



République Tunisienne

Ministère du Tourisme et de l'Artisanat



الديوان الوطني
للصناعات التقليدية

Office National de l'Artisanat Tunisien

Plan National de Développement de l'Artisanat

2017 - 2021

Document de synthèse

24 Avril 2017

Sommaire

I. Les justifications et ancrages du PNDA	4
I.1 la singularité du produit de l'artisanat	4
I.2 Fondements et justifications du PNDA	5
I.3 L'artisanat Tunisien, les données, les performances et le potentiel du secteur	7
I.4 Faiblesses, préoccupation, menaces et opportunités pour l'artisanat tunisien	8
I.5 Initiatives et actions des dernières années	10
I.6 Les atouts et avantages compétitifs de l'artisanat tunisien	12
II. Les objectifs, la démarche et les activités à réaliser par le PNDA	14
II.1 Objectifs généraux et objectifs spécifiques du PNDA	14
II.2 Les cibles du PNDA	16
II.3 Une démarche basée sur la chaîne de valeur, la qualité et l'innovation	18
III. Articulation et composante du PNDA	21
III.1 Les composantes et leviers du PNDA	21
III.2 Les composantes et les projets du PNDA et leurs interactions	23
III.3 Chronogramme de mise en œuvre	26
IV. Estimation budgétaires et mobilisation des ressources	29
IV.1 Récapitulatif des budgets	29
IV.2 Répartitions annuelles des budgets	30
V. Modalités de mise en œuvre du PNDA et réalisation	31
V.1 Unités de gestion et de mise en œuvre du PNDA	31
V.2 Prerogatives et profils des cadres de l'UGP –PNDA	33
V.3 Définition du cadre de concertation et d'animation au niveau du MTA	34
V.4 Le Comité National de Pilotage du PNDA	35
Conclusion	36

Liste des abréviations

- ATFP : Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle
BCT : Banque Centrale de Tunisie
BERD : Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
BTS : Banque Tunisienne de solidarité
CCI : Chambres de Commerce et d'Industrie
CFA : Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage
CNA : Conseil national de l'Artisanat
CTTT : Centre Technique du Tapis et des Tissages
DRA : Délégué Régional de l'Artisanat
CGDR : Commissariat Général de Développement Régional
FENA : Fédération Nationale de l'Artisanat.
FONAPRA : Fonds National de Promotion de l'Artisanat et des Petits Métiers
INNORPI : Institut National de la Normalisation et de la Propriété Intellectuelle
MTA : Ministère du Tourisme et de l'Artisanat
MDCI : Ministère du Développement et de la Coopération Internationale
MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MFPE : Ministère de la formation Professionnelle et de l'Emploi
ONA : Office National de l'Artisanat.
P3A : Programme d'Appui à l'Accord d'Association avec l'Union Européenne
PME : Petites et Moyennes Entreprises
PNDA : Programme National de Développement de l'Artisanat
PRDA : Programme Régional de Développement de l'Artisanat
SEMA : Société d'Encouragement des Métiers d'Arts.
TPE : Très Petites Entreprises
TPEA : Très Petites Entreprises Artisanales
U.E : Union Européenne
UGP : Unité de Gestion du Projet.
UTICA : Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat
VMT : Virtual Market Place

Plan National de Développement de l'Artisanat

2017 - 2021

Version finale

I. Les justifications et ancrages du PNDA 2017 – 2021.

I.1. La singularité du produit de l'artisanat

L'**optique production sans écoute du marché et la logique d'offre** ont atteint leurs limites et ont connu un déclin cédant leur place à **la logique demande / marché ou l'optique marketing**. C'est le marché et « le client » qui conditionnent et commandent l'offre de l'entreprise et plus particulièrement de l'artisan qui par **définition offre un produit sur commande, personnalisé**. Un produit qui ne répond pas aux besoins du consommateur / utilisateur n'a plus de chance de se vendre et de prendre place dans le budget du consommateur ou dans les espaces commerciaux, les linéaires des magasins.

Un changement de démarche est nécessaire. Le secteur de l'artisanat doit progresser d'une **logique d'offre vers une logique de demande et de marché**. La Tunisie dispose aujourd'hui d'un riche héritage, d'un capital humain et d'un savoir très importants dans les filières de l'artisanat. Le marché national et mondial se caractérisent par :

- Le changement des modes et des tendances et leur perpétuelle évolution font que les produits classiques n'arrivent plus à cadrer avec les besoins d'agencement et de design du consommateur et du prescripteur / décorateur....
- Le changement dans la structure des foyers (taille et superficies couvertes).
- La présence de plusieurs segments (ou types) de consommateurs différents et qui n'ont pas les mêmes besoins et les mêmes attentes des produits artisanaux ;
- Le changement dans les méthodes et fréquences d'achats (décorateurs, architectes d'intérieurs, grandes surfaces, etc.)
- L'évolution de la part des produits dans le panier du consommateur.

Les produits de l'artisanat sont des produits particuliers. Ils le sont du fait de l'intégration et de la valorisation des ressources, d'une grande partie de la tradition, du savoir-faire séculier, du patrimoine et de l'héritage socioculturel du pays. Ces produits sont également recherchés pour leur singularité par ce qu'ils sont souvent l'expression de l'intelligence manuelle, l'héritage d'un savoir-faire et d'une employabilité dans des milieux créatifs à faibles niveaux de formation formelle et dans des régions parfois reculées du pays. Le marché de l'artisanat tunisien n'ayant pas réalisé les mutations nécessaires, a régressé et rencontre des difficultés importantes d'ordre structurels dans la commercialisation des produits qui sont à la fois du fait des écarts entre besoins du marché et offres des producteurs et conjoncturels du fait des crises économiques, le déclin des flux touristiques, etc....

Les segments de consommateurs ne sont pas toujours clairement définis. La majeure partie du marché est **ignorée par l'offre actuelle** des produits de l'artisanat. Cette partie est composée de la masse des consommateurs qui, tout en cherchant un produit artisanal noble «hand made » cherche aussi un produit exclusif, singulier « up to date » « in » et qui cadre avec leur mode de vie, leur décoration

actuelle, leur ameublement... Le produit de l'artisanat, dans sa forme actuelle, cible aujourd'hui plusieurs segments:

- ✓ Les acheteurs qui cherchent et s'équipent en produits originaux distinctifs, utilitaires porteurs d'empreintes patrimoniales.
- ✓ Les nostalgiques passionnés de l'héritage ancestral et de « copies » reproduction de produits anciens.
- ✓ Les exotiques et chercheurs de produits exclusifs, mémoratifs, différents.

Tout en recherchant un produit à **empreinte personnelle exclusive, l'esthétique, l'utilitaire, le mémoratif sont à la base des motivations d'achat des produits de l'artisanat**. Ces achats sont parfois impulsifs, spontanés. Par ailleurs les espaces de commercialisation se sont étendus vers des marchés virtuels et aux ventes en ligne et se sont développés grâce à l'internet aux nouvelles techniques de communication. On assiste à un éclatement du marché, l'artisan qui servait un espace commercial étroit, limité à son quartier, son voisinage et les consommateurs / utilisateurs de proximité est appelé à servir des segments plus diversifiés, plus étendus dans des espaces plus larges, illimités.

I.2. Fondements et justifications du PNDA.

En Tunisie, le secteur de l'artisanat emploie 300 000 artisans formels et informels. Ces artisans sont implantés dans toutes les régions du pays. Le secteur emploie une main d'œuvre à majorité féminine (83% des emplois) parfois illettrée ou n'ayant bénéficié que de quelques années de formation de base.

Le potentiel non mobilisé du secteur de l'Artisanat revêt une importance particulière dans l'économie Tunisienne. Il est caractérisé par un savoir-faire spécifique, intemporel, héritier de la tradition. L'artisanat projette l'image de notre culture et des métiers d'un héritage de plusieurs siècles. Il s'agit de donner à ce secteur toute l'importance qu'il mérite et lui consacrer un programme spécifique permettant son renouveau et son expansion. **Avec près de 11 % de la population active employée dans l'artisanat, la contribution actuelle de l'ensemble du secteur au PIB est estimé à peine à 5 %. Elle devrait progresser vers 10 et 12 % du PIB et rattraper ainsi les niveaux des pays comparables tel le Maroc.**

Au cours des dix dernières années, des signes encourageants sont relevés. Les **diplômés des écoles des beaux arts, des écoles de design, des arts et métiers, des centres de formation technique et autres institutions d'enseignement supérieur s'intéressent aux métiers de l'artisanat** et peuvent y apporter un sang nouveau et des idées innovantes pour relancer le secteur et le positionner vers des niveaux plus importants en matière d'employabilité et de contribution au PIB.

Le PNDA s'inscrit dans les options du « **Plan de Développement 2016-2020** qui propose une inflexion du modèle économique privilégiant la reprise de l'investissement. Ce plan a été promu auprès des investisseurs et des bailleurs de fonds lors d'une conférence internationale qui s'est tenue fin novembre 2016 à Tunis. L'adoption d'un nouveau code d'investissements visant à moderniser, à simplifier et à rationaliser le cadre juridique est également un levier fort pour engager les activités et projets notamment au niveau de l'ensemble des secteurs et des régions.

Ainsi, l'élaboration du PNDA 2017 - 2021 se situe dans ce nouveau cadre, à une époque-charnière de construction – transition vers un nouveau modèle de développement et de prospective pour le devenir du secteur de l'artisanat.

Par ailleurs, ce PNDA est élaboré :

- Six ans après l'élaboration du Plan 2011 – 2015 inspiré du document de stratégie de « L'artisanat à l'horizon 2016 », doublée d'un plan d'action détaillé et ambitieux.

- Suite à un programme de jumelage institutionnel au profit de l'ONA avec des Institutions sœurs de France-Espagne: « Renforcement des capacités institutionnelles de l'ONA pour la promotion du secteur de l'Artisanat » (2006-2010).
- Dans un contexte de transition, de gestation prospective et de conception du modèle de société et du devenir économique de la Tunisie.

Depuis l'adoption de la stratégie « Artisanat à l'horizon 2016 » en 2002, plus de **120 décisions institutionnelles** ont marqué la volonté de l'Etat tunisien de prendre des initiatives au profit du secteur. Des réalisations ont été effectuées et des investissements consentis et financés dans les domaines du développement des capacités et des compétences, des infrastructures dans les régions, des appuis à la commercialisation et à l'exportation et de la formation des personnels des structures d'appui et de l'ONA.

La dynamique du secteur de l'artisanat et la créativité des artisans entrepreneurs et les concours et manifestations organisés par l'ONA et les ONG avaient permis de faire progresser la qualité des produits et la création de près de **10 000 emplois chaque année**. Malgré ces progrès, **les résultats sont insuffisants, le secteur a besoin d'un nouvel élan et d'actions structurantes dans de nombreux domaines doivent être engagées**. Le PNDA définira les leviers et les projets à engager pour une relance et un développement fédérateur, inclusif, global et harmonieux de l'artisanat.

Le PNDA a été réalisé en 4 phases :

1. Rappel du diagnostic et des principaux constats du secteur de l'artisanat.
2. Elaboration du Plan de développement de l'artisanat : 2017 – 2021
3. Elaboration des Fiches de projets.
4. Accompagnement pour la recherche de financement et la levée de fonds.

Le PNDA vise à engager un processus stratégique permettant de construire les fondements d'un «**Artisanat moderne aux fondements économiques viables, préservant les acquis sociaux, un ensemble cohérent, porteur d'une identité forte, sous-tendue par des valeurs, des traditions et orienté vers la qualité et la créativité**». Le PNDA contribue à construire un artisanat pleinement reconnu comme secteur économique à part entière.

Le PNDA est élaboré en :

- i. Tenant compte des spécificités, du potentiel et des exigences du secteur,
- ii. Prenant en considération le nouveau contexte national et régional,
- iii. Proposant une approche opérationnelle à fort impact sur la création de la valeur et de l'emploi.

Tout en œuvrant pour asseoir les conditions favorables à la relance du secteur et le réconcilier avec les marchés ; ce plan s'inscrit dans deux priorités nationales relatives à **(1)** la création d'emplois décents et viables tout en favorisant l'insertion des diplômés des systèmes de formation et à **(2)** la contribution à l'innovation et à la dynamique du développement régional.

