



INSTITUT MÉDITERRANÉEN DE
FORMATION ET RECHERCHE
EN TRAVAIL SOCIAL

Processus identifiés à partir des éléments capitalisés par le Pôle ISP-ESS - Phase 1 du programme SA/A

Introduction

1. La capitalisation n'est pas une évaluation

Les actions de développement de la coopération internationale visent à apporter des changements durables, en travaillant avec les acteurs locaux dans des contextes sociaux, économiques, culturels, politiques variés. Dès lors que l'on se donne une exigence de qualité et d'efficacité, c'est un travail exigeant, complexe, toujours « sur mesure ».

Agir dans un contexte pour y provoquer des évolutions qui tendent à une finalité prédéfinie c'est entrer dans une démarche de Projet. Celle-ci implique, à partir de ce qui est visé, la définition d'objectifs déclinés en actions en précisant les moyens nécessaires à leur mise en œuvre (acteurs, ressources matérielles, synergie partenariale, etc.). La réalisation d'un Projet correspond donc à une volonté de transformation de réalités sociales à partir d'une rationalisation de ces réalités et d'une conception des actions à conduire.

Ce cadre qui combine construction rationnelle et système d'action est toujours dépassé par la part de réel qu'aucune rationalisation ne maîtrise ; l'imprévisible et ses variabilités ne peuvent être anticipées. Il n'est aucun projet qui ne se trouve pas en face de certaines impasses ; le projet est chargé d'injonctions paradoxales et il contraint les acteurs à réfléchir sur les écarts produits par le projet lui-même, une différence entre l'intention et l'exécution réelle, une divergence entre l'objectif et le résultat, un déséquilibre entre les moyens et les attentes, etc.

De grands progrès ont été accomplis tant dans la méthodologie d'élaboration d'un Projet que dans son évaluation. L'évaluation de la réalisation du projet, compte tenu de la complexité que l'on vient de souligner, cherche à mesurer l'atteinte des objectifs et les différents résultats obtenus par la réalisation des actions menées, notamment les effets sur les systèmes et les acteurs. Évaluer, c'est apprécier la valeur des résultats des efforts entrepris et mesurer les écarts entre ce qui avait été idéalement pensé au départ et ce qui a été produit au terme des actions définies. Travail comparatif entre l'idéal prévu et la réalité finale qui porte un jugement utile à l'amélioration des pratiques et des procédures et rend compte d'une utilisation des moyens alloués.

Siège social
50, rue de Village - CS 20109
13294 Marseille cedex
tél. : 04 91 24 61 10
fax : 04 91 47 52 15
imfinfos@imf.asso.fr
www.imf.asso.fr

Unité de formation Marseille
IMF, 13, Rue Chape
CS 20109
13294 Marseille Cedex
tél. : 33 (0)4 91 36 51 30
fax : 33 (0)4 91 36 51 39
unite.chape@imf.asso.fr

Unité de formation Avignon
IMF, Hamadryade - Bat B
55 allée Camille Claudel - BP 71226
84911 Avignon cedex 9
tél. : 33 (0)4 32 40 41 80
fax : 33 (0)4 32 40 41 88
unite.vaucluse@imf.asso.fr

Antenne de formation Arles
IMF, 12 chemin du temple
13200 Arles
tél. : 33 (0)4 90 52 02 38
fax : 33 (0)4 90 52 02 69
unite.arles@imf.asso.fr

L'intérêt de l'évaluation est indéniable. Au-delà de la redevabilité liée à l'utilisation de moyens financiers et humains, elle objective la pertinence d'orientations stratégiques et permet d'ajuster la configuration des Projets en alimentant la dimension prospective de tout développement. Mais elle ne rend que faiblement compte des processus continus à l'œuvre tout au long de la réalisation du Projet. Au « quoi » des résultats, la capitalisation veut superposer le « comment » de leur atteinte. C'est donc une façon de se centrer sur la continuité des actions (prévues et non prévues) et ses conditions (envisagées et inattendues), et de cerner les ajustements tant des actions conduites que de l'idéal réajusté. Que s'est-il effectivement passé pour en arriver à ces résultats ?

La capitalisation est tournée vers l'avenir puisqu'elle met en exergue non pas une liste de faits (actions, résultats, impacts) mais des processus conduisant de l'initiative aux effets constatés.

