

PROJET DE PROMOTION
DES ORGANISATIONS ET DES MÉCANISMES
DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES ACTEURS
RÉGIONAUX DE SOUTIEN À L'ÉCONOMIE SOCIALE
ET SOLIDAIRE DANS LES GOUVERNORATS
DU KEF, DE SILIANA, DE BÉJA, DE JENDOUBA
ET ÉVALUATION DE LEURS CAPACITÉS

RAPPORT FINAL

Juillet 2017

SOMMAIRE

I. SYNTHÈSE	5
II. INTRODUCTION	9
II.1 Contexte et objectif de la mission	9
II.2 Méthodologie adoptée	10
II.3 Déroulement de la mission de terrain	11
III. CARTOGRAPHIE DES ACTEURS D'APPUI AUX OESS DANS LE NORD OUEST	14
III.1 Introduction	14
III.2 Présentation des acteurs et de leur rôle actuel / potentiel dans l'appui aux OESS	14
III.2.1 La DRFPE	14
III.2.2 EE / UPM	15
III.2.3 L'UTAP	16
III.2.4 L'UTICA	16
III.2.5 L'UGTT	17
III.2.6 Les DDR / ODNO	18
III.2.7 Le PDI	19
III.2.8 Le Gouvernorat : Unité d'encadrement des investisseurs ; PRD	19
III.2.9 CRDA - Arrondissement FE	20
III.2.10 CRDA – Cellule de la Femme rurale	21
III.2.11 ODESYPANO	22
III.2.12 OEP	23
III.2.13 APIA	23
III.2.14 Pépinière d'entreprises agricoles (Cas du Kef)	24
III.2.15 Accompagnateurs privés dans l'entrepreneuriat agricole	24
III.2.16 Autres accompagnateurs privés	24
III.2.17 APII	25
III.2.18 Centre d'affaires	25
III.2.19 Pépinière d'entreprises	26
III.2.20 Société Complexe Industriel et Technologique du Kef (SCIT Kef)	26
III.2.21 CR de l'Artisanat	27
III.2.22 CR des affaires culturelles	28
III.2.23 CR des affaires de la Femme, de la Famille et de l'Enfance	29
III.2.24 UTSS	29
III.2.25 ONG / Projets de coopération	30
III.2.26 Associations de Développement	31
III.2.27 Établissements universitaires	31
III.2.28 Acteurs du Financement	32
IV. ORIENTATIONS NATIONALES EN MATIÈRE D'ESS	35
IV.1 Principales orientations nationales	35
IV.2 Implication en matière de renforcement de capacités	37

V. PRINCIPALES ATTENTES DES ORGANISATIONS ESS EN MATIÈRE D'APPUI	39
V.1 Cas des GDA et SMSA	39
V.2 Cas des associations	40
V.3 Cas des Entreprises solidaires créées à Béja	41
VI. ANALYSE SWOT	42
VII. PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS.....	44
VIII. ANNEXES	50
VIII.1 Liste des contacts au niveau central	50
VIII.2 Liste des contacts à Béja	51
VIII.3 Liste des contacts à Jendouba	53
VIII.4 Liste des contacts au Kef.....	54
VIII.5 Liste des contacts à Siliana.....	56
VIII.6 Fiches descriptives des acteurs d'appui	57
VIII.6.1 DRFPE	57
VIII.6.2 Espace entreprendre	59
VIII.6.3 UTICA	61
VIII.6.4 URAP.....	62
VIII.6.5 UGTT	63
VIII.6.6 ODNO / DDR.....	64
VIII.6.7 PDI.....	65
VIII.6.8 Cellule d'encadrement des investisseurs au sein du Gouvernorat	66
VIII.6.9 CRDA / Arrondissement FE.....	67
VIII.6.10 ODESYPANO.....	68
VIII.6.11 Office de l'Élevage et du Pâturage OEP.....	69
VIII.6.12 APIA.....	70
VIII.6.13 APII	71
VIII.6.14 Centre d'Affaires.....	72
VIII.6.15 Pépinière d'entreprises	73
VIII.6.16 SCIT KEF	74
VIII.6.17 Commissariat régional de l'artisanat	75
VIII.6.18 Commissariat régional des affaires culturelles	76
VIII.6.19 Commissariat régional de la femme et de l'enfance	77
VIII.6.20 UTSS	78
VIII.6.21 ESA KEF.....	79
VIII.6.22 BTS	80
VIII.6.23 BFPME.....	81
VIII.6.24 ENDA.....	82

ACRONYMES

APIA	Agence de Promotion des Investissements Agricoles
APII	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation
BETI	Bureau de l'Emploi et du Travail Indépendant
BFPME	Banque de Financement de la Petite et Moyenne Entreprise
BTS	Banque Tunisienne de Solidarité
CEFE	Création d'Entreprises et Formation Entrepreneuriale
CGDR	Commissariat Régional du Développement Régional
CA	Centre d'Affaires
CR	Commissariat Régional
CRDA	Commissariat Régional du Développement Agricole
DDR	Direction du Développement Régional
DGFIOF	Direction Générale du Financement, des Investissements et des Organismes Professionnels
DRFPE	Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
EE	Espace Entreprendre
FE	Financement & Encouragement
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
ISSET	Institut Supérieur des Etudes Technologiques
MAS	Ministère des Affaires Sociales
MDICI	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale
mDT	Mille Dinars Tunisiens
MDT	Millions de Dinars Tunisiens
MFFE	Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
ODNO	Office de Développement du Nord Ouest
OESS	Organisation de l'Economie Sociale et Solidaire
ONAT	Office National de l'Artisanat Tunisien
OP	Organisations Professionnelles
PDI	Programme de Développement Intégré
PDAI	Programme de Développement Agricole Intégré
PEJTUN	Promotion Emploi Jeunes en Tunisie
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNEF	Programme National de l'Entrepreneuriat Féminin
PRD	Programme Régional de Développement
PROMESS	Promotion des Organisations et des Mécanismes de l'Economie Sociale et Solidaire
SCIT	Société Complexe Industriel et Technologique
SUARL	Société Unipersonnelle A Responsabilité Limitée
SODINO	Société de Développement de l'Investissement du Nord
TPE	Très Petite Entreprise
UGTT	Union Générale Tunisienne du Travail
UPM	Unité de Promotion de la Micro entreprise
URAP	Union Régionale de l'Agriculture et de la Pêche
UTAP	Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
UTSS	Union Tunisienne de Solidarité Sociale

I. SYNTHÈSE

La présente mission rentre dans le cadre du projet PROMESS de «Promotion des Organisations et des Mécanismes de l'Économie Sociale et solidaire», lancé par le BIT depuis juin 2016, dans les Gouvernorats du Kef, Jendouba, Siliana et Béja.

Le projet vise à mettre en place un écosystème favorable à l'économie sociale et solidaire (ESS) et prévoit, parmi ses activités, la mise en œuvre d'un programme de renforcement de capacités au profit des acteurs de l'ESS et la mise en place des mécanismes de coordination entre ces différents acteurs.

Pour ce faire, et afin de garantir la pertinence de ce programme de renforcement de capacités, la présente mission a été lancée par le BIT, dans l'objectif d'établir une cartographie des acteurs régionaux/locaux intervenant dans l'appui à l'ESS dans les quatre gouvernorats du Nord-Ouest, d'analyser leurs rôles, d'évaluer leurs capacités et de proposer des recommandations, en vue d'améliorer la collaboration et les synergies entre eux.

L'étude s'est déroulée en trois phases: (1) Feuille de route ; (2) Cartographie des acteurs et évaluation des besoins ; (3) Validation des résultats, et a comporté des missions de terrain qui ont permis d'établir des contacts avec :

- Les acteurs publics d'appui, installés au niveau des quatre gouvernorats ciblés;
- Les acteurs en charge du financement;
- Les partenaires sociaux;
- Quelques organisations de l'ESS, actives dans les régions (associations, SMSA, GDA);
- Quelques acteurs d'appui à l'échelle centrale.

Le plan de renforcement de capacités,, dégagé a été élaboré en tenant compte des trois entrées suivantes:

- 1- L'évaluation des capacités des acteurs d'appui et l'analyse de l'écosystème régional;
- 2- Les orientations nationales en matière d'ESS et leurs implications en terme de besoins de renforcement de capacités;
- 3- Les attentes des organisations de l'ESS en terme d'appui (notamment les besoins d'appui insatisfaits)

Cartographie des acteurs d'appui

Compte tenu du fait que très peu d'acteurs interviennent actuellement en appui aux OESS, nous avons identifié l'ensemble des acteurs qui sont impliqués, de près ou de loin, dans l'entrepreneuriat et nous avons précisé si ces acteurs interviennent actuellement dans le domaine de l'ESS ou pourraient jouer un rôle dans ce domaine dans le futur. Nous avons, également, mis l'accent sur les initiatives déjà menées par ces acteurs, en matière d'appui aux OESS.

Le tableau suivant récapitule la liste des acteurs d'appui intervenant dans l'entrepreneuriat, tout en précisant ceux qui opèrent dans l'ESS, d'une manière régulière ou ponctuelle.

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS D'APPUI À L'ESS

	Precessus d'appui à l'entrepreneuriat									
	Sensibilisation	Information / Orientation	Formation à la création	Formation technique pré-crétion	Accompagnement à l'élaboration du BP	Accompagnement à la création	Financement	Octroi d'avantages / Subventions	Accompagnement post-crétion	Formation post-crétion
DRPE		*								
EE/DETI (UPM)		*	*							
UTICA	*	*								
UTAP										
UGTT	*	*	*			*				
DDR / ODNO										
PDI	*							*		
Gouvernorat (UEI ; PRD)						*	*			
CRDA - Arrond FE / OP										
CRDA - Cellule Femme Rurale										
ODESYPARO										
OEP					*	*		*		
APIA										
Pépinière Agricole (Kef)										
Accompagnateurs privés (APIA)										
API										
Centre d'affaires					*					
Pépinière										
SCIT Kef					*	*				
CR de l'Artisanat								*	*	*
CR des affaires culturelles										
CR des affaires de la Femme						*				
DR des affaires sociales										
UTSS					*	*				
Autres accompagnateurs entrp. Privés								*	*	*
ONG/ Projets de coopération										
Associations de Développement							*			
Etablissements universitaires										
BTS							**			
BFPME										
Banques privées										
IMF										

Orientations nationales en matière d'ESS

Si les initiatives d'Economie Sociale et Solidaire de «terrain» existent depuis de nombreuses années en Tunisie et que la tendance mondiale des dernières années, couplée à la nouvelle dynamique post-2011, tendent à donner l'image d'un écosystème de l'ESS grandissant en Tunisie, force est de constater qu'une stratégie institutionnelle en Tunisie n'est pas établie.

Cependant, plusieurs initiatives relevant d'acteurs nationaux, ont vu le jour, afin d'apporter une réponse institutionnelle pour organiser l'ESS en Tunisie et saisir l'opportunité de promouvoir une nouvelle approche du développement qui, dans l'idéal, devrait pallier aux obstacles rencontrés par les modèles précédents.

En effet, l'ESS est aujourd'hui présente à l'agenda politique en Tunisie, comme nouvelle solution pour résoudre les grands défis que traverse la Tunisie. C'est ainsi que, dans le plan quinquennal de développement 2016-2020, le MDICI a intégré des orientations pour le développement de l'ESS.

Plus récemment, une étude stratégique relative à l'ESS a été menée et a été présentée lors d'une Conférence Nationale, le 5 juillet 2017, sous l'égide du Chef du Gouvernement. Cette étude présente les propositions et axes de travail pour fonder et développer le secteur ESS, à travers la mise en place du (i) Cadre institutionnel; (ii) Cadre juridique; (iii) Cadre statistique; (iv) Système de financement; (v) Plan de formation et (vi) Plan de communication.

D'un autre côté, l'UGTT, après un travail participatif dans les régions et avec différentes parties prenantes de l'écosystème, a proposé un projet de loi organique sur l'économie sociale et solidaire. Ce projet de loi sera discuté avec le Gouvernement et l'ensemble des parties prenantes, avant de le soumettre à l'assemblée des représentants du peuple.

Les travaux préparatoires au plan quinquennal ainsi que l'étude stratégique sur l'ESS, font état de plusieurs propositions, par rapport à la formation et au développement des compétences. Il s'agit par exemple de:

- Mettre en place des programmes spécialisés de sensibilisation et de développement de la culture de l'ESS dans les établissements d'enseignement et de formation professionnelle;
- Créer un centre d'incubation de projets sociaux et solidaires;
- Renforcer les compétences des formateurs en ESS;
- Soutenir les travaux de recherches au sujet de l'ESS, afin de développer la créativité et l'innovation sociale;
- Créer des pépinières pour les projets sociaux et solidaires et mettre en place différents centres de contact, afin de fournir le soutien logistique nécessaire aux porteurs de projets.

Principales attentes des organisations ESS en matière d'appui

Les attentes des OESS en matière d'appui, qui ont été recueillies auprès des organisations rencontrées lors des visites de terrain, portent principalement sur les éléments suivants:

- L'accompagnement à l'élaboration du plan d'affaires, notamment en ce qui concerne l'étude financière et la stratégie et le plan marketing;
- La facilitation de l'accès au financement;
- L'Appui dans la mise en place de processus de gouvernance collective et efficace;
- L'accompagnement post-crétion (prolongé) sur les aspects de Stratégie et développement, du management, du marketing, de la commercialisation...
- L'encadrement technique et
- L'appui dans la mobilisation de financement.

Plan de renforcement de capacités des acteurs d'appui

En partant des résultats du diagnostic du terrain effectué auprès des acteurs d'appui et de leurs orientations et projets futurs, ainsi que des attentes des OESS, nous avons dégagé un plan de renforcement de capacités, comportant 13 actions articulées autour de quatre axes:

Axe 1 : Formation sur l'ESS

- Formation générale sur l'ESS: principes de l'ESS, cadre juridique, formes juridiques des OESS...
- Présentation et discussion de cas réels d'OESS: en Tunisie et à l'étranger, dans différents secteurs d'activités (agriculture, artisanat, culture, social...), pour différentes formes d'organisation (coopératives, association...), facteurs clés de succès pour la création et le développement des OESS;
- Visites d'études à des cas de réussite d'OESS en Tunisie (et éventuellement à l'étranger);
- Formation sur les incitations à l'ESS et les possibilités de financement.

Axe 2: Structuration du dispositif d'appui

- Atelier de travail sur la reconfiguration du dispositif d'appui aux OESS: acteurs d'appui et leur rôle; comment développer la synergie entre les acteurs et éviter les chevauchements;
- Mécanisme de coordination et de concertation entre les projets et bailleurs de fonds internationaux, en matière d'ESS;
- Mise en place et animation d'un réseau ESS dans le Nord-Ouest (au niveau national dans un deuxième temps): plateforme informatique, regroupant les acteurs d'appui; tables rondes pour échange d'expériences; réseautage avec des partenaires étrangers.

Axe 3: Formation sur la démarche et les outils d'accompagnement

- Formation sur les techniques d'animation et de coaching de groupes de bénéficiaires potentiels de l'ES;
- Formation à l'élaboration d'un plan d'affaires pour une OESS + Elaboration d'un canevas type à adopter par les structures d'appui;
- Formation d'accompagnateurs à la création/ post-crétion d'OESS: constitution juridique des OESS; mobilisation du financement; gestion administrative et financière des OESS; motivation des adhérents et gestion de conflits;
- Formation des banquiers à l'évaluation d'un plan d'affaires/ demande de financement d'une OESS.

Axe 4: Outils pédagogiques et renforcement de moyens humains

- Outils pédagogiques d'animation de terrain: tableau, vidéoprojecteur...
- Renforcement des moyens et ressources des structures d'appui: augmentation des effectifs de cadres permanents; mise à disposition de fonds permettant de mobiliser des expertises spécialisées (management, marketing et commercial, labellisation et certification...)

II. INTRODUCTION

II.1 Contexte et objectif de la mission

Le projet PROMESS de «Promotion des Organisations et des Mécanismes de l'Économie Sociale et solidaire », lancé par le BIT depuis juin 2016, vise à mettre en place un écosystème favorable à l'économie sociale et solidaire (ESS), focalisant notamment sur le renforcement et l'amélioration des services offerts par les institutions d'accompagnement et d'appui aux initiatives d'économie sociale et solidaire dans les Gouvernorats du Kef, de Jendouba, de Siliana et de Béja.

Dans ce cadre, le projet prévoit la mise en œuvre d'un programme de renforcement de capacités au profit des acteurs de l'ESS et la mise en place des mécanismes de coordination entre ces différents acteurs. Pour ce faire, et afin de garantir la pertinence de ce programme de renforcement de capacités, il est primordial, au préalable, de cerner les différents acteurs d'appui, d'identifier leurs prérogatives et leurs champs d'intervention et d'évaluer leurs capacités organisationnelles et institutionnelles.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente mission qui a pour objectif d'établir une cartographie des acteurs régionaux/locaux (publics, privés, associatifs et organisations professionnelles), intervenant dans l'Économie Sociale et Solidaire dans les quatre gouvernorats du Nord-Ouest (Kef, Siliana, Béja et Jendouba), analyser leurs rôles et évaluer leurs capacités. Les informations recueillies vont permettre d'identifier leurs besoins en formation et en appui, en vue de l'élaboration d'un programme de renforcement de capacités au profit de ces acteurs.

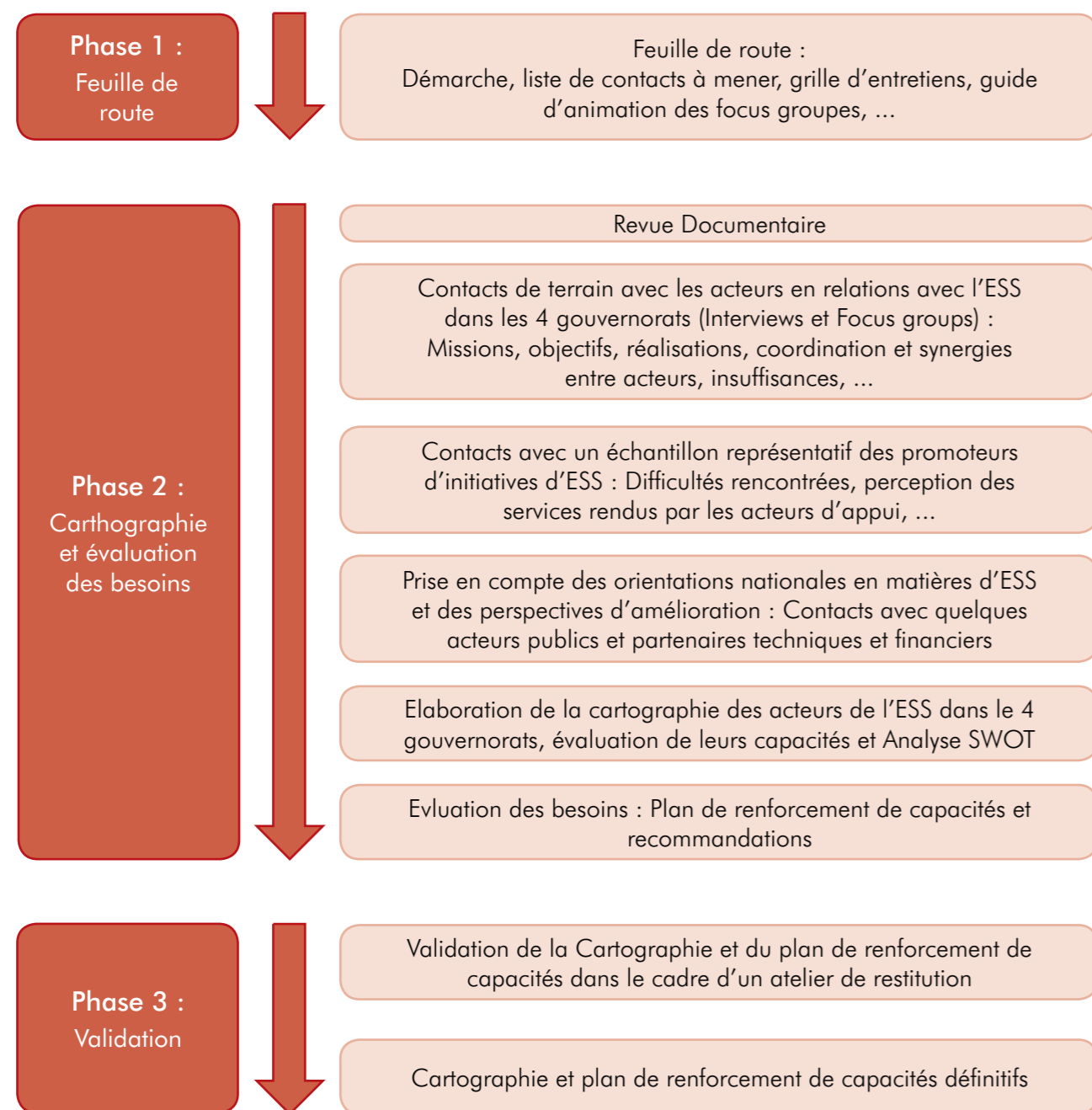
La mission devra permettre également de décrire les différentes formes de coordination/synergies entre ces acteurs et de proposer des recommandations, en vue d'améliorer la collaboration et les synergies entre eux.

