

# **Les problèmes du secteur de l'artisanat en Tunisie et les solutions pour établir sa résilience suite aux crises successives**

**Narjess Mejdoub Boulabiar**

Maître-Assistante en Marketing

Université Tunis Carthage, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul, Laboratoire ENVIE,  
Campus universitaire Mrezga Route Hammamet, 8000, Nabeul, Tunisie

GSM : (+216) 98 209 759

[narjess.boulabiar@yahoo.fr](mailto:narjess.boulabiar@yahoo.fr)

**Imed Zaiem**

Professeur en Marketing, Université Tunis Carthage, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul, *Université de Tunis El Manar*, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis, UR13ES24 General Management Studies (GEMAS), Tunis, Tunisie ;

GSM : (+216) 98 812 905

[imedzaiem20@gmail.com](mailto:imedzaiem20@gmail.com)

## **The problems of the handicraft sector in Tunisia and the solutions to establish its resilience in response to successive crises**

### **ABSTRACT**

The crisis experienced by the handicraft sector in Tunisia, especially during the COVID-19 period, is unprecedented. The Coronavirus is not the only cause, but it has accentuated the gravity of the situation since it is added to the crises that the sector is going through due to political and security instability since 2011. It is more than urgent to think about building the resilience of this sector. The objective of this article is to understand the problems suffered by artisans and to identify some relief measures to save this sector in the midst of the crisis. A presentation of the craft sector in Tunisia and the concept of resilience served as a theoretical framework. A triangulation of methods based on documentary study, the interventions of expert's and individual interviews has been adopted at the methodological level. The results of the study reveal that the problems suffered by artisans are related in particular to supply, sale, export, design, training and financing. Also, the results show that there are several solutions which touch upon various axes and can establish the resilience strategy of this sector. These axes concern the multiplication of sale channels for artisanal products, the conquest of new markets, the protection of local markets from unfair competition, the development of an online sales platform, the development of Clusters, the promotion of the national heritage, better visibility of Tunisian handicrafts, collaboration with designers, facilitation of access to raw materials, improvement of the training system for craftsmen and the establishment of a financing mechanism adapted to the handicraft sector.

---

**Keywords:** COVID-19; Crisis; Handicrafts in Tunisia; Resilience; Triangulation.

---

# **Les problèmes du secteur de l'artisanat en Tunisie et les solutions pour établir sa résilience suite aux crises successives**

## **INTRODUCTION**

La pandémie de la COVID -19 a bouleversé le système productif du monde entier, ainsi que les activités des différents secteurs économiques. L'économie tunisienne n'a pas échappé aux effets de cette conjoncture. Cette pandémie et les mesures de confinement adoptées ont précipité le secteur du tourisme dans une crise sans précédent (Sharma et al. 2021 ; Chen et al. , 2020). Ceci a affecté d'une manière négative l'activité artisanale en Tunisie. Avec la propagation du coronavirus, les secteurs de l'événementiel, des foires et salons ont connu des annulations massives, ce qui a causé des grandes pertes financières pour le secteur de l'artisanat en Tunisie.

Ce secteur d'artisanat en perte de vitesse depuis une décennie, n'a jamais pu trouver sa place sur le marché. C'est un secteur à l'agonie. Le Coronavirus n'est pas la seule cause mais il a accentué la gravité de la situation puisqu'elle vient s'ajouter aux crises que traverse le secteur de l'artisanat en raison de l'instabilité politique et sécuritaire depuis 2011.

Le secteur de l'artisanat a subi l'effet de plusieurs crises, il peine aujourd'hui à trouver la place qu'il devrait occuper dans le développement économique du pays d'où la nécessité d'agir d'une manière urgente pour sauver tous les métiers de l'artisanat sans exception et établir sa résilience.

*D'où notre problématique : Comment établir la résilience du secteur de l'artisanat en Tunisie suite aux crises successives ?*

Pour répondre à cette problématique, cette recherche aura pour objectif de comprendre les problèmes dont souffrent les artisans et qui ne datent absolument pas du COVID-19, d'identifier quelques mesures de secours, des solutions ou des facteurs de résilience pour sauver ce secteur en pleine crise.

Le présent travail est structuré autour de trois parties. La première sera consacrée à la présentation du secteur de l'artisanat tunisien et le concept de résilience. La deuxième partie décrit la méthodologie et présente les méthodes de collecte des données. Les résultats de la recherche seront présentés et discutés dans la troisième partie.

