

SOMMAIRE

Revue du Développement Régional

N°2 Deuxième semestre 2012

Visa légal n° 3142

ISSN : 2286 - 5365

Éditée par le

Commissariat Général
au Développement Régional

Directeur Responsable

Najoua Bel Haj

Coordination générale

Mohamed Jédidi

Rédaction

Habib Skandrani
Mahmoud Abdelmoula

Correspondance

25 Bis, rue Asdrubal
Lafayette - Tunis 1002
Tel : 71 799 200 - 71 799 454

Fax : 71 787 234

cgdr@mdci.gov.tn - www.cgdr.nat.tn

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

Réalisation et impression

Imprimerie Tunis-Carthage

Editorial

ACTIVITÉS

- PNUD, GBO... P. 4
- Marketing territorial : Le C.G.D.R entreprenant P. 5
- Que d'initiatives concrétisées ... P. 7
- « OpenGov » : Le MDRP s'investit dans les solutions TIC... P. 8

INTERNATIONAL

- Le C.G.D.R s'active à la promotion des régions tunisiennes en Italie ... P. 9
- Pratiques de Gouvernance du Développement régional en Turquie P. 11

RÉFLEXIONS

- Système de Planification Régionale en Tunisie: Avantages et inconvénients P.12
- Développement régional, de la réflexion à l'action P. 15
- Démocratie Locale et Développement Endogène en Tunisie P. 18
- Carte des Priorités Régionales : Pourquoi, quand et comment ? P. 21

ENTREPRENEURIAT

- Entrepreneuriat social en Tunisie : opportunités et défis P. 23
- Fostering Social Entrepreneurship in the New Tunisia P. 25

FORMATION

- Le maillon faible du processus de formation... P. 29

PUBLICATIONS

- Le Gouvernorat de ... en chiffres 2011 P.31

DIRECTIONS DE DEVELOPPEMENT REGIONAL

TUNIS

Siège du gouvernorat de Tunis
Tel/Fax : 71241496

ARIANA

Siège du gouvernorat de L'Ariana
Tel/Fax : 71714000/71708164

BEN AROUS

Siège du gouvernorat de Ben Arous
Tel/Fax : 71388816

LA MANOUBA

8 Rue Taoufik El Hakim La Manouba
Tel/Fax : 70615858

NABEUL

Siège du gouvernorat de Nabeul
Tel/Fax : 72232969

BIZERTE

Siège du gouvernorat de Bizerte
Tel/Fax : 72421100

ZAGHOUAN

Cité administrative, 1100 Zaghouan
Tel/Fax : 72676907

SOUSSE

Siège du gouvernorat de Sousse
Tel/Fax : 73232399

MONASTIR

Borj Khefacha, 3ème ét. , Rue de La Republique 5000 , Monastir
Tel/Fax : 73907311

MAHDIA

Rue Ibn El Haythem Imm. Hédi Nagga 5100 - Mahdia
Tel/Fax : 73681445

SFAX

Siège du gouvernorat de Sfax
Tel/Fax : 74402905

Chers lecteurs, chères lectrices,

Pour le C.G.D.R, opérateur public majeur de l'action régionale en Tunisie, la décision de se doter d'un média institutionnel fut un challenge. A travers l'édition de sa « Revue du Développement Régional », il se propose de contribuer à combler une lacune médiatique persistante : un déficit de communication et de partage entre les parties prenantes du processus global de développement de nos territoires.

Dans quelle mesure parviendrait-on à relever ce challenge ? L'avenir nous le dira...

Il n'en demeure pas moins que la voix de la communauté tunisienne de professionnels du développement régional a bien besoin d'être entendue.

Par ailleurs, outre l'adhésion progressive de nos services au processus éditorial, nous relevons et saluons des contributions pertinentes de partenaires, universitaires et professionnels, tant tunisiens qu'étrangers, au contenu de ce deuxième numéro.

A ceux et à celles qui ont songé manifester leurs impressions relatives à la première livraison, Merci. Nous en tiendrons compte. Et nous en attendons davantage.

Faire de ce média une plate-forme d'idées et pratiques à partager par les acteurs de notre réalité régionale, correspond bien à notre attente. Elle demeure, toutefois, partiellement satisfaite à défaut d'un spectre plus large de contributions à même de favoriser une offre éditoriale aussi diversifiée qu'instructive.

Difficile, à la lecture de ce numéro, de ne pas relever combien le C.G.D.R, durant cette année 2012, était entreprenant dans sa mission d'accompagnement du renouveau de la pratique du soutien aux régions.

Dans l'ensemble, de par la réactivité de ses prestations et ses contributions perceptibles, son action gagne tant en consistance qu'en visibilité, nationale et internationale. En témoignent les sollicitations pour partenariats et coopération décentralisée.

Bonne lecture et joyeuse année 2013 !

La « Revue »

Le P.N.U.D soutient l'Emploi au Gouvernorat de Bizerte...

L'engagement des partenaires internationaux de développement en faveur de la Tunisie en transition est de plus tangible. Le C.G.D.R vient de signer une convention-cadre avec le Bureau P.N.U.D en Tunisie portant sur l'élaboration d'une stratégie de soutien à l'Emploi au Gouvernorat de Bizerte. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet d'assistance technique, dont l'O.D.N.O est partenaire, bénéficiant d'un don financier du Gouvernement du Japon (1.5 million de \$ US). Il vise à apporter l'appui à des acteurs institutionnels régionaux en vue de consolider l'Emploi, notamment dans les créneaux émergents de l'« Economie Verte », dans trois Gouvernorats : Bizerte, Jendouba et Siliana.



« Gestion Budgétaire par Objectif » : Le C.G.D.R adhère au processus ...

Une conférence-débat a eu lieu au C.G.D.R autour du processus, en cours, de mise en place d'un dispositif innovant de « Gestion Budgétaire par Objectif - GBO » lancé par le Gouvernement auprès d'institutions gouvernementales pilotes dont le MPDR et les établissements sous-tutelle. Un expert français de l'UGBO auprès du Ministère de Finances en a assuré l'animation. Cette initiative s'inscrit dans le cadre des préparatifs d'adhésion du C.G.D.R à ce dispositif, à commencer par la sensibilisation du Personnel à cette nouvelle pratique outre la clarification d'aspects opératoires liées à sa mission.



Marketing territorial : Le C.G.D.R. entreprenant ...

La visibilité caractérisa la contribution du C.G.D.R. aux dernières manifestations internationales d'affaires qui se sont déroulées depuis le mois de juin 2012.



D'abord au « Tunisia Investment Forum » (14-15 juin 2012) où, à la différence des éditions précédentes, cette contribution fut qualitativement novatrice. Une action de marketing territorial y fut menée à travers la diffusion de supports promotionnels des onze gouvernorats des régions du Nord-Est et du Centre-Est tunisiens comme sites d'investissement national et d'IDEs. Nombreux les publics, tunisiens et étrangers, à avoir assisté à cette rencontre de partenariat et de communication d'affaires.



Des entretiens assez poussés avec des représentants institutionnels et d'affaires de régions italiennes, La Toscane et la Lombardie, furent tenus. Ils ont permis d'esquisser des

pistes de partenariat à établir. Le C.G.D.R. pourrait bénéficier du savoir-faire toscan en matière de promotion des filières productives régionales et intégrer le « Centre Euro-méditerranéen de Développement pour les PME » lancé par la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Milan.



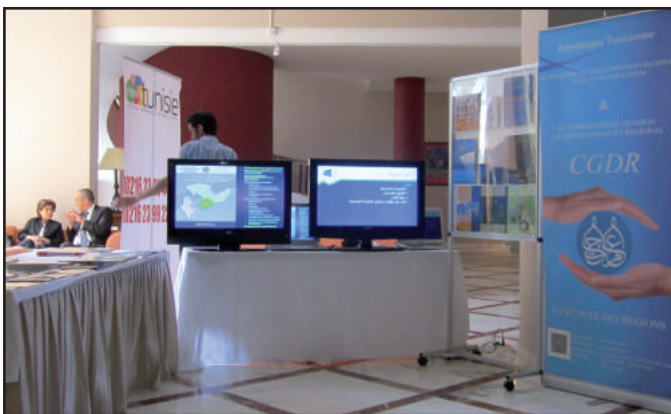
Ensuite au « Carrefour des Affaires et de Technologie 2012 » (Tunis, 28-30 novembre 2012) où le C.G.D.R. a pu consolider sa communication institutionnelle en présentant la dernière édition 2011 de son produit d'information statistique, « Le Gouvernorat de ... en chiffres ».

Aussi, l'offre communicationnelle du C.G.D.R. y fut particulièrement étoffée grâce à son nouveau-né éditorial : « Revue du Développement Régional », dans sa première livraison. Sa diffusion n'a pas manqué de médiatiser, auprès des publics et des acteurs civils et institutionnels concernés par l'action de développement en régions, l'intensité et la teneur de l'activité entreprise tant en intra qu'en extra autour des métiers du C.G.D.R., notamment la promotion régionale.

M.A



L'offre communicationnelle au forum



Des pistes de partenariat à établir

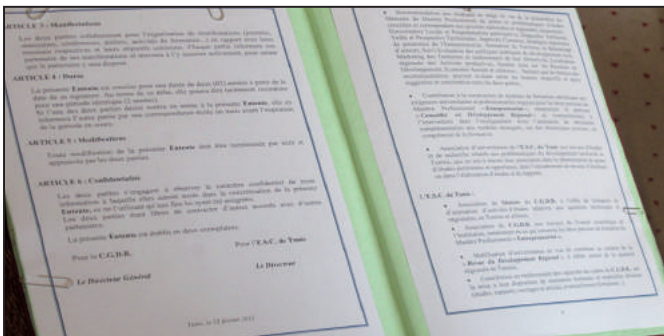


PARTENARIAT ESC de Tunis - C.G.D.R

Que d'initiatives concrétisées ...