Les actions destinées à favoriser le développement des entreprises artisanales prennent en compte quatre priorités:

- **Souligner la spécificité de l'artisanat** par rapport aux autres secteurs et métiers.
- **Contribuer à la consolidation** d'une identité tunisienne imprégnée par la spécificité et par une touche singulière, propre à la Tunisie, inspirée de notre patrimoine, de nos traditions et de notre culture. Cette identité pourra se concrétiser par des la labellisation des produits, la reconnaissance des sites d'origine et le caractère naturel des matériaux et le fait – main.

- **Soutenir l'essor économique des entreprises artisanales** par des programmes de développement adaptés qui améliorent leur compétitivité et facilitent leur insertion dans le marché national et l'exportation des produits d'artisanat de haute valeur ajoutée.

- **Inciter les entreprises artisanales et leurs représentants**, les institutions d'appui, de formation qui les soutiennent à participer aux processus d'échanges et de concertation à développer des réseaux mutuellement profitables couvrant l'ensemble du pays, reliés aux donneurs d'ordres, aux structures de formation, aux plates formes de production fortement connectés aux marchés cibles à l'intérieur et à l'étranger.

I.3. L'artisanat Tunisien, les données, les performances et le potentiel du secteur

L'artisanat avec près de 300 000 artisans présente de multiples facettes, il est à la fois culturel, économique et social. Il est également vecteur identitaire, créateur d'emplois préservant le savoir-faire et la créativité des tunisiens. Il dispose d'ancrages réels dans les régions. Le secteur de l'artisanat aux contours non tranchés, aux activités atomisées pratiquées sous diverses formes parfois informelles est aussi caractérisé par sa diffusion dans le tissu social sur tout le territoire. Des démarches innovantes et l'examen des expériences nationales et internationales réussies permettent d'inspirer les actions à inscrire au PNDA. Les principales données du secteur peuvent être rappelées comme suit :

- La distribution des effectifs des artisans entre les gouvernorats du littoral et les régions de l'intérieur est presque équivalente et 83% des effectifs des filières de l'artisanat sont des femmes.
- En effectifs d'artisans, le Gouvernorat de Kairouan avec près de 18000 artisans est leader. L'artisanat est l'activité dominante dans cette région à tradition séculaire, elle est la région la plus connue par les tapis et tissages traditionnels.
- Le part du métier de **Tissage est de 65%** par rapport aux autres métiers, l'habillement 21.1%, alors que les parts des restes des métiers ne dépassent pas les 6.7%
- 1888 entreprises structurées opèrent dans le secteur de l'artisanat. La part des régions littoral présente 60% des sociétés et ceci peut être expliqué par l'importance des pôles et activités touristique dans ces régions.
- Les exportations des produits de l'artisanat restent en deçà des **2% du total des exportations tunisiennes**. Cette faible performance s'explique par une absence de veille et de suivi des marchés potentiels et la faible adaptation / pénétration des produits aux attentes de ces marchés.
- D'autres produits tels que les objets en poterie et céramique, en bois d'olivier et en fibres végétales avaient progressé d'une manière significative au cours des dernières années. Les exportations respectives en 2015 étaient de **18 711 500 mille dinars et 16 867 000 Dinars soit près de 80 % du total des exportations de l'artisanat**.

Les dépenses du tunisien en produits d'artisanat ne sont pas cernées par les enquêtes de l'INS ni les études publiées sur les budgets et dépenses des ménages. Ces données ne sont pas collectées non plus par l'ONA ni par les professionnels ou aucune autre institution. Ainsi la connaissance du marché domestique, la segmentation des différentes niches, les préférences, les fréquences des achats effectués par les consommateurs tunisiens ne sont pas appréhendées.

Par ailleurs, la production artisanale semble être en rupture avec la demande et son évolution, elle continue sur sa lancée dans une logique d'offre peu propice à son développement.

I.4. Faiblesses, préoccupations, menaces et opportunités pour l'artisanat tunisien.

L'inventaire et l'analyse des activités institutionnelles, la revue des statistiques, des documents et étude des dernières années, les entretiens avec les responsables du secteur, les référents et les artisans permettent de dresser les principaux constats qui marquent le secteur.

I.4.1. Au niveau institutionnel

- Le cadre institutionnel reste marqué par quelques héritages de **l'économie administrée**.
- Un écosystème institutionnel faible, un cadre réglementaire souvent désuet, inadapté, des acteurs multiples et incoordonnés.
- Des intervenants peu dynamiques et absence d'initiatives, d'appuis techniques et encadrements réels de la part des professionnels et du secteur privé.
- Les consolidations des institutions publiques, les initiatives en matière de promotion ont des retombées limitées sur les petites entreprises artisanales. Il existe une dissonance entre l'atomisation des activités artisanales et une démarche d'appui institutionnel inadaptée.
- A ce constat s'ajoutent:
 - la faiblesse de l'organisation professionnelle,
 - l'incertitude sur les rôles respectifs des différents acteurs,
 - les conflits d'espaces d'intervention et de priorités,
 - l'éclatement entre visions à long terme du secteur lorsqu'elles existent, et
 - le manque d'initiatives fédératrices et de coordination entre acteurs.
- La faiblesse d'une solide structure professionnelle organisée, l'absence de coordination entre les acteurs et de partage de rôles entre les différents intervenants s'ajoutent aux faiblesses institutionnelles et sont souvent à l'origine de conflits de priorités.
- Rares sont les projets fédérateurs mobilisateurs initiés au profit du secteur.
- Pendant les dernières décennies, l'intérêt était surtout porté aux artisans les moins favorisés et aux ressources limitées. Les appuis avaient un caractère paternaliste plutôt social qu'économique.
- Les besoins en effectifs qualifiés ont été estimés à plus de 100 000 pour l'ensemble des filières. Les artisans relèvent l'absence d'intérêt de la part des jeunes, un handicap réel à l'expansion des ateliers et artisans performants.
- Le développement des compétences et des qualifications, leviers de l'innovation et de la qualité, ne répond pas aux besoins du marché pour assurer la relève et l'introduction de nouveaux jeunes promoteurs qualifiés, techniciens, ingénieurs, designers et diplômés pouvant apporter un souffle nouveau dans le secteur.
- La formation et le développement des savoirs et des compétences des artisans aux niveaux des structures de formation professionnelle et des institutions universitaires ne fournissaient pas les flux attendus d'entrepreneurs - artisans qualifiés permettant d'injecter un sang nouveau et assurer une relève au profit du secteur.
- L'esprit entrepreneurial reste peu développé dans les cursus des écoles d'arts et métiers et écoles des beaux-arts et autres institutions concernées par le patrimoine et les productions traditionnelles et culturelles.
- Souvent, les instruments d'appui aux PE artisanales sont inadaptés et les modes opératoires inappropriés. Les institutions d'appui sont parfois animées par de fortes propensions au

contrôle, leurs logiques et mode de fonctionnement bureaucratifiés et plutôt industriels divergent par rapport aux attentes et logiques artisanales.

- Les politiques et dispositifs d'appui, l'ONA et les ONG et structures locales apportent quelques soutiens à cette économie et aux artisans créateurs. Ce qui a permis d'entretenir la dynamique qui caractérise le secteur.
- En comparant entre les secteurs, l'investissement soutenu et les appuis organisés depuis trois décennies au profit du secteur industriel à travers des programmes successifs de restructuration, de modernisation, de consolidation de la compétitivité et d'innovation, de veille et d'encadrement n'a touché qu'un nombre infime d'entreprises artisanales estimé à quelques dizaines au plus.
- Les initiatives restent limitées et insuffisantes en réponse aux besoins et attentes des entreprises artisanales et des très petites Entreprise -TPE et ce en dépit d'un potentiel réel de développement et de possibilité de génération de richesses et d'emplois.
- L'investissement public en infrastructures et espaces dédiés à l'artisanat n'a pas servi le secteur. Ces espaces nécessitent une revue globale et une mise en cohérence, une rationalisation qui passe par un effort de réflexion et de planification aux niveaux national et régional.
- L'effort critique et déterminant pour l'avenir économique du secteur en matière de qualité, de normalisation et d'innovation, est à repenser et à réorganiser, essentiellement par un rapprochement intelligent et adapté des appuis et mécanismes en matière de recherche et de design mis en œuvre au profit des artisans.
- L'effort d'information et de communication existe, mais ne peut avoir toute son efficacité que porté par des ciblage précis diversifiés, une organisation forte et stable et le recours aux divers médias interactifs dans les domaines intéressants les producteurs et les acheteurs des produits de l'artisanat.
- Un effort particulier doit être fait au niveau de l'ONA et de la FENA en matière de de veille, de système d'information (SI) et d'animation de l'Observatoire de l'Artisanat. Ces deux réalisations initiées par le programme de Jumelage de l'ONA, nécessitent consolidation afin de bâtir et promouvoir le changement à long terme.

1.4.2. Au niveau des artisans

Les principaux constats relevant des artisans sont résumés comme suit :

- La base de données de l'ONA compte 156 224 artisans dont 1888 entreprises structurées (données ONA 2016). **Une grande majorité des artisans ne dispose que de faibles moyens et exercent dans le secteur informel.** Aucun recensement effectif, ni statistiques sur ces effectifs « artisans informels » n'est disponibles. Les estimations vont de **100 000 à 200 000 artisans dans le secteur non structuré.**
- Une prédominance de la logique d'offre en rupture avec les exigences des marchés dans une économie mondialisée.
- Une absence de veille sur les évolutions, les tendances de consommation permettant d'adapter constamment les produits de l'artisanat aux goûts des consommateurs et à leurs attentes en matière de qualité et de fonctionnalité, tout en préservant l'esthétique et la singularité des créations artisanales.

- Un déficit au niveau de la mise en valeur des produits de l'artisanat (design et esthétique, fonctionnalité, valeur symbolique et mémorative, qualité des matériaux utilisés, labellisation, packaging et présentation, marketing...)
- Un retard et des faiblesses au niveau des circuits de commercialisation. Ces derniers sont restés passifs, leur approche traditionnelle et sans liaisons effective entre les attentes du marché et les chaînes de production.
- Les commerçants sont défaillants dans le rapprochement des besoins des marchés aux artisans producteurs et ne génèrent pas les flux de commandes nécessaires répondant aux attentes des acheteurs.
- Par ailleurs les commerçants des produits de l'artisanat sont exclus des mécanismes d'appui et de financement de leurs stocks, de leurs commandes ainsi que des facilités et programmes de soutien à l'export (FOPRODEX, FAMEX...TASDEER +).
- Le secteur ne compte que de rares plates-formes jouant l'interface entre les demandes du marché et les artisans producteurs. Ce mode de fonctionnement développé au Maroc et dans d'autres pays concurrents a fortement contribué au développement et l'adaptation des produits aux attentes des marchés.

L'artisanat a souvent été considéré secteur résiduel, relevant plutôt folklore, du social et de l'économie de survie. Il doit être pleinement reconnu comme secteur économique porteur, à part entière, rentable, créateur de valeur tout en offrant des produits de qualité, distinctifs, authentiques. C'est ainsi que le secteur développe son attractivité et contribue à créer de la richesse et de la valeur tout en générant des emplois stables valorisants pour les diplômés et les jeunes en chômage.

I.5. Initiatives et actions des dernières années.

Plusieurs actions ont été prises depuis les années 2000 en vue de développer le secteur de l'artisanat en Tunisie. Dans une démarche constructive, les projets inscrits au PNDA 2017 -2021 viseront la consolidation des actions et initiatives structurantes engagées et s'inspireront des démarches réussies enregistrées au cours des dernières années. Les expériences étrangères ont été également revues afin d'aligner les propositions sur les meilleures pratiques des pays concurrents.

En 2002, a été engagée la première initiative structurante au profit du secteur par la réalisation d'une **l'étude stratégique sur « Artisanat Horizon 2016 »**. Cette étude traitait l'ensemble des composantes de l'écosystème artisanal. Elle était également accompagnée par une revue du dispositif de formation pour sa restructuration et adaptation aux attentes du secteur. Le dispositif composé de 15 Centres de formation professionnelle a été transféré en 1997 de l'ONA au Ministère de la Formation Professionnelle. L'étude stratégique « Artisanat Horizon 2016 » avait établi un diagnostic exhaustif de la situation du secteur dans ses dimensions, économique, technique, sociale et culturelle. Cette étude avait par ailleurs formulé des objectifs et un plan d'action décliné en projets structurants pour les filières du secteur de l'artisanat. Cependant, cette stratégie n'a pas été mise en œuvre, pour plusieurs raisons, dont notamment l'absence de leadership, de volonté politique, de financement, ajoutée à l'insuffisance de coordination entre les différentes structures concernées, etc...