Plus particulièrement, la mission vise à:

- Etablir un profilage des acteurs agissant sur l'ESS;
- Analyser les capacités de ces acteurs;
- Fournir des informations sur les initiatives menées par ces acteurs;
- Identifier les points forts de ces acteurs ainsi que les contraintes et les difficultés rencontrées, limitant l'impact de leurs interventions;
- Identifier les besoins en renforcement de capacités en lien avec leurs interventions sur l'ESS;
- Evaluer les formes et le degré de coordination/synergies entre ces acteurs et proposer des recommandations.

II.2 Méthodologie adoptée

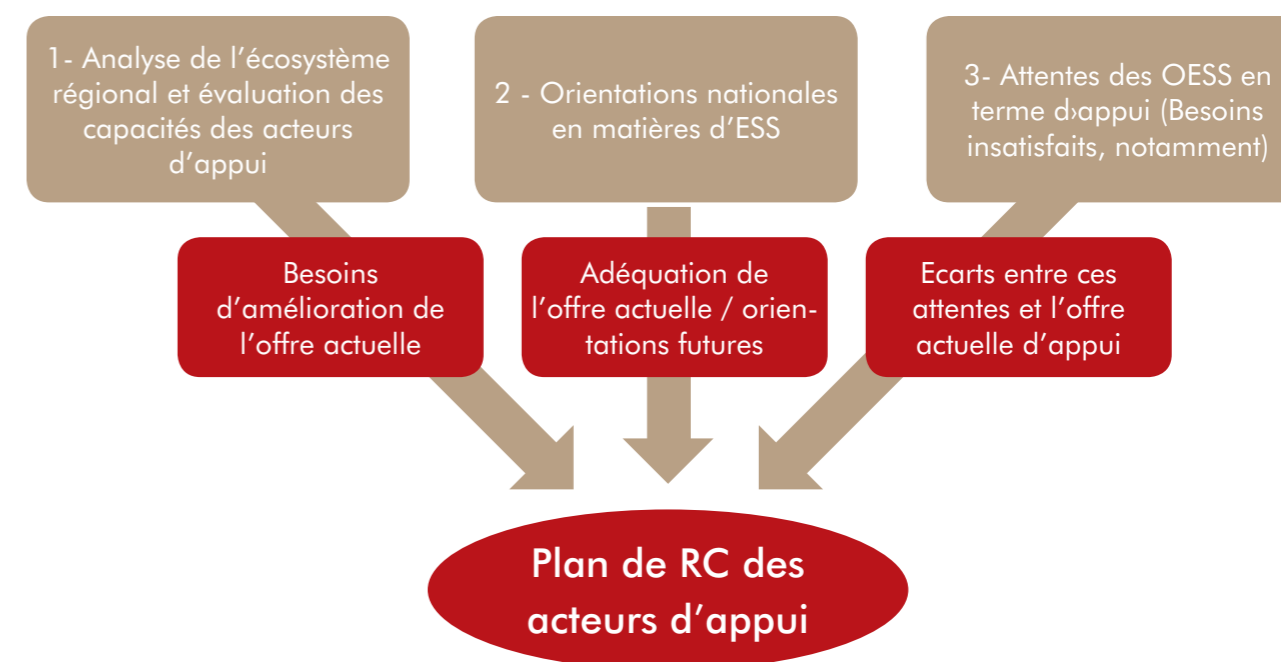
La méthodologie adoptée pour la réalisation de la mission d'élaboration d'une cartographie des acteurs régionaux de soutien à l'économie sociale et solidaire dans les gouvernorats de Kef, Siliana, Béja et Jendouba et d'évaluation de leurs capacités, est illustrée par la figure suivante :



La démarche qui a été adoptée pour l'identification des besoins de renforcement de capacités, a été basée sur les trois entrées suivantes :

- 1- Analyse de l'état des lieux de l'offre d'appui disponible actuellement: identification des dysfonctionnements et des besoins d'amélioration;
- 2- Examen des orientations nationales en matière d'ESS et de leurs répercussions en terme de besoins de renforcement de capacités des acteurs;
- 3- Analyse des attentes des OESS bénéficiaires, en terme d'appui et évaluation des écarts entre ces attentes et l'offre actuelle d'appui.

Le schéma suivant illustre la démarche suivie:



II.3 Déroulement de la mission de terrain

L'étape clé de la mission est celle de l'intervention de terrain qui s'est déroulée de la manière suivante :

➤ Contacts de terrain dans les 4 gouvernorats

Au cours de cette étape, nous avons pris contact, dans chaque gouvernorat, avec les principaux acteurs régionaux de promotion de l'ESS. Ces contacts ont touché :

Acteurs publics d'appui	<ul style="list-style-type: none"> - DRFPE (Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi)EE (Espace Entreprendre)/ BETI (Bureau de l'emploi) - ODNO; DDR - CRDA - APIAODESYANO - OEP - APII - Pépinières d'entreprisesCentre d'affairesPDI - Gouvernorat - Commissariats régionaux des affaires culturelles - Commissariats régionaux de l'Artisanat - Commissariats régionaux des affaires de la Femme - Quelques établissements universitaires
Acteurs en charge du financement	- BTSBFPEInstitution de microcréditAssociation de développement
Société Civile et partenaires sociaux	- UGTTUTICAURAPUTSS

Ces contacts avec les acteurs régionaux ont été conduits sous forme d'interviews directes et ont permis d'identifier :

- o Leurs missions et objectifs;
- o Leurs champs d'intervention;
- o Les services offerts;
- o Les réalisations;
- o Les moyens humains, matériels et financiers;
- o Les outils et méthodes utilisés;
- o Les relations de chaque structure avec l'écosystème régional/ national: chevauchements, coordination et synergies;
- o Les difficultés rencontrées par ces structures pour la promotion de l'ESS;
- o Les projets et actions en cours/ futurs, prévus par ces structures, pour l'amélioration de leur intervention;
- o Les besoins en renforcement de capacités.

➤ Identification des attentes des promoteurs de l'ESS et de leur perception des services reçus par les organismes d'appui

Au cours de cette étape, nous avons pris contact avec quelques organisations de l'ESS (associations, GDA, SMSA), afin d'identifier:

- o Les difficultés rencontrées pour le lancement et le développement de leurs initiatives;
- o Leur perception des services rendus par les organismes d'appui;
- o Leurs besoins d'appui, satisfaits et non satisfaits;

➤ Prise en compte des orientations nationales en matière d'ESS

Cette étape a été consacrée pour la prise de contact avec quelques structures centrales intervenant dans l'appui à l'ESS, et ce, afin de prendre en compte les attentes, les objectifs et les projets en cours, menés par ces structures dans le domaine de la promotion de l'ESS.

Parmi ces acteurs, nous citons :

- La Direction Générale de l'Emploi au MFPE - Le MDICI - Le Ministère de l'Agriculture - L'UTICA
- L'UGTT - L'UTAP - La BTS - Une institution de microcrédit (Tayssir) - Le réseau LAB'ESS.

III. CARTOGRAPHIE DES ACTEURS D'APPUI AUX OESS DANS LE NORD-OUEST

III.1 Introduction

Compte tenu du fait que très peu d'acteurs interviennent actuellement en appui aux OESS, nous présenterons dans ce chapitre l'ensemble des acteurs qui sont impliqués, de près ou de loin, dans l'entrepreneuriat et nous préciserons si ces acteurs interviennent actuellement dans le domaine de l'ESS ou pourraient jouer un rôle dans ce domaine dans le futur.

Nous mettrons, également, l'accent sur les initiatives déjà menées par ces acteurs, en matière d'appui aux OESS.

III.2 Présentation des acteurs et de leur rôle actuel / potentiel dans l'appui aux OESS

Dans ce qui suit, nous présenterons, d'une manière synthétique, chacun de ces acteurs d'appui ainsi que le rôle qu'il joue actuellement ou qu'il pourra jouer dans le futur dans le domaine de l'appui aux OESS.

III.2.1 La DRFPE

La DRFPE chapeaute les activités qui relèvent de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, au niveau de l'ensemble du gouvernorat. Son rôle, au niveau de l'appui à l'entrepreneuriat, se limite, le plus souvent, à l'information/ l'orientation des promoteurs, et dans certains cas, à la coordination de programmes nationaux et/ou projets de coopération.

A ce titre, la DRFPE de Béja a piloté le programme lancé par le MFPE en 2014, pour l'accompagnement des jeunes diplômés du supérieur, à la création «d'entreprises solidaires». Ce programme a concerné, dans sa phase pilote, 4 entreprises, promues chacune, par un groupe de trois jeunes.

Les promoteurs ont bénéficié d'un cycle de formation technique et entrepreneuriale assez poussé. Ils ont, également, bénéficié d'un coaching personnalisé à l'élaboration du Plan d'affaires, par des coachs mobilisés par le MFPE, et selon un guide d'accompagnement conçu par le MFPE et spécifique à la constitution des entreprises solidaires.

Le principe était d'assister ces quatre groupes de promoteurs, à la création d'entreprises ayant un statut juridique de SARL; en respectant quelques principes de l'ESS: capital réparti à égalité entre les 3 associés, engagement à réinvestir un minimum de 50% des bénéfices au sein de l'entreprise, affectation de 5% des bénéfices sous forme de réserves... Une charte regroupant ces principes devait être signée par les trois associés.

Au niveau du financement, le MFPE a mis en place une ligne de crédit spécifique (sans intérêt) et a confié sa gestion à la BTS, mais quelques difficultés ont retardé la mise à disposition de cette ligne de crédit, étant donné que la BTS était habituée à financer uniquement des personnes physiques ou des SUARL. Ce problème a été surmonté par la suite, et deux entreprises constituées ont reçu leur accord de financement en 2016. Il s'agit d'une entreprise d'impression numérique qui vient d'entrer en activité et d'une entreprise de production de jus qui entrera en activité incessamment. Les deux autres groupes de promoteurs qui ont bénéficié des actions de formation/ d'accompagnement, n'ont pas encore pu lancer leurs entreprises. L'un des groupes comptait installer une unité de valorisation des déchets de textile, a connu des problèmes de manque de motivation de deux de ses associés. L'autre groupe avait l'intention d'implanter une unité d'extraction d'huiles essentielles mais a été confronté au problème d'accès aux appels d'offres de concession des domaines forestiers.

Par ailleurs, les DRFPE de la région du Nord-Ouest, ont été impliquées dans d'autres projets d'ESS dont notamment le projet PEJTUN du BIT. Les structures régionales relevant du MFPE, tels que les Espaces Entreprendre, ont été intervenues dans la formation et l'accompagnement des opérateurs impliqués dans ces initiatives. Dans ce cadre, à titre d'illustration, la DRFPE de Jendouba a assisté et appuyé un opérateur privé dans la création d'un centre de formation en apiculture. Ce centre s'inscrit dans la continuité du projet PEJTUN qui a permis la création de 5 GDA spécialisés en apiculture dans le gouvernorat.

III.2.2 EE/UPM

Les Espaces entreprendre, implantés dans les chefs-lieux des gouvernorats et les Unités de Promotion de la Micro entreprise, installées dans les BETI, en dehors du chef-lieu du gouvernorat (1 à 2 BETI par gouvernorat), ont pour rôle de promouvoir l'entrepreneuriat pour les projets dont l'investissement ne dépasse pas 150mDT.

Les principales activités des EE/ UPM concernent :

- La sensibilisation à l'entrepreneuriat, via des séances d'information collectives en interne ou à l'extérieur; l'information/ l'orientation des promoteurs;
- La formation MORAINÉ à la génération des idées de projet (3 jours);
- La formation à la création d'entreprises:
 - o Formation CEFE (20 jours), dont la mise en œuvre est confiée à des bureaux de formation privés et cycle;
 - o Formation CREE (14 jours); animée par des formateurs internes des EE/ UPM;
- La formation/ l'expertise post-crédation:
 - o Formation en Gestion (max 120 heures), sous-traitée à des bureaux de formation privés;
 - o Formation GERME en gestion (7 jours), assurée par des formateurs internes des EE/ UPM;
 - o Formation technique (max 400 heures);
 - o La mise à disposition d'une expertise spécialisée pour une durée de 12 jours.

Actuellement, ces EE/ UPM interviennent dans le domaine de l'entrepreneuriat classique, hormis quelques expériences ponctuelles menées dans le cadre de projets de coopération, portant sur la promotion de l'ESS. A titre d'exemple, l'EE de Jendouba a été impliqué dans un projet piloté par l'association italienne COSPE avec des associations locales, pour sélectionner et accompagner des projets d'ESS. Les conseillers de l'EE ont reçu une formation spécifique sur l'entrepreneuriat social et solidaire. Ils ont animé, par la suite, des sessions de formation au profit des promoteurs retenus dans le cadre du projet.

Notons également, que les EE s'adressent à des futurs entrepreneurs individuels, mais ceci permet aussi, une montée en compétences des parties prenantes d'organisations collectives (groupes d'artisans, d'agriculteurs). De même, des initiatives d'adaptation des modules CEFE ont été réalisées dans d'autres gouvernorats (Mahdia, en projet à Gabès); il conviendrait donc de renforcer l'échange d'initiatives entre les EE des différents gouvernorats pour valoriser les expériences liées à l'ESS.

De manière générale, les EE pourraient être plus actifs dans le domaine de la promotion de l'ESS dans le futur, mais ceci nécessitera une formation à l'ESS de leurs cadres et la mise en place d'outils de travail spécifiques à l'entrepreneuriat social et solidaire (supports d'information, guide d'orientation et d'accompagnement...).

III.2.3 L'UTAP

L'UTAP est présente au niveau régional, à travers l'union régionale installée au chef-lieu du gouvernorat (URAP) et les unions locales (ULAP) implantées au niveau des délégations. Ces antennes régionales et locales sont, toutefois, peu fournies en terme de ressources humaines, et l'encadrement technique se limite souvent à un ingénieur/ technicien employé au niveau de la représentation régionale (l'URAP).

En matière d'appui aux agriculteurs/ pêcheurs dans le domaine de l'ESS, le rôle de l'UTAP se limite principalement à la sensibilisation/ l'information/ l'orientation. A titre d'exemple, à travers ses contacts réguliers avec les adhérents, l'UTAP essaye de sensibiliser les agriculteurs/ pêcheurs, à l'intérêt de se regrouper en GDA/ SMSA et aux avantages dont ils pourraient bénéficier et de les orienter vers les services à contacter au sein du CRDA, pour avoir plus d'informations et/ou entamer les procédures de création.

Pour ses orientations futures, l'UTAP est en train d'étudier, avec le ministère de l'agriculture, la possibilité de prendre en charge une partie de l'effort national de vulgarisation et d'encadrement des agriculteurs/ pêcheurs, moyennant la mise à disposition des ressources humaines et financières adéquates. Si cette orientation se concrétise, l'UTAP pourrait accompagner les OESS agricoles dans leur développement.

III.2.4 L'UTICA

L'UTICA représente les intérêts de près 150 000 entreprises privées dans les domaines de l'industrie, du commerce, de l'artisanat et de services. En tant que Syndicat patronal, la première mission de l'UTICA est de promouvoir le secteur privé et de défendre les intérêts de ses adhérents, au niveau national et régional. Cette mission est menée à travers sa structure centrale, ses chambres sectorielles et ses unions régionales déployées dans les 24 gouvernorats.

L'UTICA n'a pas une vocation spécifique de promotion de l'ESS, mais cela se fait dans le cadre de ses missions générales de développement des secteurs économiques. Néanmoins, à terme et avec le développement attendu de l'ESS en Tunisie, le syndicat patronal n'écarte pas la possibilité de création de chambres syndicales spécialisées.

L'UTICA a été à l'origine et/ou a participé à plusieurs projets qui s'inscrivent dans le cadre de l'ESS tels que :

- La création de sociétés de gestion des stations de louage,
- L'appui à la création de groupements d'opérateurs, notamment dans l'artisanat,
- Un projet en cours visant à créer un abattoir dans le cadre d'un groupement impliquant éleveurs et bouchers dans la région du Nord-Ouest. Ce projet est en phase d'étude et il est mené en collaboration avec l'UTAP.
- L'appui à des initiatives menées par des associations actives dans le domaine de l'ESS.

L'instauration d'un cadre juridique spécifique est identifiée, par l'UTICA, comme une priorité pour promouvoir l'ESS en Tunisie. Toutefois, ce cadre devrait être consensuel et ne devrait, en aucun cas, favoriser les projets ESS au détriment de l'économie classique; ce qui risque de porter atteinte aux règles de concurrence sur le marché.

Le renforcement des capacités des acteurs clefs qui pourraient soutenir et encadrer des initiatives ESS, est aussi un préalable selon l'UTICA. Dans ce cadre, une formation approfondie de ressources clefs dans chaque structure et la mise en réseau de ces compétences permettraient de créer un premier noyau d'expertise et de promotion de l'ESS.

III.2.5 L'UGTT

Outre son rôle syndical, l'UGTT a joué et joue encore un rôle important au niveau politique et social. Dans le cadre de son effort pour la promotion de l'économie sociale et solidaire, elle a encadré, depuis 2011, quelques projets pilotes ESS dans certaines régions du pays (à Kerkennah par exemple), et a pris, tout récemment, l'initiative de préparer un projet de loi organique sur l'ESS, en concertation avec certains acteurs de la Société Civile et en s'appuyant sur les expériences de certains pays étrangers. Ce projet de loi a été soumis à la Présidence de gouvernement pour avis, avant de le déposer au Parlement, pour discussion et approbation.

L'UGTT pourrait également jouer un rôle dans la promotion de l'ESS, à travers la sensibilisation de ses adhérents travailleurs à l'entrepreneuriat social et solidaire. D'ailleurs, certaines formes juridiques des OESS, telles que les coopératives de travailleurs et les sociétés de travailleurs, pourraient intéresser particulièrement des employés pour la création de leurs projets dans le domaine de l'ESS.

A l'échelle locale, notamment à Siliana, les équipes de l'UGTT se sont aussi engagées dans la formation et l'accompagnement des jeunes diplômés chômeurs vers la constitution de projets. A ce titre, un groupe de 7 promoteurs a été formé et accompagné dans les premières démarches de création d'un projet collectif, portant sur un centre de loisirs à Siliana (le projet est en stand-by, en attente de mobilisation du foncier et des financements requis). L'équipe UGTT de Siliana a bénéficié, aussi, de visite de terrain en France avec ECOSI, et de formation avec Nexus, lui permettant à son tour, de réaliser des ateliers de sensibilisation à l'ESS.

III.2.6 Les DDR/ ODNO

L'Office de Développement du Nord-Ouest, dont le siège est à Siliana, a été créé en 1994 et relève du Ministère du Développement et de la Coopération Internationale. Il assiste surtout les autorités régionales dans l'élaboration des plans et programmes de développement. Dans ce cadre, il collecte l'ensemble des données nécessaires, coordonne les interventions des différents acteurs, apporte l'assistance méthodologique nécessaire... Il assure également le suivi de l'exécution des plans de développement.

En plus de la structure centrale à Siliana, l'ODNO dispose de quatre Directions de Développement Régional (DDR), couvrant les gouvernorats de Jendouba, de Béja, du Kef et de Siliana.

L'ODNO et les DDR interviennent également dans la promotion de l'investissement, à travers notamment:

- La réalisation d'études sectorielles et régionales, permettant d'identifier et de mettre en exergue les potentialités et les opportunités d'investissement,
- L'élaboration d'études de faisabilité et de rentabilité de projets, au profit des promoteurs privés,
- L'assistance des promoteurs dans les différentes phases de réalisation des projets.

Les Directions régionales s'appuient, parfois, sur les ressources disponibles au niveau du siège, dont certaines sont spécialisées dans la conduite d'études de projets.

En terme de moyens, les DDR souffrent du manque de ressources humaines, et leur effectif dédié à la promotion de l'investissement privé, se limite souvent à un seul cadre.

Pour ce qui concerne la promotion de l'ESS, l'ODNO et les DDR n'ont pas d'interventions spécifiques dans ce domaine, mais ils ont été impliqués dans la coordination et la mise en place de certains projets tel que PEJTUN. Ils confirment les potentialités de la zone du Nord-Ouest en matière d'ESS, notamment pour les activités de l'artisanat, l'exploitation et la valorisation des produits forestiers, les filières agroalimentaires, etc. Néanmoins, ils estiment que plusieurs pré-requis sont nécessaires pour réussir de telles initiatives dont:

- Le ciblage des zones transfrontalières (comme GharDimaou, Fernena, Ain Draham et Tabarka, à Jendouba),
- La sensibilisation des acteurs et bénéficiaires qui ne maîtrisent pas encore suffisamment le concept et n'ont pas cette culture entrepreneuriale,
- Le renforcement de l'accompagnement post-crédation: En effet, plusieurs initiatives lancées dans le cadre de projets de coopération, n'ont pas bénéficié d'un suivi et d'un appui adéquats après la clôture de ces projets, ce qui a affecté leur pérennité.

Il semble, également, important que l'ODNO et ses différentes directions, soient en mesure de mener ou d'analyser des études en lien avec l'ESS; par conséquent, ses cadres pourront avoir une vue d'ensemble sur le secteur et intégrer, dans les différentes études stratégiques, des éléments sur l'ESS, si c'est opportun. La mise en place d'un référentiel d'étude spécifique sur l'ESS, semble intéressante pour détecter les projets.

