



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*



## 5th International Conference of AAAE

23 - 26 September 2016, United Nations Conference Centre,  
Addis Ababa - Ethiopia

Transforming Smallholder Agriculture in Africa:  
The Role of Policy and Governance



# Présentation d'une approche innovante de développement durable de chaînes de valeurs agricoles dans le cadre d'un nouveau modèle de gouvernance locale en Tunisie

New local governance systems for value chains'  
promotion: a chance for rural development in Tunisia

Neil Skander Fourati

agence de coopération internationale allemande pour le développement (GIZ)  
Tunis, Tunisie

*Invited paper presented at the 5th International Conference of the African Association of  
Agricultural Economists, September 23-26, 2016, Addis Ababa, Ethiopia*

*Copyright 2016 by Neil Skander Fourati. All rights reserved. Readers may make verbatim  
copies of this document for non-commercial purposes by any means, provided that this  
copyright notice appears on all such copies.*

**New local governance systems for value chains'  
promotion: a chance for rural development in  
Tunisia**

**Présentation d'une approche innovante de  
développement durable de chaînes de valeurs  
agricoles dans le cadre d'un nouveau modèle  
de gouvernance locale en Tunisie**

Développée dans le cadre du Projet Promotion de l'Agriculture  
Durable et du Développement Rural en Tunisie

Neil Skander Fourati, agence de coopération internationale allemande pour  
le développement (GIZ) Tunis, Tunisie

## Abstract

*Collaboration between public and private stakeholders for agricultural development are today lacking in Tunisia. The last dictatorship witnessed by the country has deteriorated the necessary trust between the state and small farmers for the realization of development projects, in particular in the interior, disadvantaged regions of the country. These regions, where the youth unemployment rate is above 30%, have been the heart of the uprising that preceded the revolution. The transitional period that the country is going through since 2011 is an opportunity for the emergence of new governance systems in the context of the decentralization. The latter is recognized in the 2nd Tunisian Republic constitution as the basis of regional management. Civil society participation to the decision-making process is considered as a mean to identify measures that are more coherent with local populations' needs. The development of agriculture and food value chains in rural areas is relevant within the framework of the implementation of new decisions systems that require public-private collaborations. These new systems can lead to actions in favour of improving living conditions of rural populations. The diversification of activities around agriculture can be a solution for job creation and local value creation. The project for the promotion of sustainable agriculture and rural development in Tunisia has designed and implemented a multi-stakeholder dialogue process for the development of local value chains platforms in disadvantaged areas of the country. The platforms gather public and private organizations ; as well civil society organizations ; that intervene in a locality in relation to the production transformation or product's commercialization. The role of these platforms is to formulate realize and evaluate collaborative actions or projects for the promotion of the concerned product and territory. The dialogue process is composed of five steps. The dialogue process steps allow to create the necessary collaboration conditions in order to promote viable collectivities, dynamic economies and healthy environments. Effectively, the dialogue process steps allow to identify the local leaders. These leaders recognize the development constraints and opportunities. They deal with key and gathering subjects around the collaborative projects or actions. They take common decisions in order to create effective coalitions for the implementation of common actions. The platforms realize quick success to build trust. The project has supported the formulation of 22 collaborative projects. Seven priority collaborative projects have been realized. Each collaborative project includes 3 parts : the signature of the collaboration conventions between public and private organizations, investment in the relevant material in order to increase productivity and the quality of local and products and finally management and technical training in favour of producers' organizations for the promotion of local products. The implementation of this process has enabled to enhance the capacities of collaboration between local actors : producers, traders, processors and support structures from public sector and civil society. It also allowed to improve the efficiency and relevance of actions and measures for agriculture and rural development programs. Thus, the process for the development of local value chain platform is a basis for sustainable development of agriculture.*

*Keywords: Governance, public private collaboration, rural development, value chains*

## Résumé

*Les collaborations entre acteurs publics et privés du développement agricole font défaut en Tunisie notamment du fait de la détérioration des relations inévitable dans le contexte de la dictature vécue précédemment. La révolution de 2011 a ouvert la porte au développement de nouveaux systèmes de gouvernance régionale dans le contexte d'une décentralisation constatée comme principal levier du développement des régions intérieures du pays. Le développement de chaînes de valeur agricoles et agroalimentaires dans des territoires défavorisés est un objectif adapté à l'émergence de nouveaux systèmes de décisions nécessitant des collaborations et pouvant aboutir à des actions en faveur d'une amélioration des conditions de vies des populations rurales. Le projet pour la promotion de l'agriculture durable et du développement rural en Tunisie a conçu et réalisé un processus de dialogue multi-acteurs permettant le développement de plateforme agissant pour le développement de chaînes de valeur dans des territoires défavorisés en Tunisie. La mise en œuvre de ce processus a permis le renforcement des capacités en collaboration des organisations de producteurs, commerçants, transformateurs et structures d'appui publiques privées et de la société civile. Il permet aussi d'améliorer l'efficacité et la pertinence des mesures et actions de développement. Ainsi, l'installation de plateforme de développement des chaînes de valeur locale constitue une base pour le développement durable de l'agriculture.*

*Mots clefs : Gouvernance, dialogue public privé, développement rural, chaînes de valeur agricoles*

## Introduction

Dans plusieurs pays d'Afrique, la promotion du secteur agricole est un défi de première importance pour les décideurs du secteur afin d'exploiter son potentiel et renforcer sa productivité. Une des méthodes de promotion passe par la mise en valeur des chaînes de valeur agricole. Ces dernières peuvent avoir un effet positif sur la mise à niveau d'un secteur stratégique dans les économies des pays (BAD, Miller and Jones, 2013).

En effet, la durabilité des actions de renforcement des organisations de producteurs doit s'inscrire dans une démarche globale associant la production à sa transformation et sa commercialisation. Le présent travail montre comment répondre à cette exigence grâce à un processus de dialogue qui renforce les capacités des populations rurales à participer aux décisions les concernant.

La pertinence de cette démarche est pleinement justifiée par le contexte actuel de la Tunisie. L'Article 131 du Chapitre 7 de la nouvelle Constitution Tunisienne liste la base d'un nouveau système de gouvernance régionale basé sur la décentralisation, la démocratie de proximité et la subsidiarité. Cette nouvelle organisation régionale nécessite que les principaux secteurs d'activité des régions marginalisées soient rapidement mis en valeur. Dans ce nouveau contexte, la promotion des secteurs productifs, essentiellement agricole dans les zones rurales, doit se baser sur l'application des principes de la bonne gouvernance comme la collaboration et la participation citoyenne.