Parallèlement et en complément à l'étude « Artisanat Horizon 2016 », le Ministère de la Formation Professionnelle avait réalisé en 2002 un diagnostic, une stratégie et un plan d'action pour le développement du dispositif de formation professionnelle (15 Centres). Des études de restructuration d'un premier lot de 3 Centres (Amdoun, Sbeitla et Gabès) ont été proposées et leur mise en œuvre a été effectuée au cours de la période 2003 -2006.

Le Ministère de l'Education Nationale avait engagé une expérience pilote en instaurant les écoles des métiers dans les années 90. En 2015-2016 ces écoles appelées cycle préparatoire technique compte 87 établissements et 12 292 élèves. Le pourcentage des filles est limité à 18,1 % de l'ensemble des effectifs de ces cycles. Les effectifs des enseignants étaient de 2387. En 2014, une tentative pour introduire et expérimenter des filières d'enseignement de l'artisanat dans 3 lycées pilotes (Nabeul, Kairouan, Monastir) n'a pas pu aboutir.

La nouvelle réforme engagée par le Ministère de l'éducation nationale prévoit des initiatives structurantes pour introduire des modules d'initiation aux travaux manuels, de formation dans les filières artisanales et des diplômes métiers dans les programmes de l'école de base et les lycées. Des passerelles entre les structures de formation Education – Formation professionnelle – ISET sont également proposées dans cette réforme. Les effets et impacts sur le secteur de l'artisanat ne seraient effectifs qu'à long terme. Mais la réflexion globale, concertée entre les différents dispositifs permet d'introduire et d'instaurer les changements structurants pour le développement des compétences et la préparation de relève qualifiée pour le secteur.

En 2010, l'élaboration d'un premier PNDA 2011-2016 et du PRDA (4 gouvernorats du Sud tunisien) a été engagée moyennant un financement européen. L'objectif étant de rattraper la non réalisation de la stratégie « Artisanat horizon 2016 ». Les documents des Plans ont été validés en Juillet 2010. Les événements de la fin 2010 et le début de 2011, les changements successifs à la tête des départements, le transfert de l'artisanat au Ministère du Tourisme ajoutés à la conjoncture et aux turbulences des dernières années n'avaient pas permis la levée de fonds et l'engagement des actions inscrites dans ce premier « PNDA 2011-2016 ».

Au cours de la période 2011 – 2016, l'ONA et ses 24 délégations régionales qui assistent les artisans et les entreprises artisanales sur les plans technique et administratif avait engagé 76 actions au profit du secteur et des artisans. Ces actions étaient initiées pour :

- Le développement des compétences professionnelles des ressources humaines dans le secteur de l'artisanat (13 actions),
- La promotion de l'artisanat tunisien ainsi que la promotion de la commercialisation des produits artisanaux sur les marchés nationaux et internationaux (22 actions).
- La promotion de l'investissement (8 actions) et l'appui à la création de l'emploi dans le secteur artisanal,
- La promotion de l'innovation et à la créativité et l'élaboration de politiques pour la sauvegarde et la préservation du patrimoine artisanal,
- L'amélioration de la qualité en mettant en place un système de normalisation et de certification et de contrôle technique de la qualité des produits (17 actions).
- La consolidation institutionnelle de l'ONA (5 actions).

En partenariat avec la coopération italienne l'ONA a entrepris en 2013 -2014 un projet « Les Voyages de la connaissance ». « L'objectif de la certification de qualité de l'artisanat traditionnel d'excellence est celui d'encourager les artisans dans la production de produit de l'artisanat qui utilisent des techniques traditionnelles de manière créative et innovante, afin de garantir la continuité et la durabilité de ces traditions et compétences. La certification de qualité promeut le secteur de l'artisanat qui a un rôle économique et social important dans les pays partenaires ». La certification de qualité est un stimulant fort pour le secteur de l'artisanat qui a un rôle économique et social important dans le pays et notamment dans les régions intérieures où l'artisanat est parfois le vecteur le plus porteur et le levier critique pour le développement socio-économique.

Au cours des dernières années, **la FENA avec ses 17 Chambres nationales** a engagé des actions au profit de ses membres et du secteur de l'artisanat en général. La FENA a développé une vision prospective pour le secteur qui a été communiquée pour son intégration au plan de développement 2017-2021. Des discussions sont engagées pour le développement de la filière bijouterie et lui assurer des approvisionnements en quantités suffisantes et d'une manière régulière en métaux précieux dont le monopole est détenu par la Banque Centrale. La FENA a également soulevé les préoccupations des artisans pour leur assurer l'accès à d'autres matières et intrants nécessaires à leur production. La FENA a participé avec des artisans à plusieurs manifestations et salons en Europe à Nottingham, à Milan, Avola ... Des réflexions et des propositions sont également émises pour consolider le dispositif de formation par la création d'une Académie de l'artisanat. Les ressources limitées et l'absence de recettes régulières représentent un handicap réel pour le déploiement des activités de la FENA. En Janvier 2017, la FENA avait approché la BERD afin de solliciter des appuis techniques pour sa consolidation et notamment la création de clusters pour les filières porteuses.

La Fédération Nationale de l'Artisanat aux ressources limitées, s'était déployée pour appuyer la défense et la relance des activités de l'artisanat. Les initiatives étaient surtout motivées par les préoccupations urgentes et la résolution des difficultés conjoncturelle du secteur. Les ressources dont disposait la FENA ne pouvaient permettre d'élaborer des réflexions prospectives et entreprendre des projets structurants pour les filières de l'artisanat.

En 2013-2014 l'ONUDI avait engagé une étude sur les secteurs culturels et l'artisanat dans les pays du Maghreb. Cette étude a été suivie par la constitution d'un cluster autour de « l'art de la table » pour la poterie artisanale et la céramique de Nabeul. Le succès enregistré pour cette initiative a été consolidé par le lancement avec l'appui de l'ONA (janvier 2017) d'un Hub artisanat, plate forme de promotion, de développement et d'accompagnement / assistance technique et d'échanges au profit des artisans du gouvernorat de Nabeul.

A Gafsa, à Médenine, à Sejnane, à Kasserine, à Djerba et dans d'autres régions du pays, des programmes et actions d'appui au profit de groupements d'artisans ont été réalisées moyennant des concours divers des sponsors et bailleurs de fonds. La capitalisation de ces expériences n'est pas perceptible.

Un Conseil ministériel s'est tenu le 15 février 2016 pour une revue globale de la situation du secteur et ses préoccupations structurelles ainsi que les questions courantes touchant les l'approvisionnement des filières (bijouterie, fibres végétales...) en matières premières, la formation et le développement des compétences, la qualité et l'innovation, la promotion et la commercialisation ainsi que l'endettement des artisans et les difficultés que vit le secteur du fait de la crise du tourisme.

I.6. Les atouts et avantages compétitifs de l'artisanat tunisien.

Les éléments recueillis par les diverses enquêtes, les études et monographies, les constats touchant l'élan de créativité et la dynamique endogène des activités artisanales au cours des 10 dernières années, les avis de professionnels et des référents du secteur, les tendances observées sur le marché et les avantages compétitifs de la Tunisie ont permis de cerner des niches porteuses et des priorités en matière de développement et de relance du secteur.

Toutes les investigations ont montré qu'il n'y a pas de produits de l'artisanat condamnables. Ce sont plutôt les produits pauvres, de mauvaise qualité qui seraient condamnables. Ils ne pourront plus trouver d'acquéreurs et ne peuvent être écoulés sur aucun marché. Les produits de qualité créeront et stimuleront leur propre demande et trouveront toujours acquéreurs.

L'artisanat de qualité est stimulé par une clientèle avertie de plus en plus exigeante. Les niches porteuses résident dans des produits différenciés, singuliers, de qualité appartenant aux différentes grappes des activités artisanales.

Les points communs et atouts de renouvellement, de différenciation de ces niches peuvent être rappelés comme suit :

- Les niches porteuses s'appuient sur l'écoute des clients, une forte connexion permanente aux marchés cibles au moyen d'interfaces adaptées. L'offre est différenciée, les produits sont spécifiques, fabriqués sur commande, personnalisés et sur mesure.
- Le positionnement des produits de l'artisanat doit viser des niches spécifiques et pointues telles que la mosaïque, le travail des métaux, les objets en bois d'olivier, la bijouterie, les tissages fins, la passementerie, les articles de maroquinerie haut de gamme, le verre soufflé et les articles en cuirs et tous les produits personnalisés, ces produits sont innovés, inspirés du patrimoine et rappelant l'identité tunisienne.
- Les produits utilisant plusieurs matériaux, faisant appel à diverses techniques et appartenant à des métiers différents de l'artisanat.
- Les phénomènes de mode, la promotion stimuleront davantage la demande des produits de l'artisanat, mais le design sans cesse renouvelé, l'enrichissement, l'adaptation des produits et la création entretiennent l'appréciation et la demande des articles nés de la dextérité des mains intelligentes et du génie des artisans.
- Comme on l'a relevé lors des derniers salons et concours, les nouveaux jeunes artisans, diplômés des institutions universitaires et qui intégreront le secteur au cours des prochaines années disposeront d'une formation adaptée, initiés au design et à l'adaptation fonctionnelle des produits de l'artisanat imprégnés de l'héritage et du patrimoine, apporteront un souffle dynamisant pour le secteur de l'artisanat. Ce phénomène observé au cours des dernières années se confirmera par les interfaces commerciales qui se mettront en place progressivement. En fait 70 % des nouveaux promoteurs qui s'investissent dans les filières artisanales sont diplômés de formation professionnelle et d'institutions universitaires notamment des écoles des beaux arts des arts et métiers et écoles d'ingénieurs.
- En parallèle pour réussir ce redéploiement – développement de l'artisanat répondant à la demande, un cadre réglementaire, administratif et d'appui technique adapté est nécessaire et propice à l'expansion du secteur. Il sera le catalyseur nécessaire à cette relance - transformation globale du secteur artisanal.
- Pour perdurer, rester innovant et original, l'artisanat doit être accompagné d'une veille permanente, d'un suivi des tendances, d'une exploration intelligente de la mode, des exigences, des attentes, des goûts et préférences, des motivations d'achat.... Bref un marketing moderne, spécifique soutenu par des interfaces appropriées et qui avaient manqué jusqu'ici.

En fait, les atouts compétitifs de l'artisanat se construisent par la volonté délibérée et les initiatives des acteurs – prescripteurs, concepteurs, producteurs, vendeurs, utilisateurs ainsi que de l'environnement permettant l'exercice de l'activité dans un cadre encourageant. Ces atouts compétitifs en perpétuelle renouvellement doivent être programmés et reconstruits, consolidés d'une manière continue.

Une constatation forte a été relevée lors de plusieurs enquêtes réalisées au cours des dernières années et rapportées par les différents documents et publications de l'ONA, du CEPEX... : il n'y a pas de produits d'artisanat à condamner définitivement. **Ce sont plutôt les produits « kitch »**

folkloriques, anonymes, sans âme et sans valeur esthétique, sans valeur fonctionnelle, symbolique, mémorative, produit sans marque d'authenticité ; les produits mal faits, utilisant de mauvais matériaux. Les productions et prestations de mauvaise finition, de qualité douteuse, utilisant des matériaux inadéquats ne pourront plus être écoulés sur aucun marché.

Les marchés sont aujourd'hui marqués par l'ouverture et caractérisés par une offre riche et diversifiée qui condamnerait les produits défectueux et pauvres.

Leur déclin entraîne la relégation de ces produits au musée et la mort de l'artisanat. La non – qualité est à bannir définitivement, les produits de qualité trouveront toujours acquéreur.

Du fait de sa complexité et de ses facettes multiples, l'environnement du secteur de l'artisanat est caractérisé par la multiplicité des acteurs et des approches. Huit Ministères sont concernés par l'artisanat, et plus de 20 institutions publiques et organisations nationales interviennent au profit du secteur aux échelles, nationale, régionale et locale. Les contributions de ces acteurs ne sont pas toujours coordonnées et concertées.