En profitant du rôle central de l'ODNO, il conviendrait de tester, à l'échelle du territoire, une expérience pilote en matière d'ESS, où les différentes administrations et partenaires seraient impliqués de manière horizontale, en évitant le réflexe de la centralisation inhérente à chaque acteur public vis-à-vis de son siège.

III.2.7 Le PDI

Le Programme de Développement Intégré est un nouvel outil de développement régional qui a été introduit par le CGDR en 2010, avec le lancement de projets dans 90 délégations prioritaires du pays. Dans le cadre du nouveau plan quinquennal, une nouvelle vague de délégations prioritaires (100 délégations dans les 24 gouvernorats), a été retenue pour l'exécution de PDI au cours de la période 2017-2020.

A titre d'exemple, dans le gouvernorat du Kef, le PDI a concerné, dans un premier temps (à partir de novembre 2010), les trois délégations du Kalaa Khasba, Kalaat Senan et Sakiet Sidi Youssef, pour un budget cumulé de l'ordre de 15MDT. En novembre 2013, six autres délégations (Tajerouine, Jerissa, Dahmani, Ksour, Sers et Nebr), ont signé des contrats PDI pour une enveloppe d'investissement de l'ordre de 35MDT. Les trois délégations restantes du gouvernorat (Kef Est, Kef Ouest et Touiref) sont, actuellement, en cours de préparation/ négociation des contrats programmes à exécuter sur 2017-2020, pour un budget de 10MDT par délégation.

Les actions à prévoir par les PDI de 2017-2020 concernent des investissements collectifs d'infrastructure (à raison de 2/3 du budget du PDI), ainsi que l'investissement privé individuel (à raison de 1/3 du budget). Pour les investissements collectifs, certaines actions pourraient s'inscrire dans le cadre de l'appui à l'ESS. C'est ainsi que, par exemple, la délégation de Touiref au Kef envisage d'inscrire dans son PDI, l'implantation d'un centre de collecte de lait dont la gestion pourrait être attribuée à un groupement d'éleveurs (à constituer par exemple sous la forme d'une SMSA).

En terme de ressources humaines, le PDI est piloté à l'échelle de chaque gouvernorat par un coordonnateur régional (rattaché au CGDR), appuyé parfois par un ou deux assistants. Ses interventions portent principalement sur l'information et l'animation de groupes de travail, la formalisation des PDI, selon une approche participative, la coordination avec les différents acteurs régionaux/ locaux, le suivi de la mise en œuvre des projets...

III.2.8 Le Gouvernorat : Unité d'encadrement des investisseurs PRD

Les unités d'encadrement des investisseurs ont été créées au sein des gouvernorats en 2014, dans le but de faciliter les démarches pour les projets d'investissement et d'assurer une assistance aux promoteurs rencontrant des difficultés administratives. Dans ce cadre, ces unités sont en charge de:

- Orienter les promoteurs à l'instar des autres structures d'appui,
- Faciliter le contact entre les investisseurs et les différentes administrations,
- Intervenir auprès des administrations en cas de blocage et assurer le suivi,
- Préparer, pour les autorités régionales et centrales, des rapports périodiques sur les projets rencontrant des difficultés particulières.

L'unité anime aussi un comité régional d'investissement, créé par une décision du Gouverneur, qui regroupe toutes les structures intervenantes et qui examine la situation des projets d'investissement, en vue de leur faciliter les démarches.

L'unité est impliquée dans le pilotage de certains programmes d'ESS, tel que PEJTUN en tant que membre du comité de coordination, représentant le gouvernorat. Dans ce cadre, l'unité intervient pour faciliter la mise en œuvre de ces programmes et assurer la relation avec les autorités régionales.

De par son expérience en matière d'investissement en général, les unités d'encadrement des investisseurs relèvent les contraintes suivantes :

- Les comités d'encadrement des investisseurs, n'ont pas de prérogatives réelles en matière de facilitation, ni de pouvoir sur les autres administrations; ce qui réduit leur efficacité,
- Plusieurs autorisations sont traitées au niveau central, ce qui rallonge les délais et réduit la réactivité,
- Le code forestier limite les opportunités d'exploitation des potentialités forestières de la zone et bloque plusieurs initiatives d'investissement,
- L'accès au financement bancaire est très difficile pour les jeunes promoteurs et les projets ESS, d'autant plus que certaines branches présentant des opportunités pour la zone du Nord-Ouest, sont considérées par les banques, comme sinistrées et non éligibles au financement (Exemples: artisanat, élevage...),
- L'état général des infrastructures dans la zone, n'encourage pas à y investir. Même les zones industrielles aménagées ne sont pas bien équipées (gaz, assainissement, services connexes...),
- Il n'existe pas de locaux appropriés pour héberger des projets industriels ou autres.

Un autre outil d'appui au développement mis au niveau du gouvernorat, est celui du Programme Régional du Développement (PRD). Ce programme est destiné à la réalisation de projets d'infrastructure et à l'amélioration de conditions de vie des habitants, et intervient, entre autres, dans l'octroi de financements aux promoteurs (individus et dans quelques cas structures OESS), pour la réalisation de microprojets générateurs de revenus.

III.2.9 CRDA - Arrondissement FE

L'arrondissement Financement et encouragement (FE) au CRDA, par le biais du service Organisations Professionnelles (OP), est l'un des acteurs qui, actuellement, intervient le plus dans le domaine de l'appui aux OESS (bien évidemment dans le secteur agricole).

Il est, toutefois, doté de peu de moyens humains. L'effectif du service OP se limite le plus souvent au chef de service, appuyé dans certains cas par un assistant.

L'appui fourni par le service OP aux agriculteurs/ pêcheurs porte sur:

- La sensibilisation à l'intérêt du regroupement en GDA/ SMSA,
- L'information (par exemple, sur les incitations accordées aux GDA/ SMSA, les modalités de constitution d'un GDA/SMSA...),
- L'accompagnement à la constitution juridique des GDA/ SMSA,
- La participation, en tant qu'observateur, aux assemblées annuelles des SMSA.

Malgré l'existence de ce service chargé de la promotion des OP, les résultats relatifs au nombre de GDA et SMSA actifs dans chaque gouvernorat, se situent à un niveau insatisfaisant.

A titre d'exemple, le gouvernorat de Béja compte une dizaine de SMSA dont seulement 4 sont réellement actives, ainsi qu'une quarantaine de GDA opérant en dehors du secteur de l'eau, dont seulement 7 sont assez actifs. Pour le gouvernorat du Kef, seuls 3 SMSA et 7 GDA (en dehors du secteur de l'eau), sont réellement fonctionnels. Quant au gouvernorat de Jendouba, il existe 4 SMSA et 26 GDA (en dehors du secteur de l'eau), mais plusieurs de ces structures rencontrent des difficultés de gestion et de financement et certaines sont presque en veilleuse.

Pour le gouvernorat de Siliana, 4 SMSA centrales disposent de filières (Coceblé, CCGC, COSEM, STEC) et 3 SMSA de base ont été créées officiellement et travaillent réellement: SMSA Laaroussa Lkhadra, SMSA Chwernia à Makthar, SMSA Makthar. Par ailleurs, le CRDA de Siliana a été actif en matière d'accompagnement de structures ESS (GDA et SMSA), dans le cadre du PDAI2: élaboration du plan d'affaires, formation, assistance technique, appui à l'investissement... L'équipe du CRDA a, également, collaboré à la conception du programme PROFITS, qui envisage de supporter, de créer et d'investir dans 7 SMSA dans le gouvernorat de Siliana.

III.2.10 CRDA – Cellule de la Femme rurale

Pour la promotion de la femme rurale, le ministère de l'Agriculture a mis en place, au niveau central, un bureau national d'appui à la femme rurale, (rattaché au Cabinet), relayé par des cellules régionales (au niveau des CRDA). Chaque cellule est pilotée par une ou deux cadres qui ont été formées par le Bureau national, sur les techniques d'animation et d'encadrement de la femme rurale.

Dans le cadre de leurs missions, les cellules régionales interviennent, entre autres, dans la promotion de GDA féminins à travers:

- La sensibilisation des femmes rurales à l'intérêt de création d'un GDA;
- L'accompagnement à la constitution du GDA;
- L'appui au développement du GDA, à travers des formations, mobilisation de financement par des projets de coopérations...

Parmi les GDA féminins lancés par les cellules régionales d'appui à la femme rurale, nous citons l'exemple du GDA Kounouz Djebbaoui, créé en 2016 à Djebba (dans le gouvernorat de Béja), pour la valorisation de produits agricoles locaux (figues séchées, confiture, plantes aromatiques...). Ce GDA compte actuellement 22 adhérentes et a pu organiser, au profit de ses membres, plusieurs actions de formation et d'appui à la commercialisation des produits (participation à une vingtaine de foires en 2016).

III.2.11 ODESYPANO

Les interventions de l'ODESYPANO se font dans le cadre de projets financés par l'Etat et des bailleurs de fonds étrangers. Le dernier de ces projets est le PNO4, qui a été financé par la Banque Mondiale au cours de la période 2011-2016 et qui vient de s'achever. Une évaluation est en cours de finalisation et devrait aboutir à la conception d'un autre projet.

La mission de l'ODESYPANO couvre la conservation des eaux et des sols et le développement agricole, de façon générale, et concerne, en priorité, les zones forestières et montagneuses du Nord-Ouest. L'intervention de l'Office comporte des actions de vulgarisation, de formation, d'assistance, d'études, de mise à disposition d'équipements... et est exécuté sur le terrain, par un réseau dense d'animateurs (par exemple 12 animateurs à Béja avec une moyenne d'un animateur pour 3 secteurs).

L'ODESYPANO encourage et assiste les exploitants à se regrouper et à créer des structures communes (GDA, SMSA...). Ces derniers constituent un relais pour diffuser les bonnes pratiques et mobiliser les agriculteurs. C'est ainsi que l'intervention de l'office dans un secteur donné, démarre généralement par l'assistance de la population à la création d'un GDA représentatif de l'ensemble des douars du secteur. Ce GDA participe activement à l'élaboration du Plan de Développement Participatif (PDP) du secteur qui est décliné par la suite en contrats programmes annuels (CPA), cosignés par l'Office et le GDA et bénéficiant du soutien financier de l'Office. Ce soutien concerne le financement d'actions de formation, la mise à disposition d'équipements collectifs (extracteurs de miel, tendeuses électriques, machine de cueillette d'olives, citerne d'eau...)

A titre d'exemple, au niveau de Jendouba, l'Office a suivi et assisté près de 16 structures professionnelles depuis 2009, qui ont fédéré près de 1600 agriculteurs. Toutefois, certaines de ces structures ne sont plus actives depuis plusieurs années. Egalement, au Kef, l'Office a soutenu la création de 12 GDA dont, à nos jours, seulement 4 sont réellement actifs.

La multitude des acteurs d'appui et l'absence d'une coordination entre eux sont parmi les défaillances à combler dans le dispositif tunisien d'appui. En effet, selon l'Office, cet appui aurait pu être plus efficace s'il s'inscrivait dans le cadre d'une stratégie globale précisant les complémentarités et le champ d'intervention de chaque acteur. Par ailleurs, un dispositif d'accompagnement durable des structures professionnelles est à mettre en place pour ne pas dépendre des projets de coopération qui sont limités dans le temps.

L'Office a appuyé, également, à Béja (Nefza), la création de trois micro-entreprises ayant un statut de sociétés d'affaires à caractère civil, regroupant 3 associés ou plus, et opérant dans la valorisation de produits agricoles/ artisanaux locaux: huiles essentielles, épices... Les promoteurs de ces sociétés ont bénéficié d'un coaching personnalisé pour l'élaboration du plan d'affaires et la constitution de la société et d'un appui à l'acquisition d'investissements matériels (à travers des GDA locaux). Cette expérience a été reconduite au Kef où l'office a accompagné 5 groupes de promoteurs, à l'élaboration de plans d'affaires de leurs micro-entreprises. Ces projets sont en stand-by, en attente d'appui à l'investissement, dans le cadre du PNO5.

III.2.12 OEP

L'Office de l'Élevage et des Pâturages a été créé en 1966 dans le but de promouvoir le secteur. Son intervention porte essentiellement sur 3 axes :

- Amélioration génétique animale,
- Développement des ressources fourragères et pastorales,
- Développement de l'élevage (bovin, ovin, caprin, camelin, lapin, abeille).

Il assure diverses prestations de conseil, d'accompagnement, d'appui aux professions, de gestion de mécanismes d'appui... L'OEP dispose de 23 directions régionales couvrant l'ensemble du pays.

A travers son département d'Assistance, l'OEP est très actif en matière de structuration des opérateurs dans le secteur de l'élevage. A cet effet, il est membre du comité en charge des structures professionnelles au sein du CRDA. Dans ce cadre, il intervient dans la sensibilisation des opérateurs, l'appui dans les démarches de création de structures (GDA, SMSA,...) et l'assistance dans la gestion et le développement.

Ces structures présentent un intérêt capital, puisqu'elles constituent un relais entre l'OEP et les éleveurs individuels et permettent de toucher une cible plus large de bénéficiaires. C'est ainsi que la présence d'un GDA dans une région donnée permet, par exemple, de faciliter les opérations d'identification du cheptel, d'insémination...

Au niveau de Jendouba, par exemple, l'OEP a contribué activement au projet PEJTUN, notamment à travers l'encadrement des initiatives de création de GDA dans le secteur de l'élevage (5 GDA en Apiculture et 1 GDA de poulets de ferme). Certains de ces groupements sont suivis et assistés par des cadres de l'OEP, à travers des initiatives personnelles (facilitation, mise à disposition de plans d'affaires type...).

A Béja, également, l'OEP a lancé, depuis 2014, avec un appui financier danois, un projet de promotion de la production laitière. Ce projet appuie, entre autres, la structuration des acteurs de l'ensemble de la filière (éleveurs, centres de collecte, centrale laitière, fromageries...). C'est ainsi que le projet a appuyé, par exemple, la SMSA de Amdoun, dans son projet de développement, à travers la prise en charge jusqu'à 2018, de 50% des salaires d'un ingénieur et d'un vétérinaire, recrutés récemment, et par le financement d'investissements matériels visant à améliorer la qualité: citerne isotherme, tanks à lait, ensileuse, fromagerie...

L'OEP déplore, cependant, l'absence d'un mécanisme structuré d'accompagnement post-crédation de ces structures professionnelles dont plusieurs disparaissent après la fin des projets. Par ailleurs, les conditions de financement bancaire (certification d'aptitude professionnelle, titre de propriété...), ne sont pas adaptées aux spécificités du secteur de l'élevage en Tunisie et bloquent l'accès au financement des petits exploitants et/ou des groupements.

III.2.13 APIA

L'APIA a pour mission principale la promotion de l'investissement privé dans les domaines de l'agriculture et de la pêche.

Son intervention auprès des OESS agricoles (GDA, SMSA...), est identique à celle auprès des promoteurs individuels et porte principalement sur:

- L'information (sur les démarches d'investissement, incitations, créneaux porteurs...);
- L'assistance à la constitution des dossiers d'investissement;
- L'octroi d'avantages financiers et fiscaux.

Notons que la nouvelle loi de l'investissement a prévu une bonification de 5% de la prime pour certains investissements réalisés par les SMSA et les GDA. L'objectif étant d'inciter davantage les agriculteurs à s'organiser dans le cadre de structures professionnelles.

III.2.14 Pépinière d'entreprises agricoles (Cas du Kef)

La région du Nord-Ouest compte une seule pépinière d'entreprises, logée au sein de l'École Supérieure d'Agriculture du Kef.

Les services rendus par la pépinière concernent l'encadrement et l'accompagnement des promoteurs, depuis l'élaboration du plan d'affaires jusqu'à l'installation du projet et l'entrée en phase de production et de développement.

Les promoteurs éligibles à ces services sont les étudiants en classe terminale et les diplômés des instituts et des écoles de l'enseignement supérieur agricole et des spécialités similaires.

Ainsi, les promoteurs d'OESS agricoles (GDA, SMSA...), ne constituent pas une cible pour les pépinières d'entreprises agricoles.

III.2.15 Accompagnateurs privés dans l'entrepreneuriat agricole

L'APIA a constitué un noyau de plus d'une quarantaine d'accompagnateurs en entrepreneuriat agricole, qui ont suivi une formation spécifique en techniques de communication et de coaching personnalisé, en élaboration de plan d'affaires, en gestion d'exploitations...

Ces accompagnateurs assurent une assistance aux promoteurs pour l'identification de leurs besoins en formation complémentaire, l'étude de leurs projets, l'obtention des autorisations et des avantages fiscaux et financiers, l'installation de leurs projets, la gestion et le développement des exploitations...

Parmi ces accompagnateurs agréés par l'APIA, 6 sont installés dans la région du Nord-Ouest: 1 à Béja, 3 à Jendouba et 2 à Siliana.

L'intervention de ces accompagnateurs est possible aussi bien auprès des promoteurs individuels qu'auprès des GDA et SMSA. C'est ainsi que, par exemple, dans le cadre d'un projet de la GIZ dans le gouvernorat de Béja, le GDA Kounouz Djebba s'est fait assisté par un accompagnateur agricole au cours de la phase d'élaboration du plan d'affaires et d'installation du groupement.

III.2.16 Autres accompagnateurs privés

En dehors du corps des accompagnateurs agricoles qui a été initié par l'APIA, il existe d'autres accompagnateurs privés qui sont sollicités directement par les promoteurs ou via d'autres structures d'appui (centre d'affaires, pépinières d'entreprises...). Ces accompagnateurs sont généralement des facilitateurs CEFE, experts comptables, juristes... et interviennent plutôt dans l'entrepreneuriat classique et pourraient intervenir, dans le futur, dans le domaine de l'ESS, moyennant une formation et des outils de travail adéquats.

III.2.17 APII

Les directions régionales de l'APII sont implantées dans tous les chefs-lieux des gouvernorats. Ils assurent plusieurs missions en matière de promotion et de suivi de l'investissement, notamment dans le secteur industriel et des services liés à l'industrie. Parmi ces missions :

- L'octroi des attestations de dépôts de déclarations d'investissement,
- La facilitation de la création d'entreprises, à travers un guichet unique regroupant plusieurs administrations intervenantes,
- La mise à disposition des promoteurs, d'un interlocuteur unique qui peut prendre en charge l'accomplissement des différentes démarches de création à la place de l'investisseur,
- L'encadrement et l'orientation des investisseurs,
- La gestion des avantages octroyés aux investissements dans le secteur industriel et de services liés à l'industrie,
- Le suivi de la réalisation des investissements et des déclarations d'investissement,
- La réalisation d'études, permettant d'identifier et de promouvoir les opportunités d'investissement,
- La conception et la réalisation d'actions, visant la promotion de l'investissement dans le secteur industriel et l'innovation.

Les directions régionales sont appuyées par les structures centrales au niveau du siège qui est organisé en plusieurs centres spécialisés (Etude et prospective, Gestion des avantages, promotion, information, Soutien aux promoteurs...).

Jusqu'à-là, l'ESS ne constitue pas une cible d'intervention particulière pour l'APII, mais elle pourrait y jouer un rôle dans le futur, à travers:

- L'identification d'opportunités d'investissements dans l'industrie, qui pourraient être réalisées dans le cadre de l'ESS;
- La sensibilisation et l'orientation des promoteurs vers ces opportunités d'investissement.

III.2.18 Centre d'affaires

Les Centres d'affaire ont été créés en 2005 (Loi n°2005-57) et définis sous forme de *personnes morales dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, qui offrent aux promoteurs et investisseurs des services visant à impulser l'initiative privée dans les régions concernées par leurs activités*. Le réseau compte près de 24 centres relevant du ministère de l'industrie et du commerce. Les activités des centres portent essentiellement sur:

- L'accueil et l'orientation des promoteurs,
- L'assistance dans l'élaboration des plans d'affaires,
- L'organisation de formation au profit des promoteurs,
- L'organisation d'évènements pour promouvoir l'entrepreneuriat.

Les services offerts par les centres d'affaires sont assez standard et peuvent bénéficier aux organisations de l'ESS, moyennant une adaptation de leur contenu et une formation des cadres en charge de les assurer. Cependant, il est important de signaler que les ressources dont disposent les centres, sont généralement très limitées avec un effectif se limitant à 1 ou 2 cadres (y compris le premier responsable) et un recours à l'appui d'un coach entrepreneurial externe (à raison d'une ou deux demi-journées par semaine).

Le Centre d'affaires de Jendouba a été impliqué dans plusieurs initiatives dans le domaine de l'ESS, tel que le projet COSPE pour lequel il a participé dans la sélection et le coaching des promoteurs.

Certains centres d'affaires, à l'instar de celui de Siliana, font part de demande d'entrepreneurs qui auraient la vocation de se regrouper dans des organisations collectives et participatives. Cependant, les équipes des centres d'affaires ont besoin de développer leurs connaissances et les outils, pour pouvoir orienter les entrepreneurs dans des dynamiques d'entrepreneuriat collectif.

III.2.19 Pépinière d'entreprises

Le réseau compte 27 pépinières relevant principalement de l'APII. Ces pépinières sont implantées généralement dans les Instituts Supérieurs des Etudes Technologiques (ISET). Les services offerts par les pépinières :

- La formation des promoteurs: création d'un projet, management, Soft Skills...,
- Le Coaching par des accompagnateurs spécialisés, sur les différentes phases du projet. Cependant, en pratique, cette assistance se limite généralement à la phase de l'étude et de l'élaboration du plan d'affaires.
- L'hébergement: les pépinières disposent de bureaux qui sont loués aux promoteurs pour des périodes déterminées à des prix préférentiels. Certaines pépinières, comme celle de Jendouba, disposent même d'ateliers qui peuvent abriter des petits projets «industriels».