Au terme de cette première année de leur entente de partenariat, à l'ESC de Tunis comme au C.G.D.R, la satisfaction ne pourrait être que partagée.

Au C.G.D.R, en raison de la qualité de son partenaire universitaire, de nouveau confirmé comme première école tunisienne de commerce et comme une des dix meilleures en Afrique francophone . Aussi, du fait de l'intensité des initiatives d'études et de débat auxquelles ce dernier associe le C.G.D.R : 1er Symposium de la Recherche de l'Université de La Manouba, Semaine Mondiale de l'Entrepreneuriat 2012 et, au mois de juin 2013, le Forum et l'Ecole Doctorale de l'ASECTU qui seront consacrés aux « Routes du succès des nations : Institutions, Développement, Croissance et Mondialisation ».



Quant à l'ESC de Tunis, sa satisfaction se trouve motivée par la réactivité positive de son partenaire institutionnel, acteur historique dans son domaine d'activité, à ses attentes de la communauté des praticiens du développement en Tunisie : Encadrement en milieu professionnel d'étudiants en Mastère Professionnel « Conseiller en Développement Régional », de « projets tutorés », association à AAP de Coopération Transfrontalière, projet « STRADE », Stratégie Transfrontalière de Développement Local Intégré...

Deux étudiants et trois étudiantes, en Mastère Professionnel « Conseiller en Développement Régional », de l'Ecole Supérieure de Commerce de Tunis (ESC de Tunis - Université de La Manouba) ont été accueillis en stage d'encadrement

professionnel auprès de nos services centraux (Programmes Spécifiques, Planification et Statistique-Centre-Est) et régionaux (DDR de Tunis, de Ben Arous et de La Manouba). Quatre ont soutenu leurs travaux de mémoire de stage au terme de leurs parcours respectifs initiés durant le premier semestre de cette année 2012.

En vue d'optimiser le processus d'encadrement professionnel des Etudiants de ce parcours d'études, une séance d'information à laquelle a pris part le C.G.D.R a été organisée (14 décembre 2012) auprès de l'ESC de Tunis autour des « projets tutorés ». Il s'agit d'une modalité collaborative concrète à même de permettre aux étudiants en M1 à se familiariser, en groupe, aux pratiques professionnelles du développement du C.G.D.R. Elle a pour vocation, aussi, de faciliter le stage professionnel et la préparation du mémoire. Un encadreur académique et encadreur-praticien seront affectés à chaque groupe. Bienvenue.

Toutefois, le processus d'ouverture du C.G.D.R sur son milieu, institutionnel et civil, mérite d'être consolidé en veillant à la qualité tant des encadrements d'étudiants que des contributions respectives des praticiens et des universitaires aux actions prévues dans l'Entente (études, publications, formation...).

Au C.G.D.R, d'autres partenariats, non moins pertinents, avec des institutions publiques réputées , à l'échelle nationale, pour la qualité de leur capacité experte et/ou formative sont envisagés en 2013.

M.A



« OpenGov » : Le MDRP s'investit dans les solutions TIC...

Deux activités formatives significatives initiées par le MDRP et dédiées au renforcement des capacités des cadres et les établissements sous-tutelle en matière de TICs ont marqué la fin de l'année 2012. Les ODRs dont le C.G.D.R en ont bénéficié.

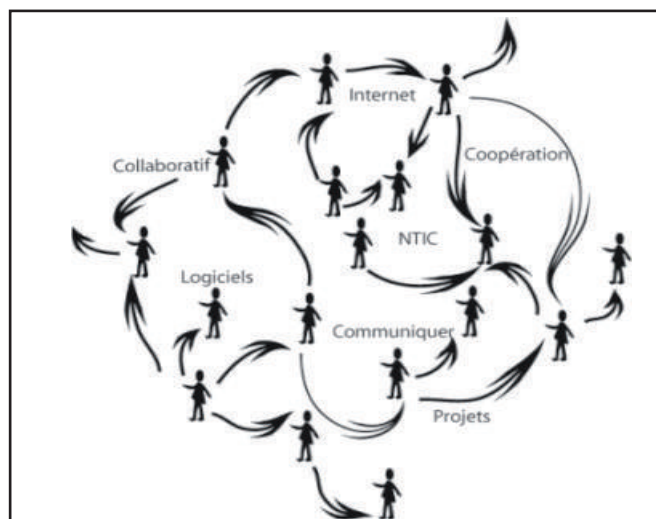
Elles s'inscrivent dans la perspective de mise en place d'une plate-forme à la fois collaborative et participative de l'action publique de promotion du développement de nos régions : «OpenGov».

Il va sans dire que la conjugaison des acquis de la première, "Veille et Intelligence Compétitive" (29.10-02.11.2012) à ceux de la seconde, « S'approprier les TICs pour renforcer les capacités des acteurs locaux et les partenariats » (26 -12- 2012), dotera nos cadres du soutien au développement d'outils et de solutions pertinents requis par l'évolution de leur mission.



L'Empowerment, processus par lequel une communauté parvient à se doter d'un « pouvoir d'agir », et outils TIC à s'approprier par les acteurs, publics et locaux, en vue d'instaurer un environnement de travail collaboratif

d'animation furent amplement étudiés. Un partage du diagnostic de la situation de l'interaction du MDRP et des établissements sous-tutelle avec leurs partenaires, publics, d'affaires et OSC y fut établi. Aussi, un processus de réflexion collective à des solutions Open source offertes par les TIC y fut mené...



De ces opportunités formatives, des recommandations ont émergé :

- Amplification de la pratique de l'Intelligence compétitive (google drive, war room, daknet, cloud...) auprès du MDRP et des ODRs.
- Favoriser l'émergence des Savoir-Etre, Savoir-Faire, Savoir-Devenir, Faire-Savoir et Savoir Faire-Faire.
- Favoriser le management horizontal des groupes de travail
- Etude des bonnes pratiques de financement des PME (Brésil,...)

M.A

Le C.G.D.R s'active à la promotion des régions tunisiennes en Italie ...

Par BÉL HAJ Najoua
Directrice Générale

Sur invitation de la Chambre de Commerce de Milan (Italie), le C.G.D.R a pris part aux travaux du « Forum Economique et Financier pour la Méditerranée » (12-13 novembre 2012) qui s'est déroulé en Lombardie.

Des rencontres d'échanges de pratiques ainsi que des ateliers et panels y ont eu lieu autour d'arguments de réflexion stratégique relatifs aux enjeux actuels et en perspective de l'ensemble de la région Euro-Méditerranéenne, notamment dans ce contexte de mutations géo-politiques amorcées par les changements en cours en Tunisie, Lybie et Egypte.



Les principes autour desquels s'articule la nouvelle vision du partenariat Euro-Med s'articulent, selon Mario Monti, Président du Conseil des Ministres italien, à l'ouverture du « Forum », autour du partage du bien-être, de l'inclusion économique et de l'optimisation des ressources grâce au « PPP » et ce dans un environnement stable et sécurisé.

A la 3^{ème} édition de cette grande manifestation d'affaires, la Tunisie était

représentée par de hauts dirigeants, publics (FIPA, APII, CEPEX, APIA, C.G.D.R...) et d'affaires dont Mohamed Lamine Chakhari, Ministre de l'Industrie qui a présenté lors de son intervention l'état des Industries Manufacturières en Tunisie, premier secteur économique exportateur et pourvoyeur d'emplois, ainsi que les ambitions de notre pays en la matière, à savoir favoriser l'émergence d'une nouvelle génération de PME tout en accédant à un palier élevé de compétitivité moyennant le soutien aux activités à haute valeur ajoutée. Un message fut adressé, à l'occasion, aux nombreux acteurs d'affaires et institutionnels présents pour qu'ils participent au CAT' 2012 (28-30/11/2012), cette opportunité de partenariats d'affaires.



Egalement, lors d'un panel consacré à l'Infrastructure, j'ai eu à intervenir pour exposer le contenu de l'offre tunisienne en termes de méga-projets structurants à entreprendre et/ou à financer en Tunisie sur la voie de sa modernisation économique. Le Partenariat Public-Privé (PPP) y fut, d'ailleurs, présenté

comme une modalité pratique appropriée aux besoins tunisiens en la matière tout en drainant les IDEs. Aussi, outre des entretiens et échanges avec des entrepreneurs et dirigeants italiens, une opération de marketing territorial fut menée en faveur des régions de Tunisie...

Un « Centre Euro-Méditerranéen pour le développement des PME » auquel contribueraient des acteurs, publics et d'affaires des deux rives de la Méditerranée ainsi qu'un « Observatoire des Infrastructures » y furent lancés. La Chambre de Commerce de Milan assurera le pilotage de leurs missions respectives et de leurs travaux. A l'instar de la BEI, la Lombardie, première économie régionale d'Italie, a manifesté sa disposition à soutenir ces initiatives partenariales d'affaires.



Enfin, des pratiques innovantes en matière d'appui aux PME ont fait l'objet d'exposés assurés par des représentants d'institutions publiques et d'affaires de pays participants (Tunisie, Espagne, Serbie, Croatie, EAU, Egypte, Algérie, Liban...). Les intervenants ont insisté sur des arguments d'actualité et d'avenir relatifs à des aspects critiques communs aux politiques publiques de soutien aux PME dans les pays de l'espace Euro-Méditerranéen.