Un double intérêt se dégage d'une telle démarche :

- 1- L'évaluation peut se permettre le surplomb, une observation et une analyse externes ; la capitalisation réclame un tel niveau de compréhension des phénomènes vécus qu'elle ne peut que passer par un travail des acteurs eux-mêmes. Dit autrement, la capitalisation ne peut qu'être endogène et participative (même si des tiers s'engagent avec les acteurs impliqués pour en soutenir le travail). Aussi « la capitalisation d'expérience est une démarche qui renforce les capacités des acteurs bénéficiaires du partage »¹ en mettant à jour les processus qu'ils ont animés.
- 2- Lorsqu'un Projet est évalué comme réussi, il peut faire modèle. Mais faute d'une faible appréhension de ses dynamiques singulières, le risque est de reproduire le projet à l'identique comme s'il s'agissait de transposer des pratiques. Des décennies d'expériences ont montré l'inefficacité de ce mécanisme. La capitalisation, parce qu'elle rend compte au plus près des processus transformateurs, permet de repérer les aspects clefs d'une réalisation qui sont transférables dans un autre contexte. En produisant une connaissance qui extrait d'une réalisation vécue des aspects intelligibles, elle favorise la transférabilité des pratiques considérées comme pertinentes par les acteurs dans leur analyse des processus.

C'est ainsi toute l'expérience du Pôle ISP/ESS qui doit trouver sa traduction au fil des phases du PCPA.

¹ FEUVRIER Marthe-Valère, BALIZET Odile, NOURY Audrey. *Guide de la capitalisation : La capitalisation des expériences - Un voyage au cœur de l'apprentissage*. Ed. Collection du F3E, 2013

2. Aspects méthodologiques

Cette démarche ne nous est pas spontanée. Notre approche logique nous habitue à décomposer la totalité d'une activité en différentes parties. La description de chaque partie l'emporte en la positionnant dans un rapport de cause à effet qui permet de cerner les tenants et aboutissant de l'action. Chaque partie trouve sa place dans une logique de réalisation qui sait a priori vers où aller et comment. La causalité paraît être la clef explicative de toute production.

Mais la dynamique globale d'un projet ajuste, au fil des réalisations, sa finalité, finalité qui émerge plus qu'elle ne la décide définitivement. Importe ici une évolution dont il faut saisir le déploiement continu et ses facteurs. Rien n'est posé a priori puisque seule l'évolution en cours permet une émergence d'ajustement de la finalité. Il s'agit d'avoir une vision qui appréhende la globalité du système dans la complexité de ses interactions et rétroactions.

Cette démarche « ne vise pas à constituer des objets pourvus de propriétés ou de structures statiques mais cherche à établir une dynamique des activités humaines et les formes historiques de leur différenciation »². C'est alors des éléments dispersés et parfois hétérogènes qui sont en interaction dans un processus de mise en conjonction.

On ne part alors plus de ce qui fait problème pour trouver une explication et des résolutions ; on regarde ce qui opère en cherchant les enchaînements qui engendrent une continuité au service du développement.

La démarche de capitalisation du Pôle ISP-ESS a été initiée par plusieurs présentations en avril, mars et novembre 2017. En 2018, quinze ateliers et la rédaction de quinze fiches de partage d'expériences ont été réalisés. Les éléments sont présentés dans un livret intitulé « Eléments capitalisés au cours de la Phase 1 du PCPA Tunisie par le Pôle ISP-ESS ». C'est à partir de ces éléments que l'on présente ici les processus identifiés.

² ZASK Joëlle. *Le public et ses problèmes*. Présentation de l'édition française. Gallimard, Folio essais, 2010. p.39

II. Principaux processus identifiés

1. La mobilisation du public

1.1 Des stratégies pour aller-vers

Aucun Projet ne se développe sans un travail de proximité avec les personnes concernées tant en zone rurale qu'en milieu urbain. Chaque Projet doit inventer sa façon de rejoindre le public que son Projet cible. Différentes modalités d'« aller vers » ont ainsi été expérimentées. Par exemple en milieu rural les organisations ont recours au « porte à porte » pour atteindre les populations les plus isolées ; dans le Projet Touiza, des « facilitatrices » (jeunes) ont été embauchées pour être « ambassadrices » des valeurs de l'AVFR auprès des femmes vivant dans les Douar³. Dans le cadre du développement d'un tourisme alternatif à Kairouan, un groupe de jeunes « passeurs de culture » a été créé ainsi qu'un groupe d'« ambassadeurs ». Pour les zones urbaines il s'agit plutôt de s'approprier les espaces disponibles à travers les maisons des jeunes ou l'organisation de « café-débats ».