Les prestations offertes par les pépinières visent uniquement les projets industriels et les services liés à l'industrie; ce qui pourrait écarter des initiatives d'ESS ne s'inscrivant pas dans ces secteurs, notamment pour le service d'hébergement.

Les services de formation et d'accompagnement visent aussi les projets classiques dans les secteurs éligibles et ne sont pas forcément adaptés à des projets ESS.

En terme de ressources, chaque pépinière compte un à deux cadres (y compris le directeur) et pourrait s'appuyer sur les prestations ponctuelles d'un coach entrepreneurial externe. Il est à noter, toutefois, que cette possibilité de recours à un prestataire externe, n'est pas toujours exploitée (cas des pépinières de Béja et Kef).

III.2.20 Société Complexe Industriel et Technologique du Kef (SCIT Kef)

La SCIT Kef a été créée en 2012, sous la tutelle du ministère de l'industrie, avec comme principales missions :

- L'aménagement de zones industrielles au Kef, avec une offre de terrains et de locaux pré-aménagés;
- L'animation économique de la région: identification des opportunités d'investissement dans les secteurs porteurs, marketing territorial, drainage des investissements...
- L'accompagnement personnalisé des investisseurs;
- L'amélioration de la compétitivité des entreprises.

Dans le cadre de sa mission d'animation économique de la région, la SCIT Kef intervient, entre autres, dans la promotion de l'ESS. C'est ainsi qu'elle anime deux clusters qui ont été créés avec l'appui du projet IDEE de la GIZ, à savoir le cluster Marbre de Kasserine et du Kef ainsi que le cluster Huile d'olive du Nord-Ouest, et organise des actions de formation et d'assistance technique au profit des membres de ces deux réseaux.

La société pourrait jouer un rôle plus important dans ce domaine dans le futur (sensibilisation à l'ESS, identification des bénéficiaires, accompagnement...), mais souffre du manque de moyens humains et matériels (Le PDG est le seul cadre technique).

III.2.21 CR de l'Artisanat

L'Office National de l'Artisanat (ONAT) a été créé en 1959. Son intervention couvrait tous les maillons de la filière artisanale et comportait:

- La formation et l'assistance aux acteurs,
- La promotion des produits,
- La commercialisation en Tunisie et à l'étranger, à travers une filiale commerciale,
- La production à travers une filiale industrielle,
- La gestion et l'octroi d'avantages et le financement de l'exploitation,
- La distribution d'outils et de matières premières,
- Le pilotage, le développement et la régulation du secteur de façon générale.

A partir de 1990, l'ONAT a connu des restructurations successives qui ont conduit à l'abandon de certaines activités comme la commercialisation et la production, et la limitation d'autres tels que la distribution d'intrants et le financement.

Les commissariats régionaux de l'artisanat sont le relais de l'Office dans les régions. Ils assurent le suivi et la promotion du secteur dans les régions ainsi que l'encadrement des opérateurs et l'octroi des cartes professionnelles. Ces commissariats sont, cependant, dépourvus de ressources spécialisées (Design, marketing...) qui leurs permettent d'avoir un rôle plus important dans le développement du secteur. C'est ainsi que, par exemple, le commissariat de Béja compte, outre le délégué régional, un cadre administratif, un responsable chargé de l'octroi des cartes d'artisans, un technicien de contrôle qualité du tissage et un responsable chargé de l'assistance aux promoteurs et l'élaboration d'études de projets.

La région du Nord-Ouest présente un potentiel important de développement du secteur artisanal, notamment dans les habits traditionnels, le tissage, la poterie et les activités en rapport avec la valorisation des ressources forestières (travail du bois, distillation des plantes...). Seul le gouvernorat de Jendouba compte près de 1500 artisans disposant de cartes professionnelles, 41 sociétés artisanales, 2 coopératives, 3 GDA et 2 associations.

Quant au gouvernorat de Béja, il compte 6600 artisans inscrits, 84 sociétés artisanales (dont 15 très actives), 4 sociétés exportatrices et 4 groupements.

Cependant, ce potentiel reste peu exploité compte tenu des facteurs suivants:

- Le manque de structuration des acteurs malgré quelques initiatives menées par des associations et des programmes de coopérations, qui ont permis de constituer des groupements d'artisans,
- L'absence d'une vision stratégique de développement du secteur,
- Le manque de disponibilité de main d'œuvre qualifiée (Dispositif de formation professionnelle peu efficace),
- Les problèmes pour l'approvisionnement en intrants,
- Les contraintes pour la commercialisation et la distribution des produits,
- L'endettement et la difficulté de l'accès au financement.

Le secteur de l'Artisanat est également un des secteurs qui présente un potentiel important pour le développement de l'ESS, mais il existe jusque-là très peu d'initiatives ESS réussies. Ceci s'explique, principalement, par :

- L'absence d'un cadre juridique qui encourage ces initiatives;
- Le manque de moyens au sein des commissariats régionaux pour promouvoir et appuyer ces initiatives à leur création;
- L'absence d'un appui post-crédation (accompagnement, formation...), au niveau de la gestion, la commercialisation, l'approvisionnement...
- L'absence d'un dispositif de financement dédié aux OESS de l'artisanat.

III.2.22 CR des affaires culturelles

Le secteur culturel recense un nombre assez important d'OESS sous la forme d'associations culturelles opérant dans le domaine de la Musique, du théâtre, de beaux-arts, de sauvegarde du patrimoine... A titre d'exemple, chacune des régions de Béja et du Kef compte une trentaine d'associations culturelles opérant surtout dans le domaine théâtral et dans l'organisation de festivals (exemple, l'association du festival de Dougga).

Le CR intervient en appui aux OESS culturelles, notamment à travers:

- L'information et l'orientation (procédures de création...);
- L'assistance à l'élaboration d'un plan d'action annuel;
- L'assistance à la préparation d'événements d'envergure: programmation, communication...
- L'octroi de primes de financement,
- L'appui à la recherche de locaux pour l'hébergement.

Malgré cet appui du CR, les associations culturelles souffrent de plusieurs problèmes, notamment celui du manque de financement. En effet, les primes de financement octroyées par le CR ne dépassent pas généralement les 5 mDT. En outre, les activités organisées par ces associations sont souvent peu rémunératrices et les revenus générés n'arrivent pas à couvrir les charges.

III.2.23 CR des affaires de la Femme, de la Famille et de l'Enfance

Le ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance (MFFE) est représenté à l'échelle de chaque gouvernorat, par un commissariat régional.

En matière d'appui à l'entrepreneuriat, le MFFE vient de lancer un programme sur la période 2016-2020, pour l'impulsion de l'entrepreneuriat féminin baptisé «PNEF». Ce programme s'articule autour de deux axes :

- Axe 1 : Accompagnement des femmes promotrices à travers:
 - o La sensibilisation,
 - o L'information et l'orientation,
 - o L'accompagnement,
 - o Le financement: une ligne de crédit spécifique a été mise en place par le MFFE et sa gestion a été confiée à la BTS,
- Axe 2 : Amélioration de l'environnement de l'entrepreneuriat féminin: accès au financement, aux services d'accompagnement, facilitation de l'accès aux marchés, développement de chaînes de valeurs...

Dans le gouvernorat de Béja, ce programme a permis, en 2016, de créer 75 projets pour un investissement inférieur à 10 mDT (TPE) et 2 projets ayant un investissement entre 10 et 100 mDT (PME). Pour le gouvernorat du Kef, 46 dossiers de financement pour des TPE ont été, jusque-là, approuvés et 10 dossiers de PME sont en cours de traitement.

En ce qui concerne la promotion de l'ESS, il n'existe pas d'action structurée menée par le MFFE dans ce domaine, mais certains CR ont contribué à des projets de coopération d'appui à l'ESS. Nous citons le cas du CR de Béja qui, dans le cadre d'un projet financé par la GIZ, a appuyé la création, à Ouled Manna à Teboursouk, de l'association «Oulet Jedoud», spécialisée dans la valorisation des produits de terroir.

Il est à noter que les CR disposent, au niveau local, de plusieurs relais (clubs d'enfance, complexe d'enfance, associations féminines...), qui leurs permettent de garder un contact régulier avec les femmes, et ainsi, de les mobiliser assez facilement, pour des séances de sensibilisation, d'information... Ces CR pourraient donc jouer un rôle dans le futur, dans la promotion de l'ESS auprès des femmes.

Signalons, toutefois, le manque de moyens logistiques et humains au sein des CR (1 à 2 cadres seulement chargés des affaires de la femme); ce qui pourrait représenter un frein à la conduite d'actions de terrain d'envergure.

III.2.24 UTSS

L'Union Tunisienne de Solidarité Sociale «UTSS», est une organisation non gouvernementale tunisienne œuvrant pour le développement du concept de solidarité et d'entraide et réalisant des programmes sociaux, d'aide de secours et d'auto-développement, au profit des démunis.

La mission fondamentale de l'UTSS consiste à la gestion de l'assistance et de l'aide sociale et la protection des plus démunis à travers :

- La promotion sociale,
- La protection des personnes à besoins spécifiques,
- L'auto-développement,
- Les microcrédits et l'auto-emploi.

L'UTSS dispose d'une représentation régionale dans chaque gouvernorat qui est relayée au niveau local par des comités locaux de solidarité sociale.

A travers son action pour appuyer le développement socioéconomique des populations vulnérables, certaines unions régionales ont lancé des initiatives d'ESS. C'est ainsi que, par exemple, l'antenne de l'UTSS au Kef, a fourni des génisses pleines à 140 éleveurs (crédit à un taux d'intérêt de 0%) et a financé l'installation d'un centre de collecte de lait. Toujours au Kef, l'UTSS a appuyé des femmes rurales dans la création d'un GDA, dans le cadre d'un financement de l'UE, et a mobilisé un cadre de l'UTSS (à plein temps), pour les assister dans la gestion et le développement du groupement.

III.2.25 ONG / Projets de coopération

Le Nord-ouest a connu depuis 2011 de nombreux projets de coopération pour le soutien des associations locales, des micro-entrepreneurs ou des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Avec des thématiques variées, allant de la protection des aires naturelles, à la valorisation du patrimoine, en passant par la création d'emplois pour les jeunes à l'inclusion de la femme rurale, ces projets de coopération ont, par leurs actions de terrain, agi pour le développement d'initiatives de terrain en matière d'ESS. Parmi ces projets nous citons :

- Le Projet DEPART (Développement Économique et Plan d'Action Régional pour la Création d'Emplois Décents pour les Jeunes en Tunisie), lancé par le BIT sur la période (2013-2015): le projet a mené, entre autres, des initiatives sur l'ESS dans les gouvernorats du Kef, Gafsa et Ariana, ce qui a permis de créer 5 coopératives (SMSA/GDA) et 5 projets associatifs d'ESS,
- Association Kolnatounes, avec les projets KolnaHirfa sur l'artisanat ou KolnaKesra sur l'écotourisme et création d'emplois plus récemment,
- l'UICN PPIOSCAN sur l'appui stratégique aux associations œuvrant dans la protection de la nature,
- WWF et la création de microprojets valorisant les ressources naturelles,
- Programme Fikra qui identifie et renforce des leaders communautaires dans la création de projet,
- IESS/Cospe à Jendouba qui mobilise les acteurs de l'ESS, pour améliorer l'appui et la formation.

Ces projets disposent de ressources importantes, et notamment en termes d'ingénierie, d'accompagnement et parfois de financements. Il convient, cependant, de faire en sorte que les premiers bénéficiaires y voient plus clair, qu'il y ait une plus grande concertation dans les actions menées, afin d'éviter le surinvestissement dans certaines régions ou sur certains acteurs. De plus, le transfert de compétences auprès d'associations locales et d'acteurs publics de l'accompagnement, semble également très important pour la durabilité et la qualité du service apporté aux organisations de l'ESS.

III.2.26 Associations de Développement

Les associations de développement ont le double intérêt d'être acteurs du financement et d'organisation de l'ESS. Le modèle économique qu'elle développe en tant qu'association est un bon exemple du chemin

à prendre pour les associations et leur capacité à mener une activité qui génère des revenus et qui puisse les autonomiser financièrement à terme. On retrouve, en général, une association par gouvernorat qui est conventionnée avec la BTS pour l'octroi de microcrédits. Les associations reçoivent par tranche les lignes de crédits, et réalisent toute la procédure d'octroi et de recouvrement des crédits. Pour couvrir leur frais de fonctionnement, les associations perçoivent 20TND par dossier +2,5% du montant prêté + 5% d'intérêt.

Ce modèle de financement ne permet souvent pas de couvrir en intégralité tous les frais de RH, de déplacements, de communication. Les associations doivent alors compenser avec des financements et des subventions venant d'autres partenaires. Face à cet enjeu, les associations ne sont pas toutes égales.

Si certaines associations, comme Wifaq à Bargou, ont su lever les fonds et diversifier leurs activités, d'autres ont plus de mal à diversifier leurs ressources, à l'instar de l'Association Siliana Sud.

On note dans ces associations un rôle très fort du personnel dans le contrôle et le recouvrement des crédits, et une très bonne connaissance du territoire. Les taux d'intérêt offerts sont plus attractifs que ceux des IMF, mais le délai d'obtention du financement est plus long, compte tenu de files d'attente plus longues.

En terme de financement octroyés, les associations de développement ne ciblent pas particulièrement les OESS, puisqu'elles ciblent essentiellement les individus. Cependant, des initiatives de financements «groupés» sont parfois mises en place, afin d'octroyer à un même projet des fonds plus importants, à travers plusieurs porteurs. La riche expérience de terrain des associations et de leurs équipes, leur permet de valoriser et d'obtenir d'autres projets.

Les associations de développement ne souffrent pas de la concurrence des autres IMF en terme de demande, mais plutôt en terme de restriction du nombre de fonds dont ils disposent pour octroyer des crédits. En effet, la demande des bénéficiaires est croissante mais les lignes de crédits ont baissé pour les associations de développement.

Cette problématique de manque de financement relève bien souvent du manque de formation du personnel, et aussi d'un problème de gouvernance de l'association, où le bureau est parfois déconnecté de l'équipe opérationnelle de terrain.

III.2.27 Etablissements universitaires

L'Université de Jendouba, qui couvre les quatre gouvernorats Nord-Ouest, compte 13 établissements universitaires auxquels s'ajoutent quatre Instituts Supérieurs des Études Technologiques (ISET).

Jusqu'à-là, la majorité de ces établissements offrent à leurs étudiants un cycle d'enseignement sur la culture entrepreneuriale et/ou des séances de sensibilisation en la matière,, en collaboration avec d'autres structures d'appui, telles que les pépinières d'entreprises. Toutefois, cette formation/ sensibilisation ne traite pas du domaine de l'ESS.

Il y a lieu de noter que l'Ecole Supérieure Agricole du Kef, compte introduire, en collaboration avec une université étrangère, un Master spécialisé en ESS qui devrait démarrer en 2018/19.

III.2.28 Acteurs du Financement

Jusqu'à-là, il n'existe pas de dispositif de financement pour les OESS. Les institutions financières existantes, que ce soient banques commerciales, banques spécifiques (BTS, BFPME) ou IMF ne financent pas les OESS, soit parce que leur statut actuel ne les autorise pas à le faire (cas de la BTS et des IMF), soit parce qu'il n'existe pas de fonds de garantie dédié à l'ESS.

➤ BTS

La Banque Tunisienne de Solidarité finance les petits projets individuels (personnes physiques ou SUARL), avec un plafond de crédit de 150.000DT. Elle gère également certains fonds spéciaux/lignes de crédit comme le Fonds National de Promotion de l'Artisanat et des Petits Métiers (FONAPRAM) et la ligne de crédit

réservée à l'impulsion de l'entrepreneuriat féminin. Dans le cadre de la vision nationale de promotion de l'entrepreneuriat, la BTS a mis en place des mécanismes de financement du capital.

L'intervention de la BTS cible les promoteurs disposant d'une qualification (diplômés du supérieur, diplômés de la formation professionnelle ou au moins disposant d'une attestation d'aptitude professionnelle). Cette condition écarte plusieurs entrepreneurs dans le domaine de l'agriculture, notamment ceux implantés dans des milieux ruraux et qui ont acquis un savoir-faire sur le tas. En effet, pour cette catégorie d'entrepreneurs, il est très difficile de suivre des cursus de formation assez longs pour avoir un certificat.

Les projets actuellement éligibles au financement de la BTS, sont ceux sous la forme d'entreprises individuelles et de sociétés unipersonnelles à responsabilité limitée (SUARL), ce qui empêche les OESS de bénéficier de l'appui financier de la banque. Comme nous l'avons déjà signalé, le programme pilote de création d'entreprises solidaires, lancé par le MFPE, a fait l'objet d'un traitement spécifique, afin de pouvoir financer les deux entreprises SARL qui ont été créées à Béja.

➤ **BBFPME**

La BFPME intervient en appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) en offrant :

- Une assistance des promoteurs au cours des différentes phases de réalisation de leurs projets : identification de l'idée du projet, plan d'affaires, bouclage du schéma de financement...),
- L'octroi de financement à l'investissement (création et extension), sous forme de crédits à moyen terme et de crédits participatifs.

Les entreprises éligibles sont les PME (personnes morales), dont le coût d'investissement est compris entre 100mDT et 10MDT.

Ainsi, les OESS qui ont une forme juridique différente de celle des entreprises, tels que les GDA, SMSA, associations..., ne constituent pas une cible pour la BFPME. Celle-ci évite de les financer et justifie ceci par le fait que ces organisations ne disposent pas d'une continuité dans leurs structures de gestion et de décision. Il semblerait que, depuis sa création, la BFPME ait financé un seul projet de SMSA.

➤ **Banques commerciales**

Là également, les banques commerciales évitent de financer les OESS, étant donné que ces organisations (GDA, SMSA, Associations...) ne disposent pas, dans la plupart des cas, de garanties.

Néanmoins, une des banques privées de la place¹, envisage de lancer une offre de produits de finance solidaire, en s'appuyant sur l'expérience de son groupe dans le financement de l'ESS dans d'autres pays.

La mise en place par l'Etat d'une ligne de crédit et/ou d'un fonds de garantie spécifique à l'ESS, pourrait encourager ces banques commerciales à introduire une offre de financement dédiée à l'ESS.

➤ **IMF**

Les institutions de micro finance en Tunisie s'emploient à répondre à un des objectifs définis par la Banque Mondiale, à savoir l'inclusion financière. Avec un taux d'inclusion financière en Tunisie, ne dépassant pas les 36% (Une étude de la Banque Mondiale et de CAWTAR, réalisée en 2015) de la population adulte, les institutions de microcrédit, à travers le microcrédit, pourraient donc accélérer le processus de bancarisation des Tunisiens et contribuer au développement économique régional, en servant de tremplin financier aux petits entrepreneurs.

La présence des IMF au Nord-Ouest se présente comme suit:

- Enda Tamweel : Beja/ Jendouba/ Boussalem/ Kef/ Siliana/ Bargou/ Al Karib/ Tejerouine/ Makther
- Taysir : Siliana/ Kef
- Microcred : Beja/ Jendouba/ Kef

¹ L'UBCI

Si les IMF peuvent, dans certaines définitions, être considérées comme des organisations de l'ESS, les bénéficiaires de leurs micro-crédits sont bien souvent des micro-entrepreneurs, individuels, qui ne relèvent donc pas de l'ESS. Cependant, la scission entre les activités financières et de conseil des IMF (Ex Taysir Conseil), a permis à des programmes de renforcement de capacités de voir le jour, notamment des initiatives visant à rassembler les bénéficiaires du soutien financier en chaînes de valeurs (lait, recyclage) ou d'appuyer certains sur la commercialisation ou les services dont ils ont besoin. Ainsi, les IMF pourraient contribuer à dynamiser l'écosystème ESS, à travers les services et le regroupement dans des dynamiques collectives des micro-entrepreneurs qu'ils appuient.

IV. ORIENTATIONS NATIONALES EN MATIÈRE D'ESS

IV.1 Principales orientations nationales

Si les initiatives d'Économie Sociale et Solidaire de «terrain», existent depuis de nombreuses années en Tunisie et que la tendance mondiale des dernières années, couplée à la nouvelle dynamique post-2011, tendent à donner l'image d'un écosystème de l'ESS grandissant en Tunisie, force est de constater qu'une stratégie institutionnelle en Tunisie n'est pas établie.

Cependant, plusieurs initiatives relevant d'acteurs nationaux, ont vu le jour, afin d'apporter une réponse institutionnelle pour organiser l'économie sociale et solidaire en Tunisie et saisir l'opportunité de promouvoir une nouvelle approche du développement qui, dans l'idéal, devrait pallier aux obstacles rencontrés par les modèles précédents. Cette dynamique nationale a permis d'ouvrir le débat, dans les ministères, les syndicats, les entreprises, les partenaires internationaux, à Tunis et en régions et de mobiliser les différentes parties prenantes.