Réformes des politiques publiques de soutien aux PME, des marchés, de l'accès au financement, de partenariats et des synergies ainsi que partage de bonnes pratiques.

Les recommandations du «Forum» s'articulent autour des pistes d'action suivantes :

- Réformes des politiques publiques de soutien aux PME,
- Réformes du fonctionnement des marchés,
- PME : acteur entrepreneurial majeur dans la région Euro-Méd (8 entreprises sur 10) et vecteur de maîtrise des écarts inter-territoires,
- Favoriser l'accès des PME au financement, encore insuffisant,
- Favoriser les synergies PME-Grandes entreprises,
- Soutien aux initiatives partenariales d'affaires, comme le « Centre Euro-Méditerranéen pour le développement des PME »,
- Promouvoir le partage de bonnes pratiques d'appui aux PME (réseautages, clusters, R-D...),
- Favoriser le « PPP », comme outil de financement approprié aux pays des deux rives.

N.B.H



Pratiques de Gouvernance du Développement régional en Turquie

Par Neila TRIKI

Des cadres du MDRP, de l'IEQ et des ODRs dont le CGDR se sont rendus en Turquie (8-12 octobre 2012) en vue d'un partage de pratiques relatives à la Gouvernance du Développement et de l'appui institutionnel aux Régions.

Politiques de Développement Régional en Turquie

La dimension régionale occupe une place centrale dans la nouvelle politique publique de développement en Turquie. Une nouvelle démarche opératoire de planification régionale y fut mise en œuvre. Elle s'articule autour d'une « labellisation » des régions, d'une typologie régionale (12 « grandes régions », 26 « sous-régions » et 81 « provinces »).

Des programmes opérationnels, cofinancés par l'UE, accompagnent sa mise en œuvre outre des dispositifs administratif et budgétaire national, dont le Ministère du Développement, et régional dont les agences régionales de développement (ARDs) implantées à l'échelle de chacune des 26 « sous-régions » du pays.

Investi de la mission de définir, dans la concertation avec les acteurs décentralisés, la nouvelle politique publique, le Ministère de Développement agit selon un cadre de prospective de l'œuvre de développement : « Vision 2023 »¹. Des objectifs stratégiques sont établis : Atténuer les disparités régionales, améliorer la compétitivité des régions et accéder au 10^{ème} rang du palmarès mondial des économies².

Un Haut Conseil du Développement Régional, veille à la cohérence du processus.

« GAP » : Un modèle de décentralisation du développement

Opérant au Sud-Est de l'Anatolie, l'intervention de « GAP » couvre 10 % du territoire national. Initialement axée sur l'agriculture irriguée et les industries, sa mission fut étendue aux infrastructures, équipements collectifs, développement humain et recherche. Ses aménagements agricoles ont permis de développer des cultures irriguées.



Grâce à ses investissements agricoles, d'énergie³, de transports, d'éducation, de santé et de culture, les indicateurs socio-économiques de son territoire d'intervention ont sensiblement convergé vers la moyenne nationale.

Son personnel d'experts opère selon une approche de management par les résultats⁴. Les projets d'investissement retenus y sont rigoureusement suivis et évalués.

1 Centenaire de la « République de Turquie »

2 Actuellement, elle occupe le 16^{ème} rang.

3 Le grand barrage «ATATÜRK », en cours d'achèvement.

4 Une sorte de « Gestion Axée sur les Résultats ».

Tout en inscrivant son action dans un cadre de référence national, « GAP » est tout aussi autonome dans la définition de son plan d'action (stratégies, orientations, plan d'actions...) que participatif (acteurs publics et privés...) dans sa démarche. Il opère, également, selon une logique d'OpenGov : communication web du budget opérationnel, procédures de choix des projets d'investissement (par « appels d'offres »)...

Sa « Vision 2023 » consiste, particulièrement, à parvenir à doter son territoire :

- d'une Agriculture moderne et organique,
- d'une Industrie Textile à haute valeur,
- de TIC spécialisées,
- des Energies renouvelables,

ARD : acteur institutionnel entreprenant

La Turquie compte, actuellement, 26 ARDs. Leur création vise à répondre aux défaillances de responsabilités, aux disparités entre régions, au déficit de financement et à l'insuffisante collaboration entre les organes centraux et locaux.

Leur structure, dynamique et souple, leur confère une capacité décisionnelle compétitive et ce dans la participation, la coopération (public - privé - ONGs) et la subsidiarité. Leur personnel qualifié et leur proximité leur permettent de pouvoir stimuler le potentiel local tout en veillant à un emploi efficace et approprié des ressources.

Ces ARDs fournissent un appui spécifique à la femme : services de proximité, formation, accompagnement et promotion des produits.

Une ARD fonctionne comme « guichet unique » facilitateur du processus d'investissement à l'entreprise, moyenne et grande, et contribue à son financement. Sa structure organisationnelle se présente ainsi :

Un Comité de développement (consultatif) chargé de définir les orientations. Il est

représentatif des acteurs privés, publics, collectivités locales, universités, ONGs...

Un Comité de gestion (décisionnel).

Un Secrétariat (exécutif) chargé du suivi des procédures d'octroi de licences. Son personnel est, essentiellement technique.

Quant à ses ressources budgétaires, elles proviennent de diverses sources dont le budget de l'Etat, les administrations provinciale et municipale, les Chambres d'Industrie et de Commerce, des fonds UE et de Revenus opérationnels...

Les visites effectuées auprès d'ARDs (Konya, Diyarbakır) ont permis de mieux apprécier le modèle d'organisation d'une ARD en Turquie.



Partage et jumelage...

Depuis quelques années, le modèle de gouvernance du développement adopté en Turquie affiche une réussite remarquable. Les ARDs y accomplissent un rôle prépondérant dans le cadre d'une vision ambitieuse de long terme « Vision 2023 ». Leur parcours est riche en enseignements pour nos institutions publiques en charge du développement de nos régions engagée sur la voie d'une gouvernance locale participative.

Enfin, des pistes méritent, donc, d'être recommandées en vue d'en partager les bonnes pratiques. Elles pourront porter sur un jumelage à établir avec le C.G.D.R ainsi que l'organisation, en Tunisie, d'une rencontre autour de « success stories ».

N.T

Systeme de Planification Régionale en Tunisie : Avantages et inconvénients

Par M'hamed Ayed
Consultant

Vieux de plus de 50 ans, le système de planification régionale présente des avantages et aussi des inconvénients.

Les avantages sont dus à l'apport des structures de développement régional : Le CGDR, L'ODS, L'ODCO et L'ODNO ainsi qu'à d'autres structures : Les Ministères sectoriels et les agences (comme l'API, l'ANETI....).

Ces structures ont procédé depuis leur création à des études approfondies dans les différentes régions du pays pour une meilleure connaissance des possibilités qu'offrent ces régions et des difficultés qui entravent leur développement. L'on peut citer à titre d'illustration : les études PRD réalisées par le CGDR pour les régions Sud, Centre-Ouest et Nord-Ouest, au cours des années 80, le Schémas National et les Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire exécutés par le Ministère de l'Equipement, la carte des priorités régionales établie par le CGDR qui a permis la classification des délégations du pays selon le degré de priorité ainsi que l'élaboration d'une clé de répartition des enveloppes d'investissement entre les unités administratives. La classification des délégations selon le degré de priorité a permis aussi de définir l'axe médian et l'axe frontalier ainsi que les délégations éligibles à la prime accordée au titre du développement régional (zones de développement régional et zones de développement régional prioritaires).

L'on peut évoquer aussi les études sectorielles réalisées par l'Agence de Promotion de l'Industrie (API) et mises à la disposition des promoteurs pour le choix de projets à réaliser dans les régions.

Le monde rural ainsi que les agglomérations urbaines et surtout celles des gouvernorats de l'intérieur, ont bénéficié d'une attention

particulière par la réalisation d'études ayant permis l'identification des programmes spécifiques tels que : le PDRI (1e et 2e génération), les PDAI, le PDUI, le programme des 135 délégations prioritaires, le PDI....

L'ensemble de ces travaux entrepris par les structures de développement régional et d'autres structures, ont servi comme outils à la disposition des planificateurs pour définir lors de la préparation du Plan, le contenu des Plans Régionaux. Ces études et les informations disponibles à l'échelle régionale, ont été d'un grand apport pour un meilleur choix des projets et programmes de développement : elles ont permis aussi d'opérer un rééquilibrage en faveur des régions de l'intérieur (voir le cas de la carte des priorités régionales) dans beaucoup de situations.

Autre acquis en matière de planification régionale, à mettre en exergue, est relatif à l'organisation de la préparation du Plan à l'échelle régionale où l'instauration de la phase « rapprochement entre les propositions sectorielles et les propositions régionales » a permis aux régions de défendre au mieux leur projets pour qu'ils soient retenus dans le Plan. D'autres travaux ont été menés afin de disposer d'outils nécessaires au développement du système de planification régionale ; ces travaux ont porté entre autres sur l'élaboration de statistiques et d'indicateurs régionaux à mettre à la disposition surtout des planificateurs et des promoteurs de projets.