Une grande partie de la réussite de cette mobilisation implique des moyens de communication adaptés plus ou moins classique (banderole, affiche, flyer, vidéo et/ou information par les réseaux sociaux) et d'autres qui nécessitent de mobiliser et développer des ressources telles que les web-radios ou la création de sites internet. Il existe aussi la possibilité de proposer des formations alternatives et de s'appuyer sur des outils multimédias tels que le CV audiovisuel.

Il y a toujours un écart entre l'attente du public et les services proposés par le Projet. Par exemple des personnes pensent que le Projet consiste à leur apporter des aides financières tandis qu'il s'agit de les engager à transformer leurs conditions de vie. D'autres personnes établissent un lien entre association et parti politique. Il est donc nécessaire de travailler les objectifs du Projet *avec* le public et, à cette occasion, de mettre en travail leurs attentes et représentations. Ce point spécifique est central pour constituer le cadre stable du Projet mis en œuvre.

Pour assurer la pérennité de la mobilisation, les réflexions ont permis de définir qu'il est indispensable d'inclure chaque personne dans l'organisation des événements et activités dans une volonté de favoriser l'adhésion et l'apprentissage par la pratique. C'est ainsi permettre d'apprendre à s'organiser de façon structurée, d'atteindre une meilleure autonomie et responsabilisation. Les expériences ont démontré que le soutien et la création de dynamiques

³ « Groupement d'habitations réunissant des individus liés par une parenté fondée sur une ascendance commune en ligne paternelle ». Définition à partir du site CNRTL.

collectives engendrées par des leviers tels que la formation ou l'accompagnement à des évènements permettent de proposer un cadre constructif en termes de création d'entreprises.

Les effets mesurés permettent aujourd'hui de soulever l'importance de prendre en compte la personne et son environnement. Certains changements sont observables : l'amélioration et la valorisation de l'image des femmes dans leur milieu, mais aussi le travail sur les droits humains de manière plus large. Cet aspect met en lumière que les expériences ont favorisée la transmission de savoirs et de valeurs de l'ESS.

1.2 La prise en compte de la situation⁴ des personnes concernées⁵

Chaque projet doit réaliser ses objectifs en prenant pleinement en compte l'environnement du public, la réalité de son quotidien et les besoins et contraintes qu'ils occasionnent. C'est une des conditions qui permettent une disponibilité nécessaire à une activité économique nouvelle. Cela peut être :

- le besoin de rester près de la maison familiale pour continuer à tenir la responsabilité d'autres activités domestiques et parentales ;
- le besoin de donner aux enfants des occupations stables pour rendre disponible les mères ;
- le besoin de considération de l'entourage familial devant des évolutions qui changent les habitudes et génèrent de nouveaux enjeux (rapports homme / femme notamment) ;
- le besoin de réfléchir aux transports pour faciliter le regroupement des personnes au lieu de rencontre associatif.

⁴ Ce terme renvoie à une approche situationnelle qui considère la personne dans une interaction avec son environnement.

⁵ Ce processus est tout à fait conforme aux principes de l'ESS : une économie respectueuse de l'homme et de son environnement.

2. Vers la création d'emplois

2.1 Transition de la concurrence « sauvage » à la coopération⁶ économique

Dans le cadre de l'artisanat traditionnel, l'activité de commercialisation n'est souvent pas adaptée aux fonctionnements économiques actuels, sous-estimant la valeur marchande des produits et, de surcroît, animant une forte concurrence entre les acteurs qui produisent les produits et ceux qui les vendent. C'est tout l'enjeu du Pôle de porter une analyse de la situation pour conduire des gains de production plus justes et une répartition équitable de ces gains qui vient réarticuler intérêt général et profits individuels.

L'instauration d'une coopération collective passe par des formations aidant à penser une organisation commune analysant processus de fabrication, détermination de points de vente et de circuit de vente, savoir-faire commerçant, constitution et gestion de stock, etc. Les espaces de formation doivent alors trouver leurs modalités d'accueil, de bienveillance et d'adaptation du vocabulaire technique.