Cette voie de développement est directement liée au constat selon lequel, les régions sont à même de stimuler leur propre développement. Les acteurs régionaux sont de ce fait sujets à jouer un rôle important dans la dynamisation de leurs régions grâce à leur proximité de la population, leur capacité à mobiliser des ressources et l'étendue de leurs réseaux. Les territoires peuvent effectivement construire un avantage compétitif notamment grâce à la valorisation du potentiel endogène des régions.

Les processus actuels de démocratisation, de participation de la société civile, de réforme des politiques publiques et de décentralisation comporte un grand potentiel d'impact sur le développement agricole et rural en Tunisie.

Ainsi, des actions de développement rural favorisant le rapprochement des centres de décisions, d'appui technique et financier des populations, permettraient le développement et la mise en œuvre d'actions répondant mieux aux besoins des populations rurales. Ce nouveau mode de gouvernance dans la gestion rurale et agricole peut favoriser un développement durable équilibré et répondre aux besoins d'une transition économique, sociale, environnementale et politique telle que vécue par l'actuelle Tunisie et impliquant de plus en plus la mobilisation du capital social et humain local.

C'est ainsi que la principale question sur laquelle se penche cet article concerne la manière dont la décentralisation est nécessaire dans l'actuelle transition vécue par la Tunisie pour aider au développement et améliorer la contribution des populations rurales dans les nouveaux systèmes de décision à mettre en place.

Le présent rapport s'articule de la manière suivante. Après cette première partie introductive, la deuxième partie décrit le contexte actuel et la pertinence de la démarche entreprise pour inscrire l'appui au développement des zones rurales pauvres en Tunisie dans le processus de transition actuelle. La partie 3 décrit le processus de dialogue pour le développement des capacités des acteurs locaux à collaborer et à participer à de nouveaux systèmes de gouvernance locale au plus près de leurs besoins. La partie 4 présente un cas pratique de mise en œuvre du processus et ses résultats ; et explique comment il renforce des systèmes locaux de prise de décision pour un développement agricole durable dans les zones rurales pauvres en Tunisie. La partie 5 présente les atouts, limites et les recommandations du processus. Enfin, la dernière partie conclut sur les principaux résultats de la démarche proposée.

Ce travail constitue un point de départ important pour approfondir la réflexion sur les démarches de collaboration à développer pour faciliter la participation des acteurs locaux dans les projets de développement ruraux, augmenter la durabilité des actions des projets de développement agricole et rural, et proposer des systèmes de gestion et prise de décision décentralisés. Cette réflexion a aussi pour objectif de faire des propositions concrètes pouvant être affinées à des fins d'aide à la décision et de mise en œuvre d'un processus de réforme de la politique de développement agricole et rural en Tunisie.

## Contexte :

La situation socio-économique de la Tunisie représente un défi majeur auquel il est urgent de répondre. Le premier de ces défis représente le niveau de chômage élevé, essentiellement parmi les jeunes diplômés. Ce dernier est passé de moins que 5% en 1984 à plus que 30% en 2015. Par ailleurs, le secteur agricole emploie jusqu'à 41,5% des actifs dans la région intérieure du Nord-Ouest de la Tunisie (INS, 2013, 2015). Aujourd'hui, l'économie tunisienne, essentiellement dans les régions de l'intérieur, ne permet pas d'absorber les chercheurs d'emploi pourtant nombreux. Les zones rurales en particulier n'ont pas réussi à diversifier leurs secteurs d'activités. Ainsi, la diversification des activités autour du secteur agricole est inévitable pour relever les défis socio-économiques posés par la révolution de 2011.

Dans ce contexte, l'Etat est aussi conscient du défaut de confiance qui s'est installé entre lui et le citoyen du fait des dictatures vécues depuis l'indépendance tunisienne. C'est pour répondre à ces différents défis que le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MARHP) déclare promouvoir une nouvelle vision de la gouvernance dans le secteur agricole envers la constitution d'une base de coopération solide entre l'administration et la profession valorisant le rôle des organisations de producteurs et de la société civile dans le développement du secteur. Dans sa note d'orientation, le Ministère souhaite soutenir l'émergence de nouveaux instruments de cogestion tels que les contrats et conventions entre secteur public privé et société civile.

De nouveaux systèmes locaux de prise de décision doivent donc naître et consisterait à faire participer les acteurs locaux aux décisions les concernant pour :

- La proposition des réponses au plus près de leurs contraintes ;
- La réalisation d'actions dans leur périmètre de vie personnelle et professionnelle ; et,
- L'évaluation des conséquences de leurs décisions.

Deux changements nécessaires découlent de cette nécessité de participation :

1. Un changement d'action des services publics pour intervenir en appui aux acteurs privés afin qu'ils soient en mesure de formuler des actions et les réaliser ensemble ;
2. Un changement de comportement des acteurs privés et de la société civile pour la prise de responsabilité de proposition et d'action.

Ces changements sont nécessaires aussi bien pour la transition vers des systèmes locaux de prise de décision locaux capables d'agir pour solutionner les problèmes des populations rurales des régions intérieures du pays, que pour augmenter la pertinence et l'efficacité des programmes de développement agricole menés dans ces mêmes régions.

Par ailleurs, le développement de chaînes de valeur et de systèmes locaux de production sont des options stratégiques proposées pour le développement d'une agriculture durable en Afrique du Nord (Alvarez-Coque, 2012). Effectivement, le développement selon les chaînes de valeur est inclusif. Il se base sur la nécessité de collaboration entre maillons (agricole, industriel, commercial) et entre secteurs privé et public. De plus, il peut s'orienter sur la valorisation économique de produits locaux sur les marchés.

La pertinence et l'efficacité des actions de développement agricole et rural dans les régions intérieures dépendront ainsi de la négociation aboutissant à des ententes concertées entre producteurs, transformateurs, commerçants et prestataires de services en particulier public. **L'aspect collaboratif des actions est considéré comme condition nécessaire à leur durabilité.**

Ce papier décrit de façon détaillée une approche de dialogue multi-acteurs pour aussi bien renforcer les capacités de participation des acteurs régionaux à des systèmes de décision capables d'améliorer les conditions de vies des populations rurales ; qu'améliorer l'efficacité des actions d'appui direct en termes d'accompagnement-formation et d'investissement aux petits producteurs.

## Description de la Problématique :

Le rapport de l'étude socio-économique de la situation de référence (2015) du Projet « Promotion de l'Agriculture Durable et du développement Rural en Tunisie » s'est basée sur une enquête auprès de 210 ménages de producteurs (trices) réparti(e)s dans les régions intérieures de la Tunisie. Cette enquête indique que pour 25,35% des

interviewés, **l'accès aux marchés est la contrainte principale au développement agricole** dans les régions intérieures du pays.