C'est dans ce cadre que les structures de développement régional (CGDR, ODS, ODCO et ODNO) se sont attelées pour la production de documents intitulés « Les gouvernorats en chiffres », l'élaboration de ces documents a été rendue possible grâce aux grandes

opérations statistiques (recensements de la population, enquêtes sur l'emploi, enquêtes sur la consommation des menages, ...) réalisées par l'Institut National de la Statistique (INS) et aussi aux statistiques administratives dont disposent les différents services techniques à l'échelle régionale.

Mais malgré les avancées réalisées pour un meilleur fonctionnement du système de planification régionale, ce système continue à présenter des inconvénients et des insuffisances dus principalement à la prédominance de l'aspect sectoriel qui a toujours caractérisé le système de planification en Tunisie depuis son démarrage dans les années 60 ; en effet l'analyse du contenu des différents Plans exécutés, montre d'une façon claire que la répartition des enveloppes des Plans, a été faite sectoriellement, d'où l'absence d'enveloppes réservées à priori aux régions leur permettant de proposer leurs projets et programmes dans le cadre de ces enveloppes.

Une autre insuffisance est à signaler, elle est relative à l'intervention timide du secteur public en matière d'amélioration des conditions de vie et de l'infrastructure dans certaines zones situées surtout dans les régions de l'ouest ; de telles situations n'ont pas encouragé le secteur privé à aller investir dans les régions intérieures et ont constitué un handicap de taille pour la participation du secteur privé au développement de ces régions.

Même les Plans Régionaux (pour les grandes régions et les gouvernorats) ainsi élaborés depuis le VIe Plan (1982 – 1986) n'expriment pas véritablement les demandes et les aspirations régionales conformément aux stratégies et axes de développement régional, car ces Plans régionaux n'ont pas été finalisés dans le cadre d'enveloppes arrêtées à priori pour les régions et reflétant la volonté des pouvoirs publics d'opérer un véritable rééquilibrage en faveur des régions intérieures.

Ces Plans régionaux sont plutôt le résultat d'une régionalisation des projets et programmes proposés dans leur majeure partie par les secteurs ; il s'agit d'une régionalisation à posteriori faite à partir du lieu d'implantation

du projet et on peut dire que les régions ont toujours subi « la loi des secteurs » lors de la préparation du Plan.

Il est certain que l'organisation de la préparation du Plan à l'échelle régionale adoptée surtout depuis les années 80 et améliorée au cours des années 90 et surtout les phases relatives au « rapprochement des propositions sectorielles et des propositions régionales », « à l'arbitrage » et aux « consultations nationale et régionales » a aidé les régions à exprimer mieux leurs demandes et à faire entendre leur voix auprès des décideurs. Mais tout cela demeure insuffisant pour parler d'une véritable planification régionale comme outil efficace aux mains des régions.

Un autre inconvénient majeur ayant constitué un frein à la mise en place et l'adoption ou d'un véritable système de planification régionale, est relatif à l'absence de la représentativité des structures chargées de la planification et participant à la préparation des Plans régionaux et à leur tête les conseils régionaux. Car les membres siégeant au sein de ces conseils et leur président (le gouverneur) sont nommés et n'arrivent pas à exprimer véritablement les demandes de la population.

Une autre insuffisance à mettre en exergue il s'agit de l'absence d'une véritable synchronisation entre les stratégies sectorielles et les stratégies arrêtées à l'échelle régionale comme la stratégie nationale en matière de protection de l'environnement dont l'impact sur les régions demeure très limité, car la composante environnement, n'a pas été prise en considération et exprimée avec force dans les stratégies de développement régional.



M.A.P.



Développement régional, de la réflexion à l'action

Syrine Ben Sylmen
Doctorante

SIC- CREM-U Lorraine de Metz (France)

Les territoires sont confrontés à une concurrence accrue. Le retour au « local » est de plus en plus présent dans les stratégies de développement. Il assure une valeur ajoutée au territoire. Les facteurs de développement ou de non-développement sont d'ordre endogène. Il en découle que le « développement régional » ne s'improvise pas. C'est un processus de long terme. Des approches peuvent être mises en place. De quelle manière se met-il en place dans deux contextes régionaux tunisiens différents, le Nord-Est et le Sud ?¹

Du « développement endogène »

Directionnalité (finalité), continuité (processus ininterrompu), commutativité (effet cumulatif) et irréversibilité sont les principes essentiels d'un processus de « développement ». En les associant, il apparaît comme un changement ininterrompu à effets cumulatifs irréversibles et à finalité précise. Des auteurs (Rist, 1996) trouvent que son concept relève de la croyance alors que d'autres le trouvent relevant, plutôt, de l'idéologie ou encore de la théorie économique. Le « développement » se définit comme un processus d'expansion de long terme de l'ensemble de l'économie entraînant une transformation et une amélioration des conditions de vie d'une population. C'est un

processus à finalité humaine, ne pouvant, donc, reposer uniquement accompagnant la croissance sur des valeurs économiques et sa mise en place suppose la prise en compte d'autres valeurs.

Suite à cette prise de conscience, d'autres approches du développement, tenant compte du « territoire » et de ses spécificités, ont pu émerger dont celle du « développement endogène ». Elle est fondée sur le développement économique entrepris par des communautés locales (« développement local », ou « communautaire ») en vue de revitaliser leur milieu et améliorer leurs conditions de vie grâce aux solidarités et initiatives déployées.

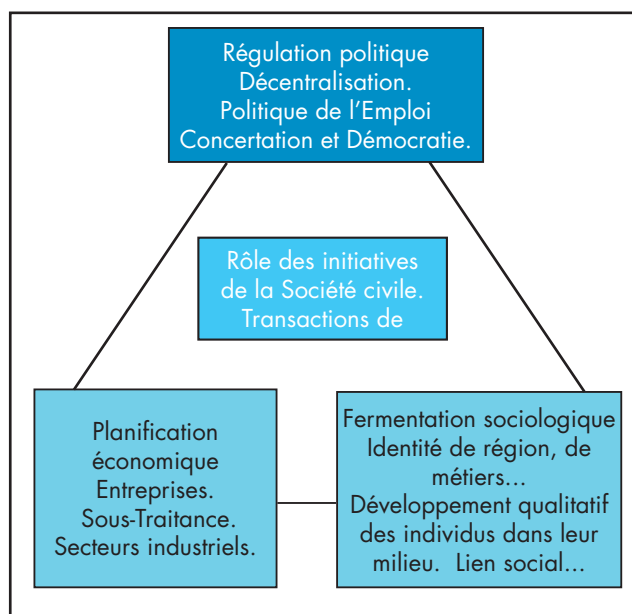
Trois composantes clairement identifiées structurent la notion de « développement endogène »²:

- La **Culture** : une population locale s'organise pour réagir à une agression ou menaces extérieures (déclin, marginalisation, exploitation, expulsion, disparition...) en inventant des modes originaux de solidarité, de communication et d'échanges interpersonnels.
- L'**Economique** : une population menacée d'appauvrissement se met à créer collectivement et ce moyennant la reconquête de l'outil de travail, la réappropriation et l'exploitation des richesses locales.
- Le **Territoire** : la référence à un mode particulier de son utilisation et de vie sociale.

1 Cet article s'inspire d'un travail de recherche empirique en cours dans le cadre d'une thèse de Doctorat en co-tutelle avec la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis (Université El Manar - Tunis - Tunisie). Il bénéficie de l'appui du Programme LOTH (France-Tunisie) et du laboratoire de recherche LESOR - IRA (Médenine, Tunisie). Le C.G.D.R, également, en est partenaire comme milieu d'accueil et de référence. Adaptation éditoriale de l'article assurée par MAHMOUD ABDELMOULA, du C.G.D.R. Qu'il en soit remercié. L'auteur assume la responsabilité d'éventuelles omissions ou lacunes.

2 Lasda (2002)

La mise en place du «développement local» repose, ainsi, sur la solidarité qui suppose une participation démocratique au niveau d'un territoire géographique afin de reconquérir les richesses locales et ce selon un mode spécifique de vie sociale et de mise en valeur.



Les transactions du développement local (Pecqueur B., 1991)

Selon Pecqueur B., le «développement local» suppose une transaction de proximité entre des hommes et leurs ressources. Cette transaction se situe à divers niveaux:

- **Régulation politique** : elle envisage le développement local sous l'angle de la décentralisation et des politiques d'emploi, puis des valeurs de la concertation et de la démocratie ;
- **Planification économique et création de ressources** : elle circonscrit sur un territoire géographique faisant lien entre des acteurs et une économie ;
- **Fermentation sociologique** : elle considère le «développement local» comme système d'action et de création institutionnelle, voire d'identités communautaires faisant appel à une économie solidaire dans un milieu- support, le «territoire».

Valoriser l'image d'un territoire pour le rendre plus attractif suppose des opérations de veille, d'influence et de mise en place de stra-

tégie par les collectivités. «L'intelligence territoriale renvoie à la maîtrise des méthodes et des moyens de l'intelligence économique au service du territoire»³.

Principalement, cinq objectifs de l'intelligence territoriale (IT) se trouvent établis, selon cette approche :

- Connaître, comprendre et accompagner son territoire,
- Identifier et contribuer à mettre en œuvre des projets créateurs d'activités,
- Mettre en réseau les acteurs publics et privés au service du développement de son territoire,
- Anticiper les mutations, évolutions et facteurs de rupture.
- Valoriser son territoire.