Plusieurs initiatives viennent préfigurer les grandes orientations nationales qui seront développées en matière d'ESS :

- Le contrat social signé le 14 janvier 2013, entre le gouvernement, l'UGTT et l'UTICA, notamment sur l'axe dédié au développement régional,
- Programme de création d'entreprises, solidaire du Ministère de l'emploi (2014), qui a donné lieu à une expérience pilote sur le gouvernorat de Béja, Une Conférence nationale tripartite sur l'ESS, du 19 mai 2015, à l'initiative du BIT, qui donna lieu à une déclaration sur l'économie sociale et solidaire en Tunisie, par le gouvernement et les partenaires sociaux,
- L'intégration au plan quinquennal 2016-2020, d'une approche ESS présentée comme un troisième secteur, avec notamment un long travail de terrain et de discussions dans toutes les régions,
- Dialogue national sur l'Emploi - Déclaration Tunisienne pour l'emploi (Mars 2016), par le gouvernement tunisien et l'OIT,
- La feuille de route de Carthage, signée le 13 juillet 2016, pour la constitution d'un gouvernement national, par 9 partis politiques, l'UGTT, l'UTICA et l'UTAP, qui prévoit, entre autres, de mettre en place les mesures requises pour la promotion de l'ESS,
- Le projet de loi organique sur l'ESS, proposé par l'UGTT, après un travail participatif dans les régions et avec différentes parties prenantes de l'écosystème. Ce projet propose une définition de l'ESS comme étant «une voie du développement durable et inclusif, adaptée à tous les domaines de l'activité humaine, fondée sur la liberté, la dignité, la justice et la solidarité. Elle couvre les personnes morales qui s'adonnent à des activités économiques et sociales, répondant à des intérêts communs et sociétaux, sans que leur objectif essentiel soit la distribution des bénéfices», (Article 1). Ce travail sera adapté et amélioré dans le cadre de la stratégie nationale,
- Plusieurs projets de coopération intégrant des projets de promotion de l'ESS: exp: projet PEJTUN, Projet DEPART (présenté plus haut dans la cartographie).

Ainsi, au-delà des mesures relevant de la structuration de nouvelle forme d'organisation, l'ESS est aujourd'hui présente à l'agenda politique, comme nouvelle solution pour résoudre les grands défis que traverse la Tunisie. C'est ainsi que le Chef du Gouvernement Youssef Chahed a déclaré, le 27 octobre 2016, que «La Tunisie adoptera l'économie solidaire et sociale, en tant que nouveau mécanisme de développement dans le plan quinquennal (2016/2020), outre l'économie verte et l'économie numérique, et ce afin de réaliser ses objectifs de développement».

Toujours, selon le Chef du gouvernement, «l'économie solidaire et sociale permet de relever les défis importants du pays en matière de lutte contre la pauvreté et le chômage, la facilitation de l'intégration économique et sociale des habitants des zones rurales et le désenclavement des zones reculées».

Un comité de pilotage a été mis en place au Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale, pour traiter de la place de l'ESS dans le plan quinquennal de développement 2016-2020, et dont les principales recommandations ont porté sur:

- la mise en place d'un cadre juridique,
- les outils de financements,
- la sensibilisation et le renforcement des capacités.

Il est à noter, cependant, que, malgré la volonté de faire de l'ESS un pilier fort du plan quinquennal, il n'a pas été fait mention, dans le cadre de la conférence Tunisia 2020 et la présentation du plan quinquennal, de l'Économie Sociale et Solidaire en tant que telle, même si en transversale, les notions de Développement Humain et d'inclusion sociale, sont présentes.

Plus récemment, et dans la continuité des travaux menés par le MDICI dans le cadre du plan quinquennal 2016-2020, une étude stratégique relative à l'Économie Sociale et Solidaire, a été menée. Elle a été présentée lors d'une Conférence Nationale, sous l'égide du Chef du Gouvernement, le 5 juillet 2017, en présence de 4 ministres et des partenaires sociaux. Cette étude stratégique présente les propositions et axes de travail pour, à la fois, fonder et développer le secteur ESS, à travers la mise en place de :

1) Un cadre Institutionnel

Une cellule de réflexion stratégique sera mise en place, pour une étude détaillée du meilleur scénario, pour la réalisation d'action détaillée (organigramme, budget...), et la préparation juridique et des modalités de fonctionnement des institutions. Le scénario privilégié est celui de la création d'une Autorité Administrative Indépendante.

2) Un Cadre Juridique

La création d'un cadre juridique adapté est nécessaire et devra, au préalable, mobiliser une commission mixte, des ateliers de formation, d'échanges et de réflexion thématique sur la nature des textes. Un ajustement de l'initiative de l'UGTT sera également proposé.

3) Un Cadre Statistique

A travers l'établissement d'un compte satellite pour les organisations ESS (comptabilité nationale), la constitution d'un répertoire national des associations (RNA) et la mise en place d'une base de données de l'ensemble des acteurs ESS.

4) Un Système de Financement

Différents scénarios sont évoqués comme l'étude de la transformation de la BTS en Banque ESS, qui pourrait ajouter ainsi une nouvelle prérogative à son action, mais également le scénario d'une banque coopérative dédiée au secteur, ou encore l'utilisation du réseau de la Poste Tunisienne, pour en faire le relai financier des organisations de l'ESS sur tout le territoire. Sont également prévues des révisions en matière de fiscalité et incitation, de rémunération des services rendus par les associations, le développement du Service Civil Volontaire ou d'autres modèles, pour une incitation financière au niveau RH. Enfin la mise en place d'une stratégie pour la coopération avec les partenaires internationaux, afin de mieux optimiser l'arrivée des fonds internationaux.

5) Un Plan de formation

Ce plan devra permettre de développer la recherche et améliorer les compétences des acteurs, organiser des ateliers pluri-acteurs sur tout le territoire, promouvoir et développer la sensibilisation pour les étudiants et dans les manuels scolaires et développer les parcours diplômants.

6) Un Plan de communication

Une attention particulière est mise sur la sensibilisation des jeunes et étudiants mais aussi la promotion de l'ESS auprès des jeunes créateurs d'entreprises, à travers des campagnes de sensibilisation dans les médias.

Cette stratégie a pour vocation de devenir une réelle politique publique.

Si ces différentes initiatives sont les signaux d'une mise en mouvement des différents acteurs pour la structuration du secteur, la question de la coordination, de la cohérence des orientations et du leadership de l'exécution de ces mesures, reste encore posée et devra être résolue, afin que ces mesures puissent être converties en outils tangibles pour les acteurs du terrain.

IV.2 Implication en matière de renforcement de capacités

Les orientations nationales se concentrent sur la structuration institutionnelle, juridique et financière de l'ESS en Tunisie, mais également sur son développement à travers un plan de formation.

Les propositions de l'étude stratégique sur l'économie sociale et solidaire, présentée en Conférence nationale le 5 juillet 2017, propose ainsi de:

- Développer des thématiques au niveau des manuels scolaires, au niveau de l'enseignement primaire et secondaire, en vue de sensibiliser et introduire les enfants à l'ESS et aux possibilités de prendre part dans la résolution de différentes problématiques sociales et environnementales,
- Promouvoir les valeurs de l'économie sociale et solidaire, auprès des étudiants,
- Soutenir et développer toutes les initiatives mises en place par les établissements d'enseignement supérieur, visant à mieux faire connaître ce modèle économique,
- Développer, avec les partenaires, les formations qui conduisent à des diplômes en lien avec l'économie sociale et solidaire,
- Encourager le développement de thèses et de stages relatifs aux secteurs de l'ESS, ce qui favoriserait la recherche & développement et l'innovation. Ces mesures permettraient le développement de l'esprit d'initiative et d'action solidaire, et à terme, l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs solidaires,
- Intégrer le droit de l'économie sociale et solidaire dans les établissements de l'enseignement supérieur,
- Développer la recherche, afin de faire émerger des projets économiques viables en réponse aux besoins sociaux identifiés, en vue de repérer les idées porteuses d'innovation sociale dans les régions et les concrétiser en projets d'ESS,
- Améliorer le niveau des compétences des salariés des structures ESS et faciliter ainsi le renforcement de leur qualité de service et donc leur pérennité et leur développement par une politique active de formation,
- Organiser des ateliers rassemblant les collectivités territoriales, les acteurs de l'ESS, les universités, les centres de recherche et plus largement les acteurs économiques et la société civile, autour des principaux enjeux économiques et sociaux du pays. L'objectif est de créer une réflexion-action collective susceptible de faire émerger des idées/projets, vecteurs d'innovation sociale.

A noter que certaines de ces propositions sont actuellement mises en place en «autonomie» et à petite échelle, par des acteurs de la société civile, soutenus par des programmes internationaux, à l'instar des outils d'accompagnement ESS sur le terrain (formation, formation de formateur, incubation, coaching de projet). Les universités commencent à s'investir dans l'ESS, plus spécifiquement dans l'entrepreneuriat social (Master Pro IHEC, nombreux clubs étudiants actifs sur toute la Tunisie). Ainsi, ces initiatives préalables pourront servir d'exemple et de test pour les orientations qui seront développées par les ministères.

V. PRINCIPALES ATTENTES DES ORGANISATIONS ESS EN MATIÈRE D'APPUI

Ce chapitre présente les principales attentes des OESS en matière d'appui et se base sur les avis et les suggestions recueillis auprès des organisations rencontrées lors des visites de terrain, dans les quatre gouvernorats du Nord-Ouest. Ces attentes des OESS nous permettront d'identifier des pistes d'amélioration pour l'ajustement/ renforcement des services offerts par les structures d'appui.

V.1 Cas des GDA et SMSA

Le secteur agricole en Tunisie présente plusieurs faiblesses structurelles qui ont affecté ses performances et limité les possibilités d'exploitation de son potentiel. Parmi ces faiblesses, nous citons principalement:

- Le morcellement des parcelles avec 54% de moins de 5ha, qui se traduit par un manque de moyens et de ressources au niveau individuel et par conséquent une faible capacité d'investissement,
- Le vieillissement de la population des agriculteurs avec 43% qui ont plus de 60 ans,
- Le taux élevé d'analphabétisme des exploitants,
- Des filières peu structurées se traduisant par des difficultés de commercialisation, une faible valorisation du produit, des problèmes d'approvisionnement...
- Un accès limité aux services d'assistance.

Les Groupements de Développement Agricole (GDA) et les Sociétés Mutuelles de Services Agricoles (SMSA), constituent des formes de regroupement des agriculteurs dans des structures communes. Ces structures permettent d'encadrer les agriculteurs et d'améliorer leurs accès à certains services et prestations nécessaires à l'activité. Contrairement aux SMSA, les GDA ne peuvent pas exercer des activités commerciales; ce qui limite leur marge de manœuvre et les services qu'ils peuvent offrir aux membres.

Ces structures peuvent être considérées comme des acteurs majeurs de l'ESS dans les régions agricoles, malgré leurs contraintes de fonctionnement et des écarts relatifs par rapport à certains principes fondamentaux de l'ESS, qui ne sont pas transcrits de façon formelle, dans les statuts (droit de vote, distribution des profits...).

Bien que, dans l'ensemble, ces structures n'aient pas atteint le développement escompté et joué le rôle attendu en matière de structuration des agriculteurs à l'échelle nationale, plusieurs expériences réussies ont été identifiées, telles que celles des SMSA de Fernena, de Boussalem et de Mahassen au Kef. Cette dernière, par exemple, a pu fédérer plus de 200 agriculteurs et leur offrir des services d'assistance, de mise à disposition d'équipements et de distribution d'intrants. Avec ce regroupement, les agriculteurs ont pu avoir une taille critique leur procurant plus de pouvoir de négociation auprès des fournisseurs et des structures d'appui. Cependant, plusieurs facteurs freinent le développement de ces structures et menacent même la pérennité de certaines d'entre elles tels que:

- Un accès très difficile au financement, compte tenu de leur statut juridique qui n'offre pas suffisamment de garanties, selon les banques. A titre d'exemple, la SMSA de Boussalem n'a pas pu obtenir des crédits de financement, malgré une situation financière saine,
- Un statut contraignant pour les GDAs qui n'ont pas le droit d'exercer une activité commerciale,
- Un appui matériel insuffisant de la part des acteurs publics. Dans ce cadre, certaines SMSA affirment qu'elles n'ont pas pu obtenir certains avantages en matière d'investissement, pourtant stipulés dans le cadre législatif,
- L'absence d'un dispositif d'encadrement spécifique de la part des acteurs d'appui. En effet, la pérennité de plusieurs organisations professionnelles a été tributaire de l'aide fournie par certains projets de coopération et/ou des programmes ponctuels. Cela explique le fait que plusieurs d'entre elles ne sont plus réellement actives depuis des années,

- Le manque de maîtrise des méthodes de management par les membres dirigeants; ce qui a affecté la gestion de plusieurs structures. Il est à rappeler dans ce cadre, que le niveau d'instruction général des membres, est souvent limité, ce qui ne favorise pas la mise en place de méthodes efficaces de gestion,
- L'absence d'un projet fédérateur initial qui garantirait l'engagement durable des membres. En effet, plusieurs structures ont été créées dans le but de profiter de certains avantages spécifiques et/ou sous l'impulsion de certains programmes. Ainsi, elles ne sont pas la résultante d'une approche volontariste et réfléchie de la part des membres.

V.2 Cas des associations

Si le nombre d'associations actives, rapporté au nombre total d'associations déclarées, peut mettre en avant la faiblesse du secteur associatif au Nord-Ouest, un grand nombre d'associations existent pour permettre à des jeunes diplômés chômeurs de bénéficier des programmes de soutien du Bureau d'Emploi (SCV indemnités mensuelles de 200TND). Force est de constater que ce dispositif agit comme un palliatif au chômage, avec parfois, un effet bénéfique sur les actions de soutien scolaire ou d'actions humanitaires. Au-delà de ce constat, il convient de s'attarder sur les associations actives qui font souvent un travail remarquable, au cœur de l'écosystème, entre les bénéficiaires de terrain, les acteurs publics et les partenaires internationaux.

Les associations les plus actives bénéficient de subvention de bailleurs de fonds internationaux, et de formation de leurs membres pour le montage et la gestion des projets.

Les principaux besoins des associations en terme de renforcement de capacités sont:

- Appui dans la mise en place de processus de gouvernance collective et efficace, pour valoriser l'enjeu social mais aussi l'efficacité, aussi bien en terme de gestion qu'en terme de communication interne, pour mieux définir les rôles de chacun,
- Appui en communication et marketing, aussi bien pour l'image de l'association, sa capacité à être crédible auprès de son public et des partenaires potentiels, qu'en terme de marketing des produits ou service qui peuvent être commercialisés et donc peuvent supporter le modèle économique de l'organisation, ou de ses bénéficiaires,
- Si beaucoup d'associations ont suivi des formations en recherche de financement et ont tenté de postuler à des appels à projets, le taux de conversion reste faible dans la majorité des cas. En effet, les formations théoriques ne permettent pas d'appliquer en situation concrète, les méthodes. Il conviendrait donc de développer l'accompagnement des associations dans la recherche de fonds, à travers des outils et un suivi pratiques et concrets,
- Une plus grande intégration dans l'écosystème, d'échanges d'égal à égal avec les partenaires,
- Un appui pour solliciter les acteurs publics et les entreprises privées, pour obtenir de l'appui logistique, notamment les locaux,
- Des besoins sectoriels de renforcement de capacités techniques.

Ainsi, un programme de renforcement des compétences autour de l'ESS, abordé de manière transversale, permettrait, en même temps, de diffuser aux acteurs les fondamentaux de l'ESS et le rôle des associations, tout en renforçant les associations dans leur fonctionnement interne. Les associations doivent aussi, à terme, pouvoir revendiquer et prendre un rôle clé sur le terrain, pour dynamiser l'écosystème. En effet, leur proximité, flexibilité et les connexions existantes avec les bénéficiaires, les projets existants, les ONG ou les acteurs publics, en font un relai essentiel de la dynamisation de l'ESS dans les régions.

V.3 Cas des Entreprises solidaires créées à Béja

En partant de l'expérience des deux entreprises solidaires créées à Béja en 2016, dans le cadre du programme lancé par le MFPE (voir Chapitre IV-2-1), les attentes exprimées par les promoteurs, tournent autour des axes suivants :

- Renforcement de l'accompagnement à l'élaboration du Plan d'affaires, notamment en ce qui concerne l'étude financière et la stratégie et plan de marketing. En effet, selon les promoteurs, la formation et le coaching prévus par le programme du MFPE, étaient insuffisants, ce qui a nécessité un effort individuel complémentaire pour approfondir et compléter le plan d'affaires,
- Accompagnement/ formation post-crétion en marketing: il s'agit de l'un des domaines qui est considéré par les promoteurs comme fondamental pour garantir le développement de leur activité, notamment au cours des deux premières années. Cet accompagnement doit porter sur la mise en œuvre d'actions de promotion et de communication, l'organisation commerciale...,
- Accompagnement/ Formation des promoteurs–associés en gestion et communication interne: management de l'entreprise, travail de groupe, résolution des litiges entre associés, motivation des associés... Ce volet influe, dans plusieurs cas, sur la pérennité de l'entreprise et doit être traité pour garantir une implication forte et continue des associés et une gestion saine de l'entreprise.

VI. ANALYSE SWOT

En partant des résultats du diagnostic du terrain, effectué auprès des acteurs d'appui et de leurs orientations et projets futurs, ainsi que des attentes des OESS, nous avons dégagé l'analyse SWOT ci-dessous: (

nous rappelons que cette analyse concerne uniquement les activités d'appui à l'ESS, dans les quatre gouvernorats concernés par le projet PROMESS (à savoir Béja, Jendouba, Siliana et Kef).

J Forces	L Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Quelques initiatives réussies d'appui aux OESS, dans le domaine agricole et/ou dans le cadre de projets de coopération...; • Motivation des acteurs d'appui pour s'engager dans la promotion de l'ESS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de maîtrise de l'ESS (principes, spécificités...), par certains acteurs d'appui, et donc faible capacité des acteurs à promouvoir l'ESS ou orienter les bénéficiaires, en termes de positionnement et stratégie; • A l'heure actuelle, très peu d'acteurs d'appui intervenant réellement dans l'appui aux OESS; • Divergence entre les acteurs dans la compréhension du champ d'intervention de l'ESS, en l'absence d'un cadre juridique spécifique; • Manque de visibilité de certains acteurs d'appui/ manque de communication entre les différents acteurs; • Manque de moyens et de RH, au sein de la majorité des structures d'appui; • Absence de dispositif de coordination de l'accompagnement entre les différentes structures publiques, et entre ces structures et les associations/ONG, ce qui fragilise les parcours d'accompagnement des OESS; • Quasi-absence de dispositif d'accompagnement post-crétion; • Forte centralisation à Tunis et compartimentation entre les différentes agences étatiques, malgré le besoin de flexibilité en local; • Laxisme dans la mise en œuvre effective de certains avantages et encouragements au profit des OESS (Exemple: prime d'investissement pour les SMSA);

C Opportunités	M Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Inspiration des expériences nationales et internationales dans différents secteurs d'activités (Cas de réussites et d'échecs); • Amélioration de la complémentarité et de la coordination entre les acteurs d'appui; • Harmonisation des outils utilisés par les différents acteurs d'appui (exemple: canevas du plan d'affaires); • Mise en place d'une plateforme d'échange d'informations; • Formalisation d'un processus d'appui aux OESS, avec une précision du rôle de chaque acteur; • Montée en compétences du secteur associatif local qui peut devenir un relai important pour la dynamisation de l'ESS; • Spécificités économiques, écologiques et sociales de la zone favorables à des initiatives ESS; • Existence de plusieurs programmes et bailleurs de fonds prêts à soutenir des initiatives ESS dans la région (moyennant une coordination efficace pour exploiter les synergies). 	<ul style="list-style-type: none"> • ESS restant marginalisée et peu développée en l'absence d'une stratégie et d'un dispositif d'appui adéquats; • Manque de sensibilité des bénéficiaires potentiels et des acteurs d'appui à l'intérêt de l'ESS; • Difficulté des promoteurs à créer des OESS, en l'absence d'un appui efficace et rapproché et d'outils de financement adéquats; • Risque de non-viabilité des OESS créées en l'absence d'un accompagnement post-crétion; • Risque de rivalité entre les acteurs d'appui, compte tenu des chevauchements qui existent dans leurs périmètres d'intervention; • Risque d'un secteur «sous perfusion», avec le soutien de nombreux programmes internationaux, ce qui pose le problème de l'avenir de ces initiatives, une fois les programmes de support clôturés.

VII. PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS

En partant de l'analyse SWOT présentée au chapitre précédent, le plan de renforcement de capacités proposé, comporte 13 actions articulées autour des quatre axes suivants:

- Axe 1 : Formation sur l'ESS;
- Axe 2 : Structuration du dispositif d'appui;
- Axe 3 : Formation sur la démarche et outils d'accompagnement;
- Axe 4 : Outils pédagogiques et renforcement des moyens humains.