Au profit immédiat et individuel, l'ESS prône une dynamique de mutualisation des ressources et des bénéfices, entraînant les acteurs dans une action commune solidaire qui ne fait pas le jeu d'un néo-libéralisme, cette logique qui fait passer le profit avant toute dimension humaine. Cette orientation de l'ESS prend parfois à contre-pied des pratiques récentes de certains acteurs. Plusieurs Projets s'appuient sur la tradition pour rejoindre des solidarités qui étaient culturellement ancrées (le choix de noms de Projet comme « Touiza » ou « Revivons nos racines », témoigne de ce souci de rétablir une connexion).

Dans certains territoires (par exemple Djerba), les activités sont en place mais les acteurs ne trouvent pas les moyens de s'organiser ensemble. Cette demande de structuration peut faire l'objet d'un Projet qui reprendrait à son compte les dimensions maîtrisées par le Pôle ESS-ISP. Pour aller vers cette activité mutualisante, les acteurs doivent en comprendre l'intérêt. Le Projet de Djerba démontre que les artisans gagnent en approvisionnement et en commercialisation ; ils gagnent à commander ensemble la matière première (pression pour une baisse des prix) et gagnent encore à diminuer le nombre d'intermédiaires pour vendre. Il s'agit donc d'entrer dans la « promesse » que le travail collectif a plus d'avantage que le travail isolé.

⁶ En Tunisie, ce terme se met en résonance négative avec la « coopérative » telle que développée sous Ahmed Ben Sala. Le terme « mutuelle » est donc préféré.

2.2 Le rapprochement entre la demande des entreprises et les compétences disponibles

Alors que le taux de chômage est élevé, plusieurs centaines de milliers de jeunes qualifiés sont disponibles sur le marché du travail tandis que le secteur privé recherchant des talents désespère. Actuellement, aucune interface de service publique parait en mesure de mettre en lien la demande et les compétences.

Plusieurs Projets cherchent à pallier à ce manque d'interface. Tout est mis en œuvre pour que chaque demandeur d'emploi apprenne à donner une visibilité à ses compétences et aspirations. Les médias en général permettent aux acteurs d'optimiser leur image et leurs compétences (CV en ligne) et de valoriser leurs projets. L'un des meilleurs supports pour ce faire est clairement la vidéo.

La vidéo réclame une certaine maîtrise technique mais plus encore un travail face à sa propre image. L'outil devrait être travaillé dès l'université et conduire à la mise en place d'une plateforme accessible aux employeurs (même si certains secteurs sont peu à l'aise avec ce type de support). Cet outil parait aussi tout à fait intéressant pour les personnes en situation de handicap.

2.3 La valorisation des savoir-faire traditionnels

Plusieurs Projets prennent appui sur des savoir-faire ancestraux qui se révèlent avoir des dimensions artisanales sinon artistiques indéniables. La reconnaissance que l'artisan est un acteur économique comme les autres est un vecteur dynamique pour porter des Projets (Sejnène, Djerba).

Il s'agit principalement d'accompagner des modalités de travail anciennes vers des logiques commerciales actuelles. Il faut ici garder à l'esprit ce que porte de nouveauté la notion d'ESS. Les compétences ne sont pas à acquérir sur les savoir-faire (même s'il faut veiller aux exigences écologiques actuelles qui ont pu être altérée récemment) mais bien sur la production, l'innovation, la gestion et la commercialisation dans une logique qui ne se réduit pas à la marchandisation.

La question des risques d'usurpation est en lien avec les canaux de transmission. D'un côté des connaissances artisanales sont en risque de disparaître, de l'autre, à partir du moment où elles représentent un intérêt économique, elles peuvent être substituées.

2.4 La valorisation des richesses et ressources locales

Les Projets d'activité d'ESS peuvent aussi prendre appui sur les ressources contextuelles locales. Celles-ci offrent des opportunités d'investissement et de développement local durable notamment en initiant une forme de tourisme alternatif.

