion comme étant « la capacité de retracer à travers toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution le cheminement d'une denrée alimentaire d'un aliment pour animaux,

d'un animal producteur de denrées alimentaires ou d'une substance destinée à être incorporée ou susceptible d'être incorporée dans une denrée alimentaire ou un aliment pour animaux ». En interdisant l'accès aux marchés européens de tous les produits non conformes aux règles de la traçabilité, la directive européenne entend de la sorte protéger à la fois le marché et le consommateur.

## 2.2 Potentiel de développement du tourisme culturel et écologique

Les infrastructures hôtelières de la région sont concentrées à Hammamet et Nabeul. Bizerte et Tabarka dispose d'une capacité d'accueil moins importante. La saisonnalité du tourisme est certes forte dans l'ensemble des pays de la Méditerranée, mais elle est plus marquée dans le cas de la Tunisie. Depuis longtemps, la compétitivité de la destination Tunisie a été maintenue par un glissement continu du taux de change. Cette recherche du moindre coût a ainsi durablement positionné l'offre tunisienne sur le tourisme balnéaire de masse. L'amélioration de la qualité des équipements touristiques, principalement du parc hôtelier, n'a pas suffi pour sortir du marché du tourisme de masse car la montée en gamme des hôtels est une condition nécessaire mais très insuffisante pour affronter la concurrence méditerranéenne et modifier le positionnement commercial de la destination Tunisie. La diversification de l'offre touristique et l'annualisation des activités est nécessaire. Mais la stratégie affichée depuis 2000 pour atteindre cet objectif n'a pas été mise en œuvre, comme c'est le cas dans plusieurs domaines où le discours politique de réforme était le moyen de mobiliser les ressources financières des bailleurs de fond pour consolider le régime dictatorial et son modèle économique.



Source : Office National du Tourisme, *Tourisme Tunisien en chiffres 2010*, p51

La région du Nord riche de son patrimoine culturel et écologique peut contribuer à la diversification et l'annualisation de l'offre touristique. Il est possible d'inciter les touristes d'Hammamet et de Nabeul de découvrir le Nord selon plusieurs circuits géographiques qui structurent la découverte du patrimoine culturel lié à plusieurs périodes de l'histoire de la Tunisie:

- Le circuit des voies romaines.
- Le circuit du christianisme antique.
- Le circuit des Numides.
- Le circuit des fortifications.
- Le circuit des Andalous

<sup>3</sup> Bizerte, Ghar el-Melh (appelé aussi Porto Farina), Utique, Dougga, Bulla Regia, Chemtou



Aujourd'hui, l'évolution du tourisme international aussi bien que le développement du tourisme intérieur, à caractère familial, s'orientent vers les circuits verts, écologiques. L'Administration forestière a entrepris de mettre à la portée du public les richesses forestières de cette région : Parcs, réserves, circuits forestiers seront ainsi accessibles à terme dans le cadre d'un partenariat liant l'Administration, les opérateurs privés et les usagers des forêts.

L'essor du tourisme vert, durable, alternatif ou culturel évoqué précédemment est la manifestation d'un intérêt croissant pour un tourisme d'expériences, qui permet de redécouvrir l'identité et l'authenticité de certains lieux en relation avec la vie quotidienne de ses habitants. **En rétablissant le lien entre le territoire et ses habitants, les produits du terroir occupent une place centrale dans ce type d'approche.** En effet, le rapport entre tourisme durable et valorisation des produits du terroir est à la base d'un cercle vertueux : il augmente la valeur d'une destination touristique, et donc son attractivité et la satisfaction des touristes, qui de retour chez eux, en font part, renforçant ainsi la valeur du territoire à l'extérieur.

### **2.3 Promouvoir le développement durable de l'urbanisation et du BTP**

La faible urbanisation du Nord Ouest est aujourd'hui une opportunité pour promouvoir un modèle d'urbanisation respectueux de l'environnement et un modèle de gouvernance municipale démocratique. avec la promulgation de la nouvelle constitution. La difficulté de la vie rurale, sur le plan économique, la pénurie d'offres d'emploi et les faibles perspectives qui s'offrent aux personnes pour sortir de la pauvreté sont autant de facteurs qui les incitent à alimenter d'une manière anarchique le processus d'urbanisation. L'aménagement urbain durable est une conception élargie et globale de l'« habitat » à l'échelle urbaine. L'habitat peut en effet jouer un rôle déterminant pour faire émerger de nouvelles formes de solidarités permettant, au quotidien, de concilier préservation de l'environnement, efficacité économique et accès de toutes les catégories sociales au logement. Lutter contre le réchauffement climatique, protéger la biodiversité, relever le défi de la transition énergétique et satisfaire les besoins en logements et en emplois dérivés des activités économiques non polluantes pourraient devenir des objectifs concrets au cours de la mise œuvre d'un schéma d'aménagement urbain durable. La révolution a permis à la population d'exprimer ces besoins comme le montre les nombreux mouvements sociaux contestant la pollution et revendiquant le développement de leur région.