## **I. L'ARTISANT EN TUNISIE ET LE CONCEPT DE RESILIENCE**

### **1.1. PRESENTATION DU SECTEUR DE L'ARTISANAR EN TUNISIE**

L'artisanat constitue l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie tunisienne. Il joue un rôle stratégique dans le développement économique et social du pays. Il emploie actuellement 350 000 artisans (ce qui représente 9% de la population active tunisienne dont 83% sont des femmes généralement illettrées ou n'ayant bénéficié que de quelques années de formation de base). Ces artisans et artisanes sont répartis sur différentes régions géographiques. Chaque région est reconnue par ses techniques et produits artisanales témoignant de la richesse des civilisations qu'a connu le pays. Ainsi, ce secteur s'inscrit dans une démarche économique mais également patrimoniale, dont l'importance est reconnue aujourd'hui à l'échelle internationale.

La contribution du secteur au PIB est aujourd'hui de l'ordre de 4,58%. Ce taux reste relativement faible. On parle aussi de faible performance pour ce qui est de l'exportation des

produits de l'artisanat puisque en 2019, les exportations totales du secteur de l'artisanat représentaient 1,92% des exportations totales du pays.

La Société de commercialisation des produits de l'artisanat « SOCOPA », créée en 1990, a joué un rôle socio-économique important dans le secteur de l'artisanat puisqu'elle avait pour fonction l'approvisionnement des artisans en matières premières et tout produit indispensable à leur activité, ainsi que l'organisation des circuits de commercialisation des produits des artisans dans différentes régions de la Tunisie et même à l'étranger. Mais, la liquidation de la SOCOPA en 2009 a engendré des répercussions négatives sur l'évolution du secteur et sur l'activité de la plupart des petites entreprises artisanales. En plus, le secteur de l'artisanat en Tunisie a été largement affecté par la crise qui a frappé l'activité touristique au cours de la dernière décennie considérée comme une source de recette importante. A rappeler que le tourisme tunisien a connu des crises successives comme la révolution de 2011, les attaques terroristes de 2015 et depuis Mars 2020, la crise sanitaire liée à la pandémie COVID-19 qui ont eu pour conséquence une baisse très importante du nombre des touristes.

Avec la propagation du coronavirus, près de 50 salons ont été annulés durant les mois de mars et d'avril, et les artisans n'ont trouvé aucune issue pour écouler leurs marchandises puisque 90% des produits artisanaux (à base de textile, cuir, métaux, poterie...) se vendent dans les foires, dans les lieux touristiques et sur les marchés d'exposition. Récemment, le directeur général de l'Office National de l'Artisanat tunisienne (ONAT) a indiqué que cette annulation a entraîné une accumulation d'un stock de produit invendu chez les artisans estimé à 40 millions de dinars puisque durant les mois de mars et d'avril, les ventes connaissent habituellement un pic important. Ajoutons que le président de la Fédération Nationale de l'Artisanat (FNA) a révélé que la crise Covid -19 a porté aux artisans un coup dur et que le secteur s'enlise encore dans sa crise : « soit 90% des entreprises sont en situation de blocage dont 40% ont mis la clé sous le paillason ». Pour ce qui est des exportations des produits artisanaux, les entreprises artisanales exportatrices ont enregistré des pertes de 85% de leurs chiffres d'affaires, durant mars et avril 2020 bien qu'elles aient généré 20 millions de dinars, début 2020. Notons que les mesures entreprises par le gouvernement demeurent insuffisantes.

## **1.2. LA RESILIENCE**

La résilience constitue un outil ou bien une stratégie de la gestion de crise permettant aux entreprises de faire face et s'adapter à n'importe quel type de risque dans le domaine des affaires (Sharma et al. ,2021). Etablir la résilience ne constitue qu'une phase dans la conception plus étendue de la gestion de crise. Conformément aux travaux de Meyer (1982), durant la phase de résilience les organisations mettent en place des réponses de premier ordre destinées à absorber le choc. D'autres réponses plus stratégiques suivront afin de bâtir une stratégie de résilience de long terme.

Selon Neise et al. (2021), la disposition des différentes ressources (matérielles, humaines, financières, technologiques...) par l'entreprise est nécessaire afin d'être résiliente et ainsi assurer sa performance pendant la période de crise. Dans le même ordre d'idée, Xu et al. (2017) précisent que les facteurs de la résilience des petites entreprises particulièrement celles touristiques après une catastrophe sont : le capital humain, financier et naturel.

