

---

Rapport d'évaluation -

# La coopération décentralisée entre la province d'El Kef (Tunisie) et le département de Seine Maritime (France)



**9 octobre 2023**

---

Corinne Lajarge  
Sonia Sliti

**Ciedel**

<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>Première partie : cadre de l'évaluation</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Objectifs</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2 Champ de l'évaluation</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 Rappel des questions évaluatives</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 Déroulement de l'évaluation</b> .....	<b>7</b>
<b>1.5 Difficultés et Limites de l'évaluation</b> .....	<b>8</b>
<b>2<sup>ème</sup> partie : Eléments significatifs du bilan global de la coopération entre le territoire de Seine Maritime et le gouvernorat du Kef</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Les échanges politiques</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Bilan global des actions</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3 Bilan financier</b> .....	<b>14</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>16</b>
<b>3<sup>ème</sup> partie - Constats et analyses sur les effets de la coopération</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 Bilan et effets de la coopération dans le domaine de la lutte contre le changement climatique et pour une agriculture durable</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2 Bilan et effets dans les domaines du Patrimoine, de la culture et de la lecture publique</b> .....	<b>22</b>
<b>3.3 Bilan et Effets de la coopération dans le domaine de la jeunesse</b> .....	<b>27</b>
<b>3.4 Les effets dans le domaine de la santé et de la sécurité civile</b> .....	<b>32</b>
<b>La Santé</b> .....	<b>32</b>
<b>La Sécurité civile</b> .....	<b>33</b>
<b>3.5 La prise en compte du genre dans les projets menés dans le cadre de la relation de coopération décentralisée</b> .....	<b>35</b>
<b>3.6 Synthèse sur les effets</b> .....	<b>36</b>
<b>3.7 Conclusion de la partie sur les effets</b> .....	<b>38</b>
<b>3.8 Pertinence et effectivité de l'approche dite « d'intérêt mutuel »</b> .....	<b>39</b>
<b>4<sup>ème</sup> partie / Une coopération ancrée dans les politiques publiques des deux pays</b> .....	<b>43</b>
<b>4.1 Pertinence des actions par rapport aux enjeux des deux territoires</b> .....	<b>43</b>
<b>4.2 Pertinence et cohérence des actions par rapport aux politiques publiques</b> .....	<b>44</b>
<b>Dans le domaine de la santé et de la protection civile</b> .....	<b>44</b>
<b>Culture et Lecture publique</b> .....	<b>45</b>
<b>Politique Jeunesse</b> .....	<b>45</b>
<b>Lutte contre le changement climatique et l'agriculture durable</b> .....	<b>46</b>
<b>4.3 Pertinence des actions par rapport à la dynamique de décentralisation en Tunisie</b> .....	<b>50</b>
<b>5<sup>ème</sup> partie : Pertinence du dispositif de pilotage de la coopération et rôle des acteurs</b> .....	<b>53</b>

---

5.1 Rappel de l'organisation du pilotage politique et technique tel que prévu .....	53
5.2 Analyse des difficultés du pilotage et propositions .....	56
6 <sup>ème</sup> partie : Perspectives et synthèse des recommandations / la coopération à la croisée des chemins, entre renouvellement et continuité .....	60
6.1 Le contexte en 2023 .....	60
6.2 Pourquoi continuer cette coopération ? .....	62
6.3 Recommandations concernant le choix des thèmes .....	62
6.4 Recommandation concernant le choix des actions et le type de projets à soutenir ou mettre en œuvre, la localisation des actions .....	63
6.5 Recommandations concernant le pilotage de la coopération .....	64
6.6 Proposition d'un séquençage des évolutions .....	65
ANNEXES.....	66
Liste des entretiens réalisés .....	67
Chronologie du travail réalisé .....	70

---

## Introduction

Dans sa stratégie de relations internationales, le département de la Seine-Maritime a développé depuis 2014 un partenariat de coopération décentralisée avec la Région d'El Kef. Ce partenariat est régi depuis juin 2014 par une convention de coopération, terminée en 2017 et renouvelée pour une deuxième période allant de 2018 à 2021.

Cette coopération bénéficie d'un fort ancrage aussi bien dans les services départementaux que dans le territoire de la Seine-Maritime, et d'une forte mobilisation des parties prenantes au Kef, notamment dans les services déconcentrés de l'État ainsi que dans certains secteurs.

Elle se caractérise aussi par la volonté de :

- fonder les relations sur le principe de réciprocité, d'intérêt mutuel ;
- appuyer le développement des relations entre les différents acteurs des deux territoires afin qu'ils puissent mutuellement tirer un bénéfice des projets mis en œuvre.

En 2014, au démarrage de la relation, le partenariat traitait des questions de jeunesse, culture, patrimoine, protection civile, agriculture et de la coopération hospitalière. Suite au changement d'exécutif en Seine Maritime, les projets ont été regroupés autour de quatre axes :

- la lutte contre le réchauffement climatique et agriculture durable,
- la culture, le patrimoine et la lecture publique,
- la jeunesse
- la santé et la sécurité.

Elle revêt une double dimension rétrospective et prospective, et **ses enjeux se situaient principalement à deux niveaux :**

- en termes de **redevabilité** : faire le bilan des activités de coopération réalisées par les différents partenaires pour en mesurer le niveau de réalisation, ceci dans une perspective de valorisation ;
- en termes de **stratégie pour l'avenir** : les résultats de l'évaluation doivent permettre aux parties prenantes de dresser des perspectives en matière d'ajustement et de changement stratégique concernant l'approche d'intervention (territorialisation, diversification d'acteurs et de thèmes, genre) et de dispositif de pilotage.

---

Le présent rapport est le résultat de ces trois années de travail en accompagnement du département de Seine Maritime dans sa coopération décentralisée avec le gouvernorat du Kef.

Il est organisé de la manière suivante :

- ② La première partie rappelle le cadre de l'évaluation, revient sur les questions évaluatives, explique le déroulement et la méthodologie et précise les limites du travail évaluatif
- ② La deuxième partie a une visée de redevabilité et présente les éléments principaux de bilan en termes d'actions réalisées et d'éléments financiers
- ② La troisième partie pose les principaux constats, analyses et préconisations quant aux effets des actions de coopération. Cette partie est organisée par thématique et reprend le même schéma de présentation.
- ② La quatrième partie essaie de montrer l'articulation et la cohérence entre la coopération et les politiques publiques en France et en Tunisie
- ② La cinquième partie s'intéresse au pilotage de la coopération et propose des évolutions.
- ② La sixième partie regroupe les préconisations pour une réorientation / amélioration de la coopération aussi bien quant au choix des actions qu'en matière de pilotage de celle-ci.

---

# Première partie : cadre de l'évaluation

## 1.1 Objectifs

- Proposer des adaptations de la stratégie de coopération pour les années à venir en tenant compte des contraintes et capacités des deux collectivités, et de la dynamique des acteurs des deux territoires.
- Permettre au commanditaire et à son partenaire d'améliorer leur relation partenariale au travers du renouvellement du pilotage de la coopération.
- Mieux valoriser cette coopération en dressant un bilan de ce qui a été réalisé et en mesurant les effets produits par les actions conduites.

## 1.2 Champ de l'évaluation

Démarrée fin 2019, l'évaluation externe devait porter sur les deux protocoles de coopération décentralisée, réalisé pour le premier entre 2014 et 2017 et lancé pour le second en 2018, en cours jusqu'au 2021.

Les deux années durant lesquelles le COVID a empêché les voyages internationaux, a perturbé fortement l'agenda prévu initialement. C'est la raison pour laquelle le champ de l'évaluation (notamment le bilan, mais aussi l'analyse de la relation politique et technique, couvre une période beaucoup plus longue allant jusqu'à fin 2022).

## 1.3 Rappel des questions évaluatives

Suite au comité de pilotage de lancement de l'évaluation qui a eu lieu en septembre 2019 et après la mission de terrain réalisée en décembre 2019 à Tunis et au Kef, les questions évaluatives suivantes ont été formulées.

Ces questions ont été regroupées selon les critères courants de l'évaluation.

### Critère d'efficacité :

- Quel est le degré de réalisation des actions programmées depuis le démarrage de la relation ? (QE1)

---

### Critère de pertinence

- En quoi les actions conduites contribuent-elles à la dynamique de décentralisation en Tunisie ? (QE2)
- En quoi les actions conduites contribuent-elles aux enjeux des deux territoires ? (QE3)

### Critère de cohérence

- En quoi les actions conduites s'articulent-elles avec les politiques publiques conduites par les deux collectivités ? (QE4)
- En quoi les actions conduites s'articulent-elles en Tunisie avec les politiques publiques menées par l'Etat central et les services décentralisés sectoriels ? (QE5)
- En quoi les actions conduites en Tunisie sont-elles complémentaires, notamment avec les politiques de coopération de la France (QE6)
- Comment les actions conduites sont-elles complémentaires avec celles de la GIZ (coopération allemande) qui semble assez présente sur le territoire ? (QE7)

### Critère de pertinence et de cohérence de la stratégie et du pilotage de la coopération :

- En quoi la stratégie d'intervention et ses enjeux sont partagés et adaptés au contexte actuel et futur sur les deux territoires ? (QE8)
- Dans quelle mesure les pilotages institutionnel et technique en France et en Tunisie sont-ils adaptés au contexte actuel et futur ? (QE9)
- En quoi le fonctionnement du partenariat entre les acteurs du Kef et ceux de Seine-Maritime peut être amélioré, notamment concernant leur mobilisation ? (QE10)

### Critère d'impact : la mesure des effets des actions menées

- Quel bilan peut-on tirer des actions menées concernant leurs effets sur les acteurs et institutions mobilisés et la prise en compte la dimension du genre dans les projets ? (QE11)

## 1.4 Déroulement de l'évaluation

L'évaluation a été marquée par la pandémie de Covid 19, et le déroulement du travail a été fortement impacté compte-tenu des périodes de restrictions imposées aux déplacements internationaux, et aux déplacements à l'interne même des pays.

Les principales étapes ont été les suivantes

- Décembre 2019 : une première mission terrain réalisée au KEF
- Février 2020 : première série d'entretiens en Seine Maritime
- Avril 2020 : deuxième série d'entretiens en vision conférence avec des acteurs de Seine Maritime
- Juin 2020 : troisième série d'entretiens avec des acteurs de Seine Maritime
- Décembre 2021, Janvier 2022 entretiens auprès des acteurs de terrain au Kef et à Tunis réalisés par Sonia Sliti, consultante
- 7 avril 2022 : réunion intermédiaire de restitution auprès du comité technique de l'évaluation à Rouen

- 
- Eté, automne 2022 : Reprise des analyses, entretiens complémentaires avec des acteurs institutionnels
  - 18 novembre 2022 : restitution finale à Rouen en présence du président du département à la veille d'une mission institutionnelle de la Seine Maritime
  - Janvier-février 2023 : Rédaction du rapport final et préparation d'une restitution élargie dans le cadre de la visite du gouverneur du Kef en Seine Maritime en mars.

## 1.5 Difficultés et Limites de l'évaluation

Le travail réalisé dans le cadre de cette évaluation s'est heurté à trois difficultés principales

D'une part la durée entre le démarrage de l'évaluation et certaines actions réalisées n'a pas toujours permis de toucher les bénéficiaires des actions. Il était donc à ce titre difficile de mesurer précisément les effets de la coopération sur certains publics en direct. La période de quasiment deux ans durant laquelle la pandémie a empêché la réalisation des entretiens a encore allongé ce décalage et il a été très difficile d'accéder aux bénéficiaires « jeunes ».

La deuxième difficulté a été de reconstituer l'histoire de cette coopération, non pas dans son démarrage mais dans la mise en œuvre des actions et parfois dans l'absence d'indicateurs permettant de mesurer facilement qui était touché. Une documentation abondante a été remise en début de travail, cependant certains indicateurs étaient compliqués à retrouver et rendaient ardue la consolidation de certaines données. Ce point fait partie d'une recommandation du présent rapport.

La troisième difficulté est bien sûr le temps, très long, durant lequel le travail s'est déroulé. La raison principale tient aux conséquences de la pandémie mondiale qui a interrompu le travail à plusieurs reprises. Le contexte politique et institutionnel de la Tunisie a également impacté le calendrier et l'organisation des missions. Plus qu'une évaluation au sens classique du terme, le présent travail s'est plus apparenté à un accompagnement autour de la redéfinition des axes et des formes de relations institutionnelles. Espérons que le présent rapport rende compte de la richesse des éléments recueillis, de leur analyse et des solutions qui sont le fruit d'une co-construction avec les parties prenantes de ce travail.

---

## 2<sup>ème</sup> partie : Eléments significatifs du bilan global de la coopération entre le territoire de Seine Maritime et le gouvernorat du Kef

### Critère d'efficacité :

- Quel est le degré de réalisation des actions programmées depuis le démarrage de la relation ? (QE1)

Dresser le bilan de ces premières années de coopération entre le département de Seine Maritime et le gouvernorat du Kef permet de mesurer l'étendue des actions, le nombre d'acteurs mobilisés, les montants financiers engagés, et donne un premier aperçu de la réalité du partenariat. Il ne s'agit pourtant pas d'une tâche aisée et ce pour plusieurs raisons : les actions réalisées n'étaient pas forcément prévues au départ, mais résultent pour beaucoup de la saisie d'opportunités ou de l'envie des acteurs approchés en France et en Tunisie. C'est à la fois ce qui fait la force d'une coopération décentralisée, mais aussi ce qui a donné, pour beaucoup d'acteurs, un sentiment d'éparpillement que l'on explicitera plus loin dans le rapport.

Pour ce qui est du bilan global, nous pouvons donc apporter quelques chiffres. Il est important de noter que cette partie de bilan intègre les actions conduites au-delà du périmètre initial de l'évaluation qui couvrait la période 2014-2018. En effet il nous paraissait important, dans la perspective d'un redéploiement de cette coopération, de montrer l'ensemble des actions mises en œuvre. Par ailleurs les éléments de bilan détaillés par thématique seront repris dans la partie des effets (2<sup>ème</sup> partie).

### 2.1 Les échanges politiques

Au jour du rendu de ce rapport 8 missions institutionnelles et politiques ont été menées entre les deux territoires. On compte 4 missions politique en Seine Maritime (2014, 2016, 2019, 2023), et 4 au Kef (2016, 2017, 2019 et 2022). Elles ont été complétées par de nombreuses missions techniques des personnes en charge de la cellule de coopération au sein du département, parfois accompagnés de techniciens du département. Cette apparente continuité politique dans la relation, masque en fait le turn over important des responsabilités institutionnelles aussi bien en France qu'en Tunisie. Durant la période entre 2014 et 2023 ce sont plus de 6 gouverneurs en Tunisie et 3 présidents en France qui se sont succédés.

La continuité de la relation a donc principalement été assurée par la cellule technique et par le correspondant de la coopération. Cette absence d'échange dans le champ politique est source de

difficultés que nous expliciterons dans la partie concernant le pilotage politique de la coopération (5<sup>ème</sup> partie).

## 2.2 Bilan global des actions

Concernant les thématiques, les premières années de la coopération ont été marquées par de nombreux échanges dans des domaines très variés tels que la jeunesse, la lecture publique, le patrimoine, la santé, la sécurité civile et l'agriculture. A partir de 2019, ce sont les thèmes de l'agriculture durable et la lutte contre le changement climatique qui ont constitué le principal des actions.

Un rapide panorama de ces 7 années de coopération présenté dans le tableau ci-dessous permet de quantifier les échanges dans ces différents domaines.

Tableau 1. Bilan récapitulatif des actions, des institutions mobilisées et du nombre estimé de personnes concernées.

	Où	Jeunesse, culture	Lecture publique	Patrimoine	Santé	Sécurité civile	Agriculture Climat	Urgence covid
<b>Nombre d'actions</b>	France	3	1	2		1	1	
	Tunisie	4	2		1	1	5	1
<b>Nombres de personnes /institutions mobilisées</b>	France	2 Collèges, 4 classes (3 <sup>ème</sup> et 4 <sup>ème</sup> ) soit une centaine de jeunes Direction régionale des affaires culturelles	3 Responsables médiathèque	Musée Martainville Lillebonne		Responsables SDIS (Maitournover)	2 personnes service agricole, deux bureaux d'études	
	Tunisie	4 artistes	12 bibliothécaires du Kef +	Un conférencier Un musée Un groupe de jeunes	Hôpital du Kef	Idem	Grand nombre d'acteurs notamment durant pcet <sup>1</sup>	
<b>Nombre de « bénéficiaires »/ « Participants »</b>	France	<sup>2</sup>		<sup>3</sup>		12 pompiers		
	Tunisie	6 encadrants 28 jeunes 3 services civiques	840 enfants (estimation) 17 bibliothécaires (oct 17) 4 compagnies de théâtres : 2 tunisiennes et 2 françaises		3 pers. de l'hôpital sont venues en France	12 pompiers	50 femmes GDA Sers Dont 6 élèveuses accueillies en SM	

<sup>1</sup> En l'absence d'indicateurs de suivi sur cette activité, il est difficile d'en dire plus. 6 ateliers de concertation ont eu lieu dans le cadre du PCET mais nous n'avons pas eu accès aux listes d'émargement des participants.

<sup>2</sup> Les « rencontres jeunesse » en Seine Maritime ont probablement touché beaucoup de jeunes, mais les données concernant le nombre de participants étaient indisponibles.

<sup>3</sup> Nombre de participants à la conférence non disponible

---

Il est à noter que parfois le nombre de personnes « bénéficiaires » de l'action est simplement estimé, parfois il n'y a pas d'éléments chiffrés disponibles. En outre concernant la localisation, il s'agit simplement de situer là où s'est déroulée l'action. Cette précision est importante en lien avec la question des effets : une action peut se dérouler en Tunisie et bénéficier à des acteurs français (les échanges de jeunes) ou avoir lieu en France et bénéficier aux acteurs tunisiens (la formation des agricultrices).

Il est important de relever la grande **diversité des acteurs** impliqués dans cette coopération au long de ces premières années de partenariat, diversité qui en fait tout son intérêt et son potentiel.