Le développement urbain par le management de l'environnement exige nécessairement des mutations considérables dans le secteur Bâtiment et travaux publics qui soient conformes aux exigences des normes de l'écoconstruction. La Tunisie s'est engagée dans cette voie avec l'appui de la coopération internationale.

---

<sup>4</sup> Parc National Ichkeul, Parc National d'El Feija

<sup>5</sup> En 2011, le taux d'urbanisation est de 38 %.



Aujourd'hui, son ambition est d'assurer une cohérence de sa réglementation avec celle de l'Union Européenne<sup>6</sup>. Par conséquent, l'application sur les chantiers de l'ensemble des normes techniques exigera des entreprises une adaptation constante et une veille réglementaire. La nouvelle réglementation environnementale adoptée devrait modifier le travail des professionnels du bâtiment et des travaux publics, en particulier à travers :

- la nécessité d'améliorer la performance énergétique des bâtiments ;
- l'utilisation de matériaux peu consommateurs d'énergies de fabrication ;
- l'obligation de contenir les nuisances des chantiers, les dépenses d'énergie ainsi que les émissions de gaz à effet de serre ;
- l'obligation de traitement des déchets et le recyclage des matériaux

Le secteur du BTP a été longtemps le secteur d'insertion des jeunes exclus de l'enseignement de base. Il leur offre l'opportunité d'apprendre un métier sur le tas et d'évoluer du statut de salarié à celui d'indépendant, processus qui a contribué à la croissance de la micro-entreprise dans le secteur. Depuis l'orientation massive des jeunes vers l'enseignement secondaire puis l'enseignement supérieur, la majorité des jeunes est attirée par l'emploi dans le secteur public qui offre la stabilité, la protection sociale et une évolution de carrière bien codifiée par le droit administratif, largement déterminé par la négociation collective dans le secteur public. Parallèlement, le secteur BTP dont les conditions de travail sont marquées par la précarité, la pénibilité et la mobilité géographique, ne trouve plus facilement la main-d'œuvre qui les accepte. Cette situation a créé deux paradoxes inquiétants sur le marché de travail:

- Le taux de chômage des jeunes est élevé alors que les entreprises BTP se plaignent de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, notamment au niveau de la base de la pyramide de qualifications.
- Cette pénurie pousse certaines entreprises à demander l'autorisation de recruter la main-d'œuvre étrangère pour réaliser les chantiers de l'Etat. Autrement dit, ces chantiers auront pour fonction de lutter contre le chômage en dehors de la Tunisie !

Dans le nouveau contexte de la transition démocratique, la Tunisie a l'opportunité d'amorcer une nouvelle dynamique de réformes structurelles renforçant la compétitivité des entreprises BTP et la création de l'emploi qualifié décent pour sortir de ce cercle vicieux. En effet, l'investissement public par le biais de marchés publics représente une part importante de l'activité économique formelle dans les pays développés comme dans les pays en développement, d'où l'intérêt accordé à la réforme de ces marchés.

---

<sup>6</sup> République Tunisienne, Programme d'Appui à l'Accord d'Association et au Plan d'Action Voisinage (P3AII) Tunisie-Union Européenne, Europe Aid/131277/D/ACT/TN, Fiche de projet de Jumelage, Appui à l'administration tunisienne pour le développement de l'éco-construction.2011



D'abord, l'accent est mis sur la lutte contre la corruption<sup>7</sup>, le renforcement de l'efficacité et de la transparence des procédures d'adjudication, l'égalité de traitement des entreprises.

Ensuite, les politiques en matière de marchés publics doivent évoluer pour devenir des outils de développement économique et social par la manière de les conjuguer avec les autres politiques sectorielles, notamment celles concernant le soutien aux petites et moyennes entreprises (PME), l'innovation, le domaine social et la protection de l'environnement. Par conséquent la réforme du marché public est un outil stratégique pour inciter le secteur à s'orienter vers l'éco construction et à devenir attractif aux yeux des diplômés de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur.

#### **2.4 Développer le Transport, la logistique et les télécommunications pour assurer la cohésion économique et sociale du territoire**

L'efficacité et l'efficience du transport constituent des facteurs de compétitivité aujourd'hui indiscutables. L'offre actuelle en matière de Transport et Logistique souffre d'une faiblesse structurelle mais elle offre un potentiel de progrès énorme.