Bhaskara et Filimonau (2021) révèlent que « la capacité des entreprises touristiques à surmonter le COVID-19 dépendra des niveaux de leur résilience organisationnelle ». Les études précédentes qui ont abordé le sujet de la résilience organisationnelle dans le secteur touristique et en particulier les petites entreprises (Orchiston, 2013; Ayala et Manzano, 2014) se sont

focalisées sur la résilience suite à des catastrophes environnementales telles que les inondations et les tremblements de terre.

La résilience organisationnelle est définie comme la capacité de l'organisation à s'adapter à un environnement dynamique et incertain afin de minimiser les impacts de l'incident et survivre. Elle se réfère à l'identification et l'analyse des facteurs et processus aidant l'entreprise à surmonter les défis, s'adapter aux conditions difficiles et s'en ressortir plus forte (Ruiz-Martin et al., 2018). Plusieurs chercheurs indiquent que la résilience, notamment celle organisationnelle se présente selon deux aspects. L'aspect proactif correspond à la prévention et la préparation de l'entreprise afin de faire face à toute perturbation potentielle ou imprévue et l'aspect réactif correspondant à la prise des mesures nécessaires et rapides pour faire face et à la récupération après les turbulences ou les crises ( Chowdhury et Quaddus ,2017; Jia et al. 2020).

Dans le cadre de cette recherche, nous nous focalisons sur l'aspect réactif de la résilience organisationnelle.

## **II. METHODOLOGIE**

Pour répondre à l'objectif de cette recherche, une triangulation des méthodes de collecte des données a été adoptée. Le concept de triangulation est attribué aux travaux de Denzin (1978) et aux travaux de Silverman (2004, 2006 et 2009). Silverman (2009) souligne l'importance de la triangulation du fait de l'impossibilité d'avoir des informations complètes sur tout phénomène. Dans ce sens, l'utilisation d'instruments différents pour récolter des informations sur un même phénomène permet d'en avoir une connaissance plus complète et différenciée.

Les données collectées ayant produit une triangulation proviennent de trois sources de données différentes. La 1ère source est l'étude documentaire, elle repose sur la collecte et l'exploitation des documents officiels auprès des différentes institutions et organismes d'appui à l'artisanat ainsi que des articles de presse et de magazine. La 2ème source de données repose sur les interventions des experts qui ont participé à un Webinaire organisé le 05 Mai 2020 au sujet de « l'artisanat à l'ère du COVID-19 » et la journée spéciale « tourisme durable » passée sur les ondes d'Express Fm le 24 Juin 2021.

La 3ème source de données provient des entretiens individuels qui ont été effectués avec les artisans producteurs et des responsables des structures de promotion et d'appui à cette filière. Trente entretiens ont été menés auprès de ces artisans durant le mois de Juin 2021 que nous avons rencontrés dans la 3ème édition de la foire de Sahel de l'artisanat. Avec cette taille d'échantillon, nous avons pu couvrir un grand nombre des métiers de l'artisanat et atteindre le seuil de saturation théorique. Nous avons écarté de notre échantillon les commerçants des produits artisanaux puisqu'ils sont considérés comme des spéculateurs sans une véritable qualification ou compétence. L'entretien a duré en moyenne 15 minutes dans lequel 2 questions principales ont été posées sur les problèmes rencontrés et les solutions préconisées pour sortir de la crise. Tous les entretiens ont été menés en face à face, enregistrés et retranscrits en intégralité. Une analyse de contenu a été menée sur l'ensemble des données qualitatives obtenues.

## **III. RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION**

### **3.1. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

Les données collectées nous ont fait savoir que l'artisanat en Tunisie souffre de plusieurs maux notamment au niveau de l'approvisionnement en matière première, la commercialisation des produits sur le marché local et à l'étranger. L'exportation est citée par la quasi-totalité des

interviewés et a occupé le premier rang des problèmes soulevés ; les autres difficultés sont liées à la formation et l'apprentissage, le financement des projets, la contrefaçon et la contrebande, la participation aux foires, au comportement des tunisiens envers les produits artisanaux ainsi que le design du produit. L'étude montre également que les artisans et les responsables des structures de promotion et d'appui de cette filière ne manquent pas d'idées géniales pouvant constituer des solutions que les autorités de tutelle devraient les prendre en considération pour développer le secteur de l'artisanat. Les problèmes et les solutions dégagés de notre étude sont détaillés dans le tableau n°1 suivant :

*Tableau n°1 : les problèmes de l'artisanat en Tunisie et les solutions correspondantes*