Kirui et al (2013) conclue dans son étude conduite dans diverses zones agro-écologiques, environnement socio-économique, et systèmes de production variables, que pour soutenir l'existence des petits producteurs dans les marchés et améliorer le revenu des ménages, **leur participation à des actions collectives doit être facilitée.**

Aussi, l'étude de reformulation concertée du programme de mise à niveau des exploitations agricoles en Tunisie (2015) indique que les appuis directs pour la pérennisation des petites exploitations en termes d'investissements matériels et d'accompagnement formation dans la production agricole doivent s'inscrire dans une **démarche globale intégrant l'ensemble des activités réalisées et associant la production à sa transformation et sa commercialisation.**

Ainsi, les actions de développement agricole ayant pour objectif l'amélioration des revenus des petits producteurs par leur intégration aux marchés doivent s'inscrire dans une démarche territoriale pour le renforcement des chaînes de valeur et ainsi soutenir l'orientation vers de **nouveaux systèmes de gouvernance locale** permettant la coopération entre l'administration et la profession et valorisant le rôle des organisations de producteurs et de la société civile.

Aussi, les organisations de producteurs sont des acteurs incontournables pour la mise en œuvre d'actions de développement au bénéfice de la population rurale pauvre (FIDA, 2013) :

- Elles permettent de démultiplier les impacts au niveau de leurs membres à la base et de leurs familles;
- Elles sont nécessaires, dans une situation de désengagement de l'Etat, à la reconstruction de services adaptés aux demandes et aux ressources des exploitants familiaux;
- Elles permettent de renforcer la voix des producteurs et favorise un processus d'organisation démocratique et de dialogue politique et de prise de décision afin de promouvoir des politiques agricoles et rurales qui prennent en compte les spécificités des agricultures.

Cependant, l'agriculture tunisienne souffre d'un faible niveau d'organisation professionnelle agricole malgré le fait que cette dernière constitue une des pierres angulaires pour le développement d'une agriculture performante et durable. En effet le taux d'adhésion des agriculteurs aux organisations professionnelles agricoles (OPA) est très faible et ne dépasse pas les 4 % comparé à la France où le taux d'adhésion est de 75 % et 50 % au Maroc. En Tunisie on recense environ 3.000 Groupements de Développement Agricole (GDA) qui s'occupent notamment de la gestion de l'eau potable, et 248 Sociétés Mutuelles de Services Agricoles (SMSA) (contre 14.300 CSA et CUMA en France), dont la plupart sont inactifs ou peu performants en termes de services et de rayonnement. (source : Référentiel de l'Agriculture Durable)

En conséquence, on fait aujourd'hui face à une nécessité de renforcement institutionnel et de leur fonction de plaidoyer afin de renforcer leur participation aux processus politiques de développement agricole et rural.

Dans ce contexte, un programme de développement agricole et rural doit donc faciliter les partenariats directs entre les organisations de producteurs, les services publics et privés agissant notamment dans les chaînes de valeur agricoles pour améliorer la durabilité de son action.

Dans le cadre de sa composante pour le développement de filières (ou chaînes de valeur) locales, le Projet PAD propose une approche pour faciliter l'émergence de nouveaux partenariats entre les organisations de producteurs, les acteurs régionaux, public, privé et de la société civile.

### **Méthodologie :**

Le développement des chaînes de valeurs agricoles peut contribuer au développement du secteur agricole, l'amélioration des conditions de vie des populations rurales et à la diminution de la pauvreté en générant des possibilités économiques supplémentaires et fournissant des moyens pour saisir de nouvelles opportunités.

Miller et Da Silva, 2007, définissent une chaîne de valeur comme l'« ensemble des acteurs (privés, publics, y compris les fournisseurs de services) et l'ensemble des activités à valeur ajoutée qui contribuent à porter un produit de la phase de production au consommateur final ». Cette définition est au cœur du processus décrit dans cette

section, puisque la définition des acteurs et leur regroupement autour d'un objectif commun et partagé représente la base du processus.

### Description générale du processus de développement des plateformes

La méthode adoptée pour la promotion des chaînes de valeur agricoles consiste à faciliter le développement de plateformes regroupant des organisations publiques, privées et de la société civile, intervenant dans une ou plusieurs localités sur la production, transformation ou commercialisation d'un produit issu des territoires concernés.

L'objectif des plateformes est d'agir pour augmenter la part durable de la production agricole issue des chaînes de valeur et territoires. Cette augmentation consiste à consolider les perspectives de développement de la filière et la promotion des avantages spécifiques à la région à caractères économique, social et environnemental.

Par définition, les actions ou projets collaboratifs font intervenir les participants à la plateforme. Pour conserver la centralisation de l'approche sur les organisations de producteurs des localités ciblées, ces actions devront faire intervenir au moins un groupe de producteurs agissant dans le cadre d'organisations de producteurs (GDA ou SMSA pour la Tunisie). Aussi pour orienter l'action dans le sens du développement des chaînes de valeur, cette collaboration devra comprendre au moins un acteur en amont ou en aval dans la chaîne et/ou une structure d'appui (publique, privée ou de la société civile) agissant localement.

Les actions ou projets collaboratifs pourront aussi bien consister à de l'assistance technique (formation et accompagnement) ou d'investissement en équipements et infrastructures ou encore la combinaison des deux. L'objectif spécifique permanent de toutes les actions ou projets collaboratifs est la promotion de la production agricole d'une localité à travers son intégration dans un processus d'organisation de chaînes de valeur.

Cette démarche peut être considérée comme innovante car elle procède sur une durée courte, à un renforcement de capacité en gouvernance tout en poursuivant des résultats habituels d'amélioration de revenus et de création d'emplois, en particulier pour les jeunes, d'un projet de développement rural. Elle se différencie également d'une approche classique de cette catégorie de projet qui habituellement identifie les produits à promouvoir, localités ou catégories d'actions au préalable du démarrage du projet et sur la base d'une étude (selon un processus participatif ou pas) faite par des acteurs externes aux cibles du projet.

Ainsi cette approche poursuit un objectif d'amélioration des conditions de vies de zones rurales pauvres par l'augmentation de leurs revenus provenant de leur production agricole grâce un développement de leur capacité à choisir, formuler et agir collectivement.

### Etapes du processus de dialogue pour le développement des plateformes

#### Etape 1 : Dialogue préliminaire d'identification des produits et territoires porteurs

Cette étape démarre par le lancement d'un processus de dialogue régional entre professionnels publics et privés pour le choix des chaînes porteuses et des territoires dans les régions d'intervention du projet. Ce processus est fini dans le temps et s'achève par le choix selon une matrice de décision d'analyse multicritères développée par la GIZ (GTZ, Valuelinks manual 2007). Cette matrice permet la notation de chaque chaîne de valeur selon des critères couvrant aussi bien des exigences de durabilité, d'inscription dans un processus politique que de potentiel en termes de marché. Des analyses de chaînes de valeur peuvent accompagner cette première étape de dialogue au niveau régional pour constituer des outils d'aide à la notation selon la matrice et de décision quant aux produits à promouvoir.