II. Les objectifs, la démarche et les activités à réaliser par le PNDA 2017-2021

Au-delà de la reconnaissance de la dextérité, de la créativité et de l'habileté des artisans, la labellisation des produits, la certification est également un vecteur de réhabilitation, rénovation et promotion des œuvres inspirées du patrimoine, empreintes de valeurs identitaires, culturelles spécifiques, d'authenticité et d'originalité. A l'instar des pays européens, la Tunisie à travers ce projet et diverses autres initiatives engagées dans divers programmes soutient, défend, valorise et réhabilite le secteur des métiers d'art. La certification des artisans, l'offre de plates-formes d'exposition, de visibilité, d'accès aux réseaux de commercialisation nationale et internationale de leurs produits et ouvrages est un stimulant fort pour le secteur et une source d'émulation pour les jeunes créateurs et de réconciliation avec l'héritage culturel.

II.1. Objectifs généraux et objectifs spécifiques du PNDA

Les objectifs généraux du PNDA

1. **Consolider le rôle moteur du secteur de l'artisanat tunisien dans le développement économique et social du pays.**
2. **Développer les compétences et contribuer à la création d'emplois.**
3. **Contribuer au développement durable et équilibré des régions.**
4. **Contribuer à la préservation du patrimoine dans le contexte d'une économie moderne et ouverte.**

Objectifs généraux	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
1. Consolider le rôle moteur du secteur de l'artisanat tunisien dans le développement économique et social du pays.	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la part de l'artisanat au PIB national en 2021 à 10%. (2013 estimée à 5,6 %) • Accroissement de la part des produits de l'artisanat dans les exportations de 1,83 % (2015) à 4 % en 2021. • Augmentation de la part de 	Rapports et publications MTA, MDCl, BCT, Statistiques INS Statistiques du Ministère de la formation professionnelle et	Engagement des acteurs et mobilisation des ressources

	<p>l'artisanat en création d'emplois (30 000 emplois en 2021)</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribution de l'artisanat à la création d'emplois dans chaque région : 70 % des nouveaux emplois dans les régions. 	de l'emploi + Ministère de l'éducation enquêtes emploi INS	
2. Contribuer au développement des compétences et à la création d'emplois	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de diplômés intégrant le secteur représente 30 % des nouveaux emplois. Nombre de produits innovants mis sur le marché chaque année. Nombre d'activités et d'initiatives réalisées dans les régions. Evolution quantitative et qualitative des projets de développement des connaissances, des savoir-faire, et des produits préservés. 	<p>Rapports de suivi et d'évaluation des activités de l'artisanat de l'ONA</p> <p>Rapports d'activité des délégués régionaux et structures d'appui.</p> <p>Publications, études, équipes de recherches liées à l'artisanat</p>	<p>Consensus et engagement politiques</p> <p>Stabilité institutionnelle</p> <p>Engagement et mobilisation des ressources</p>
3. Contribuer au développement durable et équilibré des régions	<p>L'artisanat est un levier de développement territorial et sectoriel. Chaque région développe ses labels et produits différenciés.</p> <p>Les produits sont écoulés sur divers marchés en Tunisie et à l'étranger.</p> <p>Des emplois nouveaux sont créés pour les filières porteuses.</p>	Rapports et monographies de développement des gouvernorats	<p>Engagement et mobilisation des ressources.</p> <p>Plans spécifiques pour les régions développées et mis en œuvre</p>
4. Contribuer à la préservation du patrimoine dans le contexte d'une économie moderne et ouverte.	<p>Développement de produits inspirés du patrimoine.</p> <p>Préservation et relance des produits menacés de disparition.</p>	Nombre de produits / métiers redéfinis et réhabilités	<p>Engagement et mobilisation des ressources</p> <p>Systèmes de suivi et d'ajustement.</p>

Les objectifs spécifiques sont :

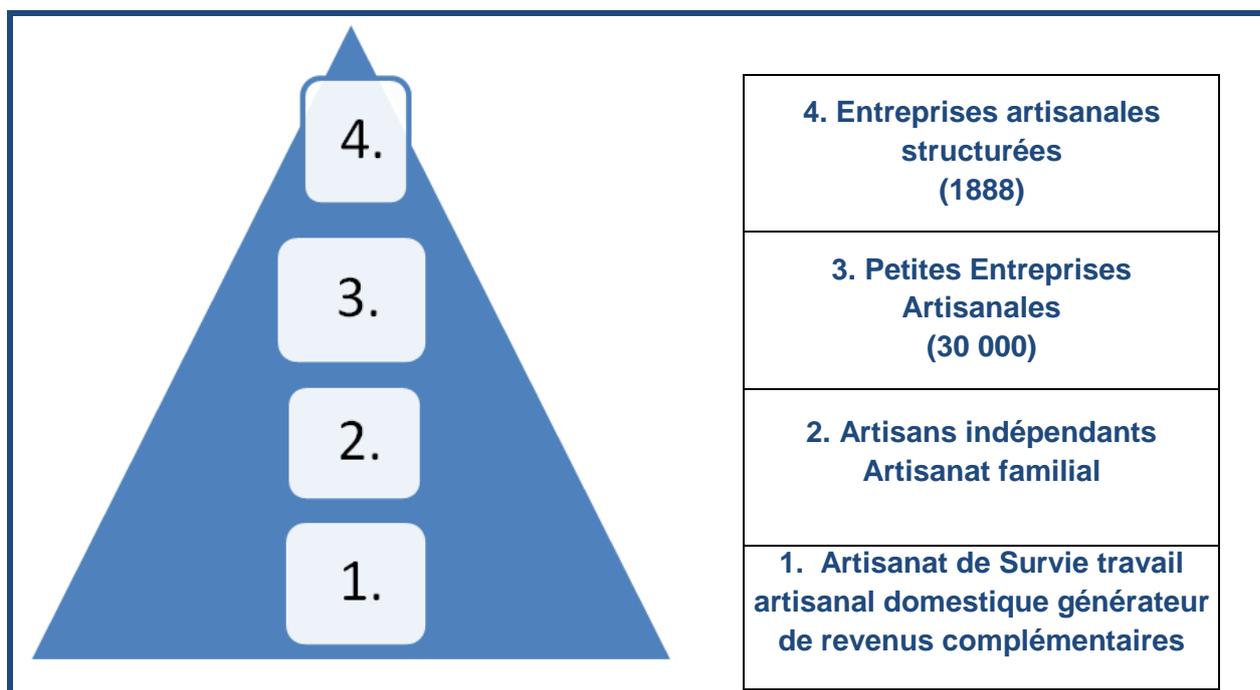
- 1) Consolider et moderniser le cadre institutionnel, professionnel, réglementaire, fiscal et financier des activités artisanales.
- 2) Développer les connaissances et les compétences techniques des artisans et entreprises artisanales à travers une modernisation des structures et procédures d'éducation, de formation professionnelle, d'apprentissage, de recherche et d'innovation, et d'aide à la création d'entreprise.
- 3) Promouvoir la mise à niveau des entreprises artisanales, le développement de la démarche Qualité et l'investissement ateliers et en infrastructures de production
- 4) Promouvoir la qualité des produits et développer les marchés de l'artisanat aux niveaux local, régional, national, et à l'exportation.
- 5) Développer l'information et promouvoir l'artisanat à travers une stratégie à long terme de communication.

II.2. Les cibles du PNDA.

Toute démarche pour développer des PE artisanales est tributaire de 4 leviers :

- (1) La promotion des produits artisanaux de qualité.
- (2) L'innovation permanente en réponse aux attentes des acheteurs/utilisateurs.
- (3) L'obtention de financements adéquats aux cycles d'exploitation.
- (4) L'accès aux marchés sur la base d'un échange équitable.

L'artisanat est multiple et constitué de plusieurs segments ayant des caractéristiques propres, différenciées, des besoins et préoccupations spécifiques pour chaque segment.



Structure et segments de la population artisanale

En fait l'artisanat tunisien est constitué de deux types d'artisanat :

- Un artisanat informel** qui compte plus de 150 000 artisans et artisanes individuels atomisés (la FENA les estime à 200 000), opérant en extra-légalité sans carte professionnelle, ni patente, ni un identifiant économique quelconque. Pour ces effectifs l'activité artisanale réalisée au sein de la famille est une occupation accessoire, secondaire qui assure un complément de revenu et génère quelques ressources notamment pour les filles dans le monde rural et suburbain.
- Un artisanat formel représenté par les 156224 artisans, détenteurs de cartes professionnelles, recensés par les délégations de l'ONA et inscrits dans sa base de données. A ces petits ateliers s'ajoutent les entreprises artisanales structurées dont le nombre est estimé à 1888 entreprises structurées (ONA Janvier 2017).

Les activités et projets de développement proposés par le PNDA 2017-2021 ciblent directement Les artisans et les entreprises du secteur formel répertoriés par l'ONA (Segments supérieurs 4 de la pyramide) et les petites entreprises (Segment 3 de la pyramide, nombre estimé à près de 30 000) en privilégiant toute action pouvant consolider le rôle et la contribution de ces entreprises et l'effet de diffusion et d'entraînement qu'elles peuvent avoir sur l'ensemble des opérateurs du secteur.

L'objectif étant d'appuyer en priorité les unités artisanales, les artisans et artisanes occupés à plein temps dans le secteur formel. Ces segments cibles disposent d'un statut légal et un potentiel réel de développement et pouvant progresser vers des paliers supérieurs de performance. Ces cibles auraient des effets de démonstration et d'entraînement indéniables sur les autres producteurs et dans les bassins d'implantation de l'artisanat. L'investissement en développement / mise à niveau / organisation / renforcement et consolidation d'un nombre critique de ces entreprises ne manquera de leur donner une visibilité et d'avoir de forts effets d'entraînement sur les différentes filières artisanales.

Il est certain que d'une manière indirecte l'effet de **développement et de prospérité des entreprises structurées** sera diffus et rayonnera sur l'ensemble des producteurs par les réseaux de production, de sous-traitance et d'échanges formels et informels et la dynamique endogène propre au secteur.

Le PNDA ciblera aussi les groupements d'artisans des segments 1 + 2 de la pyramide, les réseaux et filières au sein desquels collaborent les artisans individuels et les TPE artisanales. Des projets collaboratifs, des programmes et des prestations adaptées à leurs besoins, préalablement identifiés, seront fournis aux adhérents de ces réseaux. Ces initiatives seront inspirés des expériences et démarches réussies en Tunisie et à l'étranger.

Appuis aux segments des artisans individuels et l'artisanat familial

Ce choix prioritaire se justifie d'autant plus que des structures multiples et des mécanismes d'appui à caractère socio-économique opèrent déjà aussi bien à travers des ONG, la BTS, l'UNFT, le Ministère de la Femme et les programmes de développement régional urbains et ruraux au profit des segments 1 et 2 constitués par des artisans indépendants appartenant à la nébuleuse des activités informelles. Ces artisans sont parfois aidés par des membres de leurs familles ou encore des hommes et des femmes exerçant l'activité de production artisanale à domicile et en tant qu'apport, générateur de revenus complémentaires et/ou accessoires. Les segments (1) et (2) de la pyramide sont souvent encadrés par les ONG et associations régionales de développement qui soutiennent ces artisans par des diverses facilitations et notamment la participation à des foires et expositions, la commercialisation de leurs produits, la recherche d'opportunités leur permettant l'écoulement de leur production.

Par ailleurs, le PNDA appuiera les **interfaces qui encadrent ces petits artisans** en fournissant des formations, des outils d'accompagnement. Ces associations locales ou groupements d'artisans seraient en fait bénéficiaires indirects du PNDA en leur inculquant l'écoute de la demande du marché, l'exploration des opportunités pour prévaloir leur savoir – faire et leur habilité et créativité.

II.3. Une démarche basée sur la chaîne de valeur, orientée vers la qualité, l'innovation et l'excellence.