- Mettre en chantier le plan de développement du projet « plates – formes logistiques » (embranchement fer et autoroutières des futures zones logistiques).
- Construction d'un port en eau profonde.
- Poursuivre le développement d'autoroutes et de grands axes accompagnant le développement urbain, commercial et industriel (donc logistique).
- Mise en œuvre de l'axe ferroviaire transmagrèbin

La logistique est un ensemble de services nécessaires à la fabrication des produits et à leur commercialisation sur un territoire donné. Les évolutions récentes du secteur des télécommunications ont été marquées par un basculement dans un paradigme numérique. La relation entre télécommunication et développement s'en trouve profondément modifiée et pose avec acuité la question de l'accès de la région du Nord aux infrastructures de télécommunication, matrice structurante de nouvelles dynamiques économiques. .

Le secteur des télécommunications contribue aux performances économiques globales des pays, grâce à l'importance des services qu'il met à disposition. En accroissant la disponibilité et la rapidité des flux d'information pour un large éventail d'utilisateurs potentiels, il peut transformer à la fois la sphère économique et la sphère politique. Cependant, une telle évolution dépendra du taux de couverture et du degré d'accès des différentes catégories de population. L'accès à l'internet de la population de la région du Nord Ouest est encore très insuffisant.

---

<sup>7</sup> Ceci a porté préjudice aux entreprises tunisiennes, notamment celles qui cherchent à s'orienter vers la qualité des prestations, la création de l'emploi qualifié et s'appuyer sur leur performance locale pour conquérir des marchés externes.



## **3 - Faire du système d'éducation et de formation un levier de promotion de l'employabilité et de l'économie de la connaissance dans la région du Nord**

### **3.1 Responsabiliser les établissements et réhabiliter l'innovation pédagogique pour relever le défi de l'employabilité**

La région doit passer par une grande dynamique d'investissement qui doit trouver dans le secteur de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur la réponse à ses besoins en compétences. La mise à niveau de l'économie du Nord, pour son intégration dans l'économie mondiale, nécessite un système d'éducation et de formation de très haute qualité et visant le plus grand nombre. L'abandon scolaire devra, par la mise en œuvre et la poursuite de réformes de l'éducation et de l'enseignement de base, être, à terme, largement maîtrisé. La formation professionnelle et l'enseignement supérieur doivent bénéficier d'une réelle volonté politique de mise en œuvre des orientations stratégiques de réforme qui assurent l'employabilité des diplômés par la satisfaction des besoins en compétences d'une économie régionale tirée par l'innovation et la création de la valeur.

La mise en œuvre du modèle d'organisation et de gestion décentralisée des établissements de formation est l'une des conditions fondamentales pour assurer leur réactivité aux besoins en compétences des entreprises grâce au développement de leur partenariat avec les entreprises. La professionnalisation des métiers dans ces deux secteurs est également un axe stratégique pour mettre en œuvre l'approche pédagogique par compétences et développer la recherche et les nouvelles connaissances valorisées par l'économie de la connaissance.

Les référentiel des métiers et compétences des secteurs économiques mis à jour sont les outils sur lesquels s'appuie l'ingénierie de la formation initiale et continue pour identifier les besoins en compétences des différents secteurs économiques. Le mode de formation en alternance est le moyen de mettre en œuvre efficacement l'ingénierie de la formation ainsi élaborée. Tout ceci est assuré par le partenariat des établissements avec les entreprises. C'est aussi dans ce cadre institutionnel que la recherche est valorisée par l'économie de la connaissance.

### **3.2 Les besoins en compétences des secteurs économiques.**

*a) Les contenus des postes d'emploi dans les IAA ont évolué :*

L'industrie alimentaire est le premier client des secteurs du transport, de l'emballage, de l'eau et de l'agriculture. De ce fait, elle doit se préoccuper des exigences environnementales et se soumettre aux évolutions de la demande marquée par les réglementations actuelles européennes qui se durcissent. Aussi, sous l'impulsion des distributeurs, l'accent est déjà mis sur la prévention du risque le plus en amont possible, puisqu'un grand nombre d'entreprises européennes sont certifiées (ISO 9000 et 14000 en majeure partie), entraînant dans leur sillage la certification de leurs fournisseurs.



La production est la fonction qui a connu et entraîné le plus de bouleversements et d'adaptations au cours de ces dernières années, principalement en raison du développement de l'automatisation, de la diversification des produits fabriqués mais aussi de l'intégration de nouveaux outils de gestion en ordonnancement, maintenance, qualité et sécurité. Les ingénieurs agroalimentaires ou généralistes ayant une expérience en agroalimentaire sont toujours demandés mais le contenu de leurs postes a évolué. La carrière des ingénieurs de production évolue de plus en plus vers des postes de direction technique ou de directeur industriel, ce qui permet d'aborder la production de manière plus globale.