Schéma n°1 Les acteurs français impliqués dans la coopération (22 organisations)

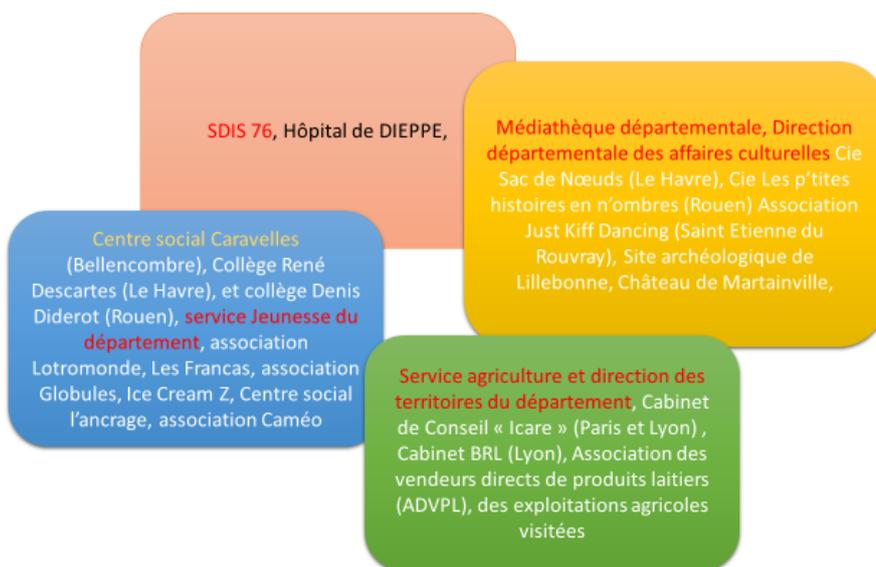
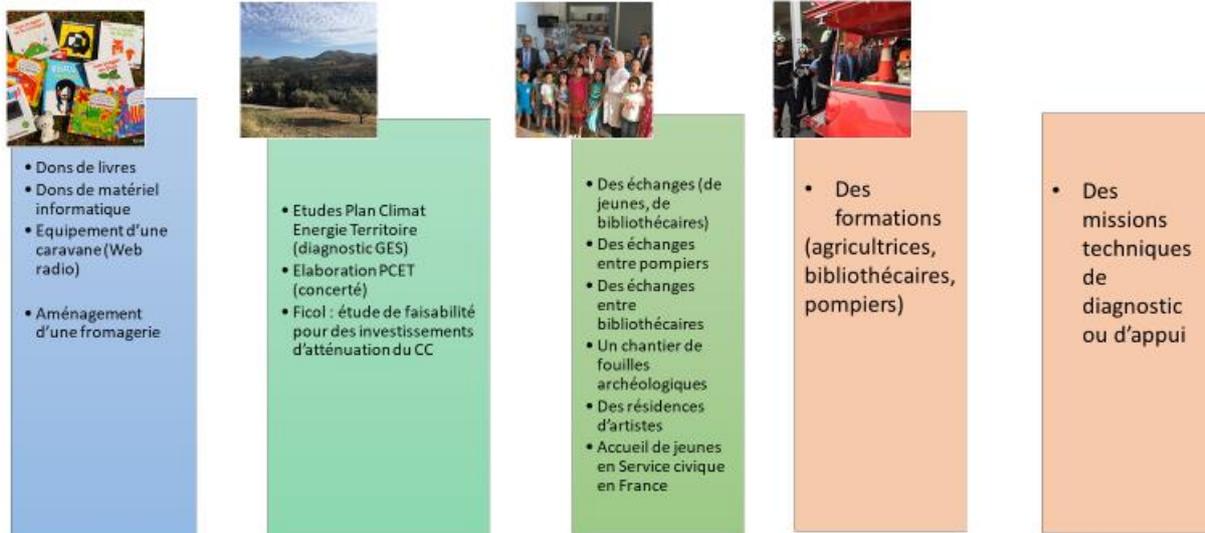


Schéma n°2 Les acteurs tunisiens impliqués dans la coopération (22 dont 12 bibliothèques)



Au-delà des acteurs, il peut être intéressant également de mettre en avant la diversité des **modes d'actions** dans le cadre de la coopération :

## Types d'actions mises en œuvres



Comme énoncé plus haut cette diversité peut donner un sentiment d'éparpillement. Elle est pourtant fidèle à l'esprit de la coopération décentralisée : une relation politique et technique qui donne lieu à un double maillage territoriale autour de sujets priorités par les exécutifs. On constate en outre, à la lecture des rapports et comptes-rendus de mission, que les actions programmées ont été réalisées. Ce qui

---

interroge dans le cas de la relation entre la Seine Maritime et le Kef est plutôt le manque de durabilité des actions, et le fait que ces dernières n'aient pas permis la structuration de liens entre personnes et institutions. Nous reviendrons sur ce point dans la partie sur les effets et dans les recommandations.

Il peut sembler utile de mentionner pour mémoire quelques projets que l'on retrouve dans les comptes-rendus des missions, dans les rapports accompagnant les délibérations, mais qui n'ont finalement pas abouti. Ces projets sont consignés dans des fiches appelées « orphelines ». Il est important de dire qu'il ne s'agit pas (sauf une exception) d'actions programmées qui n'ont pas eu lieu, mais plutôt de pistes qui ne se sont pas concrétisées faute d'engagement en particulier des partenaires français. Cet abandon de certains projets fait suite à un changement d'exécutif à la tête du département, et au choix de continuer la coopération tout en réduisant le périmètre d'action en raison d'un environnement financier contraint.

- Le premier cas est celui de la coopération entre l'Hôpital de Dieppe et l'hôpital du Kef :

Deux missions sur le terrain à l'hôpital du Kef par la cellule de coopération (en 2015 et 2016) ont été suivies par l'accueil d'une délégation de 3 administratifs de l'hôpital du Kef à Dieppe en juin 2016. Il est notable de mentionner que cet accueil avait mobilisé pas moins de 17 personnes. A l'issue de toutes ces rencontres, trois axes ont été définis : formation, appui à la structuration du service des urgences et informatisation des dossiers patients. Malgré ce début prometteur, un changement à la tête de l'hôpital de Dieppe a mis fin à cette ébauche de partenariat, et n'a permis que le financement pour l'achat de matériel informatique en vue de l'informatisation des dossiers patients.

- Dans le domaine de la lecture publique une coopération était amorcée entre la bibliothèque du Kef et la bibliothèque du Tréport. La mairie du Tréport s'est opposée à la poursuite du partenariat
- Dans le domaine culturel, une coopération est restée sans suite : la coopération entre l'orchestre de la Maison Illuminée (Rouen) et l'Orchestre Symphonique Tunisien (OST), pour jouer dans le cadre du festival de musique symphonique d'El Jem. Un diagnostic préalable avait montré que les conditions n'étaient pas réunies pour permettre une réelle collaboration.
- Enfin dans le domaine du patrimoine, le colloque sur le rôle du patrimoine dans le développement local a été abandonné au début pour des raisons de sécurité<sup>4</sup>, ensuite parce que le patrimoine ne faisait plus partie des priorités.

---

<sup>4</sup> L'attentat du musée du Bardot avait eu lieu juste avant l'évènement prévu.

## 2.3 Bilan financier

Aucune demande n'était formulée dans les termes de référence de l'évaluation sur la question du bilan financier. Il nous est pourtant apparu important, à un moment du travail, d'essayer de donner quelques chiffres, afin de dimensionner cette coopération. Il est utile d'un point de vue de la redevabilité vis-à-vis des citoyens, mais également pour la relation entre les partenaires de montrer la réalité des montants financiers mobilisés en distinguant :

- Quels montants ont été engagés par les autorités locales ?
- Quel effet levier a été possible et en quoi la coopération (en particulier grâce aux efforts de la cellule internationale du département) a permis de mobiliser des financements extérieurs pour amplifier les actions prévues ?
- Quelle est la répartition de cet engagement en fonction des thématiques de la coopération ?

### 2.3.1 Les dépenses engagées par les autorités locales entre 2014 et 2019

Total des dépenses pour le département de Seine Maritime (hors service jeunesse pour projet Web Caravane du Centre social Caravelle, service culture pour venue des jeunes pour le chantier patrimoine, et hors valorisation)

**Dépenses / 206 068,48 Recettes / 102 356,02 soit un engagement de 103 712, 46 sur les actions en 2018**

Total en intégrant l'urgence covid et la ficol mais sans les frais du correspondant

	Total dépenses	Dont Engagé par département
Total 2018	<b>206 068</b>	103 712
Covid	7 840	7 840
Ficol (agric)	483 000	90 000
Total en 2023 (dont une partie non encore dépensée)	696 908	201 552

Le tableau précédent peut être complété pour 2023 par le projet soutenu par le MEAE et non encore démarré.

	Dépenses prévisionnelles	Département	Recettes (AAP FT MEAE)
Décentralisation	53 000	27 000	26 000
Soutien groupement féminin (agric.)	30 500	16 500	14 000
Total	83 500	43 500	40 000

---

Pour compléter les tableaux précédents on peut mentionner également l'engagement financier du département pour le financement de la présente évaluation (qui a permis également d'accéder à un cofinancement du F3E) et le paiement du marché pour le correspondant de la coopération (environ 110 000 euros engagés entre décembre 2013 et décembre 2018)

### 2.3.2 L'effet levier : une caractéristique des projets de coopération décentralisée

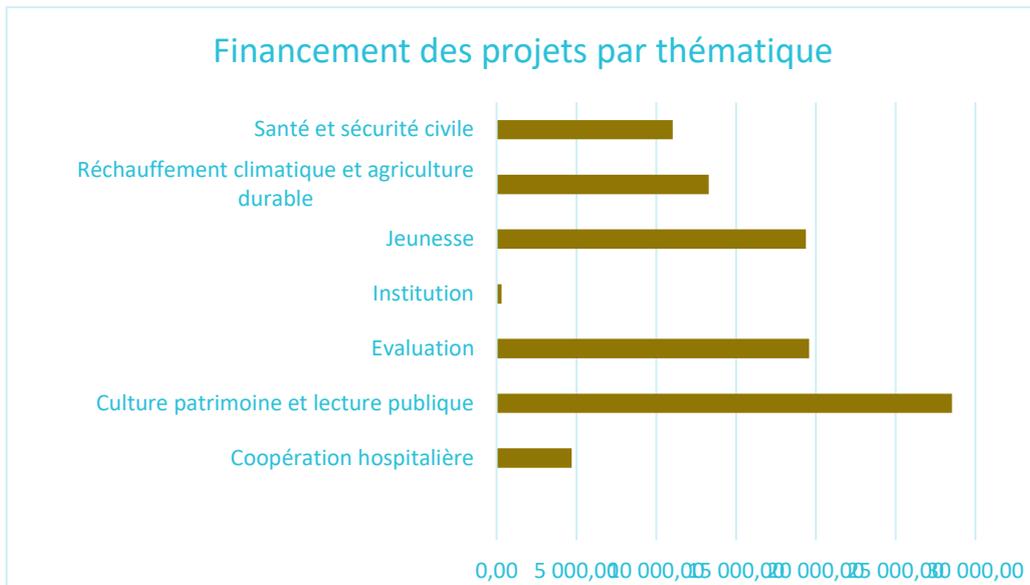
La coopération décentralisée nécessite un engagement de la et/ou des collectivités territoriales partenaires. Mais elle permet la plupart du temps de mobiliser des cofinancements auprès de bailleurs de fonds diversifiés, et en cela le périmètre de l'action est beaucoup plus large que le financement initial. C'est ce que l'on nomme l'effet levier. La coopération entre le département de Seine Maritime et le Gouvernement du Kef a fréquemment eu recours à ce mécanisme pour donner une autre ampleur aux actions décidées et soutenues par les deux collectivités.

#### Exemple de cofinancements de projet par quelques bailleurs

Projets	Bailleurs	Montants mobilisés auprès du bailleur	Budget total de l'action
PCET	MEAE	8700	25 889
Bibliothèques	Union Européenne	26 638	32 298
FICOL	AFD	241 500	483 000

### 2.3.3 La répartition des dépenses selon les thématiques de coopération

Le schéma des dépenses engagées par le département de Seine Maritime peut se décliner sous la forme du schéma suivant qui montre la répartition par thématique. Ce diagramme n'intègre pas le projet Ficol.



## Conclusion

Le bilan global de la coopération décentralisée entre la Seine Maritime montre une diversité d'acteurs mobilisés sur les territoires en lien avec les thématiques priorisées par les exécutifs politiques des deux collectivités. Il est cependant à noter que pour plusieurs acteurs cette diversité est plus perçue comme une dispersion, notamment en lien avec le montant assez modeste des engagements budgétaires.

Cette diversité, par la nature des structures engagées et le type de projets soutenus est pourtant tout à fait conforme à la spécificité de la coopération décentralisée qui permet la mise en relation d'acteurs de toutes sortes sur deux territoires.

On peut également mettre en avant la capacité de la coopération décentralisée à favoriser « l'effet levier », autrement dit la possibilité, pour des collectivités engagées, d'aller chercher des fonds leur permettant de démultiplier leur action. L'intérêt réel de la coopération est à rechercher dans les effets produits par l'action. Cet intérêt ne se mesure pas forcément à l'aune des sommes engagées par les parties.

Enfin, il est à noter que dans cette phase de démarrage de la coopération, les montants engagés qui apparaissent sont ceux directement apportés par la collectivité française. Deux questions demeurent : comment faire mieux ressortir les frais engagés par la partie tunisienne (par exemple quant à l'accueil de groupes, de délégations, etc.) et comment s'engager conjointement dans des actions avec des budgets prévisionnels faisant clairement apparaître les apports de chacune des collectivités.

Il est par contre recommandé à l'avenir, pour faciliter la réalisation de tels bilans, de se doter d'outils de suivi permettant de consolider plus facilement les données, aussi bien sur la partie technique, que sur la partie financière. En outre il serait particulièrement intéressant de localiser les acteurs mobilisés pour donner un aperçu de l'ancrage territorial de la coopération.

---

## 3<sup>ème</sup> partie - Constats et analyses sur les effets de la coopération

Critère d'impact : la mesure des effets des actions menées (QE11)

- *Quel bilan peut-on tirer des actions menées concernant leurs effets sur les acteurs et institutions mobilisés et la prise en compte la dimension du genre dans les projets ?*

L'un des enjeux de cette évaluation était de mesurer, autant que faire se peut, les effets de la coopération. L'angle choisi était triple : regarder les effets sur les personnes, les institutions et le territoire.

La synthèse de ce qui est détaillé par secteurs dans les pages suivantes nous permet de détailler les éléments suivants

- **Les effets les plus notables sont observés sur les personnes** (en France et en Tunisie) :  
Des effets manifestes de mise en confiance, de renforcement des capacités, de notoriété, d'ouverture, et de remise en perspective du travail (sens de l'action que l'on mène, jeunesse, agriculture, lecture publique, retour aux fondamentaux de l'action publique) ou d'engagement citoyen.
- **Les effets sur les institutions et les territoires sont plus difficiles à visibiliser et mettre en avant pour l'instant.**

### 3.1 Bilan et effets de la coopération dans le domaine de la lutte contre le changement climatique et pour une agriculture durable

La coopération dans les domaines de la lutte contre le changement climatique et pour une agriculture durable a principalement consisté en la réalisation d'études (2015 et 2016), le soutien à un groupement féminin dans le domaine de l'élevage et de la transformation de produits laitiers. A l'issue du Plan Climat

Energie Territoire (PCET) la Seine Maritime et le Gouvernorat du Kef ont décidé de se saisir de l'un des objectifs du plan d'action. Il s'agissait de l'Axe n°1 concernant le développement agricole.

C'est ainsi qu'un financement important a été obtenu auprès de l'AFD dans le cadre du dispositif FICOL (Facilité de Financement des collectivités locales)

Ce projet (toujours en cours) avait pour but de promouvoir l'instauration de systèmes agricoles durables sur le territoire, visant à renforcer les perspectives économiques et la protection/préservation des ressources. Il est composé de 4 phases :

- Phase 1 : État des lieux des territoires concernés et identification des besoins des territoires sur les trois axes identifiés ;
- Phase 2 : Analyse des actions proposées et de leur faisabilité sur les territoires ;
- Phase 3 : Sélection et précision de 5 à 10 projets pouvant être menés sur le territoire du Gouvernorat ;
- Phase 4 : Réalisation d'une action pilote sur chacune des trois exploitations identifiées.

En 2022, le Département a voté une subvention pour la mise en œuvre de la phase 4 de l'étude.

Année	Actions	Degré de réalisation
2015	Etude BE Icare « Profil Climat énergie du Kef »  Diagnostic d'émission de Gaz à Effet de Serre du gouvernorat en tant qu'institution (sachant que le Département de Seine maritime avait réalisé un PCET en 2012 et un diagnostic GES.	Réalisé
2016	Une Mission technique climat Réalisation d'un Plan Climat énergie Territorial (PCET)	Réalisé
2017	Mission technique service agricole (Anne Virleux et Maud Petel)	Restitution PCET juin 2017
2018	Démarrage de l'appui au GDA du Sers.Appui financier pour l'aménagement Fromagerie en complément du soutien financier de la GIZ à ce même GDA.(+ acquisition de matériel) + amélioration des compétences  Démarrage d'une FICOL réalisée par le bureau d'études BRL	Réalisé
2019	Accueil GDA Sers (5 femmes + une personne CRDA) par l'association ADVPL (Formation + visites de points de ventes à la ferme)	Réalisé
2022	Engagement financier pour la mise en œuvre de projets agricoles dans le cadre de la FICOL	Réalisé

## CONSTATS ET ANALYSE CONCERNANT LE PCET ET LE DEMARRAGE DE LA FICOL

Les actions prévues dans le cadre de cet axe ont été réalisées comme le montre le tableau ci-dessus. Il est trop tôt (et ce n'était pas dans notre mandat) de mesurer les effets du projet Ficol. Cependant on peut dire que le diagnostic énergétique réalisé 2016 en puis l'élaboration du PCET du Kef, ont permis d'une part de doter le gouvernorat d'un outil pour gérer au mieux les dépenses énergétiques de l'administration. D'autre part, le PCET, par la démarche participative mise en œuvre, a pu sensibiliser les acteurs mobilisés à la question de l'adaptation au changement climatique.

Par contre il n'a pas été observé d'appropriation des autres axes du PCET par le gouvernorat. L'Etude existe mais hormis dans le domaine agricole avec le lancement de la Ficol, le plan d'action n'est pas mis en œuvre à notre connaissance. Les propositions concrètes qui émanaient de ce rapport n'ont pas été reprises et mises en œuvre par les autorités locales de l'époque.

Un acteur tunisien de cette action témoigne

« On a travaillé sur les défaillances du bilan énergétique du gouvernorat du Kef et c'était magnifique, mais il reste un dossier sur papier sans suite ni conclusion. On aurait dû avoir une action pilote pour mettre le programme sur la route. »

On ne peut donc pas dire que ces actions, pour l'instant, ont produit des effets sur l'institution et sur le territoire en Tunisie.

Le questionnement demeure à ce jour sur les raisons de la non appropriation des résultats par le gouvernorat. Une hypothèse peut être proposée : ce dernier n'a pas mobilisé de financement pour la réalisation du PCET, et a probablement rencontré des difficultés pour trouver des ressources nécessaires à la réalisation du Plan d'action. Ce point demandera à être retravaillé entre les partenaires.