2.5 La mobilisation des Pouvoirs publics au niveau du territoire

Un travail de veille doit permettre aux organisations de se saisir de Projets que l'Etat tunisien veut promouvoir. C'est, par exemple, la mise en place d'élevage de poules sur la région de Kasserine et Sidi Bouzid

Les personnes en situation de handicap déplorent un manque de stratégie nationale sur le sujet de l'employabilité des personnes malgré toutes les tentatives de mise en place de mécanismes de régulation.

La compréhension des pouvoirs réels des instances régionales et municipales permet de cerner ce qui peut leur être demandé. Comme le précise le Projet réalisé sur Djerba, l'expérience indique qu'il ne faut pas demander plus que ce que les autorités publiques peuvent faire juridiquement, bureaucratiquement et financièrement.

Il convient de distinguer les directeurs d'administration des élus, ces derniers pouvant être en place de façon momentanée. L'établissement des relations varient selon que l'on travaille avec l'une ou l'autre catégorie.

Il arrive que la relation aux Pouvoirs publics se réduise à des rapports interpersonnels. Dans ce cas les obstacles sont nombreux. Les organisations de la société civile doivent apprendre à construire leurs revendications, à acquérir une force de persuasion qui utilise plus un argumentaire construit sur l'intérêt général qu'une mise en défaut par procès d'intention.

Le développement de partenariat avec les institutions représente un défi qui demande beaucoup de persévérance, c'est pour cela qu'il a été choisi de réfléchir collectivement sur l'amélioration du partenariat avec les pouvoirs publics et les OSC.

Plusieurs projets montrent des relations avec les Pouvoirs publics réussies. Réussir à instaurer une interaction fiable et constructive avec les Pouvoirs publics réclame des pratiques qui devraient être capitalisées pour repérer les facteurs facilitateurs. L'AVFR (Sidi Bouzid) s'est appuyée sur un réseau de partenaires très engagés et a su inclure chaque partie prenante dans ses activités en les associant à chaque instance de gouvernance. Chaque acteur a donc pu dès le départ définir son rôle et son niveau d'investissement. L'engagement de chacun a été rigoureux, appuyé par la signature d'une convention garantissant le respect d'un degré de responsabilité retenu.

3. Processus internes au Pôle ISP-ESS

3.1 La diffusion des principes et valeurs de l'ESS

Plusieurs Projets montrent la nécessité que les principes d'utilité sociale, de coopération (mutuelle), de prise en compte de l'environnement soient pédagogiquement transmis aux publics visés par le Pôle. Un effort de vulgarisation est indispensable pour que les acteurs s'approprient la philosophie de l'ESS. A ce titre, plusieurs guides sont demandés par les responsables de Projet (référentiel des pratiques de l'ESS).

Cet effort est à coupler avec la dynamique de plaider pour une loi-cadre ESS.

3.2 La réalisation d'un plaidoyer pour une loi-cadre sur l'ESS

Pour le Pôle ESS dans sa volonté de création d'activités, la difficulté principale a été d'instaurer une culture commune qui tienne compte des particularités territoriales (nord/sud, rural/urbain). La participation active à un plaidoyer conduisant à l'élaboration d'une loi sur l'ESS, plaidoyer porté par un des acteurs-membres (l'UGTT), a été une opportunité pour multiplier les échanges et entrer collectivement dans une culture partagée. Cela a permis de discuter, par exemple, les modèles opérationnels présents en Tunisie tels que et les Sociétés Collectives Agricoles, les Groupements de Développement Agricole ou les Sociétés Mutuelles de Service Agricole.

L'implication de tous les acteurs de l'ESS a permis de diffuser largement les enjeux d'une future loi. Cette loi s'avère indispensable pour entreprendre dans le cadre de l'ESS.

3.3 La maîtrise du statut des structures en fonction des formes d'activité expérimentées

La réflexion du Pôle accompagne les expérimentations tout en veillant à co-construire une maîtrise des divers statuts (GDA, SMSA, CAE, SCES)⁷ afin qu'ils soient choisis avec toute la pertinence nécessaire en fonction des secteurs d'activité (agriculture, artisanat, autres).

Le Pôle acquiert collectivement une force de conseil qui objective les aspects à prendre en compte et permet ainsi d'aller au-delà des habitudes culturelles liées à des contextes territoriaux.

Le Pôle acquiert une expertise qui lui permet d'accompagner techniquement les initiatives : mise en place des activités économiques, choix du statut de l'entreprise, appui technique sur la

⁷ Pour les acronymes voir DOC p.2

gestion financière, soutien dans la période de croissance. Certaines structurations réclament des combinaisons de statut (Kasserine).