L'industrie agroalimentaire voit ses ventes progresser à l'échelle internationale. Cette progression a deux types de conséquences sur les emplois cadres du secteur. D'une part, un impact « culturel » qui concerne un grand nombre de fonctions dans l'entreprise: l'approvisionnement et les achats (les fournisseurs de matières premières peuvent se situer à l'étranger) ; la logistique (il faut connaître les contraintes et conditions de la chaîne logistique des autres pays et savoir travailler à l'export) ; le marketing et le commercial (il est nécessaire d'engager une réflexion sur des produits exportables dans tous les pays ou répondant spécifiquement à un marché). D'autre part, des évolutions de carrière des cadres, surtout les seniors, peuvent s'envisager et se réaliser à l'étranger. Ainsi, des cadres de production et achats (industrialisation, achats industriels et/ou de services) sont sollicités, lors de missions ponctuelles ou de longue durée, pour assurer des transferts de technologie et/ou des installations de sites.

Les exigences en matière de qualité et de sécurité ont des influences sur toute la chaîne de production et de distribution des produits. Les cadres de la fonction qualité interviennent à tous les stades de la chaîne de production, la matière première, le choix et la conduite des procédés, les questions environnementales, jusqu'à l'utilisation par le consommateur.

#### *b) Des métiers du tourisme en émergence*

Le tourisme est avant tout une activité de services, en principe cohérents entre eux. Pour une même destination, il faut faire venir le touriste, l'accueillir, l'héberger, le nourrir, le transporter, lui faire découvrir les ressources de la destination, susciter les rencontres avec les habitants, lui vendre les produits locaux, lui offrir des activités en rapport avec la destination, de façon à ce que ce visiteur reparte satisfait des prestations et qu'il ait envie de revenir dans cette destination, voire qu'il en fasse la promotion auprès d'autres touristes potentiels. Des métiers émergent avec la diversification des produits touristiques et le développement des télécommunications. Il s'agit des métiers du tourisme responsable facteur de développement durable (écotourisme, agritourisme, tourisme solidaire...), des métiers en lien avec le patrimoine (tourisme culturel, tourisme & territoires...), les métiers du e-commerce et du tourisme d'affaire.

#### *c) Transformation des métiers de la logistique : Des compétences techniques aux compétences commerciales*

Les transformations récentes et actuelles des métiers de la logistique et du transport ont amené à une professionnalisation de la logistique.



L'impact des nouvelles technologies d'une part, et, d'autre part, le développement de services études et méthodes avec un fonctionnement par groupes de projets ont engendré une hausse des diplômés requis et, par là même, ont une influence en termes de moyenne d'âge des postes à responsabilité. Ce secteur n'est pas encore développé dans la région du Nord. Ses besoins en compétences concernent notamment les métiers suivants :

- Métiers associés à la conception des flux : Analyste logistique, Consultant logistique, Directeur de la supply chain (chaîne d'approvisionnement), Responsable expédition réception , Responsable des opérations ,Responsable de plate-forme
- Métiers associés à la gestion des flux : Approvisionneur, Gestionnaire de flux de produits, Responsable entrepôt, Responsable expéditions,. Responsable gestion des stocks, Responsable préparation réception, Responsable technique maintenance.
- Métiers associés à la négociation commerciale : Affréteur, Agent, Chef d'agence, Chef transit, Directeur de ligne, Responsable achat de transport, Responsable de flotte
- Métiers associés aux règles, normes et contrats : Déclarant en douane, Responsable de contrat

*d) Les métiers du secteur télécommunication se répartissent en 4 grands domaines.*

Le développement de la région du Nord exige l'utilisation des ressources de la numérisation comme levier de création de valeur dans tous les secteurs économiques. Les technologies numériques constituent aujourd'hui les nouveaux moteurs clés de la croissance, de la productivité, de l'innovation et de la diffusion des connaissances pour assurer la cohésion économique et sociale de la région. Les métiers du secteur couvrent quatre domaines : Innovation, technique, client et internet.

- Le domaine de l'Innovation regroupe les métiers de recherche, de développement de nouveaux services, d'étude et de veille. Les métiers de conception et de développement de marchés sont de plus en plus tournés vers l'extérieur de l'entreprise dans le cadre de processus d'innovation ouverte. La capacité pour un Opérateur d'analyser en temps réel les données de plus en plus nombreuses produites par ses clients devient un élément déterminant de ses besoins en compétences pour renforcer l'efficacité de ses activités d'études et de prospectives.

- Le domaine technique comprend quatre familles de métiers : Architecture et ingénierie de réseaux et plateformes de services (PFS), Déploiement des réseaux et PFS, Exploitation des réseaux et services, Intervention sur les réseaux et PFS. Les collaborations entre ces métiers se renforcent. Les phases de conception (architecture réseaux et PFS) devront de plus en plus être pensées avec les métiers de la recherche (« Innovation & Prospective »), mais également avec tous ceux qui détiennent l'information sur le client et ses usages. En retour, il devient fondamental que les métiers techniques (et en particulier les métiers de supervision des réseaux et des services) contribuent à alimenter les métiers de la recherche et du marketing sur la « vie » du réseau.