## CONSTATS ET ANALYSE CONCERNANT L'APPUI AU GDA DU SERS

Comme cela a été rappelé plus haut, ce projet visait au soutien d'un groupement de 50 femmes, impliquées dans l'élevage. Il s'agissait de mettre en œuvre une action concrète, visible, pour ne pas donner l'impression de ne financer que des études. Le projet, dans la continuité d'un appui apporté par la GIZ, consistait en l'aménagement d'une laiterie, ainsi que la formation d'un groupe de femmes sur les questions d'hygiène, de transformation et de commercialisation.

En Tunisie, les femmes membres du groupement (GDA du Sers), et particulièrement celles ayant effectué le voyage en Seine Maritime, ont développé à la fois une plus grande confiance en elles, elles ont accrue leur motivation pour leur activité et pour leur participation au GDA. Elles ont bien sûr acquis des compétences techniques en matière de production de fromages, d'hygiène, et ont développé un intérêt pour la mise en valeur des produits et l'amélioration du packaging.

*« Les compétences personnelles des femmes se sont développées et se sont devenues plus actives et plus motivées ; leurs participations aux formations et aux événements de vente sont devenues plus importantes ».*

---

Effet sur l'institution et le territoire : Aux dire de nos interlocuteurs, d'autres femmes, motivées par cet appui, ont, adhéré au GDA pour bénéficier des mêmes opportunités

En France, malgré une difficulté première à identifier les acquis de la coopération, et une certaine incapacité des acteurs à exprimer des attentes, nos interlocuteurs ont finalement réussi à faire ressortir les éléments suivants :

D'une part la coopération dans le domaine agricole permet à chacun de relativiser les problèmes qu'il ou elle rencontre dans sa pratique professionnelle ; cela permet de faire des découvertes sur les manières de travailler, sur le contexte particulier à la Tunisie en général et au Kef en particulier. Cela permet, pour une structure qui a été sollicitée, de renforcer sa relation au département, d'acquérir une légitimité (ressenti d'une fierté d'avoir été choisis) et le sentiment d'être utile, aussi bien pour le territoire de la Seine maritime que pour le territoire du Kef. Il est souligné, comme très souvent dans la coopération, que celle-ci constitue une expérience humaine très forte.

Au-delà des effets sur les personnes, on peut cependant questionner la durabilité de cette action. Le local, dont les murs ont été financés par la GIZ et l'aménagement par la Seine Maritime ne disposait pas d'équipement d'analyse, de matériel frigorifique, et de matériel roulant pour la livraison. Les éleveuses du groupement avaient dû vendre leur cheptel qu'elles n'arrivaient plus à nourrir (problème de fourrage).

**Concernant la relation**, il ne subsiste aucun lien institutionnel entre le GDA du Sers et d'ADVPL suite à la visite des éleveuses en Seine Maritime. On peut facilement expliquer cela dans la mesure où les responsables de l'association ont réalisé cette action à la demande du département, mais ne se sentaient pas porteurs de la démarche. Ils ont donc répondu (avec volonté, et enthousiasme) à une commande mais dans une logique d'appui.

Plusieurs facteurs expliquent cela :

D'une part il est avéré que ce type d'appui est en décalage par rapport aux difficultés rencontrées par ces femmes (problèmes multifactoriels)

Les bailleurs présents sur le terrain (GIZ, Coopération Suisse, Seine maritime) ont une approche différenciée de l'appui aux groupements.

Le projet a eu un défaut aussi bien dans la phase d'élaboration que dans la phase de mise en œuvre, période durant laquelle il aurait fallu plus d'accompagnement.

Le rapport rendu par le bureau BRL en 2021 montre que les difficultés rencontrées par le GDA du Sers n'est pas un cas isolé.

*« L'expérience de ces trois GDAs montre que l'approche de développement n'a pas été correctement effectuée, ce qui les met en difficulté. En particulier la logique de montage d'opération (projet d'organisation) n'a pas été correctement traitée à savoir :*

*Formulation précise du projet incluant la sécurisation de la matière première → Statut (GDA ou SMSA si la commercialisation est collective), engagement d'adhésion sur la base d'un cahier des charges pour fabriquer le produit et d'un règlement intérieur du GDA → Business Management Cannevas → Etude de faisabilité avec Plan d'affaire, Etude*

---

*de marché et de marketing, identification du fonds de roulement -> Renforcement de capacité – Formation des adhérents → Recherche d'un local → Equipement du local en matériel pour transformation et conditionnement → Mise en oeuvre. »<sup>56</sup>*

## Recommandations

- Concernant les actions, un travail sera à approfondir concernant l'utilisation du PCET, et les suites de la FICOL quand le projet sera terminé.
- Le soutien aux GDA doit être réfléchi en profondeur car ces groupements rencontrent des problèmes très complexes face auxquels la coopération décentralisée ne semble pas suffisamment outillée pour répondre.
- Il semble plus pertinent pour le département de soutenir des actions de formations et d'échange que de l'investissement
- Concernant l'établissement de relations institutionnelles entre des acteurs du monde agricole une réflexion est à conduire sur l'approfondissement du lien entre le service agricole du Département et le CRDA, ce dernier étant en demande dans le domaine du renforcement de capacités.

---

<sup>6</sup> Rapport de mission Régis Jourdan (Bureau BRL) réalisé en novembre 2021

## 3.2 Bilan et effets dans les domaines du Patrimoine, de la culture et de la lecture publique

Le deuxième axe de coopération choisi par les partenaires est celui du patrimoine, de la culture et de la lecture publique. Au moment de la rédaction du rapport, on peut recenser les actions suivantes mises en œuvre dans le cadre de la coopération.

Année	Actions	Degré de réalisation
2014	Une demande d'Appui à l'aménagement du musée de la mine de Jérissa a été formulée mais n'a pas abouti	Sans suite
2015	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opération « un artiste un collègue »</li> <li>2. L'organisation d'un chantier de jeunes à El Kef et en Seine-Maritime en aout 2015.</li> <li>3. La participation du musée d'El Kef à l'exposition « trois petites notes musicales » au château de Martainville entre juillet et décembre 2015.</li> <li>4. L'organisation d'un colloque international sur la thématique : « le Patrimoine, facteur d'attractivité et de développement local » à El Kef à la fin de 2015.</li> </ol>	<p>Accueil en résidence de quatre artistes (au havre et à Rouen)</p> <p>Réalisé en Août 2015 (/ 10 jeunes + Deux encadreurs, ainsi que des étudiants en architecture de Rouen.</p> <p>Réalisé en octobre 2015 (un conférencier est venu, et des instruments de musique ont été prêtés par la Tunisie pour l'exposition)</p> <p>Non réalisé pour des raisons de sécurité</p>
2016	<p>Une mission en France de 3 bibliothécaires du Kef</p> <p>Mission technique au Kef de 3 personnes (Thierry Hertout, médiathèque, conservatrice et archéologue)</p> <p>Réponse à l'Appel à Projet lecture publique de l'UE</p> <p>Projet lecture publique financé par UE s'articulait autour des 4 composantes suivantes</p>	<p>(5 jours : visites de bibliothèques et librairies + médiathèque départementale)</p> <p>Réalisé</p>
2017	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Animations théâtrales dans des bibliothèques sur le territoire du gouvernorat</li> </ol>	<p>Les quatre spectacles ont été présentés dans 12 bibliothèques du KEF à l'occasion du Festival de l'enfance Théâtre et livre du 11 au 13 avril 2017</p> <p>Chaque compagnie a joué dans 6 bibliothèques.</p> <p>Le public était composé des enfants des écoles primaires et leurs parents, instituteurs et</p>

	<p>2. <i>Atelier « d'échanges de pratiques » entre bibliothécaires</i></p> <p>3. Création d'un espace pilote petite enfance</p> <p>4. Constitution d'un fonds de livre enfance / jeunesse</p>	<p>directeurs d'écoles soit plus de 100 spectateurs par représentation (total 1200).</p> <p>Fin octobre 2017, des acteurs culturels de la Seine-Maritime se sont rendus au Kef pour des échanges autour du renforcement des capacités d'animation des bibliothécaires du Kef : expérimentation des outils d'animation dans les bibliothèques et aménagement d'un espace périscolaire dans l'une des bibliothèques d'El Kef.</p> <p>Les responsables de la médiathèque départementale ont présenté à leurs homologues kéfoises (17, une par bibliothèque) les outils d'animation : les kamishibais et les tapis-lecture. Cette présentation a été suivie d'une séance de formation à la maîtrise de ces deux outils.</p> <p>Les matériels apportés (un kamishibai et les livres de contes associés, ainsi qu'un tapis de lecture) avaient été choisis antérieurement par les bibliothécaires du Kef, sur un catalogue proposé par la MDSM. Ils ont servi pour la formation puis ont été laissés aux bibliothécaires d'El Kef.</p> <p>Réalisé</p> <p>Deux tranches de subvention dédiées aux bibliothèques du Kef ont été versées à l'association des amis du livre d'El Kef pour l'amélioration du fonds de livres.</p> <p>L'association a procédé à l'achat des livres au Kef après avoir organisé des séances de concertation avec l'ensemble des bibliothèques sur les thématiques et les langues jugés prioritaires pour améliorer leurs fonds. Les livres ont ensuite été répartis dans l'ensemble des bibliothèques du gouvernement et dans le bibliobus.</p>
2018		

---

## Constats sur le bilan et les effets

A part le colloque, et la création de l'espace pilote non réalisé pour raisons sécuritaires ou de changement de responsables, **les actions prévues ont eu lieu**

**Les effets de ces actions sont plus repérables en France qu'en Tunisie**

### **Résidences d'artistes dans le cadre de l'opération « un artiste – un collègue »**

Aux dires des personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation, l'accueil des artistes tunisiens dans les collèges ont produit un réel engouement de toute la communauté éducative : aussi bien chez les enseignants (qui ont véritablement accueillis et pris en charge l'arrivée des artistes) que sur les collégiens et leurs familles. La mobilisation de ces dernières était un indicateur de leur implication. « *Ce projet a généré de la curiosité et de l'envie* ».

**Une compagnie théâtrale** souligne que le projet a permis un accroissement de leurs compétences, **et de leur notoriété**. En effet il s'agissait de leur première expérience à l'étranger, et le fait que le déplacement soit intégralement organisé par le département et accueilli par le territoire du Kef était jugé comme très facilitant. Se produire devant un nouveau public, dans des conditions inhabituelles pour eux (par exemple jouer en extérieur) a accru leurs capacités d'adaptation. A la suite de cette première expérience, l'ambassade de France en Tunisie les a sollicités pour venir jouer à l'institut français.

*« Il est compliqué pour nous, petite compagnie, de trouver les portes d'entrée pour sortir de notre territoire ».*

### **Lecture publique**

Le travail entre la médiathèque départementale et les bibliothèques du Kef a contribué à changer la perception réciproque des acteurs sur leurs homologues. Il a permis aux personnes mobilisées de se sentir utiles, tout en redécouvrant une pratique plus militante de la lecture publique.

*« Les enfants étaient très réceptifs aux émotions provoquées par la danse, le graphisme, la musique et les expérimentations liées à notre spectacle »*

*J'ai été frappé par l'enthousiasme et l'envie des enfants par rapport aux livres.*

La coopération dans le domaine de la lecture publique a également permis aux personnes de retrouver le sens de leur action professionnelle.

---

« Cette mission a permis à des bibliothécaires d'avoir un regard renouvelé sur leur métier et leur environnement. Cela a favorisé une prise de recul, de se rappeler pourquoi on fait ce que l'on fait, comment on le fait » (...)

Cependant le projet n'a pas eu de conséquence directe en Seine maritime : d'une part les bibliothécaires mobilisées ont assisté à des animations inspirantes, mais n'ont pu réinvestir ces pratiques ici. Elles travaillent à la médiathèque départementale qui est un lieu ressource pour les bibliothèques de Seine maritime mais qui n'accueille pas de public. Ensuite, l'absence de réciprocité (aucun artiste tunisien venu en France pour intervenir en bibliothèque) n'a pas permis le développement d'effets en France dans ce domaine.

**En Tunisie, les personnes rencontrées ont un regard plus nuancé sur le projet dans ce domaine.**

Ils remarquent que les activités conduites au sein des bibliothèques ont été intéressantes mais n'ont pas eu d'effet structurant sur la vie culturelle du Kef.

Si les personnes interrogées ont ressenti un sentiment de manque (par rapport à la Seine maritime, notamment dans le domaine de l'équipement) la comparaison des situations a permis aux bibliothécaires tunisiennes de prendre conscience de la force et de la diversité de leur approche en faveur de la lecture publique « Les activités sont diverses telles que les visites à des marchés et des prisons ainsi les centres d'apprentissages des adultes. Les bibliothèques itinérantes scolaires, la visite des zones rurales .... »

Jugement évaluatif : Les activités prévues ont été réalisées, elles ont produit des effets sur les professionnels engagés, mais n'ont pas été suivies d'un maintien de relations entre acteurs institutionnels.

### Analyse

**Les facteurs explicatifs sont fournis par les acteurs eux-mêmes.**

Ils soulignent dans un premier temps le manque de temps (« pour faire du réseau il faut du temps »). Sur le terrain par exemple la rapidité des déplacements et la succession des interventions dans les bibliothèques, selon un timing très serré, n'a pas permis l'échange imaginé entre les compagnies et avec les professionnels.

Cela n'a pas été exprimé, mais il est probable que le risque sécuritaire qui conduisait à ne pas rester très longtemps dans une même localité a accru le caractère « d'urgence » de ces déplacements et empêché la mise en relation des intervenants.

---

Les personnes interrogées ajoutent qu'il est difficile d'échanger lorsque l'on ne travaille pas au même niveau. Le métier de bibliothécaire en zone rurale et celui de responsable dans une médiathèque départementale n'est pas le même.

Ensuite des distinctions existent entre les systèmes français et tunisien : ce dernier est plus centralisé, ce facteur peut être un obstacle pour le développement de projet. Enfin des termes en apparence similaires ne recouvrent pas la même réalité : par exemple même si on emploie le terme de « petite enfance » on ne décrit ni le même public ni les mêmes besoins.

Enfin des obstacles liés à la langue et aux relations hommes-femmes ont été soulignés par nos interlocuteurs.

Concernant la culture on ne constate pas non plus de relation partenariale construite à l'issue des actions mises en œuvre aussi bien en France qu'en Tunisie. Les acteurs impliqués se considèrent comme opérateurs<sup>7</sup> ou bénéficiaires de l'action (parfois même les deux) mais ne se sentent jamais porteurs et responsables de la démarche.

*« On s'est laissé porter, tout était bien rodé »*

Enfin un dernier point qui sera repris dans la partie consacrée à l'approche par l'intérêt mutuel illustre très bien le malentendu entre les acteurs de la coopération. Certains partenaires se disent dans une posture d'attente (par exemple pour une aide matérielle et en renforcement de capacité pour la modernisation du fonctionnement d'une bibliothèque) quand dans le même temps certaines personnes mettent en avant le souhait d'un échange de pratiques.

## Recommandations

Dans ce domaine il est recommandé, comme pour les autres axes, de permettre aux acteurs d'échanger en direct, afin de construire la relation et d'identifier par eux-mêmes les enjeux, objectifs, modalités de la coopération. Un appui peut leur être apporté pour aider à décoder les situations, envisager la faisabilité des actions à engager. Mais il est important de leur permettre de construire la relation et d'expérimenter sa mise en œuvre.

En outre les entretiens conduits durant l'évaluation montrent une plus-value de l'approche de la lecture publique en Tunisie. Si ce point intéresse les acteurs de Seine Maritime, ceux-ci pourraient s'en saisir et voir comment l'expérience tunisienne de « l'aller vers » peut les inspirer dans le territoire départemental.

---

<sup>7</sup> Les compagnies de théâtres ont été rémunérées pour leur prestation. Elles sont donc logiquement entrées dans une relation contractuelle et non dans une relation partenariale.

### 3.3 Bilan et Effets de la coopération dans le domaine de la jeunesse

Le secteur de la jeunesse, malgré le caractère comparativement modeste des engagements financiers est la thématique pour laquelle on peut repérer le plus d'effets, et où l'approche par l'intérêt mutuel est la plus significative. Il est également important de souligner que la question de la jeunesse peut être abordée de manière transversale dans tous les axes de la coopération, et il ne s'agit sans doute pas d'un hasard si la cellule coopération du département est désormais rattachée à la direction de la jeunesse et des sports.



Illustration (Forum méditerranéen de la jeunesse de Gafsa avril 2016)

Année	Actions		Acteurs	« Bénéficiaires »
	France	Tunisie		
14	Rencontres jeunes de la Seine Maritime		Service jeunesse	12 Jeunes et 3 encadrants kefois
15	Rencontres jeunes de la Seine Maritime			9 jeunes et 2 accompagnateurs à Rouen
16	Rencontres jeunes de la Seine Maritime	Jeunes de SM au forum jeunesse de Gafsa	Ambassade de France	6 jeunes de SM et 6 jeunes du Kef (à Gafsa) (jeunes impliqués dans des associations) 7 jeunes et 2 accompagnateurs à Rouen
17		Projet Web caravane	Centre social Caravelle de Bellencombre	

Accueil de jeunes tunisiens en Service civique	Just Kiff Dancing France Volontaire	3 jeunes
--	-------------------------------------	----------

Tableau récapitulatif des actions entreprises entre la Seine Maritime et le Kef dans le domaine de la jeunesse entre 2014 et 2019

En termes de bilan on peut constater que toutes les actions prévues en lien avec la jeunesse des deux territoires en coopération ont été réalisées et se sont bien déroulées, malgré le contexte sécuritaire difficile suite à l'attentat du Bardo en 2015 et malgré quelques difficultés rencontrées dans l'opération de la web radio (projet du Centre social Caravelle)

### Constats sur les effets

Les principaux effets repérés concernent les jeunes des deux pays, plus que leurs encadrants.

La participation conjointe à des forums internationaux, en France comme en Tunisie, ont permis aux jeunes participants d'acquérir des compétences notamment en matière de prise de parole en public, d'élaboration de projets. Il est de ce point de vue remarquable de mentionner que le groupe de jeunes de Seine Maritime et du Kef présents au forum de Gafsa ont été lauréat du concours du meilleurs projet organisé dans le cadre de ce forum.

*« Cette campagne a donné aux jeunes l'occasion de s'exprimer publiquement lors de tables rondes et d'améliorer leurs compétences générales »*

Au-delà de l'acquisition de ces savoir-faire le plus important réside probablement dans le processus de prise de confiance en soi que peut générer ce type de voyage et de rencontre. La plupart des interlocuteurs de Seine Maritime ont souligné à quel point la mobilité internationale de la jeunesse est importante, en particulier en milieu rural, où les opportunités de quitter son village, son département et sa région sont peu fréquentes.

Il est difficile d'affirmer avec certitude que ces changements peuvent être attribués à la coopération. Les jeunes ayant participé à ces forums ont tous été réunis (aussi bien en France qu'en Tunisie) à l'issue d'une sélection (un appel à candidature). Il s'agissait donc de jeunes déjà engagés, à leur manière, dans leur pays respectif. « Les jeunes impliqués dans le forum jeunesse de Gafsa étaient des jeunes déjà engagés au départ ». Mais leur participation a été suivie de prises d'initiatives et peut être considérée comme le point de départ de trajectoires individuelles.