**Figure 1 : Matrice de décision (source : valuelinks manual)**



<i>Critères et leurs pondérations</i>	<i>Points pour chaque chaînes de valeurs agricole ou agroalimentaire (CVA)</i>		
	<i>CVA 1</i>	<i>CVA 2</i>	<i>CVA 3</i>
<i>Demande de marché et le potentiel de création d'emploi (pondéré de 15%)</i>			
<i>Portée (pondéré de 15%)</i>			
<i>Priorité nationale (pondéré de 20%)</i>			
<i>Opportunités pour l'intervention du programme (pondéré de 30%)</i>			
<i>Avantages sociaux (pondéré de 10%)</i>			
<i>Complémentarité des interventions (pondéré de 10%)</i>			
<b>Total des points</b>			

Cette première étape consiste donc en un dialogue initié par les pouvoirs publics régionaux associant les professionnels de l'agriculture pour établir un diagnostic partagé, adopter un jeu d'indicateurs à suivre permettant d'intégrer les dimensions environnementales, sociales et économiques, et maintenir une cohérence d'actions entre les différents acteurs du développement agricole dans une région comme levier stratégique du développement de l'agriculture durable (Benoit, CGAAER, 2013).

L'aboutissement de cette première étape par le choix de la chaîne de valeur à promouvoir et le point de départ du développement d'une plateforme autour du produit choisi.

Les étapes suivantes du dialogue se font donc à l'intérieur d'une plateforme caractérisée par la chaîne de valeur à promouvoir dans les territoires déterminés.

#### Deuxième étape du processus de dialogue : ateliers locaux pour l'identification des groupes collaboratifs, leaders locaux et idée de projets collaboratifs

Cette étape consiste à créer une dynamique collective autour d'une chaîne de valeur dans une localité bien déterminée. Cette dynamique est catalysée par une structure d'appui publique, privée ou de la société civile agissant localement. Cette structure d'appui se charge de mettre en œuvre un processus qui implique différents acteurs autour d'actions communes de promotion de la production, la transformation et la commercialisation du produit choisi.

Cette étape constituée de nombreuses séances de dialogues intra-chaînes de valeurs et localités, est cruciale pour l'appropriation du processus de mise en œuvre des plateformes et leur durabilité. Les dialogues se font sous formes d'ateliers « locaux » animés par des animateurs de la localité ou de la région sélectionnés et faisant partie de structures d'appui publiques, privées ou de la société civile intervenant dans la localité ciblée.

Les ateliers sont sanctionnés par des procès-verbaux comprenant plusieurs sections :

- i. Indicateurs de dynamisme de la localité : fiches de présence à l'atelier, expériences passées en projets collaboratifs, acteurs et structures d'appui de la chaîne de valeur installés dans la localité et autre indicateurs jugés pertinents tels que ceux liés à la capacité des acteurs à négocier, s'entendre, formuler des actions communes et les réaliser ensemble;
- ii. Les projets (ou actions) collaboratifs possibles dans la localité décrits de manière à justifier leur pertinence économique sociale et environnementale dans le cadre du développement de la chaîne de valeur;

- iii. Les noms et profils (sexe, âge, métier et autre indication jugée utile) des représentants des groupes collaboratifs;

La nomination de personnes représentantes des groupes collaboratifs, c'est-à-dire des acteurs et structures d'appui rassemblées autour de l'idée d'un projet collaboratif, permet l'identification à ce stade de « leaders » locaux représentatifs d'un intérêt partagé et en mesure d'obtenir la confiance d'un groupe. Ces leaders pourront constituer ensuite une équipe à renforcer en termes de capacité à gouverner la chaîne de valeur au niveau local.

En effet, le World Development Report (2008) indique que ce sont les citoyens et leurs leaders qui réforment la gouvernance locale sur la base de l'histoire de leur région. L'aide au développement ne peut que soutenir et accompagner ces réformes.

Troisième étape du processus de dialogue restreint au groupe collaboratif pour la précision de l'objectif et des rôles et tâches des parties prenantes.

Cette étape sert à développer les idées de projets ou actions et de mesurer leur faisabilité par les parties prenantes elles-mêmes à travers des ateliers encadrés par des animateurs qualifiés.

La réalisation de ces ateliers sert à préciser les projets collaboratifs : accord de collaboration, mode de mise en œuvre, parties prenantes et porteurs de projets.

Cette étape aboutit à la formulation de « fiches projets (ou actions) collaboratifs » sommaires spécifiant les informations suivantes :

- Intitulé du Projet ou de l'action collaborative qui doit s'inscrire dans la levée d'au moins une contrainte au développement de la chaîne de valeur citée et décrite dans les étapes précédentes du processus de dialogue;
- Le nom du responsable du projet, ses coordonnées, références et profil. Cette personne correspond à l'un des leaders locaux identifiés à l'étape précédente;
- Les parties prenantes dans la collaboration en indiquant leur contribution et responsabilités. Ces parties prenantes peuvent être des acteurs de l'amont ou l'aval de la chaîne de valeur et des structures d'appui, conseil et accompagnement publiques, privées ou de la société civile.

Quatrième étape du processus de dialogue restreint pour le développement du projet collaboratif

Cette étape est conduite par le leader local avec les représentants des parties prenantes et des professionnels de la chaîne de valeur, pour le développement du projet collaboratif et la constitution d'un dossier de requête de financement. Les séances de dialogue sont encadrées par des animateurs locaux.

Cette étape consiste à établir des dossiers pouvant constituer des requêtes de financements dûment établies et satisfaisant les procédures d'organismes de financements nationaux (APIA...) ou internationaux (GIZ...) et comprend :

- L'évaluation de la faisabilité technique et financière par des parties prenantes ou par un tiers si cela est nécessaire et le phasage de l'action ou le projet;
- La constitution d'un dossier administratif, technique et financier bancable dirigé par une partie prenante de la collaboration;
- L'identification du financement complémentaire nécessaire à la mise en œuvre.

La soumission de cette requête aux organismes publics régionaux ou nationaux de promotion de l'investissement ou aux organismes internationaux d'appui au développement permet l'obtention des (co-)financements nécessaires à la réalisation du projet collaboratif de développement durable de la chaîne de valeur objet de la plateforme.

La cinquième étape du processus de dialogue entre acteurs pour le renforcement de la plateforme.