Des attentes émanant du terrain montrent la nécessité d'une mise en réseau des acteurs économiques ayant le même statut afin d'inciter l'État à effectuer des réformes. L'idée d'un guide pour la mise en place des SMSA est sollicitée.

Les échanges dans les différents ateliers ont produit des recommandations convergentes concernant le développement de la création d'activité en ESS et permis d'élaborer des axes de travail pour la phase suivante du projet.

3.4 La transition d'une économie informelle vers une économie structurée

Le faible accompagnement des jeunes en recherche d'emploi les conduit à rejoindre les pratiques d'économie informelle. Un des intérêts de l'ESS est de porter des dispositifs assistant le passage vers une économie reconnue.

Les jeunes entrants dans une CAE peuvent développer leurs activités de manière libre et autonome, et s'essayer ainsi sans risques (protection sociale) à la création d'activité dans un cadre collectif. Les entrepreneurs-salariés bénéficient d'un accompagnement pour le développement de leurs activités. Les valeurs coopératives permettent d'assurer une bonne représentation de chacun des membres de la CAE et une bonne gouvernance de la structure. Le taux de survie des entreprises est par ailleurs de 86 % après deux ans soit un taux beaucoup plus élevé que les entreprises individuelles.

Cependant la viabilité de ce type de modèle dépend d'un partenariat solide avec les pouvoirs publics, tout comme de la reconnaissance juridique de la coopérative d'activités et d'emploi, ce qui pour le moment représente les limites de cette expérimentation.

3.5 L'animation du Pôle ESS-ISP comme espace de mutualisation

Les expériences économiques initiées dans les divers territoires contribuent à capitaliser des connaissances sur les flux de production, le lien avec les fournisseurs et les pratiques de distribution des produits à écouler. Cette réflexion va de la création de points de vente autonomes à la vente en grandes surfaces mais aussi à l'extension sur d'autres territoires. Il y a encore à réfléchir à la création de nouveaux circuits de commercialisation nationaux et internationaux. Ce point représente une difficulté récurrente et un frein au développement des structures qui risquent de ne pas pouvoir trouver d'espace pour distribuer leurs productions.

Les savoir-faire de commercialisation sont à renforcer. Plusieurs Projets sont confrontés à de réelles difficultés. Il est nécessaire le mutualiser les façons de dépasser ces difficultés.

Mais il faut aussi sensibiliser les consommateurs pour valoriser les produits à vendre. Les actions de développement de l'activité économique passent par des outils de communication qui donnent de la visibilité aux Projets et aux produits (campagne de sensibilisation).

Certains Projets ont besoin, au moment de la mise en place des premières actions, de rencontrer des acteurs qui ont déjà créé une activité similaire (ou proche).

Certaines activités visent une labellisation qui demande un accompagnement spécifique : cahier des charges, formation certifiante, mise en place de procédures, normes de qualité, préparation aux contrôles administratifs, etc.

4. Processus internes au PCPA

4.1 Le déploiement effectif du « jeu à quatre »

On entend par « jeu à quatre » une dynamique qui croise toutes les interactions entre quatre acteurs : les pouvoirs publics tunisiens, les pouvoirs publics français, les organisations de la société civile tunisienne et celles de la France. Ce niveau macro de partenariat est une source d'enrichissement mutuel des parties mais demande bien des vigilances pour maintenir la réalité de sa synergie.

Un des moyens de favoriser le concours de ces divers partenaires consiste à inclure les différentes parties prenantes dans les instances de gouvernance et activités en se plaçant dans une posture valorisant l'implication pour réfléchir ensemble à de nouvelles pratiques d'accompagnement.

Pour garantir le maintien d'un investissement effectif il est nécessaire de bien cibler et favoriser la réalisation de procédures administratives (conventions, chartes, autorisations, etc.) permettant de contractualiser l'engagement de chacun. A noter également l'importance de toujours valoriser l'ensemble de partenaires lors des séances publiques.