N°	Action	Bénéficiaires	Objectif/ Résultat attendu	Modalités pratiques	Priorité (1 très prioritaire)
Formation sur l'ESS					
1	Formation générale sur l'ESS: - Principes de l'ESS, - Cadre juridique, - Formes juridiques des OESS: différentes formes, avantages et inconvénients de chacune, adaptation aux besoins des adhérents...	Tous les acteurs d'appui	- Maîtrise et compréhension commune du concept de l'ESS par les acteurs d'appui;	Session de 3 jours (par groupe de 15 personnes) + Session d'actualisation de 2 jours (après 1 an)	1
2	Présentation et discussion de cas réels d'OESS: - En Tunisie et à l'étranger, - Dans différents secteurs d'activité: agriculture, artisanat, culture, social... - Pour différentes formes d'organisations: coopératives, associations..., Cas de réussites/ Cas d'échecs, - Facteurs clés de succès pour la création et le développement des OESS.	Tous les acteurs d'appui	- Connaissance de cas pratiques/ réels de l'ESS, - Identification de créneaux porteurs pour le développement de l'ESS, - Identification des facteurs clés de succès.	Session de 3 jours par groupe de 15 personnes	1
3	Visites d'études à des cas de réussite d'OESS en Tunisie (et à l'étranger éventuellement).	Tous les acteurs d'appui	- Assimilation de cas pratiques de l'ESS, - Echange d'expériences.	3 jours de visite en Tunisie	2
4	Formation sur les incitations à l'ESS et les possibilités de financement: - Incitations dans le cadre de la nouvelle loi d'investissement, - Possibilités de financement des OESS à l'investissement, - Financement de l'exploitation.	Tous les acteurs d'appui	- Maîtrise du dispositif d'incitations et de financement	Session de 2 jours (par groupe de 15 personnes) + Session d'actualisation de 2 jours (après 1 an)	1
Structuration du dispositif d'appui à l'ESS					
5	Atelier de travail sur la reconfiguration du dispositif d'appui aux OESS, - Acteurs d'appui et leur rôle, - Comment développer la synergie entre les acteurs et éviter les chevauchements.	Tous les acteurs d'appui	- Dispositif d'appui plus efficace et plus efficient	Atelier de 2 jours par gouvernorat + Atelier 2 jours pour consolidation	2
6	Mécanisme de coordination et de concertation entre les projets et bailleurs de fonds internationaux, en matière d'ESS: - Création d'un comité de coordination au niveau des gouvernorats, impliquant toutes les parties prenantes, - Création d'une plateforme inventoriant les différents programmes et projets de coopération, leurs champs d'intervention, leur réalisation..., - Identification dans le cadre du comité des synergies entre les projets et des possibilités de montage d'actions communes.	Acteurs d'appui et bailleurs de fonds internationaux	- Eviter les chevauchements entre les différents projets et assurer la complémentarité de leurs actions, - Assurer une meilleure efficacité des moyens déployés.	Organisation d'un atelier de travail regroupant les acteurs d'appui et les bailleurs de fonds	2

N°	Action	Bénéficiaires	Objectif/ Résultat attendu	Modalités pratiques	Priorité (1 très prioritaire)
7	Mise en place et animation d'un réseau ESS dans le Nord-Ouest (au niveau national dans un deuxième temps): - Plateforme informatique regroupant les acteurs d'appui, - Tables rondes pour échange d'expériences, - Réseautage avec des partenaires étrangers, - Invitations aux tables. (S'inspirer, par exemple, des expériences du Maroc: Réseau Marocain de l'ESS – REMESS, Maison de l'ESS – MESS)	Tous les acteurs d'appui (Animation par un chef de file à désigner)	- Echange et partage d'expériences entre les acteurs, - Communication plus fluide entre les acteurs d'appui.	Plateforme informatique + 2 tables rondes annuelles	2
Formation sur la démarche et les outils d'accompagnement aux projets ESS					
8	Formation sur les techniques d'animation de groupes de bénéficiaires potentiels de l'ESS: - Sensibilisation à l'ESS et à ses avantages, - Gestion de conflits, Utilisations d'outils de communication adaptés aux groupes cibles, Techniques de coaching, adaptées.	Tous les acteurs d'appui	- Maîtrise des techniques d'animation des groupes cibles, Bénéficiaires sensibilisés à l'ESS.	2 jours en salle + 2 jours de pratique sur terrain pour chaque groupe de 15 personnes	1
9	Formation à l'élaboration d'un plan d'affaires pour une OESS + Elaboration d'un canevas type à adopter par les structures d'appui.	Acteurs d'appui intervenant dans l'accompagnement (EE, Centre d'affaires, pépinières, accompagnateurs privés...)	- Accompagnement plus efficace et selon un modèle harmonisé	3 jours dont 1 jour d'étude de cas pratique	1
10	Formation d'accompagnateurs à la création/ post-crédation d'OESS : - Constitution juridique des OESS, - Mobilisation du financement, - Gestion administrative et financière des OESS, - Motivation des adhérents et gestion de conflits. Cette formation se déroulera en 2 cycles espacés de 6 mois, période pendant laquelle les accompagnateurs auraient procédé à un accompagnement pratique des OESS dans le cadre du projet PROMESS. Le 2 ^{ème} cycle permettrait d'analyser les retours d'expérience de la phase pratique de l'accompagnement.	Acteurs d'appui intervenant dans l'accompagnement (CRDA, EE, CAF, Pépinières, accompagnateurs privés...)	- Facilitation de la création d'OESS, - Pérennisation des OESS.	2 cycles de 5 jours espacés de 6 mois (par groupe de 15 personnes)	1
11	Formation des banquiers à l'évaluation d'un plan d'affaires/ demande de financement d'une OESS.	Banques	- Evaluation pertinente des dossiers de financement d'OESS.	3 jours	2
Outils pédagogiques et renforcement des moyens humains					
12	Outils pédagogiques d'animation de terrain: tableau, vidéoprojecteur...	Acteurs d'appui	- Animation plus efficace des groupes de bénéficiaires sur terrain		2
13	Renforcement des moyens et ressources des structures d'appui: - Augmentation des effectifs de cadres permanents, - Mise à disposition de fonds permettant de mobiliser des expertises spécialisées (management, marketing et commercial, labellisation et certification...)	Tous les acteurs d'appui	- Renforcement de l'appui aux OESS.	Fonds à mobiliser à travers un financement international	3 2

Le planning proposé pour la mise en œuvre de ce plan de renforcement de capacités se présente comme suit :

	2017	2018				2016	
	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2
Formation sur l'ESS							
1							
2							
3							
4							
Structuration du dispositif d'appui							
5							
6							
7							
Formation sur l'accompagnement							
8							
9							
10							
11							
Moyens matériels et RH							
12							
13							

VIII. ANNEXES

VIII.1 Liste des contacts au niveau central

Organisme	Personne
Bureau International du Travail (BIT) – Projet PROMESS	- M. Karim Toumi (Coordinateur National Principal) - Mme Nawal Tounsi (Coordinatrice Nationale) - M. Abdelmoneem Riadh Derouiche (Coordinateur régional Béja & Jendouba) - M. Fakhreddine Mhadhebi (Coordinateur régional Siliana et Kef)
Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT)	- Mme Wassila Ayari
Ministère de l'Agriculture des Ressources Hydrauliques et de la Pêche	- Mme Nawal Jabbes (Conseillère)
Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche (UTAP)	- M. Makram Sghaier (Membre du Bureau exécutif) - M. Mongi Saidane - M. Ramzi
Ministère du Développement de l'Investissement et de la Coopération Internationale (MDICI)	- M. Wissem Romdhane (Chargé du dossier Emploi, Formation Professionnelle et ESS)
Banque Tunisienne de Solidarité (BTS)	- M. Houcine Jhaider (Chef du département crédit)
MFPE – DG de la Promotion de l'Emploi	- Mme Faiza Kallel (Directrice Générale) - Mme Anyssa Ayari - Mme Imen
Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat (UTICA)	- M. Sami SELLINI - M. Zied CHARFI
Taysir Microfinance/ Conseil	- M. Rachid Abidi (Directeur Délégué) - Mme Feriel Ellouz (Chargée de mission)
LAB'ESS	- Mme Sofia Azaiez (Directrice) - M. Anel Hadzic (Chargé de recherche de financements)
Agence Française de Développement (AFD)	- Mme Mathilde Estienne (Chargée des projets secteur financier) - Mme Wided Ben Naceur (Chargée de mission Secteur financier/ Appui au secteur privé/ Energie) - Mme Claire Lamonte (Chargée de projets Gouvernance)

VIII.2 Liste des contacts à Béja

Organisme	Personne
Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (DRFPE)	- M. Hamed Dhoui (Directeur Régional) - Mme Sondes Ouerhani
Espace Entreprendre	- M. Tarek Chaibi (Directeur)
Promoteurs d'entreprises solidaires (dans le cadre du programme lancé par le MFPE)	- M. Marouane Khalfi (Gérant de la société Azur d'impression numérique) - M. Marwen Bejaoui (Gérant de la société Fraichi de production de jus frais) - Mme Tayssir Ghazzi (Promoteur d'un projet en cours) - M. Kais Mekni (Promoteur d'un projet en cours)
Commissariat Régional de la Femme, de la Famille et de l'Enfance	- Mme Maherzia - M. Walid Hemissi

Organisme	Personne
Commissariat Régional de l'Artisanat	- M. Kamel Aouadi (Commissaire Régional)
Centre d'Affaires	- M. Anis Arfaoui (Directeur)
Commissariat Régional de Développement Agricole (CRDA)	- M. Hassen Aloui (Chef d'Arrondissement) - M. Mohamed Maddouri (Arrondissement Financement et Encouragement)
Banque Tunisienne de Solidarité (BTS)	- M. Slim Louhichi (Directeur)
Direction de Développement Régional (DDR)	- M. Lassaad Bouakez (Directeur Régional)
Union Régionale de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat (URICA)	- M. Kacem (Administrateur)
Office de l'Elevage et des Pâturages (OEP)	- Mme Bisma Ben Youssef (Directrice Régionale par intérim)
Programme de Développement Intégré (PDI)	- M. Tahar (Coordinateur régional)
Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises (BFPME)	- M. Mohamed Ikbel Balti
Union Régionale de l'Agriculture et de la Pêche (URAP)	- M. Naceur Amdouni (Président)
Office de Développement Sylvo-Pastoral du Nord- Ouest (ODESYPARNO)	- M. Mohamed Ouled Slimane (Directeur Régional)
Union Régionale Tunisienne du Travail (URTT)	- M. Fethi Hasnaoui
Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA)	- M. Faouzi Fakhfakh (Directeur régional)
Union Tunisienne de Solidarité Sociale (UTSS)	- M. Nabil
Commissariat Régional des Affaires Culturelles	- M. Ahmed Choubani (Commissaire régional)
Pépinière des Entreprises	- Mme Najoua Mhamdi
Coopération Technique Allemande (GIZ)	- Mme Hanen Dridi (Resp. Adm& Fin)
GDA KounouzDjebba	- Mme Farida (Présidente) - Mme Nadia - Mme Henda
SMSA Zitouna – Teboursek	- M. Bettahar (Président) - M. Abderrahman Bettahar (Adhérent) - M. Anis Bettahar (Adhérent et président de l'ULAP)
Association pour la valorisation de l'héritage culturel – Représentation du Kef	- Mlle Meriem Rmadhnia (Représentante El Kef)

VIII.3 Liste des contacts à Jendouba

Organisme	Personne
Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (DRFPE)	- M. Adel ZITOUNI
Espace Entreprendre	- Mme Mabrouka - M. Haythem
Commissariat Régional de la Femme, de la Famille et de l'Enfance	- M. Slah HYDRI (Commissaire régional) - Mme Najoua (chargée du projet TAMKIN)
Commissariat Régional de l'Artisanat	- M. Anis JDIDI
Centre d'Affaires	- M. Noomen MEJRI
Commissariat Régional de Développement Agricole (CRDA)	- Mme FATIMA/ M. Ali (Financement et Encouragement)
Banque Tunisienne de Solidarité (BTS)	- M. Wajih KLAA
Direction de Développement Régional (DDR)	- M. KHLIFA

Organisme	Personne
Union Régionale de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat (URICA)	- M. Karim
Office de l'Elevage et des Pâturages (OEP)	- Mme Monia BOUZAZI
Gouvernorat (Unité d'encadrement des investisseurs)	- M. Kamel LIATIMI
Union Régionale de l'Agriculture et de la Pêche (URAP)	- M. Khaled KHNISSI
Office de Développement Sylvo-Pastoral du Nord- Ouest (ODESYPARNO)	- M. Abderrahmen ATHIMNI
Union Régionale Tunisienne du Travail (URTT)	- M. Khaled ABIDI
Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA)	- M. Abdelhakim RAJHI
Pépinière des Entreprises	- Mme Meriem GHAZOUANI
ENDA (Jendouba)	- M. Ahmed KHIMIRI
Association RAYHANA	- Mme Sawssen GHARBI (Présidente) - M. Nassib ALLOUCH (Secrétaire Général)
SMSA FALAH BOUSSALEM	- M. Mohamed Fadhel BARKAOUI
GDA Apicole Khemir Ain Draham	- M. Abdelwahe /Mme Imen Belaid
Association Tunisienne pour le Tourisme Equitable et Solidaire ATTES	- M. Noomen AZIZI - Mme EMIRA

VIII.4 Liste des contacts au Kef

Organisme	Personne
Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (DRFPE)	- M. Mohamed Rahali (Directeur Régional) - M. Mokhtar Jebali
Espace Entreprendre	- M. Mehdi Fadhlaoui (Cadre)
Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA)	- Mme Anissa Jebnouni (Directrice)
Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII)	- Mme Ines Bouhjar (Directrice)
Commissariat Régional de Développement Agricole (CRDA)	- M. Chokri Ouji (Chef Arrondissement FE) - M. Ridha Daassi (Service Organisations Professionnelles) - M. SlaheddineHamdani (Chef Division Agriculture Biologique)
Commissariat Régional de la Femme, de la Famille et de l'Enfance	- Mme Abir (Chargée du Programme National de l'Entrepreneuriat Féminin)
Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises (BFPME)	- M. Tahar Aounelli (Directeur)
Centre d'Affaires	- Mme Fathia Ben Ayed (Directrice) - M. Yassine Khelil (Chef Service) - M. Farhat (Responsable du projet d'intégration des activités informelles)
Direction de Développement Régional (DDR)	- Mme BismaJebali (Directrice régionale par intérim)
Banque Tunisienne de Solidarité (BTS)	- M. Sami Hamdi (Chef Agence)
Commissariat Régional des Affaires Culturelles	- M. Sami Nasri (Délégué régional) - Mme Sihem Ben Zeki
Gouvernorat du Kef	- M. Maher Dkhilili (Cellule Contrôle de gestion)
Commissariat Régional de l'Artisanat	- M. Lotfi Manai (Délégué régional)
Union Régionale de l'Agriculture et de la Pêche (URAP)	- M. Mounir Abidi (Président)
Pépinière des Entreprises du Kef	- M. Hatem Abaidi (Directeur)
Union Tunisienne de Solidarité Sociale (UTSS)	- M. Moncef Ben Dhif (Gestionnaire régional)

Organisme	Personne
Programme de Développement Intégré (PDI)	- M. Adel Ben Mosbah (Coordinateur régional)
Office de Développement Sylvo-Pastoral du Nord- Ouest (ODESYPARNO)	- M. Ali Chaïbi (Directeur régional) - M. Fathi Ouerghi (Chef division animation rurale)
SMSA « MAHASSEN »	- M. HssenZraii (cadre administratif) - M. HoucineZraii (cadre administratif)
Office de l'Élevage et des Pâturages (OEP)	- Mme Emna Ouerghi
GDA « Bahra »	- M. Boudali Lazhari (Conseiller technique)
Union Régionale de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat (URICA)	- M. Houcine Maaoui (Président régional)
Société Complexe Industriel et Technologique du Kef (SCIT Kef)	- M. Mehdi Klai (PDG)
Ecole Supérieure d'Agriculture du Kef	- M. Mokhtar Mehouchi (Directeur)
Association Biokef	- M. Moez Ben Dhiaf (Président)
Association de sauvegarde de la Médina du Kef	- M. Ammar Thlijane (Président)

VIII.5 Liste des contacts à Siliana

Organisme	Personne
Direction Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (DRFPE)	- Jamel Mellitti, Directeur Régional
Espace Entreprendre	- Zouhair El Barari, Directeur
Centre d'Affaires	- Najwa Chaali
Commissariat Régional de Développement Agricole (CRDA)	- M. Kamel Dridi - M. Fethi Mediouni
Office de Développement du Nord-Ouest (ODNO)	- M. Ridha Bousselmi - M. Khaled Khlifa - M. Kamel Rzaigui - M. Lassaad Rhaiem
Direction de Développement Régional (DDR)	- M. Houcine Garmazi (Directeur régional)
Office de l'Élevage et des Pâturages (OEP)	- M. Aymen Boussoufi
Programme de Développement Intégré (PDI)	- M. Kamel Essadki, Coordinateur des projets de développement intégré
Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA)	- M. Samir Jaouadi
Bureau de l'Emploi	- M. Nabil Oueslati, Chef du Bureau
Association de Promotion de Kesra	- M. Karim Zgaya
Groupement Hraier Kesra	- Mme Hana Trabelsi
Association Wifaq Bargou	- M. Riadh Yahyaoui
Association: Les jeunes de l'avenir de Bargou	
Association: Union des diplômés chômeurs de Bargou	
GDA des plantes aromatiques et médicinales (PAM) de Bargou	
Association Siliana Sud	

VIII.6 Fiches descriptives des acteurs d'appui

VIII.6.1 DRFPE

Présentation générale de l'acteur	<ul style="list-style-type: none"> - La DRFPE supervise et coordonne l'intervention des structures en charge de l'emploi et de la formation professionnelle dans sa région (BETI, Espace Entreprendre et centres de formation), - Elle coordonne aussi avec les autres parties prenantes, notamment dans le cadre du comité au niveau du gouvernorat, - Elle organise, en collaboration avec les centres de formation professionnelle, les tests de qualification au profit des promoteurs de projets souhaitant bénéficier d'un crédit bancaire. - Les structures en charge de l'emploi et du travail indépendant: <ul style="list-style-type: none"> o Jendouba : 1 EE + 1 BREC + 3 BETI ; o Béja: 1 EE + 2 BETI ; o Kef: 1 EE + 3 BETI ; o Siliana: 1 EE + 3 BETI
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> - la DRFPE de Béja a piloté le programme lancé par le MFPE en 2014, pour l'accompagnement de jeunes diplômés du supérieur à la création «d'entreprises solidaires». Ce programme a concerné, dans sa phase pilote, 4 entreprises, promues, chacune, par un groupe de trois jeunes. Les promoteurs ont bénéficié d'un cycle de formation technique et entrepreneuriale assez poussé. Ils ont, également, bénéficié d'un coaching personnalisé à l'élaboration du Plan d'affaires, par des coachs mobilisés par le MFPE, et selon un guide d'accompagnement conçu par le MFPE et spécifique à la constitution des entreprises solidaires. - Sur les 4 projets pilotes, 2 ont reçu leur accord de financement en 2016. - Les DRFPE de la région du Nord-Ouest ont été impliquées dans le projet PEJTUN du BIT. Exemple: à Jendouba, 5 GDA spécialisés en apiculture ont été constitués dans le cadre du PEJTUN. - En continuité avec ce projet, la DRFPE de Jendouba a encouragé une initiative d'un privé qui a créé un centre de formation en apiculture (Hassen Boussetta)
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Le concept ESS n'est pas bien connu et les concernés potentiels ne sont pas sensibilisés au concept, - Absence d'un financement adapté et spécifique à l'ESS, - Les cadres de la DRFPE et ses structures sous tutelle n'ont pas des compétences spécifiques dans l'ESS, - Les outils, formation et guides existants sont standards et ne comportent pas d'éléments spécifiques à l'ESS. Ils ne traitent pas l'exemple de la création ou du management de structures collectives ou des groupements qui sont très fréquents dans l'ESS, - Le code forestier pose beaucoup de difficultés pour des projets dans la région.
Projets et actions en cours/futurs	
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir des actions de sensibilisation d'envergure pour diffuser le concept ESS et mobiliser les bénéficiaires potentiels, notamment dans les régions rurales, - Instaurer une ligne de crédit spécifique à l'ESS ou une banque spécialisée (à l'instar du Maroc), - Prévoir des formations destinées aux cadres de la DRFPE et ses structures sous tutelle portant sur l'ESS, - Développer de supports spécifiques à l'entrepreneuriat dans l'ESS (guides, supports de formation, CEFE ESS, manuels de gestion d'entreprises ESS, possibilités de financement ESS...), - Revoir le code forestier pour permettre d'exploiter les opportunités d'ESS, en rapport avec l'exploitation et la valorisation des ressources forestières.