A ce stade, le processus re-élargit le dialogue à l'ensemble de la plateforme pour le suivi et l'évaluation du projet collaboratif selon les indicateurs fixés au stade de la première étape du processus par les professionnels public, privé et de la société civile du développement agricole régionaux. Cette étape est essentielle pour tirer les leçons

de l'action collaborative et corriger les défauts de la plateforme, renforcer, destituer ou élargir le choix des leaders locaux.

La figure suivante présente de manière schématique le processus de dialogue régional et local conduisant à l'installation de plateforme et la formulation, réalisation et évaluation de projets collaboratifs.

**Figure 2: schéma du processus de dialogue multi-acteurs de développement de plateforme filières locales**



## Cas pratique : mise en œuvre du processus dans le cadre du projet PAD et résultats

Le Projet « Promotion de l'Agriculture Durable et du Développement Rural en Tunisie » de la coopération tuniso-allemande, a mis en œuvre ce processus de dialogue pour la formulation et la réalisation d'actions d'assistance technique et d'investissements en matériels au profit des organisations de producteurs dans les régions intérieures du pays.

Le processus de dialogue décrit dans la partie précédente a été enclenché simultanément dans les quatre gouvernorats de la région du Nord-Ouest : Béja, Jendouba, Kef et Siliana dans le cadre de la composante chargée de la promotion de chaînes de valeurs locales.

### Déroulement du processus de dialogue :

Le projet a démarré dans les quatre gouvernorats de la région Nord-Ouest en mai 2014. A partir du Mai 2014 et jusqu'au janvier 2016 le projet a parcouru pour la mise en œuvre de son processus :

1. L'étape d'identification des chaînes de valeurs et territoires ( mai 2014- janvier 2015);
2. L'étape de développement des plateformes (démarrage en janvier 2015);
3. L'étape de dialogue restreint aux groupes collaboratifs et l'établissement de fiches projets sommaires (démarrage en mai 2015);
4. L'étape de développement des projets collaboratifs (démarrage en juin 2015) pour le lancement des projets collaboratifs prioritaires subventionnés par la GIZ en décembre 2015;
5. Enfin, l'étape de dialogue pour le suivi-évaluation des projets collaboratifs et le renforcement des plateformes (démarrage en janvier 2016).

A ce stade, une des particularités du processus transparaît par le temps court de sa mise en œuvre.

### Déroulement des étapes du processus de dialogue en termes de résultats :

Pour mener à bien la première étape du processus de dialogue, 9 ateliers régionaux avec la mobilisation de 250 acteurs intervenant dans le secteur agricole et agroalimentaire de chaque gouvernorat ont permis d'effectuer un diagnostic participatif de 7 chaînes de valeur agricoles et agroalimentaires.

Cette a abouti en décembre 2015 aux choix des chaînes de valeurs et localités suivantes :

- Produits Forestiers Non Ligneux dans la délégation de Nefza, gouvernorat de Béja;
- Elevage Laitier Intégré dans la délégation de Fernana, gouvernorat de Jendouba;
- Huile d'olive dans les délégations de Nebeur et Tajerouine, gouvernorat du Kef;
- Huile d'olive dans les délégations de Gaafour, Laaroussa et Bouaarada, gouvernorat de Siliana.

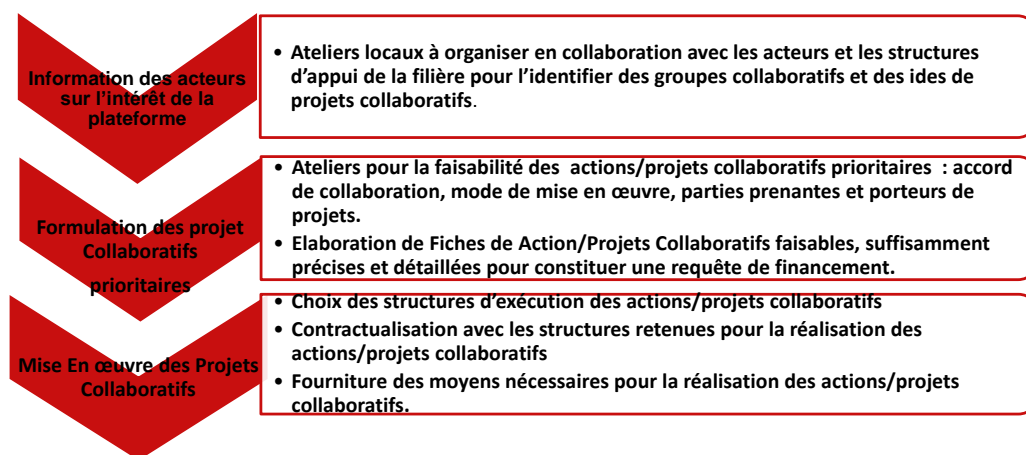
A partir de janvier 2015, le projet s'est concentré sur la mise en œuvre du processus de développement de quatre plateformes rassemblant des opérateurs économiques et autres professionnels des structures d'appui publiques et de la société civile installées dans les régions et localités concernées.

Pour poursuivre aussi bien les objectifs généraux du projet <sup>1</sup>que les objectifs que s'est fixé le projet en terme de renforcement des capacités des populations rurales, le projet a mis en œuvre le processus de dialogue selon l'enchaînement décrit dans la figure suivante.

---

<sup>1</sup> Création d'emplois pour les jeunes et femmes, augmentation des revenus des petits agriculteurs et amélioration du fonctionnement des organisations de producteurs.

**Figure 3 : schéma de développement de projets collaboratifs**



Un projet collaboratif prioritaire par plateforme a été choisi pour être subventionné par le Projet. Le principal critère de sélection du projet prioritaire est avant tout la **garantie que le projet soit réellement collaboratif**. L'indicateur mesuré pour la vérification de ce critère est la nécessité de signer des conventions de collaboration ou contrats entre les maillons des filières.

Les incidences escomptées portent sur l'amélioration des systèmes de production en adoptant des bonnes pratiques et des technologies modernes et l'augmentation des revenus des petits et des moyens producteurs, en particulier les jeunes et les femmes.

La mise en œuvre de ce processus s'est basée sur une alliance entre les acteurs locaux. Cette alliance s'est traduite par l'élaboration et la mise en place d'un ensemble de conventions de collaboration basée sur des ententes et des concertations entre les différents acteurs des chaînes de valeur retenues. Ainsi, les conventions signées ont permis l'installation d'une première plateforme et ont facilité la mise en place des bases pour une bonne gouvernance locale valorisant l'intelligence collective et favorisant l'implication et la prise de responsabilités d'acteurs des filières envers leur environnement économique, social et environnemental.