- Le domaine Client comprend trois familles de métiers : Marketing, Vente, Relation client. La richesse des offres et l'explosion des usages poussent à une professionnalisation accrue et à une différenciation très marquée des métiers de la vente en fonction des marchés adressés. Les métiers de la relation client sont marqués alors par une entrée en force de la multiplicité des usages client qui accroissent leurs positions stratégique : les dimensions pédagogie et conseil commercial se renforcent.

- Le domaine Internet. La bonne gestion du web en tant que plate-forme (portails et audiences) et en tant que canal de contact client (vente, self care, relation client, contact avec la marque...) devient une priorité. Les métiers de ce domaine ont été regroupés en trois familles :

- Design web et multimédia (Chef de produit web, Chef de projet développement web, Développeur web, Graphiste)
- Communication et animation des supports digitaux (Animateur web social, Chef de produit web marketing)
- Valorisation des espaces (Chef de publicité, Chargé de compte (Account Manager), Planeur stratégique)

*e) Les nouvelles compétences exigées par l'éco-construction*

Les orientations politiques prennent une dimension opérationnelle avec une incitation forte pour que les collectivités territoriales et l'Etat modifient leur politique d'achat et la fassent évoluer vers une meilleure prise en compte des solutions plus respectueuses de l'environnement. Ceci se traduit dans la plupart des métiers de production par la nécessité de mettre en œuvre de bonnes pratiques environnementales sur les chantiers, définies par le bureau d'études et coordonnées par l'encadrement. Certains emplois se développent ou évoluent en lien avec les nouvelles technologies et les nouveaux matériaux (granulats recyclables...) mais aussi avec les nouveaux modes constructifs (préfabrication...). Les emplois de préfabrication, de maintenance et de logistique se développent ou évoluent :

- L'atelier est très sollicité pour la préfabrication de plus en plus poussée des ouvrages ; il doit s'associer à la fonction logistique, pour organiser les éléments pour l'envoi dans l'ordre logique de montage.
- Les services achats et logistique organisent l'approvisionnement au plus près des chantiers pour réduire l'émission de gaz à effet de serre. Les conducteurs d'engin et de poids lourd vivent des changements dans l'organisation de leur travail (réduction des temps de transport...)
- La maintenance se développe, associée à un rôle d'information et de conseil auprès des utilisateurs : indications sur les réglages des équipements et les conditions d'utilisation, remise de manuels d'utilisation en conformité avec les performances énergétiques attendues...

**Les métiers devraient évoluer en lien avec le développement de l'éco-construction, comme c'est aujourd'hui le cas dans plusieurs pays de l'Union Européenne.**



La montée en responsabilisation et en autonomie concernera aussi bien l'encadrement des chantiers que les ouvriers. Leurs profils seront de plus en plus qualifiés. La pression des délais et celle de la rentabilité conduisent à organiser les chantiers avec un personnel « calculé au plus juste », favorisant un développement de la polyvalence. La demande du client pour un service complet participe aussi à cette recherche de polyvalence. Enfin, quelques nouvelles déclinaisons de métiers du BTP émergent en lien avec les nouvelles technologies, par exemple : électricien spécialiste en photovoltaïque, constructeur d'éoliennes.

**Simultanément à l'objectif de développement durable, le secteur du BTP est appelé à occuper une place centrale dans la lutte contre l'inégalité régionale et du chômage.**

Un plan d'action peut se structurer autour des objectifs spécifiques suivants pour atteindre cet objectif global:

- renforcer la compétitivité des entreprises BTP dans la perspective d'un développement durable en s'appuyant notamment sur la réforme du marché public;
- valoriser les métiers BTP par le travail décent et la promotion de l'information et de l'orientation professionnelle des élèves de l'enseignement de base vers les filières de formation professionnelle;
- améliorer la qualité de la formation professionnelle tout au long de la vie en vue de satisfaire les besoins en compétences des entreprises sur la base du référentiel des métiers et compétences impactées par le développement durable
- développer le partenariat public-privé autour de la formation professionnelle tout au long de la vie, au niveau de la branche et de l'entreprise.

Cette démarche peut être appliquée à plusieurs secteurs économiques, notamment les secteurs abordés dans ce rapport.

## **4- Soutenir et valoriser l'entreprise privée qui améliore sa compétitive par le travail décent.**

Au niveau du secteur privé, **la compétitivité interne des entreprises est grandement influencée par l'existence d'un climat social favorable** qui, lui-même, repose sur de bonnes pratiques de travail et l'existence d'un dialogue social constructif entre les partenaires sociaux. Lorsque le climat social se dégrade, les entreprises ne sont plus en mesure de satisfaire aux exigences nouvelles des marchés (production en juste-à temps et à flux tendus) et les salariés ne sont plus motivés pour améliorer leurs compétences et assurer les niveaux de qualité requis. Il en résulte une baisse de compétitivité qui, sur un marché hautement concurrentiel, peut entraîner la fermeture des entreprises concernées et la perte des emplois associés.