VIII.6.2 Espace entreprendre

Présentation générale de l'acteur	<ul style="list-style-type: none"> - Les EE sont relativement récents (Par exemple, EE Jendouba créé en décembre 2008, EE Béja en Juin 2016), - L'EE dispose de 3 conseillers, - Les services assurés aux porteurs de projets comportent: <ul style="list-style-type: none"> o La sensibilisation à l'entrepreneuriat, via des séances d'information collectives en interne ou à l'extérieur, o L'information/ orientation des promoteurs, o Formation de sensibilisation: Créez votre projet (2X 1/2 jour); Organisation des étapes de projets (2X 1/2 jour), o La formation MORAINÉ à la génération d'idées de projet (3 jours), o La formation à la création d'entreprises: formation CEFÉ (20 jours) dont la mise en œuvre est confiée à des bureaux de formation privés et cycle; formation CREE (14 jours), animée par des formateurs internes des EE, Formation en Gestion (max 120 heures), sous-traitée à des bureaux de formation privés, o Formation GERME en gestion (7 jours), assurée par des formateurs internes des EE/ UPM, o La Formation Technique (400 heures): réservée aux demandeurs disposant d'un accord de financement, o La mise à disposition d'une expertise spécialisée pour une durée de 12 hommes*jours o Stage Pratique en Entreprise SPE: exigé parfois par les banques. Même les promoteurs n'ayant pas un accord de financement, sont éligibles à ce service, o Bourse d'accompagnement: donnée pour 1 année (200DT cadre et 100DT non cadre). Elle est octroyée après le démarrage, à condition de suivre une formation en management ou gestion, o Certains EE sont en train de travailler sur le développement d'un accompagnement post création.
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> - L'EE de Jendouba a été impliqué dans un projet initié par COSPE et impliquant des associations (Rayhana), pour sélectionner et accompagner des projets ESS. Les cadres de l'EE ont reçu une formation de 3 jours sur l'entrepreneuriat ESS. Puis ils ont formé à leur tour d'autres promoteurs et intervenants. Toutefois, l'EE n'a pas de retour sur l'issue de ces projets.
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Le cadre procédural et légal ne prend pas en compte les entreprises et projets ESS. Exemples: <ul style="list-style-type: none"> o L'application informatique ne permet pas de les prendre en charge (forme juridique), o Ils ne sont pas éligibles aux bourses. L'EE a fait un effort d'intégrer individuellement les promoteurs, - Les conseillers ne maîtrisent pas suffisamment les concepts, les spécificités et les règles de fonctionnement de l'ESS pour pouvoir accompagner convenablement des projets dans ce sens.
Projets et actions en cours / futurs	
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Revoir le cadre légal et procédural pour intégrer les entreprises ESS (Exemple: éligibilité des Groupements, GIE..., aux bourses et à l'accompagnement des EE), - Promouvoir l'ESS à travers un effort de sensibilisation importante. Les gouvernorats du Nord-Ouest présentent un potentiel important dans ce sens, - Développer les compétences de l'EE en matière d'ESS: concept, coaching, financement, management des entreprises ESS...), - Concevoir et élaborer des outils spécifiques d'accompagnement et d'orientation des entreprises de l'ESS, - Prévoir des mécanismes de financement et d'incitation spécifiques à l'ESS.

VIII.6.3 UTICA

Présentation générale de l'acteur	<ul style="list-style-type: none"> - L'UTICA est un syndicat patronal dont la mission principale est la défense des intérêts de ses adhérents. - L'UTICA n'a pas une vocation spécifique de promotion de l'ESS, mais, à terme, la création de chambres syndicales spécialisées pourrait être envisagée. - Dans le cadre de sa mission syndicale, l'UTICA défend les intérêts des artisans devant les autorités et organismes compétents. - L'UTICA soutient des associations qui peuvent encadrer et promouvoir des initiatives d'ESS (Exemple: association Karima, créée par des membres de l'UTICA qui est active dans la région du Nord Ouest). - Les UTICA régionales manquent de ressources humaines permanentes (1 à 2 cadres seulement).
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> - La création de sociétés de gestion des stations de louage, est un exemple typique d'ESS. - Participation dans plusieurs initiatives d'ESS, au niveau régional et national (Groupement d'artisans à Jendouba, organisation, par l'Utica Jendouba, d'une action de promotion du tapis berbère avec la région de Taref en Algérie).
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'existe pas de cadre juridique spécifique à l'ESS et le projet de loi en cours ne fait pas l'unanimité, - Il y a un manque de capitalisation sur les expériences menées, en matière d'ESS et un besoin de développement de compétences, - Manque de réseautage entre les différentes parties prenantes, - Les villes artisanales ont été détournées de leurs vocations et sont exploitées à d'autres fins.
Projets et actions en cours/ futurs	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un abattoir dans le cadre d'un groupement impliquant éleveurs et bouchers dans la région du Nord-Ouest; projet en cours d'étude et initié en collaboration avec l'UTAP. - La région du Nord-Ouest présente beaucoup d'opportunités dans le secteur de l'artisanat et la valorisation des produits laitiers (fromage), qui peuvent générer des projets ESS. - L'ESS cadre avec les spécificités du Nord-Ouest et peut apporter une réponse aux défaillances actuelles, notamment le manque de structuration des opérateurs.
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Instauration d'un cadre juridique dans le cadre d'une approche concertée. - Ce cadre ne doit pas accorder des avantages aux entreprises ESS qui risquent de biaiser les règles de concurrence sur le marché. Les avantages doivent être orientés aux petites structures, - Renforcement des capacités dans les principales parties prenantes (UTICA, UTAP, UGTT ; BTS...), par la création d'un master spécialisé en collaboration avec des structures spécialisées (INTES en Tunisie, Centre de Turin en Italie...). Ces compétences doivent être mises en réseau et constituer un noyau de promotion de l'ESS en Tunisie, - Formation des acteurs régionaux en ESS: sensibilisation, gestion de structure ESS, développement...

VIII.6.4 URAP

Présentation générale de l'acteur	<ul style="list-style-type: none"> - L'URAP organise et participe à des journées de sensibilisation avec la CRDA. - Les URAP régionales comptent seulement 1 seul cadre technique permanent qui intervient ponctuellement en appui aux adhérents.
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	En matière d'appui dans le domaine de l'ESS, le rôle de l'UTAP se limite principalement à la sensibilisation/ l'information et l'orientation.
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Dans la plupart des cas, les GDA ont échoué et ce, pour plusieurs raisons: il n'y a pas un projet fédérateur, comités imposés, manque de financement, activité non lucrative..., l'URAP n'a pas suffisamment de ressources humaines pour appuyer les projets ESS et le personnel n'est pas formé dans ce domaine, - Il n'y pas de mécanismes de régulation; ce qui justifie une structuration des agriculteurs pour qu'ils puissent se prendre en charge.
Projets et actions en cours/ futurs	<ul style="list-style-type: none"> - Projet de création d'un abattoir de viandes rouges dans le Nord Ouest, en partenariat avec l'UTICA. - Apiculture: il y a un potentiel et des projets de GDAs sont en cours de mise en place. - L'UTAP Centrale est en train d'étudier, avec le ministère de l'agriculture, la possibilité de prendre en charge une partie de l'effort national de vulgarisation et d'encadrement des agriculteurs/ pêcheurs, moyennant la mise à disposition des ressources humaines et financières adéquates. Si cette orientation se concrétise, l'UTAP pourrait, dans le cadre de cette activité de vulgarisation, accompagner les OESS agricoles dans leur développement.
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Revoir le cadre des GDAs pour leur permettre des activités rémunérées; - Former les cadres des URAPs sur les projets ESS pour qu'ils puissent initier des projets et convaincre les adhérents de se structurer; - Sensibiliser les ULAP (au niveau local) à l'ESS, pour qu'ils puissent constituer un relais local; - Initier des projets ESS orientés vers le développement de la commercialisation des produits agricoles et leur valorisation; - S'inspirer des expériences étrangères en matière de création et de développement d'OESS agricoles.

VIII.6.5 UGTT

Présentation générale de l'acteur	<ul style="list-style-type: none"> - Outre son rôle syndical, l'UGTT a joué et joue encore un rôle important au niveau politique et social. - L'UGTT est présente dans chaque gouvernorat à travers une union régionale.
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre de sa contribution au développement socio-économique, l'UGTT a pris l'initiative de préparer un projet de loi sur l'ESS, en concertation avec certains acteurs de la Société Civile et en s'appuyant sur les expériences de certains pays étrangers. <p>Ce projet de loi a été soumis à la Présidence de gouvernement pour avis, avant de le déposer au Parlement pour discussion et approbation.</p>
Difficultés rencontrées	
Projets et actions en cours/ futurs	<ul style="list-style-type: none"> - L'UGTT pourrait jouer un rôle dans la promotion de l'ESS, à travers la sensibilisation de ses adhérents travailleurs à l'entrepreneuriat social et solidaire. Certaines formes juridiques des OESS, telles que les coopératives de travailleurs et les sociétés de travailleurs, pourraient intéresser particulièrement des employés pour la création de leurs projets dans le domaine de l'ESS.
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Vaste campagne de vulgarisation et de sensibilisation sur l'ESS; - Etudes de cas d'expériences étrangères; - Mise en place de mécanismes spécifiques pour le financement des OESS; - Adaptation du cadre juridique aux spécificités tunisiennes.

VIII.6.6 ODNO/ DDR

Présentation générale de l'acteur	<ul style="list-style-type: none"> - L'Office de Développement du Nord-Ouest, dont le siège est à Siliana, a été créé en 1994 et relève du Ministère du Développement et de la Coopération Internationale. - Il assiste surtout les autorités régionales dans l'élaboration des plans et programmes de développement. Il collecte l'ensemble des données nécessaires, coordonne les interventions des différents acteurs et apporte l'assistance méthodologique. Il assure également le suivi de l'exécution des plans de développement. - Les DDR, présentes dans les 4 gouvernorats du Nord Ouest, assurent, entre autres, la promotion de l'investissement privé à travers: <ul style="list-style-type: none"> o La réalisation d'études sectorielles et régionales permettant d'identifier et de mettre en exergue les potentialités et les opportunités d'investissement, o L'élaboration d'étude de faisabilité et de rentabilité des projets au profit des promoteurs privés, o L'assistance des promoteurs dans les différentes phases de réalisation des projets.
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	- L'ODNO et les DDR n'ont pas d'interventions spécifiques dans le domaine de l'ESS, mais ils ont été impliqués dans la coordination et la mise en place de certains projets tels que PEJTUN.
Difficultés rencontrées	- Absence de référentiel ESS pour la réalisation des études et manque de formation interne pour les cadres, pour une meilleure maîtrise des concepts et une intégration de l'ESS dans le travail mené.
Projets et actions en cours/ futurs	- Partenaires dans la conception et l'exécution de projets de coopération, à ce titre, en contact avec des initiatives qui ont pu avoir un lien avec l'ESS. Ce rôle pourrait être accru dans les années à venir et être une occasion pour faire de l'ODNO un partenaire dans la diffusion, sur le long terme, des initiatives ESS. Ces futurs projets de coopération devraient ainsi introduire des projets d'accompagnement test, pour évaluer les capacités des DDR et ODNO à mener à bien l'appui aux initiatives ESS.
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un référentiel ESS permettant de compléter les études stratégiques mises en place avec une dimension ESS, quand cela est opportun. - Montée en compétences des cadres de l'ODNO et ses différentes direction sur l'ESS, à travers des formations, un accompagnement sur le terrain par des experts dans la réalisation d'études ESS, pour un transfert de compétences, et des visites de terrains pour découvrir, par la pratique, des initiatives inspirantes et répliquables au Nord Ouest. - Outils et techniques pour sensibiliser et convaincre sur la pertinence de l'ESS.

VIII.6.7 PDI

Présentation générale de l'acteur	Le Programme de Développement Intégré est un nouvel outil de développement régional, qui a été introduit par le CGDR en 2010, avec le lancement de projets dans 90 délégations prioritaires du pays. Dans le cadre du nouveau plan quinquennal, une nouvelle vague de délégations prioritaires (100 délégations dans les 24 gouvernorats), a été retenue pour l'exécution du PDI au cours de la période 2017-2020.
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	- Pas directement, mais appui au financement d'infrastructure de base, comme les périmètres irrigués ou bien les actions collectives (Exemple: Centre de collecte de lait).

Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Problème de diagnostic initial, notamment sur le support aux unités industrielles, - Les financements accordés auparavant n'ont pas créé les emplois espérés, - Taux d'exploitation très faible, - Pas d'approche filière, - Gestion et gouvernance des infrastructures.
Projets et actions en cours/futurs	<ul style="list-style-type: none"> - Dans la nouvelle approche du PDI, volonté de mettre en avant une gouvernance plus participative, en octroyant le soutien technique et financier vers des organisations collectives (type SMSA), et en intégrant les acteurs publics, comme les municipalités, pour co-gérer l'infrastructure et ainsi éviter les risques de vente du matériel, d'accaparement par un individu. Ainsi, les infrastructures seront au service des collectifs d'agriculteurs, tout en étant un bien commun à la collectivité.
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la coordination avec les différentes parties prenantes pour optimiser l'appui aux initiatives, Appui dans les outils de contrôle et suivi des processus de gestion collective, - Renforcement en ESS pour pouvoir transmettre et transférer aux acteurs de terrains.

VIII.6.8 Cellule d'encadrement des investisseurs au sein du Gouvernorat

Présentation générale de l'acteur	<ul style="list-style-type: none"> - Sa mission porte sur l'orientation des investisseurs, la mise en contact avec les structures intervenantes et la facilitation. - Un comité régional d'investissement est instauré par une décision du gouverneur. - La cellule n'a pas de rapports spécifiques avec les projets ESS. Les SMSA et les GDA ne s'adressent pas à la cellule et sont pris en charge par d'autres structures. - Les Ressources humaines de la cellule sont généralement limitées (1 à 2 cadres).
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'initiatives ESS lancées directement, mais implication dans certains projets de coopération, régionaux (Ex. projet PEJTUN)
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Les difficultés concernent l'environnement d'investissement dans la région, en général, et ne sont pas spécifiques à l'ESS: <ul style="list-style-type: none"> o Le code forestier, o Le changement de vocation prend des années: le comité régional n'a pas de pouvoirs sur ce volet qui est traité au niveau national, o Le financement bancaire, surtout pour les jeunes promoteurs, o Des secteurs porteurs pour l'ESS (artisanat, élevage, pêche...), sont considérés comme sinistrés par les banques et ne sont pas financés. Ces branches sont des potentialités pour la zone de Jendouba, o Les zones industrielles sont mal aménagées (gaz, assainissement, services...), o Absence de locaux industriels proposés en location, o La centralisation de la décision pour le financement.
Projets et actions en cours/futurs	
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Création de comités locaux pour lever les contraintes: changement de vocation, financement (décision au niveau régional), - Donner du pouvoir au comité régional pour faire appliquer les décisions par les autres administrations.

VIII.6.9 CRDA/ Arrondissement FE

Présentation générale de l'acteur	<p>Le Commissariat Régional au Développement Agricole (1/gouvernorat), a pour principales missions: la planification et mise en œuvre des investissements agricoles de base, la vulgarisation et conseil agricole, l'hygiène et la santé animale et la protection des ressources naturelles (forêt, eau).</p> <p>Il existe, au CRDA, un service de promotion des organisations professionnelles, rattaché à l'arrondissement Financement et Encouragement (FE). Il a pour missions:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La sensibilisation des agriculteurs/ pêcheurs, à l'intérêt du regroupement en GDA/ SMSA, - L'information (par exemple, sur les incitations accordées aux GDA/ SMSA, les modalités de constitution d'un GDA/SMSA...), - L'accompagnement à la constitution juridique des GDA/ SMSA, - La participation, en tant qu'observateur, aux assemblées annuelles des SMSA. <p>L'effectif de ce service se limite le plus souvent au chef de service, appuyé, dans certains cas, par un assistant.</p>
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> - Le service «Organisations professionnelles» soutient la création et le développement des GDA/ SMSA. - Mais, il n'existe pas de directives et orientations nationales sur un appui ESS en tant que tel. - Les comités de développement dans chaque secteur, œuvrent pour la planification stratégique et, à travers le PDI, peuvent jouer un rôle stratégique.
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de ressources humaines et de moyens logistiques au niveau de l'arrondissement FE, - Le cadre juridique des OESS agricoles, doit être revu de manière à ce que les formes juridiques retenues soient simples et favorisent le développement de ces organisations: activité lucrative, activité de production, activité de services...
Projets et actions en cours/futurs	<ul style="list-style-type: none"> - A Siliana, le CRDA a participé au design du Projet PROFIT, plateforme d'appui par filiale, avec un investissement fait dans des projets collectifs, avec un capital qui reste à la disposition de l'administration publique. Après étude réalisée par le CRDA, un investissement sera fait par PROFIT dans 7 SMSA à Siliana. - Le CRDA pourrait jouer un rôle important dans la structuration des SMSA, à travers la mobilisation des directeurs techniques en support aux SMSA et/ou l'appui aux SMSA dans le recrutement de cadres.
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Montée en compétence des agents sur l'ESS, et le respect des critères, pour faciliter la vulgarisation et encourager les agriculteurs à se regrouper. - Concevoir des outils de suivi et de contrôle des OESS. - Repenser l'appui technique du CRDA vers les SMSA, sans passer forcément par la nomination d'un directeur technique.

VIII.6.10 ODESYANO

Présentation générale de l'acteur	<ul style="list-style-type: none"> - Les interventions s'articulent autour de la conservation des eaux et des sols, le développement agricole (assistance, vulgarisation...), - L'ODESSYPANO met à la disposition des structures agricoles (GDA, SMSA...), du matériel pour les appuyer (citernes d'irrigation, extracteur de miel, pulvérisateurs, caisses, machines de cueillette...), - L'office intervient dans le cadre de projet. Actuellement le PNO4, financé par la BM, vient de s'achever (2011-2016). Il y a une évaluation en cours qui va permettre de concevoir le prochain projet. - L'office est très bien présent sur le terrain à travers une équipe d'animateurs: 1 animateur pour 2 à 4 secteurs couverts.
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> - L'ODESYANO encourage et assiste les exploitants à se regrouper et à créer des structures communes (GDA, SMSA...). Ces derniers constituent un relais pour diffuser les bonnes pratiques et mobiliser les agriculteurs. - L'intervention de l'office dans un secteur donné démarre généralement par l'assistance de la population à la création d'un GDA représentatif de l'ensemble des douars du secteur. Ce GDA participe activement à l'élaboration du Plan de Développement Participatif (PDP) du secteur qui est décliné, par la suite, en contrats programmes annuels (CPA) co-signés par l'Office et le GDA et bénéficiant du soutien financier de l'Office. - L'Office a appuyé une expérience ESS à Fernana (Jendouba), de poulets de ferme. Une société a été créée à cet effet et l'Office a fourni des couveuses et une assistance technique à travers le GDA. - La SMSA de Fernana est un cas de réussite à multiplier. La société a permis de casser les monopoles et d'offrir des prestations qualitatives aux adhérents (Projet soutenu par la GIZ). - Au Kef, l'Office a soutenu la création de 12 GDA dont seulement 4 sont réellement actifs à nos jours. - L'Office a appuyé, également, à Béja et au Kef, la création de sociétés d'affaires ayant un caractère civil, regroupant 3 associés ou plus et opérant dans la valorisation de produits agricoles/ artisanaux locaux: huiles essentielles, épices, tapisserie, poulets fermiers...
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'existe pas des OLB (Organisation Locales de Base) qui sont vraiment solides et qui pourraient porter des projets d'ESS. - Les GDA sont liés aux projets/ à l'intervention de l'Office et leur survie en dépend.
Projets et actions en cours/ futurs	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'y a pas de projets en cours en attendant le PNO5.
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Il faut élaborer une vision avec une structure de coordination opérationnelle et efficace, pour développer les OESS et les appuyer. - Renforcer la coordination entre les acteurs d'appui, car il y a beaucoup de chevauchements et un manque d'optimisation. - Revoir le cadre juridique des GDAs, pour qu'ils puissent avoir leur autonomie financière (facturer les services rendus aux adhérents). - Développer la formation et l'accompagnement post-crédation des GDAs. - Renforcer l'effectif de l'office, avec surtout l'objectif d'élargir sa zone d'intervention géographique.

VIII.6.11 Office de l'Elevage et du Pâturage OEP

Présentation générale de l'acteur	<ul style="list-style-type: none"> - L'OEP intervient dans le développement du secteur de pâturage et de l'élevage de façon générale. Ses missions couvrent toute la chaîne de valeurs (des ressources fourragères à la commercialisation). - Il assure diverses prestations de conseil, d'accompagnement, d'appui aux professions, de gestion de mécanismes d'appui. - Le département assistance de l'OEP travaille, en étroite collaboration, avec la Production Animale du CRDA
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> - L'OEP est membre du comité en charge des structures professionnelles (GDA, SMSA...), créé sous les CRDA (FE), - Participation aux journées de sensibilisation sur la création des SMSA et GDA, - Formation technique, - Appui dans les démarches de création pour les structures dans les domaines liés à l'élevage, Mise à disposition des acteurs de plans d'affaires type, pour leur faciliter la démarche (initiative personnelle), - Accompagnement de quelques expériences sur initiatives individuelles.
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'y a pas un accompagnement post-crédation des GDAs. La plupart sont créés dans le cadre de projets de coopération et leur pérennité en dépend fortement. Plusieurs disparaissent ou se mettent en veilleuse après la fin du projet. - Certains GDA ont été créés pour profiter d'avantages ponctuels dans le cadre de projets. Ils n'ont pas de vision ESS durable. - Le cadre juridique ne permet pas au GDA de facturer des prestations ou de vendre; ce qui fragilise sa situation financière et ne lui permet pas d'être autonome. - La BTS exige un titre de propriété et un certificat de qualification qui nécessite 378 heures de formation. Cela dissuade la plupart des concernés qui ne peuvent pas remplir ces conditions. - Les centres de formation sont éparpillés et difficiles pour l'accès.
Projets et actions en cours / futurs	<ul style="list-style-type: none"> - Un GDA dans le secteur du lait est en train d'être mis en place dans le cadre du projet «Business Farmer» à Brahmia (Jendouba). - Une expérience (Convention OEP/Association tunisienne NAMA/ Association Française ASSEN): création d'un groupement de poulets de ferme, distribution de brebis, assistance technique. - A Béja, l'OEP a lancé depuis 2014, avec un appui financier danois, un projet de promotion de la production laitière. Le projet a appuyé, par exemple, la SMSA de Amdoun, dans son projet de développement, à travers la prise en charge jusqu'à 2018 de 50% des salaires d'un ingénieur et d'un vétérinaire recrutés récemment, et par le financement d'investissements matériels, visant à améliorer la qualité: citerne isotherme, tanks à lait, ensileuse, fromagerie...
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Révision du cadre juridique des GDA pour leur donner plus de flexibilité en matière de facturation et de ressources propres. - Formation des cadres administratifs qui ne maîtrisent pas le concept ESS. - Formation post-crédation des GDA à développer: comptabilité, gestion, résolution des conflits... - Revoir et simplifier les conditions de financement. - Créer des centres de formation mobiles pour les rapprocher des paysans.