Aucun marché ne tolère les produits mal faits, utilisant de mauvais matériaux. Les productions et prestations de mauvaise finition, de qualité douteuse, utilisant des matériaux inadéquats ne pourront plus être écoulés sur aucun marché. Des produits de qualité conçus et offerts par des artisans qualifiés créent et stimulent leur propre demande et trouvent des acquéreurs sur les marchés local et à l'exportation. L'artisanat de qualité est stimulé et recherché par une clientèle avertie, une classe moyenne de plus en plus exigeante. Les niches retenues et à promouvoir seront constituées de produits différenciés, personnalisés, appartenant aux différentes grappes des activités artisanales à haute valeur ajoutée. Les facteurs de réussite et les points communs et atouts de renouvellement, de différenciation de ces niches peuvent être rappelés comme suit :

- Les pratiques de l'artisanat tunisien sont restées en général mimétiques, figées et déconnectées du marché et des exigences des acheteurs.
- Le positionnement sur des niches spécifiques et pointues, telles que **la mosaïque, le travail des métaux, la bijouterie, les tissages fins, la passementerie, les produits naturels à base de fibres végétales, le bois d'olivier, les articles de maroquinerie haut de gamme et tous les produits personnalisés, inspirés du patrimoine et rappelant l'identité tunisienne.**
- Les produits utilisant **plusieurs matériaux**, faisant appel à **diverses techniques** et appartenant à des métiers différents et complémentaires de l'artisanat.
- Les niches porteuses s'appuient sur **la personnalisation du produit et l'écoute des clients**, une forte connexion aux marchés cibles au **moyen d'interfaces adaptées** et l'offre de **produits différenciés, spécifiques fabriqués sur commande**, personnalisés et sur mesure.
- Pour perdurer, rester innovant et original, l'artisanat doit développer une curiosité, une veille permanente, un suivi des tendances, une exploration intelligente de la mode, des exigences, des attentes, des goûts et préférences, des motivations d'achat...; un *marketing moderne* « One to One » / « B to C », spécifique soutenu par des interfaces appropriées et qui avaient manqué jusqu'ici. Ces pratiques se retrouvent chez les artisans ayant réussi la transition et l'adaptation de leurs produits aux attentes des clients.
- Les phénomènes de mode, la promotion stimuleront davantage un produit avec un design sans cesse renouvelé, enrichi. L'adaptation des produits et la création entretiennent l'appréciation et la demande des articles nés de la dextérité des mains intelligentes et du génie créatif des artisans.

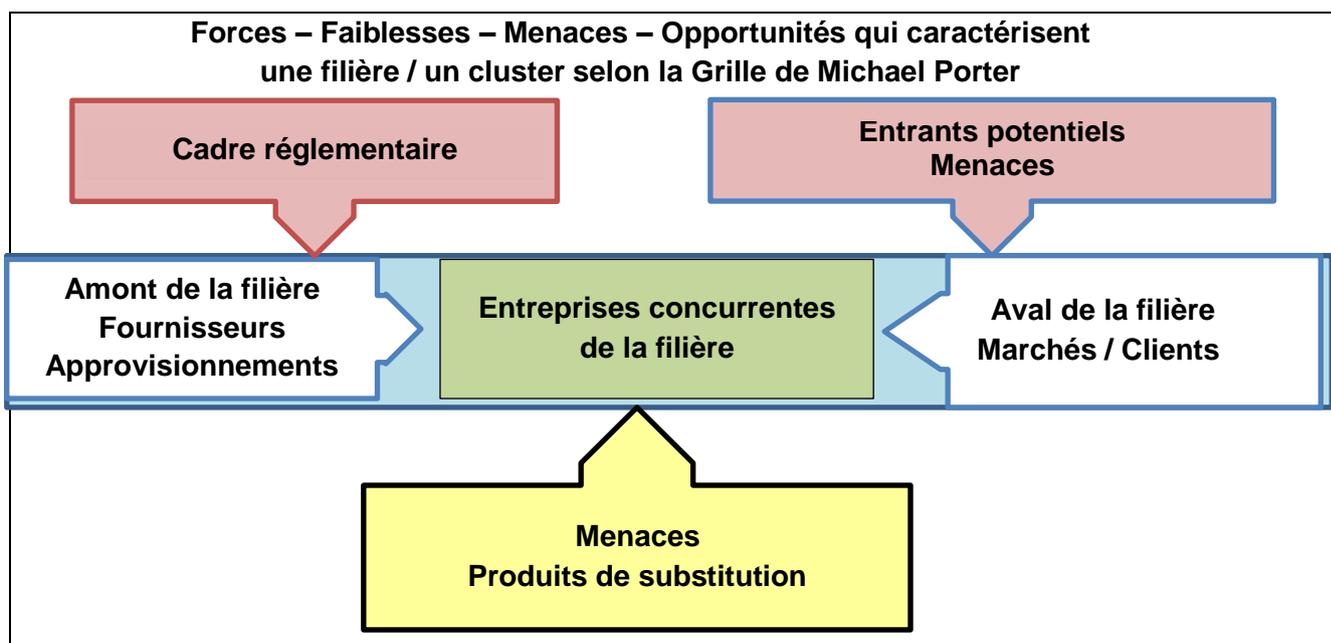
Aujourd'hui, le secteur aurait besoin de dizaines de milliers de **nouveaux artisans et artisanes, diplômés(es) des institutions universitaires, des écoles de beaux arts et de design et des Centres de formation avec des compétences et des connaissances nouvelles, des expériences significatives innovantes.** Au cours des prochaines années, près de 100 000 nouveaux artisans offrant ces profils seront nécessaires pour assurer la relève d'un artisanat statique et régressif et apporter un sang nouveau et relanceront le renouveau des filières et métiers de l'artisanat. Ils mettront en œuvre une formation adaptée et des connaissances du patrimoine et du design acquises au cours de leur cursus. Ils sont initiés à l'innovation, à la valorisation, au design et à l'adaptation fonctionnelle des produits de l'artisanat imprégnés de l'héritage et du patrimoine. Ils apporteront un souffle dynamisant pour le secteur de l'artisanat. Ils intégreront le secteur au cours des dix prochaines années.

En parallèle **les actions politiques en faveur du secteur visant la refonte du cadre réglementaire, administratif et l'appui technique adapté, l'adaptation des instruments de financement et de promotion renouvelés**, propices à l'expansion du secteur seront les catalyseurs nécessaires à cette relance - transformation globale du secteur artisanal.

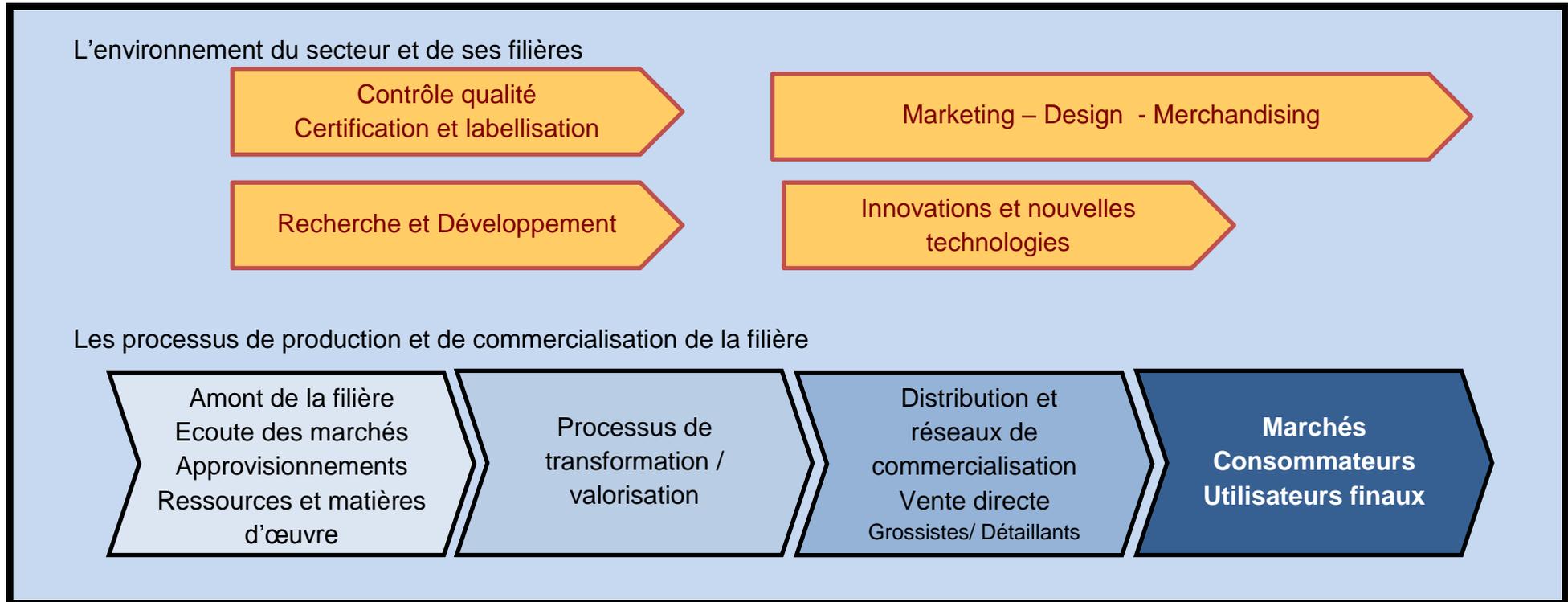
En fait, les fondements d'un artisanat moderne porteur de croissance ayant des atouts compétitifs se construisent par la volonté délibérée et les initiatives des acteurs – prescripteurs, concepteurs, producteurs, vendeurs, utilisateurs ainsi que de l'environnement permettant l'exercice de l'activité dans un cadre encourageant et compétitif. Ces atouts compétitifs en **perpétuelle construction - renouvellement** doivent être programmés et reconstruits d'une manière permanente.

Seul l'artisanat de qualité peut trouver des marchés réguliers quel que soit le secteur / le produit considéré. Les activités de conseil et d'appui technique aux Petites Entreprises Artisanales (PEA) qui seront déployés par des projets d'appui dédiés à ces activités visent la promotion de la qualité à travers des formations, des conseils et actions au profit des artisans dans leurs ateliers. Ces formations doivent permettre de développer les compétences, en matière d'écoute du marché, d'exploration des besoins et attentes des acheteurs, de redéfinition du design des produits, des fonctions et de l'esthétique des produits en réponse aux besoins et exigences des utilisateurs, des attentes des marchés. L'artisan réussira en offrant des produits personnalisés et des prestations de qualité. Tout projet entrepris pour l'artisanat, s'inscrit dans cette dynamique de renouveau et de relance de l'artisanat au moyen d'une démarche innovante.

La qualité des produits de l'artisanat est tributaire de la maîtrise de l'environnement et de la chaîne de valeur du secteur et du produit.



Cartographie globale et chaîne de valeur du secteur artisanat et de ses filières :



Les prestations d'appui

<input type="checkbox"/> Formation et développement des compétences	<input type="checkbox"/> Associations professionnelles <input type="checkbox"/> Institutions d'appui	<input type="checkbox"/> Appuis techniques <input type="checkbox"/> Développement des connaissances	<input type="checkbox"/> Salons Promotion Événements <input type="checkbox"/> Media
---	---	--	--

III. Articulation et composantes du PNDA 2017-2021.

III.1. Les composantes et leviers du PNDA.