L'IT suppose ainsi la mise en place d'une Intelligence économique (IE) et du Knowledge Management (KM). Respectivement, ces deux pratiques correspondent à un ensemble de dispositifs à des fins stratégiques et opérationnelles englobant la recherche, le traitement et la diffusion de l'information et menées légalement avec l'assurance de préserver le patrimoine de l'entité (entreprise, territoire...) ainsi qu'à un processus cognitif où l'information se trouve convertie en connaissance, redevenant à son tour information, une fois articulée et présentée sous forme symbolique⁴.

Mise en place du processus du développement régional : cas du C.G.D.R et de l'O.D.S

A la lumière de nos échanges préliminaires avec des praticiens du C.G.D.R ainsi que l'examen de documents portant sur son organisation, son fonctionnement et ses pratiques de soutien aux régions, nous sommes en mesure de relever, chez cette institution publique, l'adoption implicite mais progressive d'une

³ George Delis et Yann Bertchchini (2008)

⁴ M. Alavi et D. Leidner (1999)

pratique participative sans cesse perfectible dans le processus global de mise en place des fondements institutionnels du développement en régions. C'est ainsi que des consultations régionales sont, désormais, menées avec les acteurs régionaux et locaux, traditionnels et émergents : collectivités territoriales, entrepreneurs, administration publique et organisations de la société civile. L'objectif consiste à identifier des problématiques, des priorités régionales et des actions et projets conséquents à mettre en œuvre dans une perspective de stimulation du développement endogène. Dans ce cadre, le C.G.D.R, s'est lancé dans un nouveau processus d'ouverture sur la société civile régionale en organisant deux activités de réflexion collective (Nabeul et Sousse)⁵.

Procédant à l'instar du C.G.D.R, l'O.D.S, de cet acteur public historique, semble aborder un processus à la fois participatif et collaboratif avec les autres acteurs, régionaux et locaux : collectivités territoriales, entrepreneurs et organisations de la société civile.

En dépit du différentiel factoriel et des contingences territoriales entre les régions Est et Sud du pays, il nous est possible de relever que, dans ces régions, les deux acteurs, le C.G.D.R et l'O.D.S, adoptent, dans le cadre de leurs missions respectives, une démarche d'IT reposant sur une recherche de complémentarité entre l'IE et le KM.

Les fonctions d'IE consistent en :

- une veille informationnelle. Un processus continu de surveillance active de l'environnement technologique et économique en vue d'anticiper les évolutions
- un travail en réseaux. Une sorte d'intel-

ligence collective de dynamisation de l'activité, le partage de l'information, l'apprentissage collectif et davantage de pertinence dans la prise de décision.

- un système d'influence. En partageant ou en propageant des informations ou des modes de comportement et d'interprétation favorisant la mise en place d'une stratégie de programme ou de plan préétablis
- un patrimoine informationnel (savoir, savoir-faire, idées...) à sécuriser : la pertinence des informations détenues ou recueillies permettent de ménager et de renforcer son avantage.

Les fonctions de « KM ».

- Partage de savoirs « axé sur la mise en place de lieux et d'outils de mise à disposition à des acteurs du territoire, dont les chefs d'entreprises, et d'échange des connaissances ».
- Cartographie des connaissances du territoire « dans le but de mieux connaître les savoirs et compétences et connaissances situés en leur sein.... »
- Création de connaissances qui « tente d'appliquer les actions de KM d'aide à la transformation et à la création de connaissances aux réseaux du territoire dans une perspective d'amélioration de la coordination, de l'attractivité et des capacités des acteurs du territoire.»
- Enfin, ne manquant pas de pertinence dans ce genre de pratique d'IT, l'aspect culturel sera questionné ultérieurement lors d'un article à publier.

S.B.S

⁵ Respectivement, 25 et 26 janvier 2012.

développement. Le poids relatif considérable des charges de personnel s'explique par des effectifs pléthoriques de ressources humaines mobilisées conjugués à l'inadéquation des profils aux postes.

La troisième limite à la décentralisation en Tunisie réside dans le mode de représentativité publique de la population. Les institutions publiques régionales et locales sont désignées : le « Gouverneur », le « Délégué », le « Omda » et les « conseils ruraux ». Aujourd'hui, le besoin d'une réforme de cet état trouve ses fondements dans l'aspiration à une démocratie participative effective.



La Tunisie devrait s'orienter vers une décentralisation politique qui vise à optimiser la participation des institutions décentralisées

(collectivités locales et régionales, ONG) aux processus de prise de décisions. Des autorités locales élues seraient plus impliquées et se sentiraient davantage responsables envers les électeurs.

Le besoin de décentralisation politique découle, donc, de la nécessité d'associer les populations aux processus décisionnels relatifs au développement local et, par conséquent, de renforcer la gouvernance régionale. C'est aussi un moyen pertinent permettant aux collectivités régionales de fournir des services satisfaisant aux besoins des populations et des entreprises.

La décentralisation politique est, de ce fait, la condition première d'une bonne gouvernance locale et le fondement d'un développement endogène. La réforme de la gouvernance lo-

cale actuelle est une question si sérieuse pour exiger des expertises multiples.

Propositions opérationnelles pour un développement inclusif

Afin de favoriser un environnement institutionnel propice à une instauration progressive d'une démocratie participative et d'une bonne gouvernance locale, un débat national autour de quelques idées forces s'impose :

- Réinventer le profil de l'Exécutif régional en substituant au gouverneur représentant du gouvernement auprès du citoyen, un « gouverneur-coordonateur » représentant les citoyens du gouvernorat auprès du gouvernement. Sa représentativité trouverait sa légitimité dans le suffrage universel régional ; il marquerait un saut qualitatif dans la concrétisation de la démocratie locale.
- Mise en place, par gouvernorat, d'un « conseil régional » démocratiquement élu souverain dans la gestion des affaires générales de la région et ce dans le cadre des lois et des procédures nationales en vigueur.
- En vue d'honorer les servitudes citoyennes, ce « conseil régional » devrait pouvoir décider et entreprendre des initiatives effectives afin de mobiliser les moyens financiers et matériels. Ceci suppose l'institution d'une fiscalité locale permettant une autorité et une autonomie budgétaires par la levée d'impôts et de taxes, ainsi que la mise en place de modalités de financement du budget de la région en associant leurs ressources propres aux apports de l'Etat moyennant des « contrats-projets ».
- Favoriser la solidarité et l'équité socio-territoriales.

La Tunisie devrait s'orienter vers une décentralisation politique qui vise à optimiser la participation des institutions décentralisées (collectivités locales et régionales, ONG) aux processus de prise de décision.

- Valoriser les potentialités et ressources territoriales.

Repenser la « région économique » (« de développement ») pour une meilleure répartition des infrastructures ainsi qu'une diversité et une intégration accrues de l'activité économique régionale. Le développement endogène incomberait aux acteurs régionaux (Gouvernorats) tandis que la mise en place des infrastructures (routes, corridors, ports, aéroports...) reviendrait à l'État. L'objectif serait de favoriser l'émergence de « couloirs de développement » et de dynamiser les flux inter et intra régions.

La gestion des affaires de la « région économique » ou « de développement » requiert, pour cela, un montage institutionnel approprié : les « conseils de régions » émanant des « conseils régionaux » (gouvernorats).

Le dernier processus de restructuration du pouvoir régional a trait à une nouvelle organisation des institutions publiques concernées par la gestion des affaires régionales.

Il s'agit de :

- Réinstaurer la direction générale du budget (budget d'équipement) au ministère chargé du Développement Régional afin de conférer une cohérence au « couple » programmation - financement de l'action de développement.
- Agréger les ressources de financement des « PRD »¹, « PDI »² et « PCRDR »³

1 Programme Régional de Développement

2 Programme de Développement Intégré

3 Programme des Chantiers Régionaux de Développement

dans un fonds de développement régional permettant à la région de définir ses priorités et les conditions d'éligibilité de ses projets.

- Favoriser les « communes rurales ».
- Réorganiser les ODRs⁴ en dotant leurs représentations par gouvernorat de logistique, d'outils et de personnel appropriés à leurs missions consolidées d'orientation (observatoire régional) et de mise en œuvre des politiques publiques de développement...
 - Mise en place de mécanismes appropriés de coordination avec les structures d'appui à l'investissement⁵.
 - Impulser la coopération décentralisée en vue de mobiliser les financements.
 - Œuvrer à la création de banques de développement par « région économique » et d'une SICAD par gouvernorat.
- Développer la Statistique régionale.
- Consultation régionale pour débattre de la gouvernance locale en vue d'un consensus sur le contenu d'une décentralisation qui soit adaptée aux spécificités du contexte tunisien...

S. A.

La gestion des affaires de la « région économique » ou « de développement » requiert un montage institutionnel approprié...

4 O.D.N.O., O.D.C.O., O.D.S et C.G.D.R.

5 API, APIA, Centres d'affaires, AFI...

Carte des Priorités Régionales : Pourquoi, quand et comment ?

Par Ridha ZAIEM

La volonté des autorités publiques tunisiennes d'assurer un développement équilibré entre les régions n'a pas empêché la persistance de disparités inter-régionales reflétées par les indicateurs de développement. Les études de mise en évidence de territoires défavorisés et d'établissement des degrés de priorité des unités administratives (gouvernorat, délégation)¹ ainsi que d'une base de calcul de la répartition, entre ces unités, des ressources des programmes de développement, moyennant la détermination de la part à allouer à chacune d'elles, furent entreprises au C.G.D.R depuis les années 1980 : La Carte des Priorités Régionales («CPR»). Cet outil a fait l'objet d'une double actualisation, en 1993 et en 2008.