Il n'a bien sûr pas été possible de documenter la trajectoire de chacune de ces personnes, mais cela reste une piste très intéressante concernant l'ouverture, la rencontre de l'autre et le processus de prise de confiance en soi par la réalisation d'une expérience à l'international.

Deux cas peuvent illustrer cet aspect.

- 
- Le premier concerne un jeune français qui a l'issue de son voyage en Tunisie (Projet Web Caravane) a confirmé son choix de partir faire des études au Canada.
  - De manière encore plus emblématique on peut citer le cas d'une jeune femme. Il permet d'illustrer les effets de la coopération à tous les niveaux de la grille d'analyse proposée dans le cadre de l'évaluation. On identifie même que ces effets se combinent entre eux.
    - = au niveau personnel la coopération a changé ses représentations sur la jeunesse : elle a découvert en Tunisie des personnes enthousiastes, engagées, mobilisées.
    - = cette prise de conscience lui a donné envie de renouveler la place des jeunes au sein de la revue qu'elle pilotait. Cette nouvelle manière de faire a redynamisé le comité « jeune » de la revue. Cela a également contribué à une prise de conscience de la nécessité de remettre en France du lien intergénérationnel dans les associations. Par rapport à la transmission du savoir et des compétences
    - = Cette expérience lui a permis de confirmer son envie de s'investir professionnellement à l'international.
    - = Enfin au niveau du territoire elle a contribué à créer une association ADJFED ((association de jeunes femmes pour le développement en Afrique) Les membres de cette petite association étaient toutes issues des rencontres jeunes de Sfax. Elles réunissaient leurs énergies autour de petits projets de solidarité.

Les effets sont moins significatifs pour les encadrants des groupes de jeunes mobilisés, cependant on peut en énumérer quelques-uns.

- Comme pour les jeunes, les actions conduites ont permis le renforcement de savoirs faire. Des compétences professionnelles ont été acquises ou renforcées : développement d'une vision stratégique, approche de l'évaluation, construction de dynamique du groupe.
- Pour certaines personnes, bien qu'elles soient adultes, il s'agissait de leur première expérience de voyage à l'étranger.
- On peut signaler qu'à l'issue du projet Caravelle des parents et des jeunes sont devenus bénévoles au sein du Centre social.
- Enfin on remarque une forte capacité de mobilisation/motivation au sein du **service jeunesse** : la réunion qui avait suivi la mission du responsable du service jeunesse en Tunisie avait dans un premier temps réuni plus de 50 personnes. Ce chiffre fait écho aux 17 personnes mobilisées à l'hôpital de Dieppe lors de la visite d'une délégation de la Tunisie.

On constate cependant qu'il ne reste pas de liens structurels entre les institutions mobilisées dans le cadre de cette coopération. Par contre il est fréquemment fait mention de lien interpersonnels via les réseaux sociaux, qui montrent la richesse émotionnelle de la rencontre et l'envie de garder le contact. La coopération, si elle ne produit pas de changements institutionnels est sans conteste un outil au service du dialogue et de l'amitié entre les peuples.

---

## Jugement évaluatif

- La coopération produit des effets significatifs sur les jeunes. Pour ceux qui n'avaient aucune expérience de l'international, cela leur permet de vivre un premier voyage. Pour ceux déjà engagés, cela les aide à confirmer leurs choix (d'études, d'engagement associatif, d'ouverture à l'international). L'attribution est difficile mais il est clair qu'il y a des effets significatifs. On peut même repérer des effets sur chacun des niveaux proposés dans la grille d'analyse : la personne, ses choix professionnels, l'institution et le territoire.
- Comme dans les autres domaines la coopération sur le thème de la jeunesse n'a pas permis de développer des liens entre les institutions présentes

## Analyse

**Pour la partie française, l'explication des limites de la coopération dans le domaine de la jeunesse est très convergente selon les interlocuteurs**

- La **durée des projets est trop courte** (un an) et paradoxale avec l'injonction des bailleurs qui demandent tous aux acteurs d'innover sans cesse. Il est pourtant très difficile d'innover lorsque l'on est soumis annuellement à l'obligation de constitution de dossiers de demandes de financement et de reporting.
- Au moment du montage/portage du projet : il aurait fallu **se connaître avant** de lancer l'opération
- Il y a eu un manque de **traduction commune** sur les termes professionnels utilisés (exemple : pas de compréhension commune du terme d'animation)

Ce décalage s'observe également dans la conception de chacun des interlocuteurs sur la place des jeunes dans un projet

- Les attentes autour des actions n'avaient pas été partagées, il était donc difficile a fortiori de dégager une vision commune du projet
- Les relais institutionnels impliqués en Tunisie n'étaient pas très disponibles/engagés ce qui provoquait un décalage avec les envies des jeunes qui, elles, étaient très marquées. Le turn over des personnes en responsabilité n'a pas aidé à fluidifier les relations.
- Le schéma administratif de prise de décision était trop lourd ce qui pouvait entraîner des surcoûts (par exemple dans la prise des billets d'avion)

**Les interlocuteurs tunisiens soulignent des difficultés d'ordre similaires. Ils mettent en particulier en avant :**

- Un manque clair de répartition des tâches entre les parties prenantes
- Un manque de coordination au niveau local des acteurs jeunesse en lien avec le manque de moyen humain et financier : l'administration est centrée sur ses tâches et ne peut dégager suffisamment de temps et de moyens sur ce type d'opération
- Des lourdeurs administratives

---

## Recommandations

La rencontre des jeunes de deux pays différents est au cœur de la coopération décentralisée, depuis sa naissance avec la création des jumelages franco-allemands de l'après deuxième guerre mondiale. Dans cette période de repli sur soi, d'anxiété envers l'avenir et de recrudescence des tensions internationales, la question de la jeunesse est centrale. La coopération contribue à une culture de paix, d'ouverture sur l'autre, et de recul des préjugés. Cependant, pour produire des effets **les actions doivent s'inscrire dans la durée.**

Comme il a été proposé dans l'axe concernant le domaine de la lecture publique, il est recommandé de **permettre aux acteurs de travailler ensemble en amont** de l'action proprement dite. Ce sont les parties prenantes du sujet qui doivent construire leur engagement réciproque. **Des actions pourraient concerner l'échange pédagogique entre encadrants** et ne pas concerner que les jeunes (même si ceux-ci doivent rester au centre du dispositif)

Afin d'avoir un engagement encore plus fort de leur part, et pour mesurer plus finement les effets de ces relations d'échange, **les jeunes** bénéficiant d'un cadre leur permettant de voyager et d'acquérir des nouvelles compétences **devraient pouvoir rendre compte eux-mêmes des effets de cette coopération.** Il serait intéressant de leur demander de rédiger un petit rapport à l'issue de leur voyage, ou de réaliser une action dans leurs pays respectifs rendant compte de leur expérience et de ce qu'ils en retiennent.

### 3.4 Les effets dans le domaine de la santé et de la sécurité civile

Dans cette thématique, l'idée était de permettre la mise en relation de deux hôpitaux ainsi que le SDIS de la Seine Maritime avec la Caserne des pompiers du Kef.

Quelques actions ont été réalisées, mais les résultats restent encore timides malgré les enjeux dans ces deux domaines.

#### La Santé

Année	Actions		Acteurs	« Bénéficiaires »
	En France	En Tunisie		
		Visite de la cellule technique de coopération à l'hôpital du Kef		
15	Visite d'une délégation du Kef à Dieppe (octobre)		Hôpital de Dieppe Hôpital du Kef	3 personnes de l'Hôpital du Kef
16		2 <sup>ème</sup> Visite d'une délégation à l'hôpital du Kef		
16		Don pour l'informatisation de l'hôpital du Kef	Association des agents de l'hôpital	Hôpital du Kef

#### Effets

On ne constate pas d'effet pour cet axe de la coopération, ni en France ni en Tunisie. La coopération dans le domaine de la santé, malgré des pistes très intéressantes au démarrage a consisté en une action très ponctuelle qui n'a produit quasiment aucun effet.

#### Analyse

Les partenaires tunisiens expliquent très bien l'échec de cet axe

- Pas de prise en compte des dimensions qui devaient suivre l'achat de matériel : achat de logiciel et formation des agents pour l'informatisation de la gestion des patients de l'hôpital.
- Le changement des interlocuteurs en France a arrêté la mise en place de la coopération entre les hôpitaux.
- La convention n'a pas été signée, à la fois par manque d'intérêt de la nouvelle direction de l'hôpital de Dieppe, et sans doute également en lien avec le fait de l'obligation côté tunisien d'impliquer un partenaire universitaire ainsi que le Ministère de tutelle.

## La Sécurité civile

La mise en relation des pompiers du Kef et de la Seine maritime s'inscrit dans la durée même si peu d'actions ont pour l'instant été menées.

En termes de bilan on comptabilise deux missions techniques des responsables français et tunisiens, un stage commun en France. La réalisation d'une mission retour en Tunisie, qui devait suivre l'opération réalisée à Rouen en juin 2018 n'a pour l'instant pas pu avoir lieu. Cette mission, plusieurs fois programmée, a été annulée en 2019 et n'a pu ensuite avoir lieu en lien avec la pandémie mondiale.

Le tableau ci-dessous récapitule les actions mises en œuvre.

Année	Actions		Acteurs	« Bénéficiaires »
	En France	En Tunisie		
15				
16	Première visite dans le cadre d'une délégation officielle			
17	Mission de rencontre Entre responsables des deux casernes (2 jours)	Mission de rencontre (idem) (2 jours)	SDIS 76 et Protection civile du Kef	2 français et 2 tunisiens
18	Accueil d'une délégation de 12 pompiers tunisiens en juillet durant une semaine		SDIS Seine Maritime Caserne du Kef	12 pompiers tunisiens et 12 pompiers français

### Constats sur les effets

#### En Tunisie

La coopération entre les pompiers de Seine Maritime et du Kef, notamment dans le cadre de la semaine passée en Seine Maritime a permis le renforcement de compétences dans les domaines des secours routiers, la conduite des engins lourds dans les pistes difficiles et les techniques opérationnelles ainsi que l'utilisation de respirateurs isolants.

#### En France

On constate pour l'instant peu d'effets objectivés sur les professionnels, l'institution ou le territoire. Les interlocuteurs interrogés ont cependant mentionné le sentiment de gagner en pragmatisme et en adaptabilité. Il est tout à fait important de noter ici que c'est un effet que l'on remarque dans toutes les coopérations lorsque ces dernières mettent en relation des professionnels de différents pays. La prise de recul, l'adaptabilité sont des effets très fréquemment cités quels que soient les domaines et constituent un outil de remotivation et de management des équipes très significatif.

---

On a pu également constater que la relation avait du mal à fonctionner : des réunions en visioconférence, organisées par la partie française, ont été à plusieurs reprises repoussées, et d'une certaine manière, contribuait à distendre les échanges, malgré une volonté réciproque de s'engager, qui a été exprimée par tous nos interlocuteurs.

### Jugement évaluatif

On peut donc conclure que pour l'instant, l'axe protection civile a eu peu de concrétisation, et par conséquent peu d'effet hormis de montée en compétence pour un groupe de pompiers du Kef, mais il **constitue vraisemblablement un axe d'avenir** pour cette coopération car les enjeux et envies sont importants pour les territoires.

L'été 2022 l'a montré, en France la préoccupation liée aux incendies gagne du terrain, et renouvelle les enjeux pour les professionnels de la protection civile. En outre, les difficultés récurrentes de garder le lien (contacts toujours pris à l'initiative des acteurs français) montrent que l'investissement dans la coopération n'est pas le même. Les enjeux sont pourtant identifiés très clairement par les acteurs même si les acteurs français ont toujours du mal à exprimer des attentes vis-à-vis de leurs partenaires tunisiens.

*Les incendies ne sont plus seulement l'affaire du sud de la France. Avec le changement climatique, ils gagnent l'ensemble de l'Hexagone, deviennent plus violents et s'étendent dans le temps. Les scientifiques avertissent qu'une année comme 2022, aujourd'hui considérée comme exceptionnelle, pourrait devenir la norme à l'horizon 2050.<sup>8</sup>*

### Analyse

Les obstacles récurrents dans l'opérationnalisation de cette coopération sont probablement dus à une incompréhension dans les approches des interlocuteurs. La partie tunisienne (en tous cas au niveau du commandement) attendait des apports matériels, quand la partie française souhaitait s'investir dans les échanges de pratique ou le transfert de compétences, en cohérence avec les préconisations du conseiller technique français en poste à l'office national de la protection civile rencontré en Tunisie<sup>9</sup>. Cette différence d'approche est accentuée par ce qui est observée côté tunisien dans la manière d'agir des autres acteurs de coopération. La GIZ s'inscrit clairement dans une approche où le don de matériel est très important. Ce n'est pas le choix des partenaires français, et cette différence n'est pas comprise par les acteurs tunisiens.

Il va de soi que la période de pandémie a été un frein considérable dans la définition et la mise en œuvre d'actions (comme il en a été de même pour les autres axes).

---

<sup>8</sup> Libération, article du 24 décembre 2022

<sup>9</sup> Cet aspect sera détaillé dans la partie consacrée à l'articulation avec les politiques publiques

---

## Recommandations

Dans la mesure où cet axe constitue un enjeu important pour les deux territoires et qu'il est reconnu comme tel par les partenaires en présence, il est recommandé de **redéfinir un programme d'action qui puisse répondre à des attentes exprimées par les deux parties**. La partie tunisienne exprime par exemple le souhait de travailler la question de la formation, qui peut répondre à l'approche des équipes françaises. Il sera important de distinguer s'il s'agit de travailler ensemble la question de l'ingénierie de formation, ou de bénéficier de renforcement de compétences dans certains domaines.

### 3.5 La prise en compte du genre dans les projets menés dans le cadre de la relation de coopération décentralisée

Les différents protocoles de coopération signés entre les collectivités territoriales mentionnent systématiquement la volonté de faire vivre la parité homme femme dans les actions de coopération.

On peut facilement voir l'implication des femmes, dans l'échantillonnage des personnes interviewées, une quinzaine de femmes françaises et tunisiennes, et une vingtaine d'hommes (français et tunisiens).

De fait, on constate que les femmes ont été largement associées aux projets, notamment en lien avec le choix des thématiques : par exemple la formation des bibliothécaires, ou l'appui au GDA du Sers et la venue d'une délégation de femmes étudiantes. Dans le domaine de la jeunesse les échanges étaient équilibrés (composition des délégations de jeunes).

Il serait intéressant de poursuivre cette réflexion mais en l'absence d'indicateurs de suivi (comme il est à plusieurs reprises mentionné dans ce rapport) il est difficile d'aller plus loin dans la quantification et l'identification des personnes impliquées.

### 3.6 Synthèse sur les effets

Si on fait la synthèse des éléments recueillis dans les entretiens, les principaux effets constatés dans le cadre de cette coopération sont d'ordre personnels (individuels) et professionnels. Il est paradoxalement plus facile de les repérer pour la partie française, même si certaines actions sont pensées dans une perspective d'appui vers la Tunisie plus que dans une approche d'intérêt mutuel.

Les effets sur les institutions et sur le territoire n'ont **pour l'instant** pas pu être documentés suffisamment.

La question de l'apport des actions en lien avec l'agriculture durable et le changement climatique serait à creuser à l'issue de la FICOL.

Tableau récapitulatif des effets repérés.

	Tunisie	France
Sur les personnes	Mise en confiance, estime de soi, enrichissement humain dans la rencontre.	Sentiment d'utilité, engagement, enrichissement humain, ouverture, Prise de recul par rapport à la société
Sur les personnes comme professionnels	Mise à jour de connaissances techniques sur certains sujets. Montée en compétence dans le domaine concerné Donne de l'énergie, des idées Augmentation de la motivation dans le cadre des activités (plus de participation)	Ouverture ou Confirmation de choix professionnels pour certains jeunes Montée en compétence Prise de recul Redécouverte du sens de l'action
Sur les institutions	Des outils (diagnostic, plan d'action) dans le domaine du changement climatique et de l'agriculture.	Dynamique d'équipe du service jeunesse au démarrage Notoriété de certains acteurs
Sur le territoire	Effet du PCET et de la Ficol à documenter ultérieurement	Renforcement du lien entre acteurs du territoire et services du département

Le facteur explicatif principal de cette relative absence d'effets sur les institutions est la faiblesse des liens institutionnels entre les acteurs.

Cet élément est central dans les conclusions de l'évaluation et repose à la fois sur un malentendu et sur une difficulté liée au pilotage de la coopération.

---

Le malentendu entre les acteurs peut être identifié à différents niveaux

- D'une part lorsque la cellule coopération du département mobilise des acteurs du territoire de Seine Maritime, elle le fait dans l'optique de créer des liens entre acteurs d'un même domaine, afin d'établir une relation de long terme, visant à produire des changements sur la durée. Cependant les personnes mobilisées se pensent comme prestataires et non comme partenaires.<sup>10</sup>
- Ce fait est accentué dans le cas où les acteurs mobilisés disposent d'un contrat. Plusieurs personnes ont exprimé le sentiment de vouloir (avec plaisir) rendre service au département. Ils n'en sont pas moins prestataires juridiquement et répondent à une commande d'un acteur public. Ils ne peuvent dans ce cas, se penser comme responsables de l'action, et porter une relation (qu'ils n'ont pas choisie) sur le long terme.
- Parfois la volonté de mise en relation et la perspective de l'échange est bien comprise : mais une deuxième difficulté surgie (qui n'est pas propre à la situation entre la Seine Maritime et le Kef, mais qui pour autant doit être traitée) : les institutions en présence n'ont pas les mêmes responsabilités, pas les mêmes moyens et surtout pas les mêmes marges de manœuvre. Une médiathèque départementale n'a pas la même fonction qu'une bibliothèque, un centre social à statut associatif n'a pas les mêmes contraintes qu'un service jeunes animé par des fonctionnaires d'Etat.
- Cette « distorsion » dans la relation est également liée à la question du pilotage et génère des facteurs de frein au développement de relations institutionnelles durables.
- Tous les acteurs rencontrés font le constat d'un relatif manque d'animation et de suivi une fois l'action lancée, et regrettent l'absence de marge de manœuvre dans la conduite des actions programmées. Le fait de passer par la cellule de coopération et de ne pas s'autoriser à entrer en lien direct avec leurs homologues affaiblit au fil du temps l'énergie initiale mise dans le démarrage de l'action.