---

<sup>8</sup> Identifiée pour la première fois en 1986, l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB), dite « maladie de la vache folle », est à l'origine de la plus grave crise qu'ait jamais connue l'élevage européen. Embargo sur le bœuf britannique, inquiétude voire panique des consommateurs, effondrement des cours, chute des revenus de toute une filière agricole.



**La compétitivité externe des entreprises est également influencée par l'image que ces entreprises donnent en matière de respect des normes fondamentales du travail à l'échelle du marché local et international.** Le marché mondial est en effet influencé par l'attitude des consommateurs finaux qui se préoccupent de plus en plus des conditions dans lesquelles ont été produits les biens et les services qu'ils achètent. Le Pacte mondial lancé par le Secrétaire général de l'ONU invite les entreprises à souscrire à neuf principes fondamentaux issus d'accords acceptés universellement sur les droits de l'homme, le travail et l'environnement. Ce pacte est le fruit d'une collaboration entre l'ONU, l'OIT, le Haut Commissariat aux droits de l'homme, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et d'autres acteurs.

**En Tunisie, l'enjeu est de promouvoir « l'entreprise citoyenne » ; celle qui investit dans les activités à haute valeur ajoutée, respecte l'environnement, crée de l'emploi productif décent et participe à la formation des ressources humaines.** C'est à la fois un projet économique et social qui répond aux aspirations de la société tunisienne, notamment celles des jeunes porteurs de projets professionnels légitimement ambitieux. Mais l'entreprise citoyenne doit bénéficier d'un environnement favorable à sa création et à son expansion. Il s'agit notamment de :

- Faire des achats publics un levier de la montée en gamme des activités économiques et de promotion du travail décent, au sens défini par l'organisation internationale du travail ;
- Offrir des infrastructures de transport et de logistique performantes.
- Lutter contre toutes les pratiques anticoncurrentielles et la corruption.
- Minimiser le coût et améliorer la qualité des prestations du secteur bancaire.
- Faire de la fiscalité un moteur de la croissance et un outil de répartition équitable de la richesse nationale et de justice sociale.
- Inciter à la création de grandes entreprises .
- Encourager l'exportation.
- Satisfaire leurs besoins en compétences.
- Promouvoir le dialogue social autour de la compétitivité et le travail décent au sein de l'entreprise.

---

<sup>9</sup> La notion de travail décent résume les aspirations de tout travailleur: possibilité d'exercer un travail productif et convenablement rémunéré, assorti de conditions de sécurité sur le lieu de travail et d'une protection sociale pour sa famille. Le travail décent donne aux individus la possibilité de s'épanouir et de s'insérer dans la société, ainsi que la liberté d'exprimer leurs préoccupations, de se syndiquer et de prendre part aux décisions qui auront des conséquences sur leur existence. Il suppose une égalité de chances et de traitement pour les femmes et les hommes ( [www.oit.org](http://www.oit.org) ).

<sup>10</sup> Le rôle de la taille des entreprises est au cœur du débat sur la façon de lutter contre le chômage. En Tunisie, « Les petites entreprises représentent la majeure partie des nouveaux emplois, car la plupart des entreprises nouvellement créées commencent petite. Cependant, après le démarrage les petites entreprises ont les plus mauvaises performances en termes de création d'emplois, même si elles survivent, il n'y a pas de dynamique « promotion ou licenciement » (« up-or-out »), comme c'est le dans les pays développés. Au lieu de cela on observe une stagnation structurelle, la mobilité est très limitée, avec très peu d'entreprises parvenant à se développer. En outre, le lien entre la productivité, la rentabilité et la création d'emplois est très faible, mettant en exergue de graves faiblesses dans le processus de réaffectation ». (INS-BM, Stagnation structurelle. Données au niveau des entreprises sur la Création d'emplois en Tunisie)



## 5-Engager d'urgence la réforme profonde des services publics conformément à la nouvelle constitution.

Les services publics permettent la réalisation du droit à l'éducation, à la santé et à la protection sociale. Ils contribuent au droit au logement, à l'emploi, à un environnement sain. Les services publics de la culture préservent les cultures nationales. Les grands réseaux publics favorisent l'aménagement du territoire, le droit au transport et à la communication. **En résumé, les services publics contribuent à l'exercice des libertés individuelles et de la démocratie, donnent un contenu économique et social à des libertés qui, sans eux, restent parfois formelles.** Au delà de l'effet sectoriel de chaque service public sur les conditions de vie de la population, l'ensemble des entreprises de service public exerce un effet global sur l'économie. Si les services publics mis en place sont efficaces, salariés et entrepreneurs peuvent tous deux y gagner.