Dans ces études réalisées, l'allocation des crédits budgétaires s'opère sur la base d'un calcul arithmétique. Elle repose sur une méthodologie multicritère. L'accent n'est pas mis sur une « procédure d'agrégation multicritère » (PAMC) particulière mais davantage sur la pertinence de celles utilisées.

En analyse multicritère nous devons nous attendre à ce que des PAMC différentes conduisent à des résultats différents et ce étant donné que les compromis ou les arbitrages réalisés ne sont pas nécessairement les mêmes. Il semble qu'il n'y a donc pas grand intérêt à comparer des PAMC uniquement sur la base de leurs aboutissements.

Parmi les PAMC retenues par le C.G.D.R., nous relevons les méthodes des scores («méthode des intervalles» et «méthode du rang»). Egalement, nous relevons l'emploi de méthodes multidimensionnelles (Classification ascendante hiérarchique et Analyse en Composantes Principales) qui ne sont pas tout à

fait satisfaisantes dès que des critères ordinaux figurent parmi ceux retenus pour l'évaluation.

La mesure de la proximité relative ayant une signification cardinale et donnant une idée précise du degré de rapprochement des unités administratives de l'unité «idéale» est retenue. Ces proximités relatives sont d'autant plus grandes que les unités administratives en question sont proches de cette unité «idéale». Une fois normalisées, elles peuvent servir comme base de calcul pour les budgets à allouer.

Méthodologie

Les critères retenus par l'étude portaient sur des indicateurs «généraux» et autres «spécifiques». Les indicateurs «généraux» retenus correspondaient, pour chaque unité administrative, à l'importance relative de la population rurale par rapport à l'ensemble national et au taux d'urbanisation. Les indicateurs «spécifiques» portaient sur l'activité, l'infrastructure et le niveau de vie. Respectivement, ils reflétaient l'état de développement, d'équipement et de bien-être dans chacune des unités administratives. Ils correspondent au taux de chômage et au solde migratoire, aux taux de desserte en eau potable, d'électrification, au nombre de kilomètres de pistes par Km² de superficie et à l'indice de proximité de la métropole régionale la plus proche, à la dépense par personne et par an, au pourcentage de la population défavorisée, au taux d'analphabétisme, au nombre de lits d'hôpitaux pour 100 000 habitants, le taux brut de mortalité et au pourcentage de logements rudimentaires. Les indicateurs agricoles correspondent aux pourcentages des superficies agricole et irriguée.

La liste des critères fut révisée en 1993. Sept indicateurs furent retenus pour la répartition des enveloppes budgétaires : importance relative, respective, de la population analphabète, rurale, des chômeurs, des ménages non desservis en eau potable, des ménages non branchés au réseau d'électrification, des familles nécessiteuses et du

¹ Six groupes ordonnés de délégations (comprenant 31 dél - gations chacun) et trois catégories de gouvernorats (respectivement, sans avantages, intermédiaires et de décentralisation) sont établis.

nombre de kilomètres de pistes aménagées.

Dans l'étude ayant conduit au premier document de la «CPR» (1983), deux hypothèses furent retenues pour la pondération des indicateurs. Une première hypothèse selon laquelle tous les indicateurs ont la même importance et une deuxième selon laquelle chacun des indicateurs population rurale, taux d'urbanisation, taux de chômage, desserte en eau potable et nombre de Km de pistes par Km² a un coefficient d'importance égal à 3 et chacun des autres critères a un coefficient d'importance égal à 2.

Dans l'étude ayant conduit à la classification de 1993, deux hypothèses ont été également retenues : une première hypothèse selon laquelle tous les indicateurs ont la même importance et une deuxième selon laquelle chaque bouquet d'indicateurs à sa propre importance : part de la population rurale, taux de chômage et dépense par tête ont un coefficient d'importance égal à 2 et chacun des autres critères a un coefficient d'importance égal à 1.

Mesure du degré de priorité régionale

Trois types de méthodes sont retenus en vue d'établir le degré de priorité régionale. Il s'agit des méthodes des scores, du rang et multidimensionnelles.

Méthodes des scores : Elle stipule que les unités administratives soient rangées par rapport à chaque critère. Le rang 1 est associé à l'unité administrative la plus défavorisée. Puis, on compte pour chaque unité administrative le nombre de fois qu'elle occupe le rang 1. Les unités administratives sont par la suite rangées par ordre décroissant de ce nombre. Les N1 premières unités administratives sont affectées au premier groupe, les N2 autres qui suivent sont affectées au deuxième groupe, etc. Pour les groupes de délégations, le C.G.D.R a pris en 1983 $N_i = 31$ (le nombre de délégations par groupe) pour i groupes variant de 1 à 6. Les ex æquo sont, toutefois, affectés à un même groupe.

Méthode du rang : Le classement des délégations est établi selon le degré de développement calculé en ramenant les valeurs au même intervalle (0 à 100%) par un calcul

de la distance relative. Deux formules de calcul sont utilisées en fonction du signe de l'indicateur, qu'il soit de développement² ou de sous-développement³.

Pour un indicateur de sous-développement - taux de chômage, par exemple - la formule de calcul se présente ainsi :

$$X_{i,j} = \left[\frac{C_{max} - C_{i,j}}{C_{max} - C_{min}} \right] \times 100$$

Méthodes multidimensionnelles : Elles consistent en une classification ascendante hiérarchique et une analyse en composantes principales. Le but de la classification ascendante hiérarchique est de constituer des agglomérats d'unités administratives (groupes homogènes au sens d'une mesure de ressemblance). Ensuite, un indicateur synthétique du niveau de développement est calculé pour chaque agglomérat. Cet indicateur permet de ranger les différents agglomérats.

L'analyse en composantes principales, quant à elle, consiste à faire ressortir un indicateur synthétique de développement à partir des corrélations existant entre les indicateurs utilisés. Chacune de ces méthodes a permis de construire six groupes homogènes et hiérarchisés d'unités administratives reflétant à la fois leurs niveaux de développement respectifs ainsi que leur degré de priorité. L'analyse des résultats a permis d'établir des suggestions de politiques publiques. La carte-synthèse est établie par regroupement des territoires de priorité délimités selon ces méthodes.

En conclusion, la «CPR» établie par le C.G.D.R demeure un outil, certes perfectible, mais indispensable de planification du développement en régions tunisiennes.

R.Z.

2 Plus la valeur de l'indicateur augmente, mieux c'est l'indicateur est dit «positif».

3 Plus la valeur de l'indicateur diminue mieux c'est l'indicateur est dit «néгатif».

Semaine Mondiale de l'Entrepreneuriat (GEW 2012)

Entrepreneuriat social en Tunisie : opportunités et défis

Par Dr. Taktak Ilija
ESC de Tunis
(Université de La Manouba)

Une Journée d'étude relative à la question « Entrepreneuriat social en Tunisie : opportunités et défis » a eu lieu auprès de l'École Supérieure de Commerce de Tunis (Université de La Manouba), le 13 novembre 2012, dans le cadre de la Semaine mondiale de l'Entrepreneuriat (GEW 2012). Y ont contribué des acteurs étudiants, institutionnels dont le Commissariat Général au Développement Régional (C.G.D.R) et de la société civile dont le Centre Tunisien pour l'Entrepreneuriat Social, devenu acteur incontournable en la matière au regard de ses ressources en termes de connaissances et d'actions (savoirs et savoir-faire, ressources documentaires, réflexions, chercheurs, réseaux...).

La première partie de la Journée a été l'occasion de mettre l'accent - via des témoignages et des pratiques - sur les attributs de l'Entrepreneur social, en grande partie similaires à ceux de l'entrepreneur tout court (initiative, pro-activité, écoute, créativité, volonté de solutionner de façon singulière et contextualisée des problèmes identifiés...), mais avec une préoccupation sociale. Il aura également été retenu que l'Entrepreneuriat social ne correspond pas à une réalité homogène dans la mesure où ont été évoquées des initiatives associatives restreintes en termes de publics concernés et de portée : des associations de développement d'un territoire, des organismes de micro-finance, des ONGs, des entreprises socialement responsables, des

coopératives et entreprises d'Economie sociale et solidaire produisant et commercialisant des produits et services tout en réalisant du profit mais à des fins essentiellement sociales et en réponse à des problématiques avérées (pollution, pauvreté, chômage, disparités régionales, catégories sociales à besoins spécifiques et/ou souffrant d'inégalités...)

Le fil conducteur de ces initiatives et pouvant légitimer leur catégorisation comme relevant de l'Entrepreneuriat social réside donc dans l'existence d'une préoccupation sociale plus ou moins dominante et/ou la volonté de créer du lien social/de la cohésion sociale.

La mesurabilité de l'impact social figure parmi les problématiques soulevées dans ce cadre de l'Entrepreneuriat social dans la mesure où c'est l'exercice (difficile) de démonstration de cet impact qui est garant de l'ouverture de fenêtres d'opportunités en termes de modalités de financement de l'entreprise sociale. Des mécanismes de financement spécifiques existant sous d'autres cieux ont été décrits ; ils demeurent, toutefois, méconnus en Tunisie, dont notamment le Cloud funding ou Crowdfunding («financement collectif ou par la foule»).

Ce mécanisme permet le financement de projets généralement modestes en termes de coût d'investissement, en faisant appel à un grand nombre de personnes ordinaires (internauts, réseaux de contact, proches,

etc.) pour faire de petits investissements dans des projets qui les interpellent et qu'ils veulent soutenir. Une fois cumulés, ces investissements (qui peuvent être octroyés sous forme de dons) permettront de financer des projets qui auraient potentiellement eu de la difficulté à recevoir un financement traditionnel. Ces investisseurs doivent ensuite attendre, d'abord la somme requise soit récoltée, puis qu'il y ait un « retour sur investissement », pour qu'ils puissent être remboursés et « rémunérés ». La mobilisation de ce type de financement repose donc beaucoup sur la capacité de sensibiliser, d'expliquer et de convaincre ainsi que sur le réseautage.