Cette dernière est vue comme un aboutissement, alors qu'elle devrait être le prétexte à la construction d'une relation pérenne de coopération Ceci a plusieurs conséquences

- En amont de l'action il n'y a pas ou peu de temps consacré à l'interconnaissance (qui agit, avec quel moyens, quelles responsabilités, quelles contraintes, quelles références, quels enjeux)
- Dans la préparation de l'action des lourdeurs administratives induisent parfois des surcoûts
- En aval du projet, malgré les bonnes relations durant la phase de réalisation, les conditions n'ont pas été réunies pour pérenniser les liens (phase de bilan permettant de dégager des perspectives, discussions sur les modes de communication, fréquence des échanges)

Il est certain que le contexte sécuritaire puis sanitaire, n'ont pas été favorable au développement de ces relations.

---

<sup>10</sup> Un établissement ayant reçu une délégation à l'occasion d'une mission en France ira jusqu'à demander à qui envoyer la facture au département...

---

### 3.7 Conclusion de la partie sur les effets

L'évaluation montre que des effets de la coopération sont indiscutables pour les personnes qui sont engagées dans cette relation partenariale. Il est pourtant encore difficile de les objectiver, et il est vivement recommandé de se doter de repères et d'outils de suivis permettant de les mettre en lumière et de les valoriser.

Les effets sur les institutions et le territoire ne sont pour l'instant pas très marqués. Ceci résulte d'une double difficulté comme nous avons essayé de le montrer :

- Les institutions doivent s'engager dans des relations pérennes pour que la coopération produise des effets sur leurs missions et leur fonctionnement.
- Elles le feront d'autant mieux que chacun d'elle aura réussi à exprimer des attentes et que les actions programmées entreront en résonance avec leurs propres préoccupations.

Cette remarque nous amène à questionner la stratégie à la base de cette relation de coopération, qui a fait le choix ambitieux en 2013 de l'approche par l'intérêt mutuel.

---

## 3.8 Pertinence et effectivité de l'approche dite « d'intérêt mutuel »

### Critère de pertinence et de cohérence de la stratégie et du pilotage de la coopération :

- En quoi la stratégie d'intervention et ses enjeux sont partagés et adaptés au contexte actuel et futur sur les deux territoires ? (QE8)

Le souhait originel (et original) de cette coopération était de travailler dans une approche de coopération basée sur l'intérêt mutuel.

Pour rappel, dans la coopération décentralisée, on peut distinguer schématiquement quatre approches qui se sont succédées dans le temps. Pensée au départ comme une aide d'urgence cette nouvelle forme de coopération née dans les années 1980, a ensuite été construite dans une perspective d'aide au développement (décennie des années 90). Au début des années 2000 le contexte institutionnel avait évolué dans de nombreux pays, et l'émergence de la décentralisation a vu apparaître une coopération décentralisée dont l'objet principal était, pour les collectivités territoriales françaises, de renforcer leurs homologues à l'étranger. Les projets s'inscrivaient donc beaucoup dans une démarche d'appui institutionnel afin de permettre aux collectivités émergentes dans les pays du Sud d'assumer leurs responsabilités et de se positionner en maître d'ouvrage des politiques et services publics et en animation du développement de leur territoire. La notion d'intérêt mutuel est apparue conjointement à cette approche<sup>11</sup>.

Au fil du temps l'analyse de la pratique nous a montré que ces approches n'étaient pas exclusives et que dans nombre de collectivités elles se combinaient les unes avec les autres. Cependant certaines collectivités font le choix de mettre en avant telle ou telle approche, et c'est bien ce qu'ont fait la Seine maritime et le gouvernorat du Kef, en ancrant délibérément leur coopération naissante sous le signe de l'intérêt mutuel

#### *Article 1 : Objet de la coopération décentralisée*

*Le présent protocole d'accord a pour objet d'établir des relations de coopération fondées sur le principe de réciprocité (...)*

#### *Article 2 : Principes et valeurs*

*(...) Elle (la coopération) doit se baser sur une approche partenariale intégrée avec des actions concrètes se déroulant sur les deux territoires, dans une perspective d'intérêt mutuel.<sup>12</sup>*

---

<sup>11</sup> Voir les articles du Ciedel sur le sujet

En 2007 « La coopération décentralisée : Aide, solidarité, appui, ou co-opération ? leçons de l'analyse des pratiques »

Bernard Husson et Christophe Mestre

En 2014 « Coopérer à l'international malgré la crise, une chance pour les collectivités territoriales françaises »

Corinne Lajarge

<sup>12</sup> Protocole de coopération signé en juin 2014 entre le département de Seine Maritime et le gouvernorat du Kef et repris dans les mêmes termes en avril 2019.

---

Au-delà de la formulation de ces principes il était important de mesurer leur réalité. A l'issue du travail d'évaluation et surtout de la conduite des entretiens avec la plupart des acteurs impliqués dans celle-ci, force est de constater que l'on doit nuancer la portée réelle du choix de cette approche.

Même si on constate un équilibre géographique dans le lieu de déroulement des actions, cela ne nous dit rien de l'approche mise en avant dans tel ou tel secteur. Autrement dit, une formation avec des bénéficiaires, qu'elle ait lieu en France ou en Tunisie, reste une relation d'appui.

Le choix des actions nous montre qu'il s'agit le plus souvent de relations d'appui : financement d'un investissement, réalisation d'études sur le territoire du Kef, financement pour l'achat de livres, formations ou visites techniques.

Il est important de noter que cette affirmation n'est pas vraie pour les actions dans le domaine de la jeunesse où dans tous les cas les actions ont consisté un échange véritable entre jeunes des deux pays (que l'action se passe au Kef ou en Normandie). Par contre on n'a pas pu constater de relation d'échange entre les acteurs professionnels de la jeunesse.

Le déséquilibre dans la relation est ressenti par les acteurs qui l'expriment dans les entretiens :

*« On aurait bien aimé avoir un échange réel » ; « Cette coopération est fondée sur la notion d'échange mais on reste dans une logique d'aide ». « On affiche la notion de réciprocité mais dans la réalité on est dans l'appui » ; l'une des personnes françaises interviewée avoue « on a le sentiment d'être utile, même si ce n'est pas l'état d'esprit de la coopération »*

Un interlocuteur tunisien va plus loin *« C'est la France qui propose, qui organise et qui finance »*.

Ce décalage se manifeste également par le fait que si les acteurs tunisiens sont tout à fait en mesure d'exprimer leurs attentes (besoins de formation, demande de renforcement de capacité, ou de matériel) la plupart des acteurs français interrogés ne sont pas capable de répondre quand on leur pose cette question.

Cette différence entre l'idéal de l'intérêt mutuel et la réalité d'une pratique de la coopération encore vue comme un appui du nord vers le sud s'explique par plusieurs facteurs :

Tout d'abord, une incompréhension persiste entre les acteurs sur le sens de l'intérêt mutuel et sur la perception de ce qu'est une coopération, et ce aussi bien entre acteurs français, qu'entre acteurs tunisiens et a fortiori entre acteurs français et tunisiens.

Une confusion persiste entre intérêt mutuel et réciprocité<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Définitions « Réciproque » *Qui implique entre deux personnes, deux groupes, deux choses, un échange de même nature.* → [mutuel](#). Confiance réciproque. Un amour réciproque. → [partagé](#).  
« Réciprocité » *Caractère de ce qui est réciproque.* (Source : <https://dictionnaire.lerobert.com/>)

---

Dans des contextes d'inégalités entre deux institutions ou deux territoires il est parfois difficile de construire un échange de même nature. Par contre il est tout à fait envisageable de construire une relation d'intérêt mutuel, c'est-à-dire une relation dans laquelle chacun des partenaires trouve une réponse à une ou plusieurs questions/besoins par rapport à ses propres enjeux. En amont de la mise en relation, chacun devra au préalable avoir identifié ses enjeux, les raisons de son engagement dans la coopération et ce que cela peut lui apporter. La relation sera d'autant plus forte que les partenaires auront exprimé leurs propres besoins/envies.

L'intérêt mutuel se construit

Il faut ensuite prendre le temps de construire cette relation d'intérêt mutuel : cela revient à faire un travail interne d'analyse de ses motivations (pourquoi mon institution doit s'engager, qu'est-ce que cela peut m'apporter (à titre individuel et personnel) que puis-je attendre de cette relation par rapport aux problématiques de mon institution ?

Dans le cas de la coopération entre le Kef et la Seine Maritime cette relation a été très bien construite en amont des actions. Le travail de diagnostic de 18 mois qui a précédé la signature du premier protocole de coopération répondait à ce souci d'identifier les enjeux de chacun des territoires et à construire la relation sur cette base. Au-delà de ce travail, cette notion d'intérêt mutuel a été considérée comme acquise. Et elle n'a pas été partagée avec les acteurs qui ont été mobilisés au fil de l'eau. De fait elle reste marginale dans les approches de la plupart des acteurs engagés encore aujourd'hui en coopération.

Dans la réalité cet intérêt mutuel peut se faire sous forme d'une saisie d'opportunité. Par exemple les bibliothécaires françaises identifiant chez leurs collègues tunisiens une pratique très originale de « l'aller vers » peuvent ensuite, si elles en ont les moyens, réinvestir cette découverte dans le contexte français. Enfin la question de l'intérêt mutuel est plus facile à comprendre dans des contextes où les sujets vont « entrer en résonance ». Des élus qui vont comparer leurs difficultés, des enseignants qui échangeront sur leurs méthodes pédagogiques, des jeunes qui pourront confronter leurs visions de l'avenir, des artistes qui pourront coconstruire des œuvres communes ou pratiquer ensemble la musique.

### Recommandations

Le choix de l'approche par l'intérêt mutuel était un choix exigeant. C'est pourtant l'approche la plus crédible dans un contexte où l'engagement d'argent public à l'extérieur du territoire doit être plus que jamais justifié. C'est aussi l'approche la plus respectueuse des acteurs en présence. Elle n'empêche en rien de continuer à appuyer des partenaires en situation difficile dans une perspective de lutte contre les inégalités.

---

Elle demande simplement

= à être partagée régulièrement entre tous les acteurs (personnes et institutions parties prenantes dans la relation entre les deux territoires)

Elle passe par

= l'expression d'attentes précises en lien avec les enjeux de chacun (y compris les français, à commencer par le niveau politique)

Elle implique de :

= mettre chacun en situation de contribuer dans les actions décidées. Par exemple lorsque des acteurs tunisiens viennent en mission en France ils pourraient n'être pas seulement accueillis, mais avoir des éléments à présenter pour enrichir la réflexion de leurs partenaires français.

= de tirer un bilan à l'issue des actions pour objectiver ce que chacun a pu obtenir dans la coopération (et ainsi le valoriser plus facilement)

---

## 4ème partie / Une coopération ancrée dans les politiques publiques des deux pays

### 4.1 Pertinence des actions par rapport aux enjeux des deux territoires

#### Critère de pertinence

- En quoi les actions conduites contribuent-elles aux enjeux des deux territoires ? (QE3)

Pour rappel, les circonstances du choix de la région du Kef comme territoire de coopération par le département de Seine Maritime est l'aboutissement d'un processus qui a duré 18 mois entre 2012 et 2013.

*« Le territoire du Kef a été choisi à l'issue d'une démarche comparative entre six régions tunisiennes. L'enjeu était d'identifier un territoire avec lequel la Seine-Maritime avait des enjeux et caractéristiques communs. L'identification s'est faite en croisant trois axes : caractéristiques de territoire, enjeux communs, opportunités et facteurs favorisants. Ces trois axes ont été déclinés en 18 critères et une soixantaine d'indicateurs. Sur cette base, la région du Kef a été retenue comme ayant le plus d'atouts pour mettre en place une relation d'intérêt mutuel avec la Seine-Maritime. »<sup>14</sup>*

*« Le gouvernorat du kef et le département de Seine maritime possèdent de nombreux points communs : notamment un patrimoine naturel et bâti d'une grande richesse, un secteur agricole très développé et des enjeux communs, notamment autour du développement économique, du tourisme et du développement local durable.<sup>15</sup>*

Ces constats de départ restent vrais et n'appellent pas de commentaire particulier. Il y a pour autant des thématiques pour lesquelles le contexte a dû changer, et pour lesquels un diagnostic croisé devrait être renouvelé précisément afin d'identifier des enjeux communs (projets d'échange) ou des enjeux spécifiques (projets d'appui).

Le contexte ayant fortement évolué en dix ans, les enjeux territoriaux ne peuvent plus être les mêmes : La pandémie, puis le démarrage de la guerre en Ukraine ont eu des conséquences dont on ne mesure pas encore l'ampleur dans les domaines de la santé, de la sécurité alimentaire (spéculation financière sur le cours des céréales) par exemple. La crise de l'hôpital public en France rend par exemple peu probable la piste d'une mobilisation d'un établissement en Seine maritime (mais elle ne l'interdit pas si des acteurs suffisamment motivés sont identifiés !). Pour autant ces constats et questionnements demandent à être posés avant de choisir et prioriser les axes de la coopération. La question du tourisme et du patrimoine ne se posent plus de la même façon aujourd'hui qu'il y a dix ans. A l'inverse le

---

<sup>14</sup> Rapport 3.8 projet de convention 2018-2021

<sup>15</sup> Protocole de coopération, 11 juin 2014

---

développement de la visioconférence et du numérique offrent sans doute des opportunités nouvelles pour la coopération en termes de manière de travailler.

### Recommandations

Si le département et le gouvernorat renouvellent leur volonté de s'engager dans une relation de coopération basée sur l'intérêt mutuel il y a la nécessité de **retravailler cette question des enjeux** pour les deux territoires, afin que les autorités politiques soient en mesure de prioriser les thématiques desquelles pourront découler des actions, articulées aux politiques publiques mises en œuvre dans chacun des pays.

## 4.2 Pertinence et cohérence des actions par rapport aux politiques publiques

### Critère de cohérence

- En quoi les actions conduites s'articulent-elles avec les politiques publiques conduites par les deux collectivités ? (QE4)
- En quoi les actions conduites s'articulent-elles en Tunisie avec les politiques publiques menées par l'Etat central et les services déconcentrés sectoriels ? (QE5)
- En quoi les actions conduites en Tunisie sont-elles complémentaires, notamment avec les politiques de coopération de la France (QE6)
- Comment les actions conduites sont-elles complémentaires avec celles de la GIZ (coopération allemande) qui semble assez présente sur le territoire ?(QE7)

### Constats

L'articulation des actions de coopération avec les politiques publiques sectorielles ou de coopération a été un souci constant des autorités tunisiennes, françaises et de tous les acteurs rencontrés, quel que soit le domaine considéré et à chaque étape de l'identification, en passant par l'élaboration du projet jusqu'à sa mise en œuvre.

On peut illustrer cette articulation dans les différents axes de la coopération

#### Dans le domaine de la santé et de la protection civile

Dès le début de la coopération une mission technique permet d'identifier un rapprochement entre l'hôpital de Dieppe et l'hôpital du Kef. Les autorités régionales tunisiennes sont tout de suite sollicitées

« Le Directeur Régional de la santé marque son accord et son fort intérêt pour cette coopération hospitalière »<sup>16</sup>

La protection civile concerne la mise en relation du SDIS de Seine Maritime et la Caserne du Kef. Les axes prioritaires sont choisis dans le domaine du renforcement de capacité et notamment de la formation. Une rencontre en juin 2016 avec le conseiller technique français en poste à l'office national de la protection civile

---

<sup>16</sup> Source « rapport de mission technique FF et AA en juin 2016

---

tunisienne, permet un échange d'information sur le contexte (1) les modalités de la coopération (2) et des préconisations concernant la pertinence du choix de l'approche de coopération(3).

*« 99% des interventions relèvent des secours aux personnes, des incendies et du secours routier. On dénombre 101 000 interventions sur le territoire. Prévission 2020 : +33%. Avant de vouloir faire de la gestion de risque, nécessité de consolider les bases »(1)<sup>17</sup>*

*« Tout doit être validé par le DG de l'Office (sollicité par la DRPC) (2) <sup>18</sup>*

*« En termes de perspectives d'appui, la formation semble l'axe le plus pertinent ; la protection civile n'a pas de besoins criants en matériels, et par ailleurs, le don d'équipement n'est ni durable ni susceptible de renforcer l'autonomie des partenaires. L'enjeu se situe plutôt, pour ce qui concerne le matériel, sur la bonne utilisation et sur la bonne maintenance des équipements disponibles. En revanche la formation permet de contribuer durablement à une amélioration des pratiques. »(3) <sup>19</sup>*

## Culture et Lecture publique

Cette inscription des actions de la coopération en lien avec les politiques publiques peut également s'illustrer en France : une des premières actions de coopération a été l'accueil d'artistes tunisiens en résidence dans des collèges de Seine maritime. Ce projet s'est inscrit dans le dispositif « Un artiste, un collège » initié par le Département, en partenariat avec la Direction Régionale des Affaires Culturelles de Haute-Normandie et l'Académie de Rouen.

## Politique Jeunesse

En France les actions conduites dans le cadre de la coopération sont « en ligne » avec l'un des axes de la politique jeunesse du département, en matière d'insertion que l'on trouve dans le rapport de la politique jeunesse.

*« Le Département pilote la politique d'insertion dédiée aux jeunes (hors du territoire de la Métropole de Rouen). **Elle vise à favoriser leur insertion professionnelle en développant leur autonomie**, en les positionnant comme des acteurs de leur parcours, et en apportant son appui pour lever les freins à l'emploi. »<sup>20</sup>*

Comme nous avons essayé de le montrer dans la partie concernant les effets, il est indéniable que cette coopération contribue à l'objectif d'autonomisation des jeunes en renforçant leur confiance en eux, et en confirmant leurs choix professionnels.

---

<sup>17</sup> Compte-rendu rencontre à l'office nationale de la protection civile tunisienne en 2017

<sup>18</sup> Idem

<sup>19</sup> Idem

<sup>20</sup> Source : projet de rapport pour une évolution de la politique jeunesse 2018-2021

---

En Tunisie, nous constatons que les actions de la coopération ont été prises en charge directement par le commissariat à la jeunesse.

### Lutte contre le changement climatique et l'agriculture durable

Nous pouvons premièrement souligner que le démarrage de l'axe lié au changement climatique provient directement du plan climat énergie conduit en Seine maritime. Il s'en inspire directement (du diagnostic, en passant par le PCET et jusqu'au projet Ficol.)

Il s'inscrit dans une politique tunisienne de niveau national dans le domaine de la transition énergétique

*« Suite à une prise de conscience partagée sur les enjeux énergétiques forts du pays, la Tunisie a adopté en 2014 la Stratégie Nationale de Maitrise de l'Energie qui fixe les objectifs suivants : Le Gouvernorat du Kef, caractérisé par un climat continental semi-aride, est particulièrement touché par le changement climatique. La région est en effet exposée aux sécheresses, endommageant les cultures agricoles, principales sources de revenus du gouvernorat, et aux inondations, notamment dans les zones agricoles mais aussi urbaines.*

*Deux défis majeurs pour le territoire sont identifiés :*

- *Atténuer les émissions actuelles pour limiter les conséquences sur le changement climatique*
- *Adapter le territoire aux conséquences futures du changement climatique<sup>21</sup>*

Suite à la première étude réalisée en 2015 par le bureau d'étude Icare, la continuation de l'action (PCET puis FICOL) se fait en concertation aussi bien avec le niveau régional (Gouvernorat et CRDA) qu'avec le niveau national (Agence Nationale de Maitrise de l'Energie).