<b>Problèmes</b>	<b>Solutions</b>
<b><i>La commercialization</i></b>	
<p>Les circuits de vente du produit d'artisanat Tunisien restent limités. Les artisans ne peuvent pas supporter le coût de location d'un point de vente. Stagnation des produits artisanaux locaux suite à la contrebande qui a gagné du terrain depuis la révolution et la propagation des produits contrefaits.</p> <p>Les produits artisanaux sont presque écartés de l'utilisation familiale et quotidienne du citoyen et sont considérés comme de simples objets de décoration.</p>	Subventionner les organismes d'appui publiques pour promouvoir l'artisanat.
	Signer des conventions avec les entreprises publiques et privées et les inciter à consacrer un budget pour l'achat des produits artisanaux.
	Offrir aux artisans la possibilité d'explorer d'autres espaces de vente proches des zones archéologiques et touristiques.
	Solliciter nos ambassades pour promouvoir nos produits artisanaux sur les marchés étrangers et les aider à participer aux foires internationales.
	S'engager avec les sociétés commerciales internationales en ligne comme Ali baba ou Amazon.
	Développer une plateforme de vente en ligne aidant les artisans à commercialiser les produits artisanaux partout dans le monde.
	Protéger l'artisanat Tunisienne contre la contrefaçon et la concurrence déloyale.
	Multiplier les efforts pour valoriser notre culture, consommer local à travers une bonne communication montrant les bienfaits des produits artisanaux.
	Conquérir de nouveaux marchés comme la libye surtout que les libyens aiment les produits artisanaux de la Tunisie.
	Créer davantage de Clusters pour différencier les produits artisanaux
<b><i>L'exportation</i></b>	

Faible performance au niveau de l'exportation ; Absence d'une stratégie d'appui à l'exportation. Aucune connaissance des marchés étrangers pour les prospecter.	Former et encadrer les artisans pour faire face aux défis des marchés à l'export.
	Doter l'artisanat tunisien d'un label qualité permettant de favoriser l'exportation.
	Mener des études de marché sur les consommateurs étrangers pour connaître leurs besoins et mettre en place un vrai plan d'action marketing pour les prospecter.
<b><i>L'approvisionnement</i></b>	
Les artisans souffrent de la rareté des matières premières et de son coût élevé.	Comblent le vide créé par la SOCOPA en créant un établissement public spécialisé dans le domaine pour aider et unifier les artisans et les entreprises artisanales à répondre à leurs besoins en matières premières à un prix raisonnable.
<b><i>Le design</i></b>	
Absence de créativité en matière de design	Les artisans doivent s'appuyer sur l'apport du design pour protéger l'artisanat contre un certain déclin et ce en collaborant avec les designers.
<b><i>La formation</i></b>	
La formation a été marginalisée, depuis que l'Office de l'artisanat a été dépouillé de ses tâches vitales.	Actuellement, la formation est rattachée au Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, Il faudrait la restituer à l'Office Nationale de l'Artisanat puisqu'il dispose d'une expérience de plus de 50 ans.
L'apprentissage constitue la principale source alimentant le marché de l'emploi du secteur.	Amélioration du système de formation des artisans via les autres parcours possibles, comme l'enseignement supérieur, en l'occurrence les écoles des beaux-arts, l'agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP) ; passage à un modèle de formation compatible avec les aspirations du secteur en termes d'innovation, de savoir-faire mais également de gestion et d'entrepreneuriat.
<b><i>Le financement</i></b>	
Le mécanisme de financement est fondé sur la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS), elle n'a pas montré son efficacité (lourdeur au niveau de la distribution des prêts, non – respect des échéances fixées pour la distribution des aides financières).	Mettre en place des mécanismes pour le financement des petits métiers autre que la BTS ; restituer à l'Office Nationale de l'Artisanat cette fonction liée au financement ; facilitation d'accès aux crédits et au financement des micro-projets à caractère artisanal, ainsi que le rééchelonnement des dettes des artisans ; accorder aux artisans des crédits bancaires avec un taux d'intérêt avantageux.