Les attaques contre les services publics portent sur la dérive étatiste qui est un abus de pouvoir. En effet, l'État, ou ses administrations, prennent seuls les décisions, sans consulter, sans s'occuper des aspirations d'une large partie de la population, sans rendre de comptes. Ceci peut aboutir au gaspillage de l'argent public, à l'augmentation des tarifs des services publics et des impôts et à la corruption lorsque certains responsables des services publics confondent, par abus de pouvoir, leur propre intérêt avec l'intérêt général. Une intervention exagérée des services publics peut conduire à l'hypertrophie des services ou à la désresponsabilisation des citoyens. Tout ceci pose la question du choix des objectifs, de l'évaluation des services publics et du contrôle des services et des agents du service public.

La nouvelle gestion publique (NGP) représente une transposition d'un ensemble d'idées émanant du cadre conceptuel des pratiques administratives du secteur privé vers le secteur public. Il met l'accent sur les coûts, la transparence financière, l'autonomie des unités organisationnelles, la décentralisation de la direction, la création de mécanismes de marché ou de quasi-marché séparant achat et approvisionnement, le recours au partenariat-public-privé, et la mise en exergue de la responsabilité envers la clientèle en matière de qualité des services, grâce à la création d'indicateurs de performance. Satisfaire les besoins de l'utilisateur des services publics est ainsi l'objectif central de cette stratégie de réforme.

Les services publics d'éducation, de formation professionnelle et de gestion du marché de travail devraient bénéficier de la mise en œuvre de la nouvelle gestion publique pour relever le défi de la réduction des gaps de compétence et améliorer l'efficacité et l'équité de la gestion du marché de travail. Ce marché doit être capable d'allouer les meilleurs talents vers les meilleures utilisations, par une fonction d'intermédiation efficace et une mobilité effective des compétences entre secteurs, **sans que l'Etat perde le contrôle de sa politique d'inclusion sociale.**



Certes, un changement dans les services publics implique de nouveaux partenaires, de nouvelles méthodes, de nouveaux comportements. Il faudra du temps pour que les automatismes se recréent, pour que les erreurs et les risques soient détectés et prévenus. On souligne souvent que le temps de changement est plus long que le temps politique. Sur un demi-siècle, la Tunisie a été gouvernée seulement par deux présidents avant la révolution. Donc ce n'est pas le temps qui a manqué mais un facteur clé du changement à savoir la démocratie. C'est la condition fondamentale pour garantir la crédibilité du discours de réforme sur la bonne gouvernance et l'amélioration de la qualité des services publics. Désormais la population tunisienne est plus exigeante que dans le passé ; elle réclame des résultats concrets plutôt que des discours, comme le montre souvent les mouvements sociaux dans toutes les régions du pays après la révolution du 14 janvier 2011.

## **6-Volonté des participants au séminaire à s'impliquer dans la mise en œuvre des politiques sectorielles de développement régional**

### **6.1 La nouvelle constitution offre une opportunité historique pour le développement de la démocratie et le développement régional.**

La nouvelle constitution promulguée le 27 janvier 2014 consacre son chapitre VII au « Pouvoir local » qui est fondé sur la décentralisation. Celle-ci « est concrétisée par des collectivités locales comprenant des municipalités, des régions et des districts qui couvrent l'ensemble du territoire de la République conformément à un découpage déterminé par la loi. D'autres catégories spécifiques de collectivités locales peuvent être créées par la loi. » (Art 131)

Le principe de libre administration donne aux collectivités territoriales la possibilité de s'administrer librement, sans être soumises à des contraintes excessives, et sans interférer avec les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire. C'est, en particulier la possibilité de :

- disposer d'un conseil élu, doté d'attributions effectives et d'un pouvoir réglementaire,
- disposer de l'autonomie financière,
- créer et supprimer des emplois, recruter et gérer son personnel,
- conclure des contrats,
- fixer leurs propres règles de fonctionnement interne au moyen de leur règlement intérieur.

Ces actes font l'objet d'un encadrement par la loi, et d'un contrôle par le juge administratif. La constitution adopte également le principe de subsidiarité selon lequel une responsabilité doit être prise par le plus petit niveau d'autorité publique compétent pour résoudre le problème. C'est donc, pour l'action publique, la recherche du niveau le plus pertinent et le plus proche des citoyens. Il conduit à ne pas faire à un échelon plus élevé ce qui peut être fait avec la même efficacité à un échelon plus bas. Le niveau supérieur n'intervient que si le problème excède les capacités du niveau inférieur (principe de suppléance).



En matière de décentralisation, le principe de subsidiarité conduit l'Etat à déléguer certains de ses pouvoirs aux collectivités territoriales lorsqu'il considère qu'elles sont mieux à même de les assumer, compte tenu de leur proximité aux citoyens. A l'inverse certaines missions remontent ou restent naturellement au niveau de l'Etat : diplomatie, défense, police, justice...