*Les résultats de cette étude ont été appréciés par les deux décideurs, et le Gouverneur d'El Kef a affirmé son souhait de poursuivre la deuxième phase de cette étude et d'établir un plan d'actions pour l'année 2016. Cette volonté rejoint celle de l'Agence Nationale pour la Maitrise de l'Énergie (ANME) en Tunisie de promouvoir cette étude et de s'inscrire en fort appui technique. L'ADEME a confirmé le principe d'un cofinancement de la deuxième phase à hauteur de 70% et la possibilité de faire de cette démarche une valeur d'exemple à la COP 22. Le projet a également été présenté à la délégation de l'Agence Française de Développement (AFD) à Tunis, qui s'est montrée très intéressée par la démarche et ouverte à la perspective de cofinancer les actions qui découleraient de la phase 2. Il est à noter également que l'ANME<sup>22</sup>*

Cette concertation s'illustre également dans le compte-rendu de la rencontre entre la cellule de coopération et l'Agence Nationale pour la Maitrise de l'Energie.

*» Le PCET a aussi un rôle extrêmement important pour permettre aux acteurs locaux de faire face à la forte vulnérabilité du territoire aux changements climatiques. »<sup>23</sup> citation Tarek Baraketi*

*« L'ANME au Kef pour la phase II (réalisation du PCET) jouera le rôle de facilitation, de mise en lien et de porte d'entrée sur le territoire. Par ailleurs, le bureau local de l'ANME pourra mobiliser d'autres chefs et service / directeurs de l'anme*

---

<sup>21</sup> Source : rapport sur les gaz à effet de serre (GES) réalisé par le bureau d'étude Icare (en 2015) et restitué au gouvernorat et en Seine maritime en 2016.

<sup>22</sup> Compte-rendu mission cellule coopération 2016

<sup>23</sup> Compte-rendu de la réunion avec Tarek Baraketi, Chef du service de l'Agence Nationale de Maîtrise de l'Energie du Kef - 28/06

---

dans le cadre de cette étude, dans une optique de partage et de capitalisation, soit au Kef, soit à Tunis, et notamment aux étapes clefs : lors de la présentation du scénario retenu et lors de la présentation des fiches actions notamment. »

Il ne nous a cependant pas été possible de vérifier que l'ANME avait réellement joué ce rôle dans la phase de mise en œuvre du PCET.

Pour l'agriculture durable, il est également important de signaler qu'en Seine Maritime, le Département a gardé la compétence agriculture de manière dérogatoire (contrairement à la plupart des départements français).

= Le projet d'appui au GDA du Sers est donc articulé à la fois à la compétence du Département et aux politiques portées par le Commissariat régional pour le Développement Agricole (CRDA).

= Le projet de Ficol montre quant à lui l'articulation non seulement avec la politique régionale portée par le CRDA mais son articulation avec les politiques nationales tunisiennes.

*« Il est à noter que le projet s'inscrit en complémentarité avec le projet « Ficol » pour lequel une subvention de l'Agence Française de Développement (AFD) a été obtenue et qui doit commencer dès novembre 2018.*

*Par ailleurs, le projet s'inscrit en complémentarité avec les autres programmes portés par le CRDA et notamment les programmes de développement du secteur, financés par l'Office de l'Élevage et des Pâturages (OEP), et l'Office de Développement Sylvo-Pastoral du NordOuest (ODESYPANO) ».<sup>24</sup>*

Enfin l'action de coopération du Département de Seine Maritime s'inscrit en cohérence avec la politique bilatérale de coopération de la France.

Ce souci d'articulation est illustré par les comptes rendus de mission de la cellule de coopération en Tunisie ainsi que les comptes-rendus réalisés par le correspondant de la coopération.

Par exemple En 2017, une rencontre de la cellule coopération avec le coordinateur national du programme PACTE qui réunit le ministère de l'agriculture tunisien, le ministère de l'agriculture français et l'AFD.<sup>25</sup>

Cependant cette volonté de faire jouer les complémentarités entre le niveau national et local se heurte aux cultures de travail dans le champ de la coopération. Concernant le programme Pacte, les thématiques sont les mêmes, les territoires se recoupent, mais au-delà de cette rencontre initiale la complémentarité n'existe pas concrètement, en dehors d'un échange d'information.

L'articulation dans le domaine de la sécurité civile paraît plus facile à opérationnaliser, et il sera important de voir quelle réalité cela prend.

Enfin Concernant la GIZ, nous avons constaté que la Seine maritime intervient sur un projet en complémentarité de l'aide apporté par la coopération allemande (GDA du Sers). Mais peu de relations existent entre les acteurs de la coopération allemande et cette coopération. Comme il a été souligné

---

<sup>24</sup> Source : rapport pour vote subvention (2018)

<sup>25</sup> Source : rapport de mission 2017 cellule de coopération mentionnant la rencontre avec le coordonnateur du programme Pacte

---

dans la partie dédiée à la coopération dans le domaine de la protection civile les approches entre la France et la GIZ divergent assez fortement (approche soft/versus approche don de matériel)

### Analyse

La coopération est née d'un diagnostic croisé des enjeux de deux territoires et a été portée dès le début par les autorités publiques en charge des politiques sectorielles prioritaires dans le protocole de partenariat. Il est donc logique que les actions de coopération s'inscrivent dans les politiques publiques.

Le gouvernorat en Tunisie a un rôle d'animation du développement sur son territoire, et il se préoccupe d'assurer cette fonction. En outre il a été constaté que les actions choisies sont systématiquement soumises au gouverneur pour accord.

Un dialogue constructif existe entre les acteurs impliqués dans cette coopération, avec la préoccupation, à chacune des missions politiques ou techniques de réunir les institutions publiques en responsabilité sur tel ou tel domaine.

Les points de blocage existants concernent la question des transferts financiers (là encore ce sujet n'est pas spécifique à cette coopération, mais est une récurrence dans la plupart des partenariats entre des collectivités françaises et des collectivités de pays du Sud dans lesquels la question financière reste un sujet compliqué)

Concernant l'articulation de la politique de coopération bilatérale et la coopération décentralisée, même si la Seine Maritime est soutenue depuis le départ par le MEAE dans le cadre des appels à projet du fond commun franco-tunisien et par la Ficol, les logiques d'intervention restent pour l'instant difficiles à concilier, probablement en raison d'une trop grande différence entre les fonds gérés, et par une difficulté à voir comment matérialiser cette complémentarité. Les récentes évolutions du dispositif Ficol pourraient peut-être apporter une piste de solution (ouverture des financements à de l'investissement).

Enfin concernant l'articulation entre la coopération décentralisée et l'intervention des autres bailleurs tels que la GIZ, la Seine maritime se heurte à l'incompréhension des partenaires étrangers sur la spécificité de ce type de coopération, et bien plus sur une réelle différence d'approche dans la manière de coopérer.

### Recommandations

Pour l'avenir, il est possible de penser l'articulation de la coopération décentralisée avec les politiques publiques en lien avec les documents de chacun des territoires.

Pour la Seine Maritime, il existe un document qui fait état de 76 propositions pour le département. Si l'on croise ce document avec les axes de la coopération, on trouve des pistes intéressantes de réflexion

pour des actions qui fassent écho aux préoccupations départementales. Il ne s'agit pas de reprendre les actions du tableau mais celui-ci montre des pistes de travail qui peuvent être communes.

	Seine Maritime (76 propositions)
Agriculture / changement climatique	47 Poursuivre et renforcer la politique de soutien aux circuits courts illustrés par les plateformes « Mon Panier 76 » et « Agrilocal » 48 S'engager à fournir 80% de produits locaux dans les cantines des collèges d'ici 2028 [...] et développer les distributeurs de produits locaux 54 Poursuivre les actions du plan Climat 76 56 - Créer une aide à l'achat des récupérateurs d'eau de pluie par les communes
Culture / lecture publiques	38 – Développer l'offre de lecture publique 37 - Créer un festival de musiques actuelles
Jeunesse	14 - Favoriser l'accès à une formation qualifiante des jeunes relevant de la compétence du Département 39 – Créer une maison des sport ( ?) Steevens disait qu'au Kef institution intéressante sur ce sujet 35 – élargissement du dispositif « jeunes dans la vie associative » 70 - Mettre en place un concours départemental d'éloquence pour les collégiens
Sécurité civile / santé	31 - Accompagner l'installation de maisons médicales 33 - Développer des aides à l'investissement pour le développement de la télémédecine
Décentralisation	40 - Faciliter l'accès du parc départemental de matériel aux associations et communes 41 - Mettre en place une centrale d'achat à destination des communes et EPCI 75 - Créer une agence du numérique de la Seine Maritime pour favoriser le développement des usages et accompagner les communes

Il est ensuite possible de travailler à partir des documents d'orientation politique tels que le rapport Jeunesse, ou le rapport agriculture.

Toutes ces actions peuvent être regroupées sous l'angle développé par le président du département, qui souhaite proposer comme fil rouge la « Lutte contre les fractures et la promotion de la solidarité ».

Un même travail devrait évidemment être réalisé en lien avec les documents d'orientation stratégique du gouvernement du Kef, qui n'ont pu être mobilisés pour l'instant dans le cadre de ce travail.

---

## 4.3 Pertinence des actions par rapport à la dynamique de décentralisation en Tunisie

### Critère de pertinence

- En quoi les actions conduites contribuent-elles à la dynamique de décentralisation en Tunisie ? (QE2)

### Contexte

Au démarrage de la relation de coopération décentralisée le processus de décentralisation en Tunisie s'inscrivait dans la continuité de l'adoption de la Constitution de 2014

*La nouvelle Constitution indique dans l'article 131 du Chapitre 7 que « le pouvoir local est fondé sur la décentralisation, concrétisée par des Collectivités Locales (CL) comprenant des municipalités, des régions et des districts couvrant l'ensemble du territoire de la République ». Voté à l'unanimité, le chapitre 7 de la Constitution du 27 janvier 2014 consacre la décentralisation. Selon l'article. 66 du Code des Collectivités Locales. Un plan pour le programme d'appui à la décentralisation est développé dans une loi d'orientation fixant les objectifs et les moyens alloués. Le gouvernement prépare un rapport annuel d'évaluation sur l'état d'avancement de la réalisation de la décentralisation et l'appui qui lui est apporté. Ledit rapport est soumis à l'Assemblée des représentants du peuple avant le 15 février de l'année suivante. Des décrets successifs de 2015-2016 ont institué la communalisation intégrale du territoire national avec la création de 86 nouvelles communes ainsi que l'extension de 191 des 264 communes existantes. Enfin est institué un Haut Conseil des collectivités locales et un Code des collectivités locales est promulgué par la loi organique N°2018-29 du 09 Mai 2018.<sup>26</sup>*

C'est ainsi que les élections locales tenues en mai 2018 ont permis de remplacer les délégations spéciales nommées par des élus dans les 350 communes du pays. Au niveau du territoire du gouvernorat du Kef ce sont 12 maires qui ont été élus.

*Au niveau déconcentré, le territoire compte 24 gouvernorats subdivisés en 264 délégations couvrant l'ensemble du territoire national, elles-mêmes subdivisées en 2073 secteurs ou imadats. Les conseils régionaux (périmètres des gouvernorats) sont des Collectivités locales partiellement décentralisés et sont présidés par le gouverneur, représentant direct du chef de l'État. Ils sont composés d'élus « indirects », Maires des communes de la région, députés élus de la circonscription correspondant au gouvernorat et des directeurs régionaux relevant des Ministères et des représentants des plus grandes organisations nationales (UGTT, UTICA)<sup>27</sup>*

*A noter que l'article 210 du code des collectivités territoriale fait mention de la possibilité pour les collectivités de créer une commission de coopération décentralisée et les champs thématique de cette dernière sont énumérés dans l'article 40 de ce même code.<sup>28</sup>*

---

<sup>26</sup> Rapport CGLUA, *Evaluer l'environnement institutionnel des villes et collectivités territoriales en Afrique*, 2021, 4<sup>ème</sup> éd.

<sup>27</sup> Rapport CGLUA

<sup>28</sup> Op cit

---

Dans le contexte institutionnel tel que décrit, on remarque que l'interlocuteur principal du département au Kef est le gouverneur et les Commissaires régionaux.

Une lecture superficielle de ce contexte, pourrait donner lieu à un jugement trop rapide : le département, en relation avec des autorités déconcentrées, ne contribue en rien au processus de décentralisation.

Pour autant, il s'agirait là d'une vision erronée : d'une part, le gouvernorat est une autorité locale partiellement décentralisée, par ailleurs, pour plusieurs observateurs et analystes du secteur, le renforcement de la décentralisation passe nécessairement par le renforcement des autorités déconcentrées

On peut citer « l'International Crisis Group » qui dans un rapport de 2019 consacré à la décentralisation en Tunisie, souligne le risque de soutenir les élus locaux au détriment des autorités déconcentrées.

*En Tunisie, la décentralisation progresse sur le plan politique : des conseils municipaux ont été élus et la démocratie s'ancre au niveau local. Mais ce processus omet de renforcer les services territoriaux de l'Etat. Cela nourrit les résistances des hauts fonctionnaires et contribue au blocage de l'action publique.*

...

*en se focalisant sur la démocratisation du pouvoir local au détriment du renforcement de l'Etat aux niveaux régional et local, il suscite des résistances*

*...Le gouvernement n'a pas encore fixé les nouvelles procédures de coordination et de coopération entre les acteurs des politiques publiques aux niveaux régional et local. Les modalités de transfert des compétences de l'administration centrale et territoriale vers les collectivités locales (les conseils régionaux n'ont pas encore été élus) demeurent floues et suscitent de nombreuses interrogations parmi les experts. Enfin, les ressources financières des communes et le niveau de formation de leurs agents sont toujours aussi faibles.<sup>29</sup>*

Le même rapport préconise un rôle accru du gouverneur dans la coordination des acteurs sur le territoire, un renforcement des compétences des services territoriaux

*Les gouverneurs devraient incarner les vertus redistributrices de l'Etat et non uniquement son pouvoir de coercition, en devenant de véritables animateurs du développement régional et local. Ils doivent travailler en synergie avec les élus locaux dans le cadre d'une stratégie régionale et locale de développement de long terme, initiée par le gouvernement en partenariat avec les acteurs régionaux et locaux, publics et privés. Cette stratégie concernerait notamment l'aménagement du territoire, le développement industriel, la réforme du secteur agricole, l'amélioration des conditions de vie (...)<sup>30</sup>*

### Jugement évaluatif

La Seine Maritime, en travaillant avec le gouvernorat du Kef et l'ensemble des Commissariats régionaux, fait écho à cette préconisation de l'International Crisis Group :

---

<sup>29</sup> International Crisis Group, *Décentralisation en Tunisie : consolider la démocratie sans affaiblir l'Etat Rapport Moyen-Orient et Afrique du Nord N°198 | 26 mars 2019*

<sup>30</sup> Op cit

---

Il s'agit moins de dire (comme formulé dans la question évaluative) que les actions de la coopération contribuent à la décentralisation en Tunisie, que de confirmer que c'est **la manière de piloter la coopération** qui contribue à ce renforcement.

Une autre préconisation du rapport de l'international Crisis group mettait en avant la nécessaire collaboration entre le gouvernorat et les communes :

*« Cette stratégie concernerait notamment l'aménagement du territoire, le développement industriel, la réforme du secteur agricole, l'amélioration des conditions de vie, la création des districts en tant que régions politico-économiques, l'équipement et le désenclavement des villes de l'intérieur du pays, et le développement d'agglomérations transfrontalières avec la Libye et l'Algérie ».*<sup>31</sup>

Il y a un an seulement, la question se posait donc de redéployer la coopération en appui aux communes du territoire régional. Et la rencontre avec le maire du Kef, dans le cadre de l'évaluation, faisait surgir des pistes possibles d'évolution.

L'adoption de la nouvelle Constitution tunisienne en juillet 2022 repose la question de cette stratégie d'appui à la décentralisation. Cette dernière n'apparaît plus aussi clairement dans le texte fondamental de la République tunisienne. Cette évolution du contexte institutionnel interroge (sans réponse possible dans l'immédiat) la stratégie à tenir en matière de positionnement institutionnel. Quelques pistes seront proposées dans la partie recommandation du rapport.