### **3.2. DISCUSSION DES RESULTATS**

Comme premier résultat de cette recherche, nous avons pu mettre en exergue les problèmes dont souffrent les artisans. Ce résultat montre que l'artisan est accablé de lourdes tâches, il doit se procurer des sources de financement pour s'approvisionner puis il doit chercher des débouchés pour vendre ses produits artisanaux, sans oublier qu'il doit protéger ses produits artisanaux contre la contrefaçon et la contrebande et ce en misant sur le design et la qualité. Mais, en l'absence de moyens, l'artisan se trouvera en difficulté ou plutôt en crise. Le deuxième résultat de cette recherche propose plusieurs solutions de sortie de crise que l'on peut aussi appeler facteurs de résilience. Elles concernent la multiplication des canaux de vente des produits artisanaux, la conquête de nouveaux marchés, la protection des marchés locaux contre la concurrence déloyale, le développement d'une plateforme de vente en ligne, le développement des Clusters, la promotion du patrimoine national, une meilleure visibilité de l'artisanat tunisien, la collaboration avec les designers, la facilitation de l'accès aux matières premières, l'amélioration du système de formation des artisans et la mise en place d'un mécanisme de financement adapté au secteur de l'artisanat.

Ces solutions ne doivent pas tarder pour être opérationnalisées et surtout, elles doivent être appliquées conjointement pour établir une résilience à long terme du secteur de l'artisanat EN Tunisie. C'est à travers la mise en œuvre de ces solutions que ce secteur retrouvera sa place dans le paysage économique Tunisien.

### **CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES**

Le secteur de l'artisanat souffre de plusieurs problèmes liés notamment à l'approvisionnement, la commercialisation, l'exportation, la formation, le design et le financement. Nombreuses sont les solutions proposées dans cette communication pour y faire face.

Malgré l'importance des résultats de cette recherche, ce travail présente un certain nombre de limites qui suggèrent des pistes de recherche futures. La première est liée à la composition de l'échantillon. Notre échantillon est formé des artisans appartenant à différents corps de métiers (artisans de textile, cuir et Chaussure, métaux, poterie, le forgeron, le tapissier etc.). Or, chaque métier artisanal a ses propres spécificités et donc possède ses propres problèmes et solutions. La liste des problèmes et solutions demeure ainsi non exhaustive Il serait intéressant dans de futures recherches de se concentrer sur un seul Cluster.

La seconde limite concerne les produits artisanaux. Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes focalisés sur l'artisanat traditionnel, c'est à dire sur le produit artisanal ancien (produit artisanal ordinaire) et nous avons écarté de notre étude le créateur de la marque artisanale, c'est-à-dire le produit artisanal contemporain (produit de luxe). Les recherches futures pourraient prendre en compte ces deux types de produits artisanaux.

Ajoutons que cette recherche a une visée compréhensive, il serait intéressant de la compléter par des enquêtes quantitatives afin de déterminer dans quelle mesure les solutions dégagées de cette étude peuvent-elles éliminer la souffrance des entreprises artisanales.

### **REFERENCES**

- Ayala, J. C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126-135.



- Bhaskara G. I., Filimonau V. (2021), The COVID-19 pandemic and organisational learning for disaster planning and management: A perspective of tourism businesses from a destination prone to consecutive disasters, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 46, Pages 364-375.
- Chen S., Law R. & Zhang M. (2020), Review of research on tourism related diseases, *Asia Pacific, Journal of Tourism Research*, DOI: 10.1080/10941665.2020.1805478.
- Chowdhury MMH., Quaddus, M. (2017), Supply chain resilience: Conceptualization and scale development using dynamic capability theory, *International Journal of Production Economics*, Volume 188, pp. 185-204.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. New York: Mc Graw-Hill.
- Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G., & Chowdhury, M. M. H. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 101614, pp 1-12.
- L'Artisanat à travers les chiffres, document publié par le Ministère Du Tourisme, l'Office National De l'Artisanat et L'Observatoire de l'Artisanat en 2019.
- Neise, T., Verfürth, P., & Franz, M. (2021). Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102960, p. 1-9.
- Orchiston, C. (2013). Tourism business preparedness, resilience and disaster planning in a region of high seismic risk: The case of the Southern Alps, New Zealand. *Current Issues in Tourism*, 16(5), 477-494.
- Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28.
- Sharma, G. D., Thomas, A., & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism management perspectives*, 37, 100786.
- Silverman, D. (2004). *Qualitative recherche: theory, method and practice* (2<sup>nd</sup> Édition). London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: methods for Analysing Talk, Text and Interaction* (2<sup>nd</sup> Édition). London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage.
- Silverman, D. (2009). *Doing qualitative recherche* ( 3<sup>rd</sup> Édition). London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage.
- Xu, H., Chen, F., & Dai, S. (2017). Disaster resilience of small businesses in Guanxian Ancient Town, Sichuan, China. In *Tourism resilience and adaptation to environmental change*. pp. 185-203. Routledge.