VIII.6.12 APIA

Présentation générale de l'acteur	- Les missions de l'APIA portent essentiellement sur: o La Gestion des avantages, o L'identification des créneaux porteurs, o La promotion des produits agricoles: organisation de salons, participations à des salons en Tunisie et à l'étranger (8 salons par an environ).
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	- Les SMSA et GDA bénéficient d'une bonification de 5%, dans le cadre de la nouvelle loi d'investissement (à vérifier). - L'APIA fait des actions de sensibilisation et de promotion de l'investissement agricole de façon générale. Elle n'a pas d'interventions spécifiques à l'ESS.
Difficultés rencontrées	
Projets et actions en cours/ futurs	A Jendouba: Formation de promoteurs de services dans le secteur oléicole et appui auprès de la BTS et BNA, pour créer leurs sociétés.
Besoins de Renforcement de capacités	- Le concept ESS est à diffuser et les cadres de l'APIA sont à former pour le maîtriser.

VIII.6.13 APII

Présentation générale de l'acteur	Les directions régionales de l'APII sont implantées dans tous les chefs-lieux des gouvernorats. Ils assurent plusieurs missions en matière de promotion et de suivi de l'investissement dans le secteur industriel et des services liés à l'industrie. Parmi ces missions: - L'octroi des attestations de dépôts de déclarations d'investissement, - La facilitation de la création d'entreprises, à travers un guichet unique regroupant plusieurs administrations intervenantes, - La mise à disposition des promoteurs d'un interlocuteur unique qui peut prendre en charge l'accomplissement des différentes démarches de création, à la place de l'investisseur, - L'encadrement et l'orientation des investisseurs, - La gestion des avantages octroyés aux investissements dans le secteur industriel et de services liés à l'industrie, - Le suivi de la réalisation des investissements et des déclarations d'investissement.
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	Jusqu'à-là, l'ESS ne constitue pas une cible d'intervention particulière pour l'APII.
Difficultés rencontrées	
Projets et actions en cours / futurs	Dans le futur, l'APII pourrait contribuer à la promotion de l'ESS à travers: - L'identification d'opportunités d'investissements dans l'industrie qui pourraient être réalisées dans le cadre de l'ESS, - La sensibilisation et l'orientation des promoteurs vers ces opportunités d'investissement.
Besoins de Renforcement de capacités	- Formation sur l'ESS: cadre juridique, principes, spécificités..., - Etudes de cas d'OESS dans le secteur de l'industrie/ services liés à l'industrie.

VIII.6.14 Centre d'Affaires

Présentation générale de l'acteur	- Le centre offre des prestations générales en matière d'entrepreneuriat: formation à la création, formation technique avec CTS, coaching et accompagnement, élaboration de plans d'affaires, sensibilisation générale et promotion..., - Le CA compte un à deux cadres (y compris le directeur).
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	- Le CA a été impliqué dans le projet COSPE, dans la sélection et le coaching de promoteurs, mais le CA n'a pas bénéficié de formation dans l'ESS.
Difficultés rencontrées	- Il n'existe pas de cadre juridique de l'ESS, - Les mentalités ne sont pas prêtes pour l'ESS, - Manque de ressources humaines au sein des centres d'affaires.
Projets et actions en cours/ futurs	- Le CA n'a pas de projets spécifiques, mais peut adapter son offre à l'ESS s'il y a une demande, - En dehors du secteur agricole, le secteur artisanal s'apprête le plus à l'ESS et des initiatives sont à promouvoir dans ce domaine.
Besoins de Renforcement de capacités	- Mise en place d'un cadre juridique adéquat, - Formation des accompagnateurs à l'ESS, - Certification de coachs en entrepreneuriat ESS, - Présentation d'études de cas d'OESS, réussies et moins réussies en Tunisie et à l'étranger, dans différents secteurs d'activités. - Formation en animation de réunions et de groupes de bénéficiaires potentiels, - Développement de la complémentarité entre les acteurs publics d'appui, - Prévoir un accompagnement post-crédation et des mécanismes adaptés, pour assurer la pérennité des projets ESS, - Logiciel d'analyse financière spécifique à l'ESS, - Matériel informatique et bureautique (PC portable, vidéoprojecteur, imprimantes).

VIII.6.15 Pépinière d'entreprises

Présentation générale de l'acteur	- La pépinière propose des prestations standards pour les projets industriels ou de services liés à l'industrie: formation, coaching, hébergement, - Les pépinières ont un effectif limité (1 à 2 cadres, y compris le directeur).
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	- Voir l'expérience de l'ATTES avec les artisans de Ain Draham. L'association est en train d'installer des points d'exposition pour les artisans.
Difficultés rencontrées	- Le cadre juridique ne prend pas en considération les entreprises d'ESS, Exemple: pour l'hébergement, il faut avoir une patente et être dans les secteurs couverts par la pépinière, - Les entreprises ESS peuvent bénéficier des autres prestations de la pépinière en tant que projets individuels, à condition d'être dans les secteurs éligibles.
Projets et actions en cours/ futurs	- Pas d'actions ESS, spécifiques.
Besoins de Renforcement de capacités	- Une sensibilisation large sur le thème, - Développement de guides d'accompagnement spécifiques aux projets ESS, - Instauration de formations adaptées à l'entrepreneuriat ESS.

VIII.6.16 SCIT KEF

Présentation générale de l'acteur	<p>La SCIT Kef a été créée en 2012, sous la tutelle du ministère de l'industrie, avec comme principales missions:</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'aménagement de zones industrielles au Kef, avec une offre de terrains et de locaux pré-aménagés, - L'animation économique de la région: identification des opportunités d'investissement dans les secteurs porteurs, marketing territorial, drainage des investissements..., - L'accompagnement personnalisé des investisseurs, - L'amélioration de la compétitivité des entreprises.
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	- La SCIT Kef anime deux clusters qui ont été créés avec l'appui du projet IDEE de la GIZ, à savoir le cluster Marbre de Kasserine et du Kef, ainsi que le cluster Huile d'olive du Nord Ouest.
Difficultés rencontrées	- Manque de moyens humains et matériels (Le PDG est le seul cadre technique).
Projets et actions en cours/futurs	- La société pourrait jouer, dans le futur, un rôle plus important dans le domaine de l'ESS (sensibilisation à l'ESS, identification des bénéficiaires, accompagnement...).
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Formation en techniques de modération/ d'animation (sur terrain)/ de coaching de groupes de bénéficiaires, - Présentation de success stories d'OESS dans plusieurs secteurs d'activité en Tunisie et à l'international, avec des témoignages, - Outils pédagogiques d'animation sur terrain: tableau, PC,...

VIII.6.17 Commissariat Régional de l'Artisanat

Présentation générale de l'acteur	<ul style="list-style-type: none"> - L'office a été créé en 1959, avec des prérogatives et des missions très larges en matière d'appui au secteur artisanal: formation, assistance, production, commercialisation, aide... A partir de 1990, il y a eu des restructurations successives ayant conduit au désengagement de l'office de plusieurs de ses missions (production puis commercialisation). - Les commissariats régionaux (CR) de l'artisanat, sont le relais de l'Office dans les régions. Ils assurent le suivi et la promotion du secteur dans les régions ainsi que l'encadrement des opérateurs et l'octroi des cartes professionnelles.
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> - Les CR sont peu impliqués dans la structuration d'initiatives ESS. Il y a des expériences soutenues par des associations: Exemples à Jendouba: <ul style="list-style-type: none"> o Les artisanes de Khromerie (tapis berbère), initié par 2 médecins canadiens. Les deux fondateurs sont partis et l'association est quasiment en veilleuse. o Coopératives Khemir (bois d'olivier). o GDA Ghedir (Tbainia), Ghar Rhim et Fejja: distillation o Association Kolna Herfa (Tabarka): un point de vente à Tabarka. - La GIZ et la fondation ATLAS soutiennent les GDAs à Jendouba, à travers, notamment, la distribution d'équipements et l'assistance. - Il y a une forte demande sur certains produits à l'export. Mais en l'absence de structuration, les artisans ne peuvent pas y répondre.

Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Les CR sont dépourvus de ressources spécialisées (Design, marketing...). - Les CR comptent un effectif d'encadrement réduit: Exemple à Béja, le CR compte, outre le délégué régional, un cadre administratif, un responsable chargé de l'octroi des cartes d'artisans, un technicien de contrôle qualité du tissage et un responsable chargé de l'assistance aux promoteurs et l'élaboration d'études de projets. - Il n'y pas une vision pour promouvoir le secteur artisanal. Problème d'endettement de plusieurs artisans. - L'accès au financement est très difficile. Le FONAPRAM est géré par la BTS avec des conditions très strictes et les sociétés de micro-crédits appliquent des taux exorbitants. - La plupart des artisans ont un problème de commercialisation. Ils n'ont pas la capacité de vendre leurs produits, de façon autonome Problèmes rencontrés par les artisans au niveau de l'approvisionnement. - Manque de disponibilité de main d'œuvre qualifiée (dispositif de formation professionnelle peu efficace). - Le code forestier pose beaucoup de contraintes pour exploiter les ressources forestières et développer les activités y afférentes.
Projets et actions en cours/futurs	- Il y a un projet de village artisanal à Ain Draham (5MDT), qui traîne depuis 2010 (problème foncier, de discordes...).
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Structuration des acteurs et sensibilisation. - Mobilisation d'expertises spécialisées (Design, métiers...), pour assurer un appui post-crédation (accompagnement, formation...),n au niveau de la conception, gestion, commercialisation, approvisionnement... - Développement de la commercialisation: points de vente, export,...

VIII.6.18 Commissariat Régional des Affaires Culturelles

Présentation générale de l'acteur	Le Ministère de la culture est chargé d'exécuter les choix nationaux dans les domaines de la culture et de la Sauvegarde du patrimoine et d'établir les plans et les programmes, en vue de promouvoir ces domaines. Il est représenté, à l'échelle de chaque gouvernorat, par un commissariat régional (CR).
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	<p>Le CR intervient en appui aux OESS culturelles, notamment à travers:</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'information et l'orientation (procédures de création...); - L'assistance à l'élaboration d'un plan d'action annuel; - L'assistance à la préparation d'événements d'envergure: programmation, communication... - L'octroi de primes de financement; - L'appui à la recherche de locaux pour l'hébergement.
Difficultés rencontrées	- Les associations culturelles souffrent de plusieurs problèmes, notamment celui du manque de financement. En effet, les primes de financement octroyées par le CR, ne dépassent pas généralement les 5mDT. En outre, les activités organisées par ces associations sont souvent peu rémunératrices et les revenus générés n'arrivent pas à couvrir les charges.
Projets et actions en cours/futurs	

Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Formation sur l'ESS en général: concept, principes, cadre juridique... - Présentation de success stories d'OESS dans le secteur culturel: mode de gouvernance, business model, facteurs clés de succès... - Encadrement d'OESS culturelles au développement de leurs activités, - Structuration de chaînes de valeurs associant plusieurs secteurs à la fois: culture, tourisme, agriculture... - Formation sur la diversification des sources de financement.
--------------------------------------	--

VIII.6.19 Commissariat Régional de la Femme et de l'Enfance

Présentation générale de l'acteur	<ul style="list-style-type: none"> - Le Commissariat Régional (CR) appuie toute initiative de promotion du rôle de la femme et de l'entrepreneuriat féminin, - Le CR gère actuellement le projet TAMKIN, visant la promotion de l'entrepreneuriat féminin, <ul style="list-style-type: none"> o Un cadre est chargé de la gestion de ce projet au sein du CR, o Le projet TAMKIN permet aux femmes de bénéficier de crédits sans intérêt, à concurrence de 10mDT remboursés sur 5 ans. Les diplômés peuvent obtenir des crédits jusqu'à 150mDT dont 20% sans intérêt. o A Jendouba, 144 femmes ont bénéficié de ce projet sur 264 dossiers soumis à la BTS. o A Béja, création de 75 projets TPE et 2 projets PME. o Au Kef, 46 dossiers de TPE approuvés et 10 dossiers de PME en cours. - Les CR disposent, au niveau local, de plusieurs relais (clubs d'enfance, complexe d'enfance, associations féminines...), qui leur permettent de garder un contact régulier avec les femmes.
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'existe pas d'actions structurées menées pour la promotion de l'ESS; - Dans le cadre d'un projet financé par la GIZ, le CR de Béja a appuyé la création, à Ouled Mannaa à Teboursouk, de l'association «Oulet Jedoud», spécialisée dans la valorisation des produits de terroir.
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de moyens logistiques et humains au sein des CR (1 à 2 cadres seulement chargés des affaires de la femme); ce qui pourrait représenter un frein à la conduite d'actions de terrain d'envergure. - Problème de financement: <ul style="list-style-type: none"> o La BTS exige une attestation d'aptitude professionnelle difficile à obtenir en pratique (plus 300 heures de formation). Le CR a fait une expérience avec 11 femmes qui ont passé l'examen dont 3 seulement ont obtenu le certificat, o Certains centres de formation (Ex: à Bourouiss), exigent une attestation de propriété pour accepter les femmes en formation. Alors que la plupart n'en disposent pas (situation foncière dans la zone), o L'étude finale du dossier se fait à Tunis, ce qui réduit la réactivité du processus.
Projets et actions en cours / futurs	<ul style="list-style-type: none"> - Projet TAMKIN jusqu'à 2020 - GDA Khomir: distribue le matériel de distillation sur les femmes, puis récupère le produit et assure la commercialisation, - Il y a plusieurs filières présentant des opportunités ESS: élevage, distillation, artisanat et confection.

Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Il faut un effort de sensibilisation important, - Formation des cadres du commissariat et autres structures d'appui sur l'ESS, méthode d'accompagnement... - Levé des conditions bloquantes de financement ou révision des modalités. Exemple: Supprimer l'attestation de propriété et mettre en place un autre mode de formation (cycle court) pour avoir le certificat d'aptitude.
--------------------------------------	--

VIII.6.20 UTSS

Présentation générale de l'acteur	<p>L'UTSS est une ONG tunisienne œuvrant pour le développement du concept de solidarité et d'entraide et réalisant des programmes sociaux, d'aide, de secours et d'auto-développement, au profit des démunis.</p> <p>Sa mission fondamentale consiste en la gestion de l'assistance et de l'aide sociale et la protection des plus démunis:</p> <p>L'UTSS dispose d'une représentation régionale dans chaque gouvernorat, qui est relayée au niveau local par des comités locaux de solidarité sociale.</p>
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	<p>Certaines unions régionales ont lancé des initiatives d'ESS: Exemples de l'antenne de l'UTSS au Kef:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fourniture de génisses pleines à 140 éleveurs (crédit à un taux d'intérêt de 0%) et financement de l'installation d'un centre de collecte de lait, - Appui à des femmes rurales, dans la création d'un GDA, dans le cadre d'un financement de l'UE et mobilisation d'un cadre de l'UTSS (à plein temps), pour les assister dans la gestion et le développement du groupement.
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Irrégularité des ressources de financement. - Manque de ressources humaines intervenant sur terrain.
Projets et actions en cours/ futurs	
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Formation générale sur l'ESS, - Mobilisation de financement, - Animation de groupes/ Intervention de terrain.

VIII.6.21 ESA KEF

Présentation générale de l'acteur	<p>L'École supérieure d'Agriculture du Kef offre 3 cursus de formation: licence appliquée, ingénieur et Master professionnel.</p> <p>Il est placé sous la double tutelle du ministère de l'agriculture et du ministère de l'enseignement supérieur.</p>
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	<p>Dans le cadre d'un projet de coopération, L'ESA Kef a conclu un partenariat avec l'association Bio Kef, pour la mise en place d'un laboratoire d'analyse d'huile d'olive: L'ESA abritera le laboratoire, alors que sa gestion sera confiée à l'association Bio Kef.</p>
Difficultés rencontrées	
Projets et actions en cours/ futurs	<p>L'école compte introduire, en collaboration avec une université étrangère, un Master spécialisé en ESS qui démarrera en 2018/19.</p>
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Réseautage national et international, avec acteurs d'appuis pour échange d'expériences, - Mise en place d'une plateforme informatique qui regroupe tous les acteurs d'appui du Nord Ouest. - Visites d'études à l'étranger pour prise de connaissance de cas réels d'OESS.

VIII.6.22 BTS

Présentation générale de l'acteur	<ul style="list-style-type: none"> - La BTS octroie des crédits à concurrence de 150 mDT. - La BTS ne finance que des personnes physiques ou assimilées SUARL.
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> - En règle générale, les OESS ne sont pas éligibles au financement de la BTS: un traitement exceptionnel a été appliqué aux deux entreprises solidaires de Béja, qui ont été créées en 2016, dans le cadre du programme pilote lancé par le Ministère de la Formation professionnelle et de l'emploi.
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Le cadre juridique ne permet pas de financer des GDA ou d'autres formes de groupement, - Les projets présentés sont répétitifs sans aucune innovation.
Projets et actions en cours/futurs	
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Revoir le cadre juridique pour permettre à la BTS de financer d'autres formes de projets dans le cadre de l'ESS. - Il faut identifier des projets ESS qui soient rentables et autonomes à terme. - Il faut éviter les projets redondants et prendre en considération le potentiel de la zone et du marché. - Il faut améliorer la qualité des études de projet. - Prévoir une formation aux banquiers sur l'évaluation de dossiers de financement de projets ESS.

VIII.6.23 BFPME

Présentation générale de l'acteur	<p>La BFPME intervient en appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) en offrant:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une assistance des promoteurs au cours des différentes phases de réalisation de leurs projets: identification de l'idée du projet, plan d'affaires, bouclage du schéma de financement...), - L'octroi de financement à l'investissement (création et extension), sous forme de crédits à moyen terme et de crédits participatifs.
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> - Les entreprises éligibles sont les PME (personnes morales), dont le coût d'investissement est compris entre 100mDT et 10MDT. Ainsi, les OESS qui ont une forme juridique différente de celle des entreprises, tels que les GDA, SMSA, associations..., ne constituent pas une cible pour la BFPME. - La BFPME évite de financer les SMSA car ces organisations ne disposent pas d'une continuité dans leurs structures de gestion et de décision: depuis sa création, la BFPME a financé un seul projet de SMSA à Zaghuan.
Difficultés rencontrées	
Projets et actions en cours / futurs	
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition de lignes de financement spécifique à l'ESS et/ou de dispositif de garantie, spécifique à l'ESS, - Formation sur l'ESS en général: principes, cadres juridiques ..., - Formation sur l'évaluation de dossiers de financement de projets ESS.

VIII.6.24 ENDA

Présentation générale de l'acteur	<ul style="list-style-type: none"> - ENDA donne de crédits à des personnes physiques ou assimilées (SUARL) - L'agence de Jendouba est la plus importante du réseau ENDA (7600 clients actifs). Elle emploie 29 conseillers. Il y a une autre agence à Boussalem et une agence mobile. - Le plafond de crédit est de 20.000 DT - Outre les crédits, ENDA offre des services de formation et d'accompagnement. - La centrale risque de la BCT permet d'évaluer l'éligibilité de chaque demandeur de crédit. - Tous les secteurs sont éligibles. Les conditions de financement requièrent <ul style="list-style-type: none"> o La formation o L'étude du projet o La patente o Le contrat de terrain ou de location.
Principales initiatives lancées dans le domaine de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> - ENDA ne finance pas directement des OESS, mais peut financer les membres individuels d'une OESS. - Les groupements peuvent bénéficier de la garantie solidaire ou mutuelle; sinon, il y a la domiciliation. - A Jendouba: <ul style="list-style-type: none"> o ENDA a financé les projets de GDA d'Apiculture, à raison de 2500DT par opérateur, bien qu'elle n'ait pas été impliquée au début (Tayssir devait le faire). o Groupement de Fernana: ENDA a financé les 32 membres du GDA, dans le cadre d'une convention avec le GDA.
Difficultés rencontrées	
Projets et actions en cours/futurs	<ul style="list-style-type: none"> - Le Bureau de Développement de Services de ENDA (BDS), est en train de travailler pour accompagner les GDA dans le développement de leurs marchés. Déjà, un client est identifié pour le GDA de Fernana. - ENDA dispose d'experts sectoriels (Unité Rurale) au niveau central qui sont mobilisés pour les formations et assistance. - ENDA a une convention avec la FAO pour former des acteurs à Boussalem et Fernana.
Besoins de Renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Formation sur le cadre juridique de l'ESS.