A cet effet, a été discutée la possibilité de mise en œuvre et d'adaptation de ce mécanisme dans le contexte tunisien, ainsi que les opportunités de mobilisation d'autres mécanismes et/ou structures d'appui et de financement « classiques » : financements islamiques, acteurs d'accompagnement usuels de l'entrepreneuriat qui pourraient trouver un intérêt socio-économique et démontrer leur utilité sociale dans l'appui de ce genre d'initiatives.

Ont d'ailleurs été soulignées les passerelles pouvant exister entre l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat « dominant », dans le sens où les expériences et initiatives sociales faites par les jeunes en particulier dans un cadre spontané ou cadré peuvent forger de futurs dirigeants et préparer à une carrière entrepreneuriale. Également, parce que les schémas de fonctionnement et de légitimation (en l'occurrence pour ce qui est de la nécessité de business models pour créer ou capter de la valeur, y compris de la valeur économique) de certaines entreprises sociales rappellent beaucoup ceux de l'entreprise.

Autre volet important de la Journée : l'approfondissement des liens entre l'Entrepreneuriat social et le développement régional (un des chantiers prioritaires de notre pays) et la complémentarité entre ces deux niveaux d'action (acteurs participatifs/

acteurs institutionnels) dans un contexte de transition. Les témoignages des représentants du C.G.D.R et du MDRP ont souligné la pertinence pour les décideurs institutionnels de s'appuyer sur l'initiative sociale et de partir des préconisations des acteurs décentralisés, dont la société civile, maîtrisant les réalités locales pour définir des politiques publiques plus effectives et faciliter leur mise en œuvre.

L'orientation - dans les politiques publiques actuellement préconisées - vers la création de filières économiques régionales et la volonté de faire le matching « diplômés-priorités régionales » et les opportunités offertes traduisent cette orientation et montrent des opportunités pour l'initiative sociale en région. L'une des recommandations issues de la mise en perspective du travail transversal des structures de soutien au développement régional est d'identifier des secteurs/chantiers prioritaires autour desquels graviteraient des initiatives sociales (à encourager) et qui pourraient - parallèlement - être répercutées dans les approches et la gestion des différents ministères concernés : initiatives sociales en rapport/en appui à la santé, à l'Environnement, aux catégories à besoins spécifiques, à la femme, à l'industrie...

Enfin, à la clôture de la Journée, l'annonce de la création de l'AUDET (Association Universitaire pour le Développement de l'Entrepreneuriat et des Territoires), association scientifique, qui réunira des enseignants-chercheurs des institutions relevant de l'Université de La Manouba pour produire et diffuser les résultats de la recherche dans le domaine de l'Entrepreneuriat en relation étroite avec le Territoire, contribution à la valorisation des opportunités territoriales, au développement d'un entrepreneuriat ancré dans les réalités régionales, à l'ingénierie pédagogique (approches/démarches pédagogiques pour la diffusion de la culture entrepreneuriale, tenant compte des particularismes d'une région).

T. I.

Fostering Social Entrepreneurship in the New Tunisia

By Ivan Pinto, Dinara Rafikova

Democratic Transition Presents an Opportunity

Trying to understand a new phenomenon such as “social entrepreneurship” in post-revolutionary Tunisia is a challenging task due to the ongoing nature of the transformation, the emergence of new actors, and the changing power relations. Social entrepreneurship is not clearly defined in the Tunisian discourse: The private and informal sectors are on one side (the latter representing as much as 30 percent of the economy, the public and nonprofit sectors on another, with international organizations somewhere in between.

The Tunisian case is particularly interesting as it involves the three major motivations of social enterprise: business, society, and politics. There is a need to enhance economic development of the country, to establish more small and medium enterprises, and to educate people about entrepreneurship so that they can open profitable companies—all the while targeting social groups that are in need of jobs. The political dimension is particularly important in terms of participation. One of the biggest challenges of democratization is often the establishment of political institutions that will allow for accountability and grassroots participation, and Tunisia has a good toolbox to meet this challenge: educated and socially aware youth, and a political system still evolving.

As Najoua Bel Haj, Mohamed Jédidi, and

Tunisia needs to improve circulation of innovative ideas and civil society networks.

Mahmoud Abdelmoula from the Regional Development General Commission put it in an interview last March, social entrepreneurship has an undeniable role in the emergence of civil society as a national actor, in boosting citizen participation in the national development project, and in moralizing public life. The combination of these factors—youth willing to advocate for their interests and an interim government willing to take participatory input—is conducive to reinforcing democracy. As professor Hugh Berrington writes, “The more such [political] activity is diffused amongst citizens, the more democratic rule and the rights of the individual will be safeguarded.”

Awakening to a Nation’s Poverty

Tunisia experienced growth rates around 5 percent on average between 1997 and 2010 due to stabilization and market-oriented reform programs of the International Monetary Fund and the World Bank. During those years there were several welfare and social policy programs supported by the European Union that preferred to keep the status quo rather than risk opening the political system. Furthermore, the increasing importance of security in EU foreign policy may have led to “a weakening of EU pressure for democratization in Tunisia.” But the revolution and social unrest revealed the fallacy of the Tunisian development model and the regime in general.

It turned out that the poverty rates were being underestimated. The national poverty rate

1 « This article first appeared in Policy Innovations, a publication of Carnegie Council ».

reported by the National Institute of Statistics (INS) was as low as 3.8 percent in 2005. That was the year the INS started using the World Bank poverty methodology in their five-year surveys—a methodology that calculates not only the poverty rate but also the vulnerability rate. Yet only the officially sanctioned 3.8 percent poverty rate was published while the 11.4 percent vulnerability rate was hidden from public scrutiny. A regional breakdown shows how national averages can hide even larger variations— 5 to 7 percent vulnerability in the Center-East and Greater Tunis regions, and 29 percent in the Center-West. (It should be noted that the poverty methodologies are now being revised by the INS with technical support from the World Bank and the African Development Bank.)

According to Alia Mahmoud, managing director of the Maghreb Enterprise Development Initiative, a joint initiative with the Mediterranean School of Business, most Tunisians had a concept of starvation occurring in Sub-Saharan Africa but no idea that similar poverty existed in their own country. In February 2012, flooding from heavy rains and snowmelt was all over the national and international news with scenes of poverty in the background. “For the first time since the revolution people are seeing on TV the poverty that exists in our country,” said Mahmoud. News and social media have changed the discourse on poverty and awakened concern on the national level.

Fertilizing the Innovation Ecosystem

Now Tunisia, with the assistance of international organizations, is trying to come up with a sustainable economic development plan and inclusive economic transformation that will create jobs for local entrepreneurs and opportunities for international investors, especially in the manufacturing sector. As Clemens Breisinger and his colleagues note in a recent International Food Policy Research

Institute report, there is a lot of Tunisian potential to unlock by “improving the business climate, equipping young people with proper skills, and providing incentives for small- and medium-sized enterprises in urban and rural areas.”



Tunisia has several top-down institutional mechanisms in place to promote entrepreneurial development and dynamism, to bring together training, research, and production, and to facilitate partnerships between the private sector, potential investors, and academic and research institutions. Centre d'affaires (business centers), pépinières (incubators), and technopoles (techno parks) are some of the different structures under the supervision of the Ministry of Industry and Technology.

Alia Mahmoud, who is “conducting strategic research projects to analyze the ecosystem of entrepreneurship in Tunisia and the Maghreb countries,” provided a brief overview of these structures during a personal interview. It seems that there are some connections between the structures although they are not organized: “These pépinières are based in universities and some of these universities are even based in techno parks. The result is that you have these two structures that are competing with each other. It is not really clear what the difference in their work is. When one thing does not work, instead of reviewing it they add a new structure.”

Initiatives from “the bottom” also exist. Some of them are rather successful, but they are quite dispersed, and there is a need to improve the circulation of innovative ideas and the network of civil society organizations, particularly through the sharing of private sector business skills. Policy makers could then get feedback from the bottom and understand better what is working and what needs to be improved. This is already happening in the context of CGDR’s Integrated Development Program which allows for inputs from local actors regarding the choice of priorities, target locations, and beneficiaries.

One way to understand social enterprise and its place in the ecosystem of the Tunisian economy is to look at the regional development programs that target disadvantaged areas (government initiatives that are often supported by international funds) and other government initiatives such as the Tunisian Solidarity Bank, which had a role of financing micro-projects and micro-enterprises before the revolution and continues to do so now. Another way is to look at the organizations that emerged shortly before or in the wake of the Arab uprisings, such as the Maghreb Enterprise Development Initiative, which seeks to foster innovative entrepreneurship.

Similarly, the Tunisian Center for Social Entrepreneurship (TCSE) identifies prospective social entrepreneurs and coordinates them with local and international stakeholders. It also advocates for the creation of a legal status specific to social enterprises-one that encompasses the revenue generating and the social impact maximization aspects of the model-as well as other legislative changes that would encourage social innovation and promote public-private partnerships. TCSE also hopes to increase awareness of “impact investing”-social investment funds allocating their money into economic activities that generate positive social and environmental benefit.