A partir des entretiens effectués et de l'analyse des études récentes, de la documentation disponible, cinq axes prioritaires semblent se démarquer, à savoir :

- I. Le développement / la consolidation institutionnelle.**
- II. le développement des connaissances et des compétences.**
- III. Le développement des entreprises et des investissements.**
- IV. La promotion commerciale et le développement de la qualité**
- V. La communication et l'information.**

Les 3 réunions du Comité de Pilotage, les discussions avec les responsables et les artisans, les présentations et ateliers réalisés lors du Séminaire du 21 Mars 2017 avaient permis :

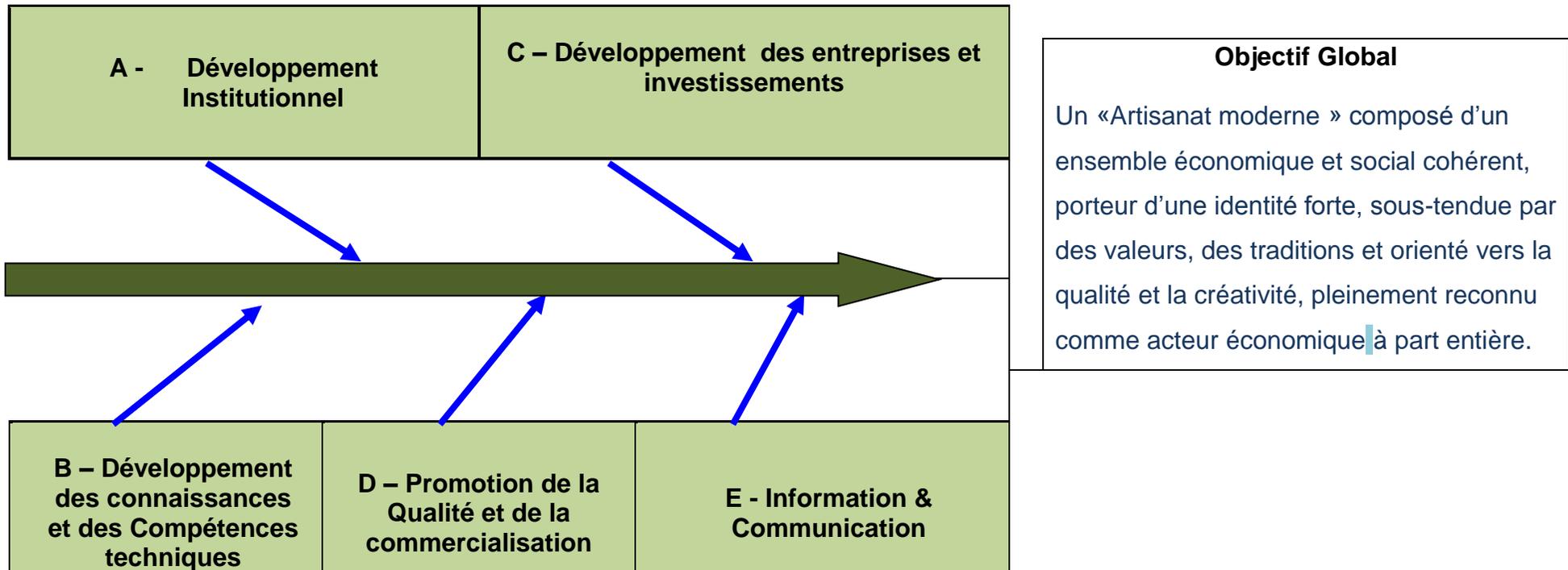
- a. d'apprécier la pertinence de ces axes et l'adoption des projets proposés,**
- b. d'intégrer d'autres préoccupations jugées prioritaires, et d'ajuster quelques propositions.**
- c. d'explicitier les objectifs et les actions proposés.**

Le PNDA vise à engager un processus de réingénierie de l'écosystème artisanal. Il traite de la prospective et du devenir du secteur de l'artisanat et propose la mise en œuvre et la réalisation de réformes structurantes à son profit.

Cependant, lors des rencontres et débats, quelques préoccupations urgentes (6) ont été soulevées. Celles-ci nécessitent des mesures d'urgence afin d'aplanir les difficultés que vivent les artisans.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">a. L'endettement des artisans.b. Le commerce de produits concurrents nourris par des importations de produits artisanaux par des circuits informels.c. L'approvisionnement en matières premières et composants pour la production artisanale.d. L'intégration des diplômés des systèmes de formation dans les filières artisanales afin d'alléger et de réduire le chômage endémique.e. La promotion de la commercialisation des produits au travers de conventions entre producteurs et réseaux de distribution.f. Le lancement de la réalisation du premier Plan Régional de Développement de l'Artisanat élaboré pour les 4 Gouvernorats du Sud : Gabès, Médenine, Kébili et Tataouine. |
|---|

Axes et leviers d'action et contributions à l'atteinte de l'objectif global



Le PNDA proposera les projets structurants au profit du secteur consolidant et complétant les initiatives engagées par les structures concernées. La réussite du PNDA implique un engagement réel, **permanent de tous les intervenants** épousant une vision résolument favorable à la réhabilitation du secteur de l'artisanat et à son développement.

III.2 Les composantes et les projets du PNDA et leurs interactions

Les composantes et les projets traitant des différents volets du PNDA ont été codifiés et répertoriés comme suit :

Les composantes				
Développement Institutionnel	Développement des connaissances et des Compétences techniques	Développement des entreprises et promotion des investissements	Promotion de la Qualité et de la commercialisation	Information & Communication
DIN	DCC	DEVE	COM	INF
Les projets				
DIN.1a : Réingénierie, définition des missions, rôles et contribution des institutions publiques d'encadrement et d'appui : ONA,	DCC.1 : Evaluation des dispositifs de formation (professionnelle, éducation et université), et élaboration d'une stratégie.	DEVE.1 : Conception des mécanismes d'identification et d'encadrement des artisans innovants et accompagnement des artisans et entreprises artisanales	COM.1 : Développement des normes et référentiels de labellisation de 10 produits	INF.1 : Mise à jour et développement et exploitation de la carte nationale de l'artisanat.
DIN.1a : Réingénierie, définition des missions et rôles du Centre Technique du Tapis et des Tissages	DCC.2 : Elaboration et mise en œuvre de projets pilotes de formation de base Ecoles Primaires, Collèges, Institutions Universitaires.	DEVE. 2 : Accompagnement et appui technique à 200 artisans innovants (dont 100 nouveaux)	COM. 2 Développement du Commerce Electronique des produits de l'artisanat	INF.2 : Développement et suivi du Répertoire National des Entreprises Nationales. RNEA

DIN.2 : Consolidation des structures professionnelles de l'artisanat FENA, Chambres professionnelles, ...	DCC.3 : Réalisation de Projets de recherches et d'innovations et valorisation des Résultats de la Recherche.	DEVE.3 : Développement et consolidation de la compétitivité de 200 entreprises artisanales	COM.3 : Mise en place de plates-formes d'écoute des marchés, de promotion et de commercialisation des produits de l'artisanat	INF.3 : Consolidation de l'Observatoire et du Centre de ressources sur l'artisanat
DIN.3 : Mise à jour et consolidation des référentiels juridiques et organisationnels du secteur : Statut de l'artisanat, classification et carte professionnelles	DCC.4 : Elaboration de 30 monographies artisanales des connaissances et savoir-faire, des matériaux et processus techniques : Régions (5), produits (15), métiers (10) ;(documents illustrés + vidéos)	DEVE.4 : Conception et développement un système de reconnaissance et/ou de labellisation approprié aux artisans et des aux ateliers	COM.4 Développement d'événements commerciaux de nouvelle génération	INF.4 : Préparation et diffusion d'outils modernes de communication et étude d'opportunité d'une chaîne TV interactive (Culture, Tourisme, Artisanat)
DIN.4 : Répertoires professionnels et nomenclatures pour l'artisanat : artisans, métiers et produits.	DCC.5 : Elaboration et validation des référentiels et des parcours professionnels pour 4 filières artisanales	DEVE.5 : Organisation de concours pour la reconnaissance et la labellisation des artisans et des ateliers	COM.5 Evaluation des réseaux de distribution actuels et mise en place d'expériences innovantes, (circuits courts.....)	INF.5 : Préservation du patrimoine et création d'un Musées National et régional de l'Artisanat et du patrimoine
DIN.5 Code des investissements et dispositions fiscales liées à l'artisanat et autres références juridiques	DCC.6 : Développement de la formation de formateurs et élaboration des programmes et référentiels de formation.	DEVE.6 : Evaluation, revue et redéfinition des espaces dédiés à l'artisanat : zones de production, espaces commerciaux, animation, formation, promotion, hub...	COM.6 : Conception d'un système de crédit artisanat au profit des ménages	

DIN.6 : Systèmes de couverture et sécurité sociales des artisans.	DCC.7 : Elaboration de Projets de formation continue/perfectionnement alterné à distance au profit des artisans (e-learning)	DEVE.7 : Conception d'approches innovantes de collectifs d'artisans à intérêt solidaire (clusters/ groupements/ réseaux..) et développement de quelques cas pratiques	COM.7 : Développement de dispositifs de régulation des approvisionnements en intrants.	
DIN.7 : Mise à jour du cadre réglementaire concernant les normes, la propriété intellectuelle et la labellisation des produits de l'artisanat.	DCC.8 : Conception d'un mécanisme de formation / alternance / intégration des jeunes pour assurer les emplois et les effectifs du secteur.		COM. 8 Développement et organisation de concours nationaux, régionaux et sectoriels reconnaissant les performances et les mérites des artisans.	
DIN.8 : Mise en place de mécanismes de financements adaptés à l'artisanat				

A partir du programme, des fiches et du planning, le PNDA est construit selon :

- Un cadre logique d'ensemble, explicitant : (i) les objectifs (global et spécifique) ; (ii) les résultats attendus ; (iii) les activités et (iv) les moyens. Les objectifs et résultats seront accompagnés d'indicateurs, de sources de vérification et d'hypothèses.
- Un cadre logique par axe stratégique en vue de le présenter aux organes de décisions et aux bailleurs de fond intéressés par un axe spécifique.

III.3 Chronogramme

COMPOSANTES ET PROJETS		Année 1				Année 2				Année 3			Année 4				Année 5				
		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T20
UGP																					
UGP-1	Mise en place de l'UGP	X	X	X																	
UGP-2	Fonctionnement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
UGP-3	Missions d'Evaluation									E											E
UGP-4	Ateliers de démarrage : de clôture	A																			A
DIN																					
DIN - 1a	Réingénierie, rôles et missions des institutions publiques (ONA)			X	X	X	X	X	X	X		E									
DIN - 1a	Réingénierie, rôles et missions du CTTT			X	X	X	X	X	X	X		E									
DIN - 2	Consolidation des structures professionnelles : FENA, Chambres professionnelles,				X	X	X	X		E											
DIN - 3	Mise à jour et consolidation des référentiels juridiques et organisationnels du secteur : Statut de l'artisanat, classification et carte professionnelles				X	X	X	X	X	X	X										
DIN - 4	Répertoires professionnels et nomenclatures pour l'artisanat : pour les artisans, les métiers et les produits				X	X	X	X	X												
DIN - 5	Code des investissements et fiscalité de l'artisanat			X	X	X	X	X	X	X											
DIN - 6	Systèmes de couverture et sécurité sociales.							X	X	X	X										
DIN - 7	Mise à jour du cadre réglementaire concernant les normes, la propriété intellectuelle et la labellisation des produits de l'artisanat.				X	X	X	X													
DIN - 8	Mise en place de mécanismes de financement adapté au secteur de l'artisanat.				X	X	X	X													

DCC	Développement des connaissances et des Compétences techniques																			
DCC - 1	Evaluation des dispositifs de formation (professionnelle, éducation et université), et élaboration d'une stratégie.			X	X	X	X													
DCC - 2	Elaboration et mise en œuvre de projets pilotes de formation de base EP, collèges, Universités)								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E
DCC - 3	Réalisation de Projets de recherches et d'innovations et valorisation des Résultats de la Recherche.						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E
DCC - 4	Elaboration de 30 monographies artisanales : Régions (5), produits (15), métiers (10) ;(documents illustrés + vidéos)								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E
DCC - 5	Elaboration et validation des référentiels et des parcours professionnels pour 4 filières artisanales			X	X	X	X													
DCC - 6	Développement de la formation de formateurs et élaboration des programmes et référentiels de formation.								X	X	X	X	X	X		E				
DCC - 7	Elaboration de Projets de formation continue/ perfectionnement alterné distance au profit des artisans (e-learning)			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		E				
DCC - 8	Conception d'un mécanisme de formation / alternance / intégration des jeunes pour assurer les emplois et les effectifs du secteur.					X	X	X	X	X	X	X		E						
DEVE	Développement des entreprises et promotion des investissements																			
DEVE-1	Conception des mécanismes d'identification et d'encadrement des artisans innovants et accompagnement			X	X	X														
DEVE-2	Accompagnement et appui technique à 200 artisans innovants (dont 100 nouveaux)						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E
DEVE-3	Développement et consolidation de la compétitivité de 200 entreprises artisanales						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E
DEVE-4	Conception et développement un système de reconnaissance et/ou de labellisation approprié aux artisans et des aux ateliers			X	X	X														
DEVE-5	Organisation de concours pour la labellisation.					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E