La construction d'une relation de confiance entre tous est un élément-clé qui demande souvent de pouvoir faciliter les démarches notamment concernant les pouvoirs publics qui sont sollicités de toutes parts et ont besoin que l'on facilite les rencontres et explicite les objectifs. La mise en lien avec la société civile peut ici leur apporter l'expertise dont ils ont besoin pour répondre collectivement à la question que l'insertion socioprofessionnelle pose actuellement.

Enfin, différents partenariats très ciblés renforcent des initiatives tunisiennes.

4.2 Les échanges entre entrepreneurs de l'ESS des deux rives (Tunisie – France)

Ces échanges ont pour but de diffuser une culture économique ESS et de montrer l'intérêt et la réalité de démarches croisant l'entreprise et le social.

Mais la dimension des échanges commerciaux durables a toute sa place souhaitant favoriser une augmentation du chiffre d'affaires des structures concernées. Il ne s'agit pas d'une approche d'internationalisation centrée sur la conquête de marchés à l'export, mais d'une coopération internationale réelle. Cela suppose de détecter des innovations en favorisant ou amorçant leur transfert, de créer des formes de jumelages d'entreprises, de développer des circuits courts (limitation du nombre d'opérateurs dans une chaîne de distribution), d'inciter au développement de filiales et mettre en lien des entreprises ayant des besoins partagés.

4.3 L'égalité des chances en Tunisie

Toute société comporte pour risque premier de classer ses acteurs, de discriminer des classes d'individus, ne donnant pas à chacun la même accessibilité de place. La lutte contre la discrimination est donc au centre de toute perspective de justice sociale et le PCPA se situe dans cette perspective. Des activités de formation et sensibilisation des femmes et des jeunes sur leurs droits socio-économiques sont donc réalisées. Plusieurs activités de soutien leur viennent en appui lors de leurs initiatives.

Plus globalement l'égalité des genres est portée par le PCPA et donc par le Pôle ESS-ISP. Plusieurs projets se rendent très attentifs à la part prise par les maris dans les activités innovées par leur femme.

4.4 Le conventionnement avec les Pouvoirs publics⁸

Plusieurs Projets soulignent l'importance de ce conventionnement. C'est une modalité parfois indispensable pour asseoir la consistance des actions entreprises et ouvrir de nouvelles possibilités d'action.

L'obtention d'une convention (régionale, sectorielle, nationale) fait l'objet de stratégies très diverses qui mériteraient d'être étudiées pour optimiser leurs chances d'aboutir. Plusieurs stratégies sont expérimentées par certains acteurs.

⁸ Par abus de langage, il est parfois parlé de « partenariat » avec les pouvoirs publics. Or, qui dit partenariat, dit symétrie des pouvoirs. Cette symétrie ne peut pas être réelle avec les pouvoirs publics dans un projet au Maghreb.

Les acteurs qui ont animés ces relations avec les Pouvoirs publics soulignent qu'il est primordial de connaître les propositions des Ministères et leurs attentes envers les organisations de la société civile.

4.5 La promotion d'une démocratie citoyenne

Plusieurs Projets mettent en avant la promotion de la démocratie citoyenne et le combat contre les inégalités. Cette promotion est posée comme un effet de mises en œuvre de Projets d'ESS ouvrant sur l'ISP. Elle est aussi parfois la résultante d'une dynamique associative, même lorsque celle-ci ne débouche pas directement sur la création d'emploi (Projet Touiza).

III. Perspectives

La capitalisation telle que définie dans l'introduction doit conjuguer l'approche macrosystème (transférabilité) et la recherche-action micro-système. Il n'y a pas de montée en généralité qui donnerait des règles valables pour tous au point d'être universelles ; il y a une volonté de repérer des aspects singuliers qui font suffisamment sens pour les acteurs pour qu'ils entrent en résonance avec d'autres acteurs. Et si cela ne fait pas sens dans un contexte autre, cela ne vaut pas.

Pourquoi « recherche-action » ? Parce que ce type de recherche ne peut être qu'endogène et participative. Mais il faut s'entendre sur les mots. Seuls les acteurs impliqués sont en capacité d'analyser, de l'intérieur, les transformations qu'ils animent. Bien sûr le tiers a sa part parce qu'il vient questionner, créer une distanciation des évidences du vécu, provoquer le rapport à l'impensé.

La phase 2 du PCPA sera l'occasion, pour la démarche de capitalisation, d'aller zoomer sur des aspects micro propres aux processus identifiés.