---

<sup>31</sup> Op cit

---

## 5<sup>ème</sup> partie : Pertinence du dispositif de pilotage de la coopération et rôle des acteurs

Critère de pertinence et de cohérence de la stratégie et du pilotage de la coopération :

- Dans quelle mesure les pilotages institutionnel et technique en France et en Tunisie sont-ils adaptés au contexte actuel et futur ? (QE9)
- En quoi le fonctionnement du partenariat entre les acteurs du Kef et ceux de Seine-Maritime peut être amélioré, notamment concernant leur mobilisation ? (QE10)

### 5.1 Rappel de l'organisation du pilotage politique et technique tel que prévu

Pour analyser la pertinence du dispositif de pilotage de la coopération et le rôle des acteurs, il est nécessaire de revenir sur ce qui été prévu dans le protocole signé en 2014 et renouvelé dans les mêmes termes en 2019 ;

*« Le gouvernorat du Kef et le département de Seine maritime sont les maitres d'ouvrage de cette relation de coopération internationale (décentralisée)<sup>32</sup>.*

*Afin d'assurer un relais efficace auprès des partenaires ainsi qu'une continuité dans les échanges, le Département de Seine maritime a fait le choix, de s'appuyer sur un prestataire en coopération internationale, qui assurera la mission de correspondant de la coopération entre la Seine-Maritime et le Kef.*

*Un comité de pilotage composé du Département de Seine-Maritime et Le Kef (un élu titulaire et un élu suppléant) et du gouvernorat du Kef (un représentant titulaire et un représentant suppléant) est constitué afin de convenir de la stratégie globale, et valider les projets de financement.*

*Ce comité de pilotage s'appuie et agit en étroite collaboration avec les différents groupes d'acteurs des deux territoires constitués en comités techniques<sup>33</sup>.*

*Le secrétariat du comité de pilotage est assuré par les services du département et par le correspondant de la coopération Seine-Maritime/El Kef. Le comité de pilotage se réunit au moins une fois par an et échange à distance autant que de besoin. »<sup>34</sup>*

*Cette coopération décentralisée s'appuie pour le montage, la mise en œuvre et l'évaluation des projets, sur les services du correspondant de la coopération Seine-Maritime/El Kef<sup>35</sup>*

Si on se penche sur les comptes-rendus de mission et les outils de présentation de la coopération, les représentants du comité de pilotage en France et en Tunisie sont précisés :

---

<sup>32</sup> Changement en rouge dans la version signée en 2019

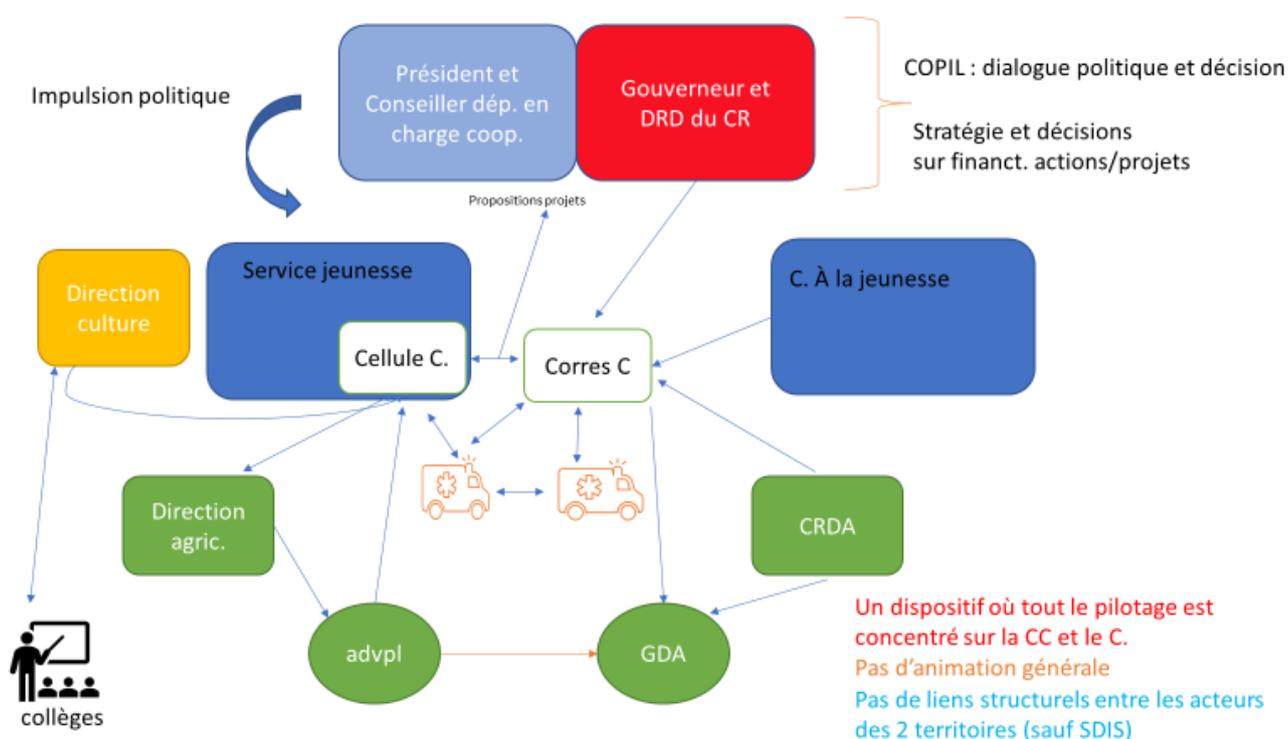
<sup>33</sup> Partie en rouge : complément au protocole 2019

<sup>34</sup> Article 4 du protocole de coopération signé en juin 2014

<sup>35</sup> En rouge Ajout dans le protocole de 2019

Il s'agit du président du Département et de l'élue en charge de la coopération pour la partie française, du Gouverneur et du Directeur régional du développement pour la partie tunisienne. Le gouverneur actuel a nommé un responsable de la cellule coopération mais dans les faits on ne trouve pas trace de son rôle.

**Schématisation (simplifiée) générale de la relation politique et technique telle qu'elle ressort de la lecture des protocoles et telle qu'elle est vécue par les acteurs**



**Constats et analyse concernant le pilotage politique**

En ce qui concerne la relation politique on a pu constater l'organisation de 4 missions politiques en Tunisie et 4 missions politiques en France. Il y a donc eu une régularité dans les échanges compte-tenu des crises institutionnelles et surtout de la pandémie. Cependant cette apparence de régularité masque un turn over permanent du personnel politique aussi bien en Tunisie qu'en France. En outre on remarque une quasi absence de relation entre les missions. Et la différence de statut et de niveau de responsabilité ne favorise pas le dialogue politique.

Cette réalité peut se voir dans le tableau ci-dessous :

### Alternance des exécutifs en Seine Maritime et au Kef entre 2014 et 2023

En France	En Tunisie
Présidents du Conseil départemental	Gouverneurs d'El Kef
Nicolas Rouly (janvier 2014 à mars 2015)	M. Abdelkader Trabolsi (13-14) Taher Matmati (14-15, signataire 1 <sup>ère</sup> convention)
Pascal Martin (2015-2019)	Radhouan Ayara (aout 2015- 17), Chedly Bouelleg (17-18), Mnawer Ourtani (18-19, signataire convention 18-21)
Bertrand Bellanger actuel président depuis 2019)	Mokhtar Nefzi (nov 2019-oct 2022), Nizar Jamaoui (intérim)

#### Constats et analyse concernant le pilotage technique

En France le pilotage technique est clairement assuré par la cellule de coopération du Département. En Tunisie ce portage n'est pas assuré par les services du gouvernorat. C'est le correspondant de la coopération qui joue à la fois le rôle d'initiateur, de mobilisation, de mise en œuvre, de reporting.

La première chose à souligner est la continuité et l'engagement des personnes qui animent cette coopération depuis le début. Le point fort est leur capacité à entrer en relation avec les acteurs, à soutenir des initiatives, à mobiliser des acteurs et des financements. Comme cela a été souligné dans la partie précédente il y a un réel et constant effort qui est fait pour que ces actions soient inscrites dans les axes de la coopération, articulées aux politiques publiques de niveau régional, national et international.

Une excellente connaissance du contexte et une mise à niveau permanente des connaissances concernant son évolution ont permis à la coopération entre la Seine Maritime et le Kef d'être ancrée dans le paysage de la coopération décentralisée entre la France et la Tunisie.

Le pilotage technique souffre pourtant de manques : la difficulté principale a également été soulevée plus haut dans le rapport (partie 3 sur les effets). Pour que les actions produisent des effets en lien avec l'ambition de cette coopération, une continuité doit se mettre en place dans les actions, portée par la structuration de liens institutionnels entre des acteurs (qu'il s'agisse de service du Département, du gouvernorat, ou d'acteurs de la société civile).

---

## 5.2 Analyse des difficultés du pilotage et propositions

### Analyse

Quatre facteurs d'explication peuvent être avancés :

- Le manque de portage technique en Tunisie ne peut pas favoriser la mobilisation régulière des acteurs et le suivi des projets.
  - Le correspondant local de la coopération concentre sur lui trop de missions, qui ne lui permettent pas d'assurer une fonction d'animation lorsqu'il doit gérer des questions de planning ou des détails logistiques par exemple.
  - Le problème se retrouve au niveau de la cellule technique en Seine maritime qui pilote des coopérations avec le Burkina Faso, le Liban et l'Estonie. Nous avons également observé une dispersion des tâches accentuée par la variété des territoires de coopération et la diversité des types d'acteurs mobilisés. Si la diversité des tâches assumées par les personnes chargées de mission au sein des services relations internationales rendent ces postes intéressants, il n'en reste pas moins que la dispersion nuit à la capacité des personnes à se concentrer sur des tâches de pilotage et d'animation<sup>36</sup>.
  - Enfin dans les deux territoires on relève une ambiguïté certaine dans la manière dont les porteurs du pilotage technique travaillent avec les acteurs. On parle dans les protocoles de « groupes techniques », il est fait mention pour la Ficol d'un comité de pilotage, et dans les comptes-rendus de mission on évoque « LE Comité technique ».
- Le flou entourant les modalités de suivi, d'animation, ne facilite pas le pilotage et la mise en cohérence des actions. L'absence de transversalité ne permet pas une émulation entre les secteurs. Mais c'est surtout le fait que tout passe par la cellule de coopération et le correspondant local qui constitue un point de blocage dans la dynamique de coopération. (cf le schéma précédent qui montre la convergence de toutes les flèches à la fois vers la cellule coopération du Département de Seine-Maritime et vers le correspondant de la coopération).

### Constats et analyse concernant le rôle et la posture des acteurs des deux territoires / la coopération décentralisée comme outil d'animation territoriale

Les protocoles de coopération, en plus du portage politique et technique admettent la participation d'acteurs des deux territoires.

*« Certains projets seront portés directement par la coopération établie entre le Gouvernorat du Kef et le Département de Seine-Maritime, notamment à travers la mobilisation des compétences et des savoirs faire disponibles au sein des services des deux partenaires. Par ailleurs un travail de mise en relation*

---

<sup>36</sup> Là encore la difficulté n'est pas propre à la Seine Maritime, mais il est nécessaire de mettre en regard l'ambition des projets avec les moyens dont on dispose.

---

*devra être effectué, à travers la mobilisation d'acteurs extérieurs (institutionnels) sur chaque territoire, afin d'aborder d'autres champs ne relevant pas directement des compétences des deux partenaires »<sup>37</sup>*

Mais rien n'est dit très précisément sur leur rôle, leurs marges de manœuvre et la mise en cohérence/perspective de leurs actions.

- D'une part les dispositifs prévus (aussi bien en France qu'en Tunisie) ne permettent pas aux acteurs de se réunir régulièrement, d'échanger sur leurs projets et ainsi de créer une émulation. Les comités techniques réunis en marge des comités de pilotage réunis lors des missions ne sont pas assez rapprochés dans le temps pour faire vivre la dynamique. Ils ne durent probablement pas assez longtemps pour produire quelque chose. (Vues la diversité et la complexité des sujets abordés, la lecture des rapports de mission montre qu'il est impossible de traiter tous les sujets en les travaillant dans une réunion de deux heures « *En Tunisie on fait des visites mais pas des réunions de travail* »)
- D'autres part les acteurs ne se sentent pas autorisés à entrer en relation directement « *On ne sent pas les marges de manœuvre que l'on a* »
- Ils n'ont pas de visibilité sur leurs marges de manœuvre financière
- Ils perçoivent les démarches comme bureaucratiques et n'ont pas de retour suffisamment rapide
- N'étant pas en situation de pilotage et un temps parfois très long se déroulant entre l'idée et le début de mise en œuvre, ils se découragent et perdent le fil, la coopération venant en plus de leurs autres activités
- L'absence de liens humains, construits dans le temps, ne permet pas non plus de faire vivre la relation.

C'est la raison pour laquelle on constate un réel malentendu entre la perception que les acteurs ont de leur rôle, de leurs marges de manœuvre, et la volonté initiale des promoteurs de cette coopération qui était de permettre le développement d'un véritable maillage territorial entre les deux espaces en Seine Maritime et au Kef. Ce malentendu est probablement renforcé par l'absence d'un portage technique fort en Tunisie.

On peut citer en guise de conclusion la parole d'une personne interviewée qui résume cette question en disant « *Il faudrait que cette coopération soit plus structurée et plus souple à la fois* ». La plupart des interlocuteurs français rencontrés dans le cadre de l'évaluation soulignent d'une part le manque d'animation (c'est là où il y a une demande de plus de structuration, entre thématique, au sein des thématiques) ; dans le même temps, ces personnes souhaiteraient pouvoir plus facilement gérer la relation aux partenaires tunisiens, à la fois dans la planification des activités, et dans une forme d'autonomie budgétaire.

---

<sup>37</sup> Article 5 protocoles de coopération de 2014 et 2019 (comme pour le copil, le terme en rouge montre l'évolution du protocole entre 2014 et 2019).

---

### Jugement évaluatif

Par rapport à la question évaluative posée, on peut dire que **le dispositif politique** est pertinent relativement au contexte actuel : en France le portage est assuré par l'exécutif du Département, et en Tunisie par le Gouverneur. Les difficultés viennent d'un fort turn over aussi bien en Tunisie qu'en France, et de relations humaines probablement trop espacées entre les missions. Le fait que les personnes changent ne favorisent pas l'interconnaissance, et comme elles ne se rencontrent en moyenne qu'une fois tous les 18 mois, il n'y a pas de continuité dans la relation politique.

En outre, hormis évidemment l' élu en charge de l'international, les élus français y compris ceux impliqués dans la commission internationale, marquent un intérêt très lointain avec la coopération. Ce fait n'est pas propre à la Seine maritime, mais est partagé dans toutes les collectivités françaises.<sup>38</sup>

Cette question liée à l'évolution des contextes pourrait cependant être partiellement résolue dans la mesure où il existerait **un portage technique effectif** au niveau du governorat ce qui n'a pas été le cas jusqu'ici. A l'inverse on constate une réelle continuité dans le portage au niveau de la cellule coopération au sein du Département de Seine-Maritime (la même personne a suivi la coopération depuis l'identification du territoire partenaire à aujourd'hui). Le correspondant de la coopération a joué un rôle essentiel dans le maintien du lien, l'explicitation et le décodage des contextes respectifs, et le lancement des initiatives. Il était également présent dès l'identification du territoire et a suivi chacune des étapes et toutes les actions élaborées et mises en œuvre.

Pour autant il ne peut lui appartenir d'assurer la cohérence et l'animation dans le quotidien d'une coopération.

Enfin l'ambiguïté quant à l'articulation entre le pilotage politique, technique et l'animation des acteurs des deux territoires explique le malentendu entre le rôle dévolu aux acteurs tel qu'il est conçu par le département et tel qu'il est (ou n'est pas) perçu par les acteurs.

### Recommandations

Il est suggéré que soit nommé ou confirmée dans ses fonctions une personne en responsabilité au niveau du governorat, avec un cahier des charges précis de ce qui est attendu en termes d'animation de la relation entre la France et la Tunisie et entre les acteurs tunisiens.

Un dispositif de concertation transversal pourrait être créé et régulièrement réuni en Tunisie et en France.

Le pilotage technique serait laissé aux acteurs en présence dans la mesure où ils auraient une vision plus claire de leur autonomie et de leurs marges de manœuvres.

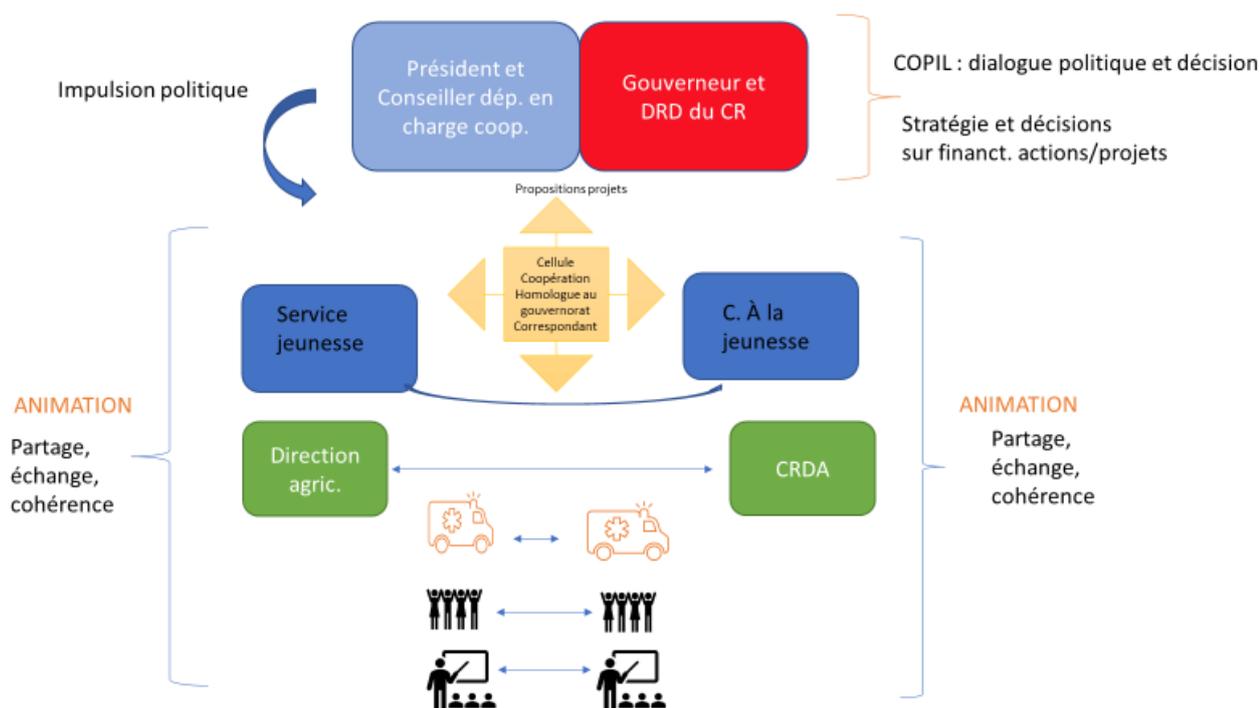
Cela suppose une réelle animation des temps de travail collectifs et surtout l'utilisation d'outils de suivi permettant à chacun de suivre l'avancée des actions programmées.

---

<sup>38</sup> Voir sur ce sujet le colloque organisé par le Ciedel en 2019 sur la prise en compte de l'international dans les élections françaises. <https://www.ciedel.org/ressources-2/quelle-prise-en-compte-de-linternational-dans-les-elections-locales-francaises/>

Il est clair que la coopération décentralisée doit rester une modalité souple de pilotage d'actions au service du développement de chacun des territoires. Mais seule l'animation et la rencontre des acteurs (tout en les responsabilisant) peut conduire à rendre durables les actions et les relations.

### Proposition d'un schéma d'animation de la relation



### Proposition de création d'un appel à projet dédié aux acteurs de la coopération avec la Tunisie.

Au-delà de l'animation, une solution proposée pour contribuer au renforcement du maillage territorial entre les deux territoires peut consister à lancer un appel à projet pour susciter des initiatives qui seraient initiées, portées, mises en œuvre par les acteurs. Les animateurs en charge du portage technique viendraient en appui si besoin aux porteurs de projets, sans se substituer à eux.

---

## 6<sup>ème</sup> partie : Perspectives et synthèse des recommandations / la coopération à la croisée des chemins, entre renouvellement et continuité

Penser la coopération entre le Département de Seine Maritime et le gouvernorat du Kef, à l'issue de ce (long) travail d'évaluation, impose de s'arrêter quelques instants sur le contexte dans lequel se relance les relations entre les deux territoires, leurs autorités et l'ensemble des acteurs.

### 6.1 Le contexte en 2023

Des points forts peuvent être mis en avant qui sont autant d'encouragement à continuer cette coopération.

#### **Des forces vivantes existent pour faire vivre ce partenariat**

= La grande majorité des acteurs interrogés dans le cadre de l'évaluation ont exprimé un ressenti positif par rapport à leur expérience dans la coopération. Certains ont regretté ne pas voir aboutir l'action, des personnes ont émis un regard critique sur l'action, le manque d'effets suffisamment tangibles ou sur le pilotage, mais tous ont exprimé l'envie de s'impliquer à nouveau, et ce quel que soit le domaine.