DEVE-6	Evaluation, revue et redéfinition des espaces dédiés à l'artisanat : zones de production, espaces commerciaux, animation, formation, hub...			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E				
DEVE-7	Conception d'approches innovantes de collectifs d'artisans à intérêt solidaire (clusters/ groupements/ réseaux ..)			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E				
COM	Promotion de la Qualité et de la commercialisation																						
COM - 1	Développement des normes et référentiels de labellisation des produits (10)			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E
COM - 2	Développement de « Bazars et boutiques de l'artisanat », VMP, pour la commercialisation des produits de l'artisanat.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E
COM - 3	Mise en place de plates-formes de veille, d'écoute des marchés et de solutions logistiques de livraison			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E
COM - 4	Développement d'événements commerciaux innovants			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E
COM - 5	Evaluation des réseaux de commercialisation et mise en place d'expériences innovantes, (circuits courts....)			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E
COM - 6	Conception et mise en place d'un système de crédit artisanat au profit des ménages			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								E
COM - 7	Développement de dispositifs de régulation des approvisionnements des intrants.			X	X	X	X	X	E	X	X	X	E	X	X								
COM - 8	Développement, organisation de concours nationaux, régionaux et sectoriels (10 concours/an) reconnaissant les performances des artisans			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E
INF	Information & Communication																						
INF - 1	Mise à jour et développement et exploitation de la carte nationale de l'artisanat.			X	X	X	X	X	X	X													
INF - 2	Développement et suivi du répertoire National de l'Artisanat.			X	X	X	X	X	X	X													
INF - 3	Renforcement de l'Observatoire National de l'Artisanat et du Centre de Ressources et d'Innovation.			X	X	X	X																
INF - 4	Préparation et diffusion d'outils modernes de communication et étude d'opportunité d'une chaîne TV interactive (Culture, Tourisme, Artisanat)			X	X	X	X																
INF - 5	Préservation du patrimoine et création d'un Musées National et régional de l'Artisanat et du patrimoine			X	X	X																	

IV. Estimation budgétaire et mobilisation des ressources

IV.1. Récapitulatif des budgets

		A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
Budget UGP et mise en Œuvre du PNDA		1 150	810	840	810	890	4 500
Budget Composantes Du PNDA		2 410	9 270	8 360	7 710	6 695	34 445
DIN	Développement Institutionnel	265	1 210	445	0	0	1 920
DCC	Développement des connaissances et des Compétences techniques	185	510	1 155	1 310	825	3 985
DEVE	Développement des entreprises et promotion des investissements	470	3 760	3 760	3 610	3 250	14 850
COM	Promotion de la Qualité et de la commercialisation	1 040	3 320	2 920	2 790	2 620	12 690
INF	Information & Communication	450	470	80	0	0	1 000
BUDGET PRDA (4 régions)		1200	3700	3700	3700	3700	16 000
GRAND TOTAL		4 760	13 780	12 900	12 220	11 285	54 945

IV.2. Répartitions annuelles du budget

COMPOSANTES ET PROJETS		Année 1			Année 2			Année 3			Année 4			Année 5			TOTAL			T.G
		UGP	EXP	AUT	UGP	EXP	AUT	UGP	EXP	AUT	UGP	EXP	AUT	UGP	EXP	AUT	UGP	EXP	AUT	
BUDGET UGP ET MISE EN EOUVRE DU PROJET		1 150			810			840			810			890			4 500	0	0	4 500
BUDGET COMPOSANTES DU PNDA			1 400	1 010		4 475	4 795		3 490	4 870		2 850	4 860	0	2 380	4 315	0	14 595	19 850	34 445
DIN	Développement Institutionnel		255	10		1 160	50		395	50		0	0	0	0	0	0	1 810	110	1 920
DCC	Développement des connaissances et des Compétences techniques		70	115		210	300		415	740		410	900	0	300	525	0	1 405	2 580	3 985
DEVE	Développement des entreprises et promotion des investissements		470	0		2 510	1 250		2 510	1 250		2 360	1 250	0	2 000	1 250	0	9 850	5 000	14 850
COM	Promotion de la Qualité et de la commercialisation		570	470		570	2 750		170	2 750		80	2 710	0	80	2 540	0	1 470	11 220	12 690
INF	Information & Communication		35	415		25	445		0	80		0	0	0	0	0	0	60	940	1 000
BUDGET PRDA			400	800		1 200	2 500		1 200	2 500		1 200	2 500		1 200	2 500	0	5 200	10 800	16 000
GRAND TOTAL / Rubrique UGP / EXP. /Autres dépenses		1 150	1 800	1 810	810	5 675	7 295	840	4 690	7 370	810	4 050	7 360	890	3 580	6 815	4 500	19 795	30 650	54 945
BUDGETS ANNUELS		4 760			13 780			12 900			12 220			11 285			54 945			

V. Modalités de mise en œuvre du PNDA et planning de réalisation.

Le PNDA sera mis en œuvre d'une manière concertée et participative de l'ensemble des intervenants et acteurs concernés et / ou liés à l'artisanat. De ce fait il est un Programme fédérateur et mobilisateur des parties prenantes.

V.1. Unité de gestion et de mise en œuvre du PNDA.

La période de réalisation du PNDA est assez courte (5 ans dont une première année réservée à la mise en place) et suppose un travail intensif et coordonné sur plusieurs plans avec plusieurs partenaires pour la mise en œuvre d'une multitude de projets (36) innovants répartis sur 5 Volets.

La réussite de la mise en œuvre du PNDA est tributaire des 3 facteurs qui suivent :

- a. **Facteur 1** : Le système de gouvernance de la mise en œuvre du PNDA
- b. **Facteur 2** : Les compétences et qualifications de l'équipe qui sera chargée de sa mise en œuvre
- c. **Facteur 3** : La concertation et l'implication des acteurs et l'engagement effectif des partenaires du projet tout au long de la période de réalisation 2017-2021

Une grande partie du constat d'insuffisance dressé dans le chapitre I du présent document tient à un conservatisme administratif excessif. Il est nécessaire de le contourner pour réussir la mise en œuvre du PNDA. La méthode préconisée pour faire du PNDA un succès dynamique et vivable à long terme passe par la création d'une **Unité de Gestion du PNDA**.

Il est nécessaire de repenser l'UGP créée en 2005 et la formuler en Unité de Gestion et de Mise en Œuvre du PNDA (UGP-PNDA), rattachée administrativement au Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, mais gérée d'une manière autonome selon des plans prédéfinis par un Comité Directeur pluraliste présidé par la Ministre du Tourisme et de l'Artisanat ou par son représentant, assisté de deux vice-présidents, l'un représentant la profession, l'autre l'ONA.

L'UG-PNDA aura son budget de fonctionnement, sa structure, ses cadres, son personnel et ses locaux propres. **Cette UGP serait la pierre angulaire du dispositif de réalisation du PNDA. Sa création et sa mise en route seraient le premier projet de ce programme, celui qui rend les autres possibles et les organise. Elle serait le pilote de la mise en œuvre du PNDA sur 5 ans.**

Sa création sera possible sur la base d'un PNDA validé et un financement garanti (ou accords de principe sur les financements nationaux et/ou internationaux) sur toute la durée d'exécution.

La durée de la mission de l'UG-PNDA correspondra à celui du Programme proposé soit 2017 - 2021, plus deux fois six mois pour respectivement l'élaboration des procédures et l'organisation des moyens et la clôture des opérations et de la structure elle-même, qui, en tant qu'outil de gestion d'un projet, ne devrait pas survivre à la fin de ce Programme. Le budget de l'UG-PNDA représentera un pourcentage raisonnable (10%), eu égard à l'expérience internationale acquise en matière de gestion de projets d'assistance technique, du budget d'ensemble du PNDA.

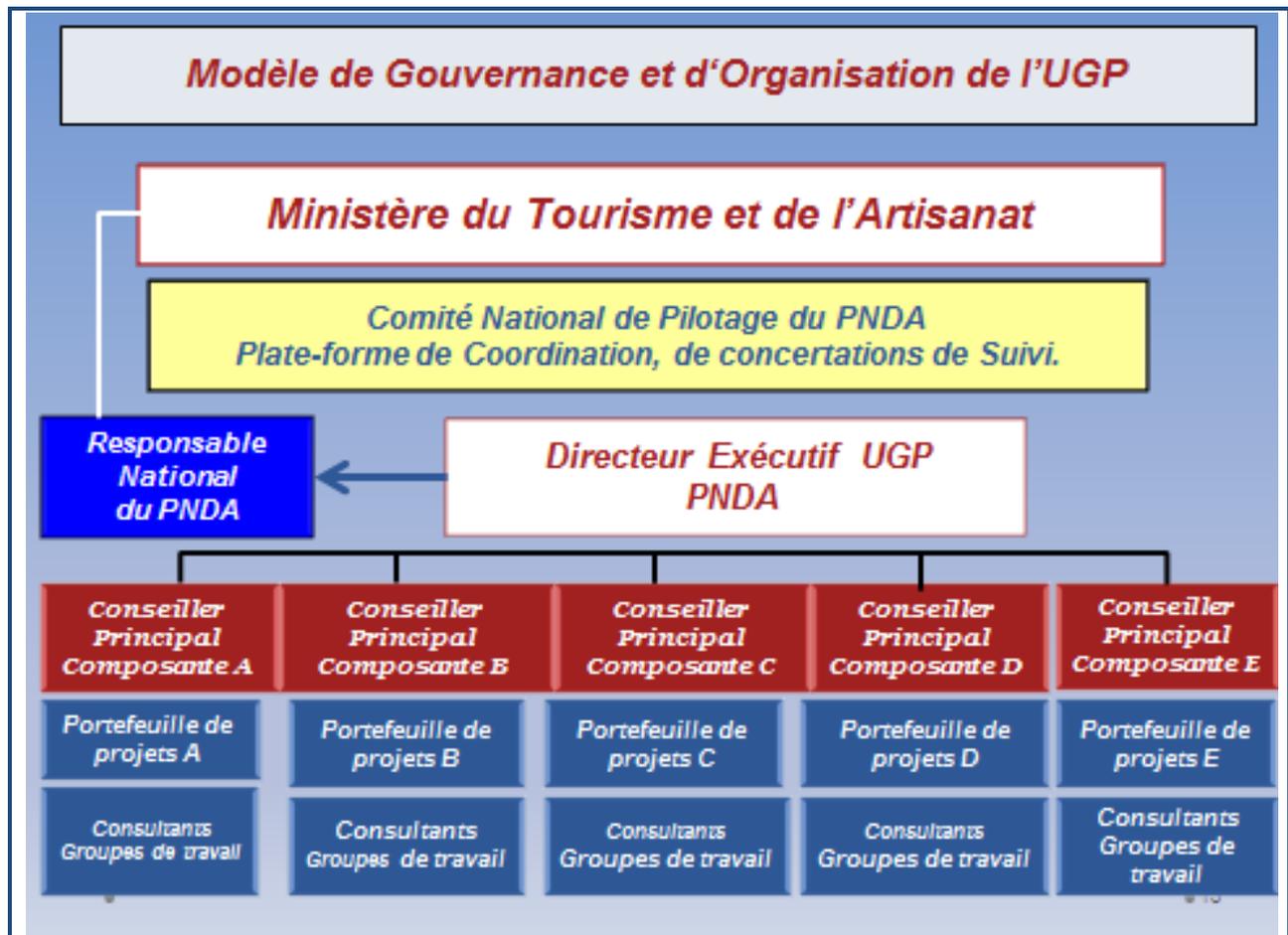
La mise en route de cette structure technique UGP –PNDA constituerait la première étape de mise en route d'un PNDA préalablement validé et les allocations de ressources décidées. Elle serait placée sous la responsabilité d'un **Responsable National du PNDA** préalablement nommé par le Ministre du Tourisme et de l'Artisanat.