A titre d'exemple, la convention de partenariat signée entre la direction régionale de l'ODESYPARO à Ain Drahem, la direction régionale de l'OEP à Jendouba, et la SMSA El Amen de Fernana a facilité la création d'un réseau d'échange permanent entre les petits éleveurs, les industriels (Groupe Délice et Groupe des industries du Nord) et les structures d'appui. Ce réseau a constitué le premier noyau de la plateforme de l'élevage laitier intégré à Fernana capable d'identifier des solutions techniques et financières et de défendre efficacement les intérêts des professionnels impliqués dans cette chaîne de valeur.

Ces conventions ont facilité l'organisation d'une série d'ateliers locaux dans le cadre de la troisième étape du processus de dialogue consacrée à l'identification des groupes collaboratifs, de leaders locaux et des idées de projets collaboratifs.

Le tableau suivant résume les plateformes développées par ce processus ainsi que ces différents résultats.

**Figure 4 : Plateformes développées par le Projet PAD dans les quatre Gouvernorats de la région Nord-Ouest en Tunisie**

	Béja	Jendouba	Siliana	Kef	
Plateformes	Produits Forestier Non Ligneus (PFNL)	Elevage Laitier Intégré	Huile d'olive du N.E de Siliana	Huile d'olive du Kef	Total
<b>Acteurs des chaînes de valeur</b>					
Groupements de Développement Agricole (GDA)	Oued Maadan, Ouled Salem, Demaein et Tabouba	GDA Oued Ghrib	GDA Laaroussa et GDA Gaafour	GDA Bahra et GDA Saasaa	9
Sociétés Mutuelles de Services Agricoles (SMSA)		SMSA El Amen Fernana	SMSA El Khadhra (Laaroussa)	SMSA Jezza	3
Petites et Moyennes Entreprises (PME)	Heno bio et Moulin du Nord	Centre de collecte Sidi Ammar	Huilerie de Laaroussa	Huilerie Oussama bel Hedi	5
<b>Structures d'appui des chaînes de valeur</b>					
Structures publiques	CRDA <sup>(1)</sup> , ODESYPANO <sup>(2)</sup> , DGF <sup>(3)</sup> , CFPA <sup>(4)</sup> Rimmel	ODESYPANO <sup>(2)</sup> , CRDA <sup>(1)</sup> , OEP <sup>(5)</sup> , CFPA <sup>(4)</sup> Boussalem	CRDA <sup>(1)</sup> de Siliana , CFPA <sup>(4)</sup> Bourouis	CRDA <sup>(1)</sup> Kef, ODESYPANO <sup>(2)</sup> Kef, ESA <sup>(6)</sup> Kef	13
Structures privées	Sunblo	Bureau d'etude "Tunisien consulting services"		Complexe Industriel du Kef (SCIT)	3
Société civile (noms des associations de développement locale)	ATAE, ADADEN	Namaa Fernana	Association Wifak Bargou	BIO Kef , Fondation Kef	6
<b>Nombre d'ateliers organisés</b>	10	8	8	19	45
<b>Nombre de participants</b>	252	193	274	535	1 254
<b>Participation des femmes (%)</b>	26	15	11	15	17%
<b>Participation des jeunes (%)</b>	40	60	40	45	46%
<b>Nombre de Projets Collaboratifs (PC)</b>	4	3	4	6	17
<b>Nombre de Bénéficiaires (PC prioritaire)*</b>	340	541	756	579	2 216
<i>*: 1 projet collaboratif prioritaire/ par plateforme retenu pour une subvention GIZ</i>					

(1) : CRDA : Commissariat Régional au Développement Agricole (Ministère de l'Agriculture

(2) : ODESYPANO : Office de Développement Sylvopastoral du Nord-Ouest

(3) : DGF : Direction Générale des Forêts (Ministère de l'Agriculture)

(4) : CFPA : Centre de Formation Professionnelle Agricole

(5) : OEP : Office de l'Elevage et du Pâturage

(6) : ESA : Ecole Supérieure d'Agriculture

Les ateliers ont ciblé les producteurs, les transformateurs et les commerçants, en particulier les jeunes et les femmes, pour faciliter l'accès équitable aux ressources du Projet notamment pour des idées de projets collaboratifs innovants.

Les travaux de ces ateliers ont permis d'identifier des projets collaboratifs (et autant de leaders locaux) portants sur :

- L'amélioration des systèmes de production pour les petits producteurs (agriculteurs et éleveurs) par l'introduction de nouvelles méthodes de conservation de fourrages vert, l'acquisition de matériels de production et l'accès à des formations innovantes;
- La diversification des services des organisations professionnelles de base ;
- L'accès aux marchés régionaux, nationaux et internationaux.

La faisabilité de ces idées de projets collaboratifs a constitué une autre étape clé de processus. A cet effet, 18 ateliers ont été organisés avec 514 participants regroupant les groupes collaboratifs et les porteurs des projets et les prestataires de services (centre de formation, agence de promotion de l'investissement, les offices de développement agricole régionaux, les institutions de microfinances et la société civile).

L'aspect collaboratif des actions proposées est confirmé par les ententes conclues lors des ateliers.

Au terme de cette étape du dialogue, 17 fiches projets collaboratifs ont été formulées par les quatre plateformes du projet.

A titre d'exemple, la figure suivante indique les parties prenantes et les rôles de chacune dans le cadre de la formulation d'une fiche projet collaboratif pour le renforcement des capacités techniques et organisationnelles des acteurs de la plateforme de l'huile d'olive dans le gouvernorat du Kef.

**Figure 5 : description d'un modèle de collaboration dans le cadre d'un projet collaboratif**

Organisme	Les engagements par rapport à la réalisation du Projet Collaboratif
Association Biokef	Accompagne les partenaires du Projet dans la mise en œuvre du projet. Promoteur l'utilisation du laboratoire et l'intérêt des analyses pour l'amélioration de la qualité de l'huile d'olive
Complexe Industriel du Kef : Facilite les collaborations entre acteurs et structures d'appui de la filière	Prépare et encadre pour la signature des conventions de collaborations prévues par le Projet
2 GDA (Bahra et Sassa) et SMSA Jezza	Négocient les ententes de collaborations au nom et pour le compte des oléiculteurs Assurent la rotation des matériels entre les différents oléiculteurs Maximisent l'utilisation du matériel pour une meilleure conduite des oliveraies et pour un meilleur transport des olives Communiquent les recommandations du laboratoire d'analyses aux oléiculteurs.
Société Oussama ben Hedi (unité d'extraction et de mise en bouteille)	Contribue à l'achat de 1000 caisses de stockage et transport des olives.
3 huileries : JEBABLI frères (délégation de Tejroutine), Hlel (délégation du Sers) et SONO (délégation de Dahmani)	Négocie les ententes de collaborations Respecte les recommandations du laboratoire d'analyses pour l'amélioration de la qualité
Ecole Supérieure d'Agriculture du Kef	Aménage le local pour le laboratoire d'analyse Fait la promotion de l'utilisation du laboratoire aussi à des fins pédagogiques.
CRDA/ Agence de Promotion des Investissements	Contribue par des primes d'investissements

L'étape suivante du dialogue est consacrée au développement des projets collaboratifs prioritaire de la plateforme et l'établissement de dossier de requête de financement. A cette étape le renforcement des capacités des organisations des producteurs se traduit par leur responsabilisation aux différentes étapes de la mise en œuvre du projet collaboratif à savoir la formulation du projet et l'identification d'une association locale responsable de son



exécution. Ici, le cœur de l'étape consiste à rédiger une proposition complète du projet collaboratif. Cet exercice a été une expérience nouvelle pour la plupart des organisations de producteurs et des associations de développement local.