Enfin le projet de constitution imposent aux collectivités locales l'adoption des instruments de la démocratie participative et les principes de la gouvernance ouverte afin d'assurer la plus large participation des citoyens et de la société civile dans la préparation de projets de développement et d'aménagement du territoire et le suivi de leur exécution, et ce, conformément à ce qui est prévu par la loi.

## **6.2 Compter sur la société civile pour favoriser la transition vers un nouveau modèle de développement conforme aux valeurs de la révolution**

Les participants ont accueilli très positivement le séminaire le considérant comme un espace de concertation multi acteurs indispensable à une responsabilisation et une autonomisation. En effet, pour consolider la démocratie, il ne suffit pas de tenir des élections, de libérer la presse et de reconnaître les droits de la personne (éléments néanmoins nécessaires). Pour fonctionner convenablement, les démocraties doivent permettre au public de participer, entre les cycles électoraux, au processus politique. Le secteur privé doit aussi pouvoir et vouloir s'exprimer et s'investir, en tant qu'acteur externe, dans le processus politique démocratique. La gouvernance est donc un processus politique qui tire sa légitimité du sentiment qu'ont les individus d'avoir été entendus, que leurs besoins sont reconnus et que des mesures sont prises pour résoudre leurs problèmes.

Les participants ont souligné que trois ans après la révolution, la Tunisie ne dispose pas encore d'un modèle de développement alternatif à celui du passé en dépit de la forte pression sociale revendiquant l'élaboration de ce modèle. Ce constat a conduit certains à parler d'absence de volonté des autorités politiques à atteindre cet objectif. Le débat est parvenu à la conclusion suivante :

- La société civile organisée autour du quartet qui a animé le dialogue national sur la transition démocratique doit jouer un rôle central dans la transition vers le nouveau modèle de développement.
- Les études sur les régions constituent un atout pour aider la société civile à devenir une force de propositions opérationnelles. Elles doivent servir de base pour catalyser une dynamique collective d'élaboration d'un nouveau modèle de développement en suivant l'approche suivante :
  - o Réaliser un diagnostic détaillé par localité des besoins de la région
  - o Définir les orientations stratégiques du nouveau modèle conforme aux valeurs de la révolution : liberté, Emploi et Dignité
  - o Elaborer un plan d'action opérationnel pour réaliser le changement économique, social et culturel dans plusieurs domaines



### **6.3 Renforcer la capacité des organisations locales à devenir une force de propositions opérationnelles.**

Les participants au séminaire ont une connaissance approfondie des besoins de leur localité et sont animés par la volonté de s'impliquer dans son développement. Toutefois, il nous semble que l'efficacité de leur participation au processus de développement exige l'accès à un savoir et savoir faire largement répandu sur le plan international.

Malheureusement, la période de dictature a institué le sous développement organisé du système d'éducation et de formation qui a eu un impact négatif sur la culture de plusieurs générations en dépit de l'élaboration d'un programme de réforme porteur d'innovation pédagogique. Jacques Chevallier souligne à juste titre que « ce n'est pas parce qu'une politique est intrinsèquement porteuse d'innovation qu'elle est pour autant nécessairement productrice de changement : encore faut-il qu'elle fasse l'objet d'une application effective ; à défaut, le changement restera purement symbolique, vidé de portée concrète. L'innovation ne sera qu'un simulacre, une apparence, un épiphénomène. ». Dans plusieurs domaines la mise en œuvre des programmes s'est heurtée à l'absence de volonté politique de changement. De ce fait, les acteurs régionaux n'ont pas bénéficié de cadre approprié à l'analyse approfondie et aux discussions qui permettent l'appropriation des concepts utilisés par le discours des réformes et repris par le grand public (Société du savoir, Société de l'information, Economie de la connaissance, Innovation, Compétences, Formation Tout au Long de la Vie ou employabilité). Ces concepts traduisent une réalité future en rupture avec la réalité vécue.

**Sans une culture partagée sur le sens de ces concepts le risque est d'obtenir des actions divergentes et contradictoires qui portent préjudice à l'efficacité de l'action collective de développement régional.** Par conséquent, avant de mettre en œuvre l'approche proposée par les participants au séminaire, il nous semble utile de réaliser des activités de vulgarisation de la connaissance scientifique relative aux domaines abordés dans ce rapport. A cet égard, on distingue le niveau de connaissance qui doit être atteint par un professionnel dans un secteur donné et celui qui est nécessaire à l'utilisateur du produit ou du service de ce secteur. Ce dernier type de savoir permet d'entrer en contact avec des spécialistes et d'utiliser efficacement leurs connaissances. L'enjeu de la vulgarisation de la connaissance est de faire des projets de développement régional une école d'apprentissage collectif de l'accélération du changement économique et social.

---

<sup>11</sup> Chevallier Jacques, « Politiques publiques et changement social », *Revue française d'administration publique*, 2005/3 no115, p. 383-390. DOI : 10.3917/rfap.115.0383