L'exécution des chantiers et propositions du PNDA passerait notamment par les étapes suivantes :

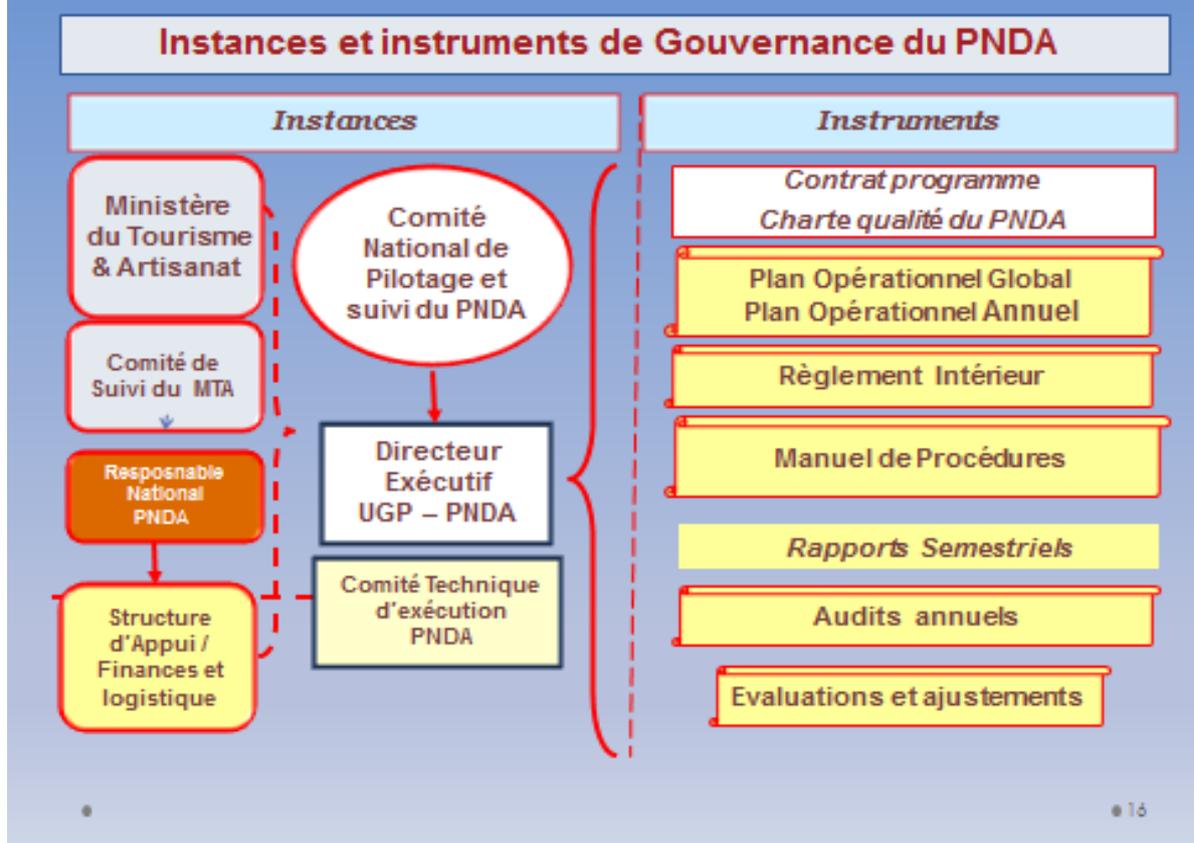
1. Définir et formaliser par contrat les missions, objectifs, moyens, organisation, activités de l'UG-PNDA sur 6 ans (5 ans pour les activités et 2 x 6 mois pour la mise en place et la clôture),
2. Sécuriser le budget et les ressources humaines et matérielles du PNDA et de l'UGP sur 5 ans,
3. Recruter un Directeur par voie de concours sur la base d'un cahier des charges technique et un profil définis.
4. Mettre en place un système de suivi d'exécution du PNDA avec POG, POA,
5. Soumettre des rapports intermédiaires et rapports annuels d'exécution, un Rapport Final évaluera les réalisations et clôturera le Programme.

Les schémas suivants présentent l'architecture du PNDA et l'articulation de ses organes de gouvernance, de pilotage, de management et de suivi :

Schéma global de pilotage du PNDA



Instances et instruments de Gouvernance du PNDA



V.2.Prérogatives et profils des cadres de l'UGP – PNDA.

L'UGP - PNDA est une structure technique temporaire d'exécution du PNDA dirigée par un Directeur. L'UGP-PNDA assure le secrétariat du Comité National de Pilotage, et se charge de la conduite et du pilotage du PNDA conformément aux objectifs et au moyen d'un **Plan Opérationnel Global et des Plans Opérationnels Annuels** préparés et soumis pour accord à un Comité National de Pilotage du PNDA – (CNP – PNDA).

L'UG-PNDA sera dirigée par un Directeur et constituée de cadres seniors confirmés à plein temps, dédiés exclusivement à la conduite des 36 chantiers inscrits dans les 5 composantes du PNDA et bénéficieront de motivations et de moyens adéquats. Ils se chargeront de la conduite des projets au niveau national.

L'UGP-PNDA aura les principales prérogatives suivantes :

- Propose un Plan Opérationnel Global POG – pour cinq ans et des Plans Opérationnels Annuels, un POA pour chaque année d'exécution du PNDA.
- Elabore les termes de référence détaillés et cahiers des charges des 36 projets inscrits dans les 5 Axes / Composantes PNDA,
- Mobilise les structures et les équipes,
- Coordonne la mise en œuvre des actions,

- Se charge de l'ingénierie financière du programme et prépare les budgets,
- Assure un appui à l'élaboration des projets en concertation avec les partenaires,
- Anime et coordonne l'action des intervenants dans la réalisation des projets,
- Développe des collaborations avec la coopération internationale.

L'UG-PNDA se charge de l'encadrement des partenaires et intervenants et utilise tous les moyens dont elle dispose pour assurer l'avancement de la mise en œuvre des projets dont elle a la charge et/ ou la coordination.

Les profils et exigences des personnels de l'UGP-PNDA seront définis et recrutés sur le marché du travail ou détachés de la fonction publique, et installés aux locaux désignés par le MTA à Tunis.

En plus des qualifications requises et des profils qu'exige la mise en œuvre du PNDA, l'équipe qui en prendra la charge doit être animée d'une motivation forte et d'une sensibilité particulière pour l'artisanat et la gestion des projets de développement. Le personnel de l'UGP-PNDA comprendra 9 personnes : 1 Directeur et 5 cadres nationaux spécialisés, soit un cadre par volet et une logistique appropriée de 3 personnels d'appuis : un responsable administratif et financier, un administrateur chargé de la gestion des intervenants externes et une assistante administrative au projet.

V.3. Définition du cadre de concertation et d'animation au niveau du MTA.

Le PNDA en tant que programme stratégique de 5 ans du secteur est un outil opérationnel du MTA, de l'ONA et des autres acteurs / partenaires concernés par le secteur de l'artisanat. Même doté d'une autonomie de gestion, il doit conserver un lien étroit avec les deux institutions. Il doit également faciliter la coordination efficace de politiques menées par différents ministères ou administrations (Education, Recherche et Enseignement Supérieur, Formation Professionnelle et ATEP Culture, Commerce et Finance etc ..) mais concernant directement l'artisanat et conditionnant son avenir. Il doit enfin et surtout refléter les besoins des professionnels définis d'une manière concertée le plus largement possible par eux-mêmes.

Les actions de l'UGP doivent être menées en concertation avec les professionnels du secteur représentés par l'UTICA, la FENA et les chambres syndicales de l'artisanat.

D'où la nécessité de prévoir un dispositif fédérateur de gestion du PNDA conjuguant respect de prérogatives du MTA et des acteurs concernés, représentation aussi large que possible des professionnels, et présence de toutes les administrations et ministères actifs au profit du secteur.

- L'organe de conduite stratégique et de décision serait le Comité Directeur du PNDA dont la mission principale serait l'approbation du POG et des POA et des allocations budgétaires opérationnelles correspondantes. La composition du Comité Directeur permettrait une représentation significative des professionnels et des principales administrations concernées par l'artisanat. Le président serait le MTA, assisté de deux vice-présidents, l'un professionnel, l'autre Directeur Général de l'ONA es qualité. Son secrétariat serait assuré par l'UGP.
- L'organe de suivi du PNDA serait un Comité de Gestion chargé du suivi et de la surveillance de la progression et de la gestion du Programme, et notamment de l'approbation des rapports trimestriels de l'UGP, et rendant compte de sa mission au Comité Directeur. Le Comité de Gestion serait composé de 4 membres désignés pour un an en son sein par le Comité Directeur. Son secrétariat serait assuré par l'UGP.

La démarche qui suit définit les étapes de mise en place de cette UG-PNDA

Créer une UGP en tant qu'organe opérationnel pilote de la mise en œuvre du PNDA sur (5ans)	Prévoir et définir les missions, objectifs, moyens, organisation, activités sur 5 ans	MTA
	Nommer un Directeur de l'UGP	MTA
	Mettre en place un système de suivi d'exécution du PNDA avec POG, POA, Rapports intermédiaires, Rapports Annuels et Rapport Final	MTA
Définir un cadre de concertation au niveau du MTA	Définir les missions (approbation POG et POA et allocations budgétaires correspondantes), organisation, rattachement et composition du Comité Directeur du PNDA composition du Comité Directeur du PNDA chargé de l'examen et de l'approbation des Rapports de l'UGP-PNDA	MTA
	Mettre en place le Comité Directeur (présidence du Ministre, secrétariat assuré par l'UGP, calendrier des réunions trimestrielles) et le Comité de suivi de 4 membres élu en son sein.	MTA

V.4. Le Comité National de Pilotage (CNP).

Présidé par la Ministre du Tourisme et de l'Artisanat ou par le chef du cabinet, le CNP est constitué par :

- Le Directeur de l'UGP - PNDA.
- Le Directeur Général de l'ONA.
- Un représentant du premier Ministère.
- Le Représentant du Ministère de la Culture,
- Le représentant du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi,
- Le représentant du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique,
- Le représentant du Ministère de l'Education,
- Le Directeur Général de l'ONTT
- Le Président et 3 membres du Bureau National de la FENA,
- Le représentant de l'UNFT,
- Les membres de l'UGP (en fonction des besoins).

Le CNP se réunit deux fois par an et assure le pilotage, la coordination stratégique, la mobilisation des moyens et l'impulsion politique sur l'ensemble des chantiers et projets du programme.

V.5. Documents de gestion et de suivi du PNDA

Trois mois après l'installation, la Direction de l'UGP–PNDA présente les plans opérationnels pour approbation à un Comité National de Pilotage. Les plans opérationnels seront des instruments stratégiques de planification, décrivant les activités prévues pour les 5 années.

Le Plan Opérationnel Quinquennal (POQ), développé à partir du Chronogramme (Section VIII du PNDA), sera une référence pour tous les documents de planification, de suivi et d'évaluation. Il comportera une fiche d'identification (information de base, numéro et références du projet, budget, durée, date, personnes impliquées,...), les plans et la structure organisationnelle des projets, une description des composantes et des actions et un plan financier.

Les Plans Opérationnels Annuels (POA) limités à un an (douze mois à partir de la fin de la période de

mise en œuvre). Le premier POA doit être présenté en même temps que le POQ.

Les Rapports d'Activités décrivent l'évolution de chaque projet durant la période la réalisation. Ils auront des cadences trimestrielles, et annuelles pour les rapports plus détaillés.

V.6. Le système d'évaluation et la gestion des projets inscrits dans le PNDA

Une évaluation à mi-parcours sera engagée par des auditeurs sélectionnés par le CNP. Elle a pour objectif de vérifier le niveau des réalisations et proposer les corrections ou les ajustements nécessaires.

Une évaluation quinquennale interviendra à la fin du PNDA. Elle inclura une analyse détaillée de l'impact des projets eu égard aux objectifs et résultats attendus, et une reprogrammation pour le quinquennat suivant.

Désignation d'un Comité National de Pilotage
Distribution des rôles et contribution des partenaires

Un système de sélection doit être mis en œuvre pour constituer les différents groupes devant prendre en charge les réalisations des projets. Un groupe pour chacun des 36 projets prescrit par le PNDA sera mis en œuvre. Son travail consistera à approfondir en consensus les données de chaque fiche et à les transformer en plan de travail assorti de moyens, d'un budget et d'un échéancier. Ce système doit être fondé sur le volontariat, la capacité et le profil des candidats, et des systèmes de motivation à approfondir, tester et mettre en œuvre.

Le premier plan d'action pour les premiers 6 mois de démarrage après l'allocation des ressources se présente comme suit :

	Echéancier					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Création du Comité National de Pilotage (CNP - PNDA)						
Désignation du Directeur de l'UGP Sélection des cadres de l'UGP - PNDA						
Installation de l'UGP et activation						
Lancement d'un 1^{er} plan de communication interne						
Elaboration d'un POQ pour 5 ans et 1 premier POA						
Sélection des Groupes de travail et mise en œuvre						

Conclusions

Le PNDA est construit selon une approche stratégique, et une visions prospective structurante globale. Sa mise en œuvre d'une manière concertée et fédérative permet d'assurer l'engagement d'un processus irréversible de restructuration – développement de l'ensemble des aspects touchant le secteur. Les changements qui seront introduits tout au long de sa mise en œuvre permettent une construction progressive cohérente répondant aux exigences du développement durable et aux préoccupations des professionnels.