En novembre 2015, la signature de quatre conventions de subventions locales au profit d'associations locales de développement agricole et rural a permis de débiter la mise en œuvre des projets collaboratifs à partir de décembre 2015.

Ces associations sont les responsables directs de la gestion des fonds alloués aux projets collaboratifs. Les activités décrites dans le projet sont réalisées par les associations en étroite collaboration avec les SMSA et les GDA. Les associations sont autonomes dans la signature des contrats de prestations des services et l'acquisition de matériels prévus dans le cadre du projet.

En janvier 2015, nous pouvons estimer que plus 50% des projets collaboratifs ont été mis en œuvre.

Dans le cadre de la dernière étape du processus de dialogue pour le suivi et l'évaluation et le renforcement de la plateforme, l'appropriation et la responsabilisation des membres des plateformes ont été mises en chantier à travers leurs rôles et leurs responsabilités assumées dans la mise en œuvre du projet mais aussi formalisés à travers des conventions.

Ces conventions signées ont facilité la mise en œuvre des solutions techniques et financières en favorisant la création d'un climat de confiance et de transparence entre les différents acteurs et bénéficiaires.

Le tableau suivant indique différents types d'ententes établies le long des chaînes de valeurs dans le cadre des projets collaboratifs.

Type de convention	Partenaires	Entente
Convention de Partenariat	Association – SMSA - GDA	La collaboration dans la mise en œuvre des activités des projets collaboratifs (formations et acquisitions des matériels).
Convention de collaboration	SMSA- GDA	La gestion et l'utilisation responsable de matériels collectifs.
Convention de Commercialisation	GDA – PME	Commercialisation des produits et accès aux ressources.

La pertinence de ces ententes se traduit par des résultats concrets sur le terrain repéré et constaté par les parties prenantes des conventions elles-mêmes. En effet, grâce à une concertation entre les SMSA et les GDA et un accompagnement des structures d'appui, des actions collaboratives ont été réalisées :

- ✓ Formations techniques;
- ✓ Achat de matériels d'appui à la production, à la transformation et à la commercialisation;
- ✓ Accompagnement pour l'utilisation et la gestion collective de matériels;
- ✓ Appui général aux producteurs des produits choisis pour l'amélioration de la qualité et de la productivité;
- ✓ Faciliter l'accès aux femmes à des métiers typiquement masculins.

Au Kef, l'acquisition de matériels modernes pour la récolte des olives et la taille des oliviers a permis aux femmes rurales adhérentes des GDA de Bahra et SMSA de Jezzad d'accéder à de nouveaux métiers et par la suite d'améliorer leurs revenus.

Dans la plateforme de Nefza, les 4 GDA de Nefza et l'entreprise rurale Heno Bio ont pu signer des conventions de collaboration pour améliorer la commercialisation de leur production de l'huile fixe de lentisque

Ces conventions ont permis :

\* Aux GDA de garantir un accès régulier à la ressource par la participation de Heno Bio à 50% des frais d'achat de la matière première auprès de la Direction Générales des Forêts (propriétaire de la ressource), un écoulement de leur production avec un prix minimum fixé en commun accord au début de chaque campagne.

\*A la société Henobio d'augmenter sa capacité de commercialisation et de négociation et par la suite améliorer sa position dans le marché. En effet, la société est passée entre autre produits, d'un potentiel de commercialisation de 160 L d'huile Fixe de Lentisque (HFL) par an à 1000 L de HFL par an.

\*Aux GDA et Henobio d'identifier un processus de production commun et de développer un cahier des charges pour l'obtention d'un certificat d'appellation d'origine contrôlée qui permettra d'améliorer la valeur ajoutée de leur produit et intégrer de nouveaux marchés.

\* A l'ensemble de la plateforme d'améliorer le marketing de leur territoire, en tant qu'une niche de produits authentiques, à travers une plateforme web destinée à la vente des produits des GDA mais aussi à la communication autour de la région.

L'identification participative des besoins en formations au cours de ce processus a augmenté les taux de participation et de réussite des différentes sessions organisés. .

A titre d'exemple, le taux de réussite pour une formation organisée dans le cadre du projet collaboratif de la plateforme huile d'olive à Siliana s'élève à 70 % tandis que le taux de réussite dans une formation similaire organisé selon une approche classique où le bénéficiaire n'est pas une partie prenante de l'action et responsable de sa mise en œuvre ne dépasse pas 25%.

Au niveau du projet PAD, ces premiers résultats montrent l'intérêt du processus d'installation de plateforme en amont de la réalisation des projets collaboratifs dans :

- (i) le développement des collaborations entre opérateurs économiques des chaînes de valeur;
- (ii) le rétablissement et le rééquilibrage des relations entre petits producteurs et administration locale;
- (iii) l'implication de la société civile locale dans l'intérêt des petits producteurs et du développement agricole durable; et,
- (iv) l'efficacité de l'action en termes de participation aux formations, de taux de réussite des participants et d'utilisation des investissements.

### **Analyse du processus de dialogue et recommandations**

#### **Au niveau de l'inscription de l'action dans le développement de systèmes de décision décentralisés**

Les principes énoncés par McKiney et al (2004) de création des conditions d'une collaboration réussie pour favoriser les collectivités viables, les économies dynamiques et les environnements sains sont renforcées par l'approche. Effectivement, les étapes du processus de développement des plateformes :

- Permettent, à travers le processus de dialogue, aux groupes de leaders de reconnaître des contraintes et opportunités de développement;
- Permettent l'identification des personnes adéquates („leaders locaux“) pour répondre aux contraintes et saisir les opportunités de développement;
- S'adressent à un sujet clé et rassembleur (formation de groupes collaboratifs) autour des caractéristiques d'un territoire ou d'un produit;
- Construisent par le dialogue une compréhension commune et une identité régionale autour d'un produit la caractérisant (chaîne de valeur locale) pour favoriser la volonté d'agir;
- Forcent la collaboration comme un processus d'apprentissage social par le partage de connaissances, idées et expériences;
- Forcent les décisions collaboratives qui permettent aux participants de créer des coalitions effectives pour la réalisation des actions voulues;
- Réalisent des succès rapides afin de construire la confiance;
- Développent la capacité de communication d'un message, de rassembler les efforts pour établir un système de prise de décisions, suivre, évaluer, adapter en développant des indicateurs de performance et clarifier qui fait quoi, quand et comment;
- Soutiennent l'action régionale et institutionnalisent les efforts pour garder les parties prenantes engagées et recruter plus de leaders par la construction de fiches projets collaboratifs et de nouveaux dossiers bancables. La préparation de ces initiatives locales devront rester aussi bien idéalistes que opportunistes pour favoriser la durabilité des plateformes.