= La réalisation de deux missions politiques à seulement quatre mois d'intervalle est également un indicateur favorable d'une volonté de relancer le partenariat.

= Les acteurs en présence peuvent s'appuyer sur la cellule coopération décentralisée du département et sur le correspondant de la coopération qui ont su montrer leur capacité conjointe à faire vivre cette coopération malgré toutes les difficultés auxquelles nous avons été confrontés ces dernières années (pandémie mondiale, crise institutionnelle et politique) et à aller chercher les ressources complémentaires pour amplifier les actions.

---

## La coopération décentralisée est fortement soutenue par les autorités françaises et tunisiennes

= Cette volonté des autorités et du territoire s'inscrit dans un contexte où la coopération décentralisée franco-tunisienne semble se relancer. Deux séminaires sur ce sujet ont été réalisés en un an en lien avec la FNVT, et les dispositifs de cofinancement français sont plus que jamais à l'ordre du jour et se renforcent (et peuvent se cumuler).

- ✕ Réaffirmation par la DAECT de sa volonté de faire fonctionner l'Appel à projet du fond franco-tunisien

- ✕ Evolution de la FICOL vers une possibilité de financement de certains investissements

- ✕ Disponibilité du dispositif de France Volontaire pour mobiliser si besoin de jeunes volontaires

- ✕ Lancement du projet « Tanmia Baladia » par Expertise France, en appui à la mise en place de politiques de services aux usagers dans 12 communes tunisiennes

- ✕ Programme Expect : prise en charge des frais de déplacement d'un élu et d'un technicien

Ces orientations politiques de la coopération française, en appui à la coopération décentralisée avec la Tunisie, s'inscrivent dans le cadre de la politique de voisinage de la France. Cet appui est supposé contribué à la décentralisation, et par extension à la démocratie locale.

Comme le résume une personne responsable au sein du Ministère français des affaires étrangères « *Tous les voyants sont au vert* ».

## Cette vision positive du contexte ne doit pas masquer les contraintes et les points de vigilance

= Le processus de décentralisation en Tunisie marque le pas, et des interrogations se font jour sur ses évolutions à court ou moyen terme.

= les tensions internationales à l'échelle mondiale ainsi que la crise économique qu'elles exacerbent en France et en Tunisie font passer la coopération au second plan pour beaucoup de personnes et d'institutions.

---

## 6.2 Pourquoi continuer cette coopération ?

Il appartiendra aux autorités politiques en présence de préciser pourquoi elles souhaitent continuer à coopérer. Si elles veulent pouvoir le faire (et les deux missions de novembre 2022 en mars 2023 ont déjà précisé les choses) l'équipe d'évaluation préconise une mise à jour du diagnostic qui avait prévalu au démarrage de la relation de coopération.

En France, ce diagnostic pourrait par exemple être réalisé en questionnant les principaux services du département et en croisant les informations recueillies avec les feuilles de routes de chaque direction. Mais des pistes existent d'ors et déjà qui sont évoquées par les personnes rencontrées durant l'évaluation :

- Nous avons évoqué à plusieurs reprises l'idée pour les acteurs de la **lecture publique** en Seine Maritime de profiter de la démarche « d'aller vers » développer par les partenaires tunisiens.
- Dans le domaine **agricole** les acteurs interrogés relèvent que l'implication à l'international peut redonner du sens aux organisations professionnelles agricoles qui semblent avoir perdu le sens de leur regroupement

*« Dans le monde agricole français nous devons ré-apprendre à travailler ensemble. Les OPA se sont construites dans une logique de solidarité mais sont aujourd'hui dans une logique de concurrence. Les présidents de structures ne se parlent plus. Dans ce type de mission, sur le terrain, on peut à nouveau dialoguer. »*

- Les professionnels de la **jeunesse** insistent aujourd'hui encore sur l'importance de donner l'opportunité aux jeunes des milieux ruraux de s'ouvrir à l'international et de voyager.
- En matière de **protection civile** des thèmes ont été suggérés par les interlocuteurs rencontrés *« la DRPC du Kef dispose par exemple d'une expertise sur la gestion des feux de forêts, avec des moyens contraints, qui pourrait être intéressante à partager avec le SDIS de la Seine-Maritime. Autant que possible, on cherchera une réciprocité sur la formation / le partage d'expérience. »*

Le séminaire prévu à l'automne 2023 réunissant les principaux partenaires de coopération de la Seine maritime pourrait être l'occasion de reposer ces enjeux de manière croisée entre les différents pays de coopération (y compris la France).

## 6.3 Recommandations concernant le choix des thèmes

Les thèmes doivent logiquement découler des enjeux des territoires, qu'ils soient communs ou complémentaires.

= Communs car ils concernent aussi bien la Seine Maritime que le gouvernorat du Kef : on peut citer par exemple la jeunesse, mais aussi les incendies, la culture de paix ou l'adaptation au changement climatique, et l'agriculture durable.

---

= Complémentaires car chaque territoire trouvera chez son partenaire un appui possible. La décentralisation, si cette thématique est reprise pour la Tunisie, prendrait probablement plus de sens dans la mise en relation de communes (comme c'est le cas dans la coopération avec le BAM). Le contexte est pour l'instant un peu incertain, mais une opportunité existe avec le programme Expect qui permet le financement de mission d'élus et de techniciens par la DAECT.

Toujours concernant le choix des thèmes, la question des compétences départementale apparaît parfois comme un frein dans le discours de certains interlocuteurs. Il est pourtant tout à fait possible de mobiliser les services des collectivités dans le cadre de leurs compétences tout en favorisant la rencontre des acteurs du territoire dans une optique d'animation territoriale.

Les autorités de Seine Maritime ont exprimé en novembre 2022 le fil rouge de la coopération, qui concerne la lutte contre les fractures, et les solidarités.

Selon ce qui a pu être relevé par plusieurs acteurs durant l'évaluation, la coopération décentralisée, telle qu'elle a été vécue jusqu'à présent donnait parfois l'impression d'une trop grande dispersion, eu égard aux montants disponibles. Il est donc souhaitable d'une part d'explicitier mieux la logique du maillage territoriale. Il est tout aussi important de prioriser les axes de coopération en lien avec les forces disponibles et l'acuité des enjeux pour chacun des territoires. Là encore, cette priorisation devrait pouvoir être mise en débat lors de temps de travail suffisamment longs pour prendre tout leur sens.

Par contre, ce qui semble évident, en lien avec les résultats de la présente évaluation et les enjeux d'avenir du dialogue entre nos pays (notamment en matière de francophonie et de développement d'une culture de paix) est l'idée de mettre la jeunesse au cœur des actions de coopération.

## 6.4 Recommandation concernant le choix des actions et le type de projets à soutenir ou mettre en œuvre, la localisation des actions

Choisir des thèmes, des actions, des types de projet interroge le pilotage politique et technique de la relation de coopération. Il s'agissait d'une demande forte en lien avec cette évaluation. Des constats ont été posés plus haut concernant les points forts et les difficultés en lien avec cette question. On peut désormais avancer quelques préconisations.

= Il est très important de mentionner qu'il existe une attente de certains acteurs pour **finaliser des actions** qui ont été engagées et qui de l'avis des interlocuteurs tunisiens ne sont pas terminées (par exemple concernant l'informatisation de l'hôpital du Kef).

---

= Des demandes avaient été exprimées mais n'ont pas abouti : il serait préférable de se questionner sur celles-ci et de voir quelles réponses apporter. Il ne s'agit pas forcément de répondre à toutes les sollicitations, mais bien plutôt d'explicitier les choix qui sont faits.

= Il apparaît clairement que les projets susceptibles de produire le plus d'effets pour les parties en présence sont les projets favorisant les échanges (entre jeunes, agriculteurs, pompiers, etc.) Ces projets, doivent être privilégiés par rapport aux projets d'investissements qui n'ont pas montré de vraie plus-value. Il est ressenti comme important par les acteurs que les projets permettent la rencontre entre personnes situées « à la base », très en demande de ce type d'échange.

= l'appui institutionnel en Tunisie est également à soutenir : des moyens existent en Tunisie mais les professionnels du Kef ne sont pas toujours en mesure de les mobiliser. La contribution au diagnostic organisationnel de certains services permettrait peut être d'identifier les appuis possibles de la part des services du département de Seine Maritime.<sup>39</sup>

= En relation avec la nature des deux territoires en relation (et des enjeux qu'ils rencontrent) il semble intéressant de favoriser le maillage territorial, et de permettre une mobilisation d'acteurs plus éloignés des centres urbains.

## 6.5 Recommandations concernant le pilotage de la coopération

Comme il a été redit à plusieurs reprises dans le rapport, il semble important d'accentuer la fréquence des liens politique et de prendre du temps pour dialoguer en amont sur les enjeux et les attentes respectives des deux collectivités

Il peut être par exemple intéressant de faire des points en visioconférence, entre les missions, pour s'informer de l'avancée des projets, de l'évolution du contexte et plus simplement pour garder la relation.

En ce qui concerne le pilotage technique il est réellement souhaitable que les animateurs de cette coopération laissent les acteurs porter eux-mêmes les projets identifiés (aussi bien concernant l'élaboration que la mise en œuvre) pour se concentrer sur l'animation des relations, notamment dans une dimension transversale qui est attendue par les acteurs. Cette animation devrait être plus régulière, afin de créer une émulation entre les institutions et les personnes engagées, leur faire sentir « qu'ils participent de quelque chose ».

Un appel à projet, pour susciter des initiatives, peut contribuer à faire émerger des relations entre acteurs investis dans une relation de coopération.

---

<sup>39</sup> Les projets d'appui institutionnels ne sont en rien contradictoires avec l'approche par l'intérêt mutuel

---

La condition de ce pilotage renouvelé repose sur la mobilisation effective d'une personne au niveau du gouvernorat du Kef qui soit en capacité de soutenir les initiatives (et non de les contrôler), de les coordonner si nécessaire.

Il est enfin recommandé que les règles de communication et de travail entre les deux interlocuteurs officiels pour le pilotage technique soient le plus explicites possibles. Le correspondant de la coopération garderait quant à lui son rôle de traducteur : il apporterait son appui aussi bien pour susciter des initiatives que pour décoder les contextes, animer la relation en appui aux deux cellules de coopération.

Enfin, si on regarde la coopération décentralisée avec la Tunisie en prenant du recul et en interrogeant le périmètre d'intervention de la cellule de coopération internationale du département, il est visible que le service est sous doté en moyens humains, eu égard à la diversité des sujets traités et du nombre de partenariats à accompagner. Ce renforcement devrait se faire dans l'optique d'améliorer l'animation, et la dimension suivi/évaluation/redevabilité des coopérations du département de Seine Maritime

## 6.6 Proposition d'un séquençage des évolutions

Si on essaie de rassembler les différents éléments de préconisation de ce rapport dans un calendrier, le schéma pourrait être le suivant, en termes d'étape pour penser la relation de coopération

En 2024 /

- Signature d'une Lettre d'engagement entre les deux départements
- Structuration technique de la relation : consolidation du service relation internationale en Tunisie
- Lancement d'un appel à projet / d'une manifestation d'intention (en s'appuyant sur l'identification de porteurs de projets intéressés par la Tunisie)

Deuxième partie de 2024

- Organisation d'un séminaire international regroupant les acteurs (aussi bien institutionnels que de la société civile)
- Animation d'une réflexion sur les enjeux de la coopération pour les deux territoires, sur les modalités de cette coopération

---

# ANNEXES

- Liste des entretiens réalisés
- Chronologie du travail réalisé + Liste des livrables rendus

# Liste des entretiens réalisés

## 1. Entretiens réalisés en France

Nom	Prénom	Fonction (au moment de l'entretien)	Date	Modalités	Qui
Teissere	Patrick	Vice Président CD 76	4 février 2020	Au siège du département	CL
Caumont	Fabrice	Commandant SDIS 76	5 février 2020	Au siège du département	
Gascoin	Bertrand	Adjudant SDIS 76			
Ménager	Guillaume	Ex Directeur du Centre Social Caravelles	5 février 2020	Par téléphone	
Virleux	Anne	DCT / SAAT	5 février 2020	Au siège du département	
Hendier	Guillaume	ACDVL	5 février 2020	Au siège de l'association	
Le Chenadec	Anne	idem			
Lemoine	Stevens	Chef du service Jeunesse	6 février 2020	En présentiel au CD	
Hertoud	Thierry	Directeur de la médiathèque départementale	6 février 2020	En présentiel au CD	
Deville	Nadège	Just Kiff Dancing	30 mars 2020		
Thibaudeau	Laurence	Adjointe maire du Havre et 12 <sup>ème</sup> VP au CD 71	31 mars 2020	Par téléphone	
Amaury	Muriel	Chef du service Culture CD 76	1 <sup>er</sup> avril 2020	Par téléphone	
Brohy	Hélène	Conseillère départementale, membre de la commission internationale	1 <sup>er</sup> avril 2020	Par téléphone	
Petel	Benoît	Ex directeur Opéra de Rouen, « La maison illuminée »	2 avril 2020		
Fabre	Baptiste	Compagnie Sac de noeuds	2 avril 2020		
Bendiane	Lauriane	Jeune bénéficiaire d'un échange			
Le Patezour	Julie	Centre social Caravelle	3 avril 2020		
Myle	Nathalie				
Caillaud	Jean-Marie	DGS du CD 76	3 juin 2020	Via Teams	
Piedagnel	Anne	Chef du service jeunesse au CD 76	23 juin 2020	Via Teams	

## 2. Entretiens réalisés en Tunisie (par madame Sonia Sliti)

<b>Essid</b>	<b>Moncef</b>	Colonel. Ex Directeur Régional de la Protection civile région El Kef	<b>Décembre 2021</b>	
<b>Khemissi</b>	<b>Alaa</b>	Directeur régional de la protection civile de la région d'el Kef.		
<b>Mechri</b>	<b>Hatem</b>	Directeur de la promotion des prestations sanitaire à la direction régional de la santé du Kef /		
<b>Nabli</b>	<b>Karim</b>	Président de l'association des amis de l'hôpital régional d'El Kef		
<b>Mezzi</b>	<b>Zeineb</b>	Directrice de la bibliothèque régionale el Kef		
<b>Boulaaby</b>	<b>Chedlya</b>	Présidente du GDA Sers		
<b>Chihi</b>	<b>Jamila</b>	Responsable GDAs au CRDA		
Hamdani	<b>Slaheddine</b>	Chef de division de l'agriculture Biologique au CRDA		
<b>Charfi</b>	<b>Neila</b>	Ingénieure en chef chargée de la production animale CRDA KEF		
<b>Gatri</b>	<b>Noura</b>	Agricultrice, secrétaire générale du GDA Sers		
<b>Ben Youssef</b>	<b>Nousseiba</b>	Commissariat régional à la culture d'El Kef - Comédienne, actrice au centre dramatique		
<b>Ben Zekri</b>	<b>Sihem</b>	Responsable régionale de la lecture publique		
<b>Madiouni</b>	<b>Imed</b>	Directeur du centre d'art dramatique – acteur culturel		
<b>Nefzi</b>	<b>Moktar</b>	Gouverneur du Kef		
<b>Ghuidaoui</b>	<b>Omor</b>	Maire du Kef		
<b>Bata</b>	<b>Mehdi</b>	Ancien -directeur de développement régional d'El kef/Expert pour la GIZ et programme USAID		
<b>Ben Dhiaf</b>	<b>Mehdi</b>	Bénéficiaire des échanges jeunesse		
<b>Wanassi</b>	<b>Sami</b>	Chef du service jeunesse au gouvernement du Kef		

### 3<sup>ème</sup> phase d'entretien réalisés à distance en novembre 2022

<b>Virleux</b>	<b>Anne</b>	DCT/SAAT	<b>24 octobre 2022</b>	<b>Par téléphone</b>
<b>Jourdan</b>	<b>Régis</b>	Bureau d'études BRL	<b>11 octobre 2022</b>	<b>Via Teams</b>
<b>Reingold</b>	<b>Anne-Marie</b>	DAECT	<b>24 octobre 2022</b>	<b>Via Teams</b>
<b>Ficcini</b>	<b>Bertrand</b>	AFD Tunis	<b>25 octobre 2022</b>	<b>Via Teams</b>
<b>Léger</b>	<b>Benoit</b>	Ex AFD Paris (Caisse des dépôts)	<b>10 novembre 2022</b>	<b>Par téléphone</b>
<b>Salinas</b>	<b>Françoise</b>	Référente administrative, financière et technique du Service RI	<b>Novembre 2022</b>	<b>En présentiel à Rouen</b>
<b>Perepelytsya</b>	<b>Catherine</b>	Chargée de mission coopération internationale	<b>10 février 2023</b>	<b>Par téléphone</b>

---

## Chronologie du travail réalisé

- Septembre 2019 Organisation du comité de pilotage
- Décembre 2019 : une première mission terrain réalisée au KEF + rendu de la note de cadrage
- Février 2020 : première série d'entretiens en Seine Maritime
- Avril 2020 : deuxième série d'entretiens en vision conférence avec des acteurs de Seine Maritime
- Juin 2020 : troisième série d'entretiens avec des acteurs de Seine Maritime + réalisation d'un point d'étape avec le commanditaire
- Mai 2021 : Participation au séminaire en ligne (Groupe Pays Tunisie) organisé à l'initiative conjointe de Cités Unies France, du MEAE (DAECT) et de l'ambassade de France en Tunisie
- Décembre 2021, Janvier 2022 entretiens auprès des acteurs de terrain au Kef et à Tunis réalisés par Sonia Sliti, consultante
- 7 avril 2022 : réunion intermédiaire de restitution auprès du comité technique de l'évaluation à Rouen
- Été, automne 2022 : Reprise des analyses, entretiens complémentaires avec des acteurs institutionnels en France et en Tunisie
- 18 novembre 2022 : restitution finale à Rouen en présence du président du département à la veille d'une mission institutionnelle de la Seine Maritime
- Janvier-février 2023 : Rédaction du rapport final et préparation d'une restitution élargie dans le cadre de la visite du gouverneur du Kef en Seine Maritime en mars.
- Mars 2023 Restitution élargie
- Juin 2023 Remise du rapport final
- Septembre 2023 Remise de la synthèse

*Outre les entretiens et les restitutions, de nombreux points d'étapes ont été réalisés au fil du travail d'évaluation avec Fleur Ferry et Ali Akrouf afin de partager les questionnements, éléments de contextes et d'analyse produits. Qu'ils en soient ici remerciés.*

### **Livrables rendus**

- Une note de cadrage
- Un power point support
- Un power point support de la restitution de novembre 2022
- Un power point support de la restitution de mars 2023
- Un rapport final en juin 2023
- Une synthèse du rapport