«Activer l’Entrepreneuriat social en Tunisie post-Révolution»

Cet article reprend la substance d’une recherche menée par ses auteurs durant le premier semestre 2012 auprès d’acteurs publics d’appui à l’Entrepreneuriat dont le C.G.D.R et civils dont le C.T.E.S¹. Il porte sur l’examen de la pertinence, du potentiel et des limites d’un levier d’insertion dans l’activité productive en Tunisie transitionnelle : l’Entrepreneuriat social.

Des entretiens ciblés avec les dirigeants d’institutions sollicitées ont précédé une enquête (électronique) à laquelle le C.G.D.R a rigoureusement réagi tout en contribuant à la réflexion menée, et ce, à travers une revue-critique de sa première version.

Publié on-line (21 novembre 2012) auprès du Program Associate, Global Policy Innovations du Carnegie Council for Ethics in International Affairs (www.policyinnovations.org), l’article figure même parmi les Top 20 de l’année chez ce célèbre Think Tank américain. Il a fait l’objet d’une présentation lors d’un atelier d’étude organisé par l’ESC de Tunis dans le cadre de la Semaine Mondiale de l’Entrepreneuriat 2012.

Nous le publions dans sa version originale avec l’aimable licence de l’organisme américain et de ses auteurs.

MA

¹ Centre Tunisien de l’Entrepreneuriat Social

Social enterprises are likely to emerge when social programs are weak, due to poor functioning of the state, and when employment opportunities are limited, according to Janelle Kerlin of Georgia State University. The force that can drive future development is youth-highly educated and desperately searching for employment opportunities. "Young people are really aware of the social issues that have affected their communities, cities, and villages," said Hatem Mahboubi, cofounder and president of Tunisian Center for Social Entrepreneurship. He and his team conducted a tour of universities across the country in March 2012 to talk about social entrepreneurship and gather ideas about what's wrong. "Young people now are more driven by business with social needs than just purely for-profit businesses," said Mahboubi. "They were really surprised by the fact that you can generate revenue and only focus on social issues."

Since the public sector is unable to provide jobs at a large scale, Tunisians have to rely on their skills and become more entrepreneurial. One could even say that increased awareness of social issues is an important milestone of democratization. In fact, many of our interviewees identified social entrepreneurship as an important force for democratization of the country.

A lack of specific legal status and tax exemption creates an additional challenge for social entrepreneurs. The current period is the best time for new initiatives, when the

political scenario still allows for change and when the governmental agencies, encouraged by international organizations, are ready for a dialog with economic actors. As Pitch Johnson wrote in 2005, "Entrepreneurs are revolutionaries because they use economic freedom to challenge existing economic, social, and political structures... Democracy works best when there is this kind of turbulence in the society, when those not already well-off have a chance to climb the economic ladder by using brains, energy, and skill to create new markets or serve existing markets better than their older competitors."

A lack of legal status and tax exemption creates an additional challenge for social entrepreneurs.

We believe there is great potential for the social enterprise model in Tunisia despite current obstacles. Plus, there are factors in the landscape that favor it. There is a general understanding of social needs and a desire to help people. There is a solid educational system with a strong emphasis on business. There is human capital that is mainly comprised of young educated people who might lack financial resources but have entrepreneurial ambitions. And there is a growing initiative from civil society to support entrepreneurship.

As a tool of social inclusion, social entrepreneurship can lead in the long run to a new development model and sustainable economic growth for reborn Tunisia.

I.P & D.R

Capitalisation d'expériences au C.G.D.R

Le maillon faible du processus de formation...

Par MAHMOUD ABDELMOULA

A la lumière des premiers éléments de bilan du processus de formation au C.G.D.R établi par le «Service Formation & Développement des Compétences»¹, un enseignement majeur serait à retenir : le déficit de capitalisation d'expériences chez la «communauté» de nos professionnels du développement régional et local.

En tant que «développeurs», nos cadres ont accumulé, certes, des pratiques et des expériences diversifiées tant dans l'analyse territoriale et la formulation de mesures opératoires de stratégies de développement que dans la programmation et la conduite d'actions de soutien aux régions. Toutefois, à défaut d'un réel processus de capitalisation d'expériences (médiatisation, vulgarisation, partage...), ces potentiels demeurent fondamentalement tacites, donc peu accessibles en interne et peu visibles, en externe, pour nos partenaires. Il en découle que le risque de pertes de ressources tant cognitives que pratiques est bien réel.

Trois raisons expliqueraient cet état paradoxal :

- un partage embryonnaire, sinon négligé, des acquis cognitifs. Les supports retenus par les bénéficiaires pour les communiquer à leurs milieux de travail respectifs, généralement des «rapports», demeurent routiniers et insuffisamment diffus,
- une pratique de transfert non seulement

implicite mais également contingenté des acquis compétentiels,

- quasi-absence de pratique d'élaboration (conception et rédaction) d'un contenu qui soit adapté aux besoins de transfert des connaissances et des compétences. Ces acquis demeurent, effectivement, insuffisamment «codifiés» et, notamment, sous-opérationnalisés en milieu de travail.

En effet, en dépit, de l'institutionnalisation de la mission «Formation», le processus d'apprentissage organisationnel au C.G.D.R demeure «classique»², réceptif, quasi univoque, et implicite («sur le tas» ou «par l'action»...). Si formateur soit-il et qu'il le fut, il satisfait peu aux conditions de l'organisation «apprenante»³. Ce paradigme d'amélioration des performances à travers une capitalisation pertinente de pratiques et d'expériences correspond bien à cette perspective de mutation, organisationnelle et fonctionnelle, vers laquelle le C.G.D.R se doit de converger. Notamment, dans un contexte «démographique» où prédomine la tranche d'âges adultes...

D'où l'idée de favoriser, en interne, la mise en œuvre d'un processus qui soit soutenu et maîtrisé d'apprentissage collectif où il serait procédé au partage explicite, donc codifié, des acquis cognitifs et de pratiques chez les cadres.

1 «Revue du Développement Régional», n°1 - 2012

2 Formation programmée, à Distance, à l'Étranger

3 Nonaka I. Garvin D.A...

Concrètement, il s'agit de procéder par des activités séquentielles conduisant à une traçabilité des expériences et des bonnes pratiques relayée par la mise en œuvre d'une démarche opératoire pertinente de partage. Elles consistent, substantiellement, en des « mini-processus » suivants :

- Repérage des savoirs (pratiques et expériences) et identification des thèmes (pratiques et expériences)
- Planification du processus,
- Formulation (Codification) et Analyse des expériences
- Mise en forme et Documentation d'expériences
- Edition et Diffusion de supports appropriés (articles, manuels, reportages, affiches...) et Echange (Communauté de pratiques, débats, travaux de groupe...)



Des conditions sont cependant requises par la capitalisation :

- Portage institutionnel : Soutien de la hiérarchie. Prise de conscience partagée des enjeux liés à la capitalisation d'expériences comme vecteur de changement dans la façon dont le travail est effectué.
- Mobilisation des cadres-praticiens (respectivement à chaque pratique et expérience)
- Disponibilité de compétences et de capacités chez ces praticiens

Un paradigme à opérationnaliser

Outre deux pratiques collaboratives, respectivement, de recherche-action menée autour d'arguments d'appui institutionnel à l'Entrepreneuriat en région (Gouvernorats de Zaghouan et de Mahdia)⁴ et de formation-action⁵ (DPO⁶, VIET⁷, Filières économiques...) ayant débouché sur l'établissement de manuels opératoires pour l'intervention de nos cadres « développeurs », une initiative de partage en intra mérite d'être signalée au C.G.D.R : la « Rencontre des chargés du PDI »⁸.

En offrant aux participants l'opportunité, certes perfectible, de partage d'aspects pratiques autour de leur « métier », elle mérite d'être soutenue et même consolidée moyennant l'intensification de sa fréquence conjuguée à une démarche explicitative.

Il va sans dire que la formation « classique » pratiquée demeure un intrant essentiel au processus de capitalisation des acquis.

Aussi, conscient du caractère laborieux du processus de capitalisation, le « Service Formation & Développement des Compétences » au C.G.D.R s'emploie à l'amorce d'un partage, par l'ensemble des cadres, des connaissances et capacités professionnelles acquises par les bénéficiaires de ses activités formatives, en Tunisie et à l'international, et ce moyennant des actions de « transfert » (exposés, débats...) en intra.

Il s'agit de favoriser chez les cadres une attitude d'appropriation pertinente et intelligente du contenu cognitif et opératoire des ressources formatives mobilisables ...

M.A

⁴ Projet d'appui institutionnel (FQDER-CGDR-ODCO, ACDI, Canada), 2003-2004.

⁵ Direction par Objectif.

⁶ Veille et Intelligence Economique et Territoriale.

⁷ Projet de Jumelage P3A (MDCI-UE, 2007-2009)

⁸ Initiée par la DC-Programmes Spécifiques.

« Le Gouvernorat de ... en chiffres » Publication de l'édition 2011

L'édition 2011 du document « Le Gouvernorat de... en Chiffres », produit éditorial statistique du C.G.D.R, vient de paraître. Une version électronique est jointe à la version-papier.

Il est consacré aux Gouvernorats du Nord-Est (Tunis, Ben Arous, Ariana, La Manouba, Nabeul, Bizerte et Zaghouan) et du Centre-Est (Sousse, Monastir, Mahdia et Sfax).

On y trouve les rubriques usuelles : Population et Conditions de vie, Secteurs sociaux (Education, Université, Emploi, Santé, Jeunesse...) et Productifs.