Dans cette ligne, l'approche permet de renforcer les capacités des populations rurales à défendre les intérêts de leur territoire et leur production mais peut faire défaut dans le renforcement des capacités des parties prenantes pour qu'elles soient en mesure de transférer les préoccupations des populations rurales pauvres dans la construction d'une politique de développement agricole régionale adéquate. Cette approche doit donc être complétée par la

formation des leaders locaux issus ou au service des territoires ruraux pour avoir l'impact adéquat sur les centres de décisions.

#### Au niveau de l'inscription de l'action dans le développement local de chaînes de valeurs agricoles ou agroalimentaires

L'atout du processus est l'appropriation de l'action par les acteurs régionaux attachés à la valorisation et au développement du territoire et de ses produits. Cette appropriation est déterminante dans l'efficacité (vitesse et participation volontaire) des actions de formation et d'investissement pour le développement de chaînes de valeur locales.

A ce stade du projet, il est difficile d'estimer l'impact du processus sur les revenus des ménages ciblés. Toutefois, plusieurs études (telle que Roy et al 2008) démontrent que la combinaison d'actions collectives et de partenariat public-privé sont porteuses de succès. En effet, les revenus des petits producteurs qui participent à ce type d'actions est significativement supérieure à ceux qui n'y participent pas et ce par un meilleur accès aux marchés. Dans cette mesure, l'approche collaborative des actions de développement des chaînes de valeur dans le cadre du projet PAD devraient avoir un impact positif sur le bien-être des populations rurales concernées.

La faiblesse réside dans l'attachement des organisations de producteurs à des problématiques de contraintes liées à la production primaire et leur difficulté à visualiser des chaînes de valeur sortant de leur périmètre d'actions. Effectivement, même si la principale préoccupation perçue par les petits producteurs réside dans la commercialisation de leurs produits, la formulation d'actions collaboratives de développement agricole par les acteurs locaux a tendance à se limiter à résoudre des problèmes techniques de production, en particulier l'investissement dans la petite mécanisation agricole. Or, la valorisation industrielle et commerciale est essentielle. Les conséquences du défaut de valorisation industrielle et commerciales peuvent être importantes en termes de revenus, d'emploi pour les jeunes et d'identité rurale. A contrario, des territoires ruraux occupés par des populations dotées de capacités orientées vers l'industrialisation et la commercialisation créent valeur ajoutée, emplois et services.

Ici se pose la question du choix de la bonne échelle territoriale et ainsi de l'identification du niveau approprié de décentralisation (BM, 2008) : Est-il nécessaire d'élargir les plateformes à d'autres chaînes de valeur ? Quelle dimension territoriale doit prendre la plateforme pour participer au développement de politiques rurales adéquates ? Est-il nécessaire de s'élargir à des bassins de productions ?

L'échelle choisie doit permettre une bonne estimation du potentiel rural et de sa base productive aussi bien qu'une gestion raisonnée des ressources.

#### Au niveau de l'inscription de l'action de l'aide au développement dans la durée

Le processus de développement de l'initiative collaborative soutient la durabilité des actions mises en œuvre. Dans ce sens, actionner le critère de la collaboration comme levier déterminant pour la durabilité de l'action d'aide au développement est une recommandation forte. Effectivement, ce critère de sélection force la création de conditions favorables à l'émergence d'actions utilisant au mieux les capacités des territoires.

Toutefois, il est nécessaire de favoriser la convergence des visions notamment entre agriculture, industrie et environnement pour ne pas arriver à des divergences qui remettraient en cause le développement harmonieux et durable des territoires.

### Conclusion

L'approche du Projet PAD permet de contribuer au développement durable de l'agriculture en renforçant les capacités des populations rurales à concevoir et agir pour leur propre bien-être économique, social et environnemental.

Le processus de dialogue à la base de cette approche crée de nouveaux espaces de communication exigeants. Ce processus exige effectivement la circulation, le partage et l'appropriation de l'information par l'ensemble des parties prenantes ainsi que la discussion et expression des différents points de vue, formalisation de la position

collective, application de la décision et évaluation de la pertinence. Les exigences de processus permettent de créer les conditions favorables à des collaborations entre acteurs locaux impliqués dans le développement de certains produits caractéristiques de leur localité. Les exigences du processus permettent aussi de créer les conditions favorables au développement de systèmes de décision locaux tenant compte de la diversité des territoires et des initiatives locales suivant des modèles organisationnels adaptés pouvant répondre aux défis spécifiques.

Ce processus peut aussi bien participer à l'amélioration de la cohérence des mesures et actions de développement mis en œuvre avec les besoins réels de la population locale qu'à une meilleure utilisation des ressources locales et ce à travers une approche de la gouvernance collective impliquant les acteurs publics, privés et de la société civile.

La bonne gouvernance guidant ce processus et aussi l'axe de développement numéro un posé par note d'orientation sur le développement régional en Tunisie (MDICI, 2015).

## Références

- Alvarez-Coque M. G. "Agriculture in North Africa : A chance for Development, The German Marshall Fund of the United States, policy brief :, October 2012
- Banque Africaine de Développement, Développement et financement des chaînes de valeur agricoles (FCVA) pour l'amélioration de la compétitivité des exportations, 2013
- INS, Enquête nationale sur la population et l'emploi 2012, décembre 2013.
- Kirui et al « Impact of collective action on the smallholder agricultural commercialization and incomes », 2013.
- Hjaiej Md, Étude socio-économique de la situation de référence du projet PAD, 2015
- IRAM, Étude de la reformulation concertée du programme de mise à niveau des exploitations en Tunisie, 2016
- FIDA, pour un partenariat efficace avec les organisations paysannes et de producteurs ruraux, 2013
- AFC, Référentiel de l'agriculture durable, 2015
- Miller, Da Silva 2007
- GTZ, Value links manual, 2007
- Benoit, CGAER, La France et ses campagnes, 2013
- World Bank, World Development report, chapter 11, 2008
- Mc Kiney et al, Working across boundaries (land lines Article) a framework for regional collaboration, 2004