



Mis en œuvre par

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

En coopération avec :



GUIDE DE BONNES PRATIQUES

EN GOUVERNANCE PARTICIPATIVE DES
PLATEFORMES COLLABORATIVES SELON LES
PRINCIPES DE LA RÉSILIENCE TERRITORIALE

Juin 2021



MENTIONS LEGALES

Publié par

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Siège de la société

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
Allemagne
T +49 (0) 228 44 60 – 0
F +49 (0) 228 44 60 – 1766
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
Allemagne
T +49 (0) 61 06 79 – 0
F +49 (0) 61 06 79 – 1115
info@giz.de
www.giz.de

Auteur

Cabinet AFC : Ahlem Ghazouani

Infographie et illustrations graphiques

Brand and Bear

Impression

ID2Genie, Tunis

Relecture

PERR/GIZ : Hela Ben Yahmed / Arnaud
Breitenstein

Contact

Projet de « Promotion de l'Emploi dans les
Régions Rurales de Tunisie » (PERR)
Florian Garcia, Chef de Projet

Deutsche Gesellschaft für

Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
1053 Tunis – Tunisie
T : +216 70 01 13 40 – 1024

Situation

Juin 2021

AFC est responsable de cette publication.

Mandaté par

Ministère fédéral allemand de la
Coopération économique et du
Développement (BMZ)

Adresses postales des deux sièges du BMZ

BMZ Bonn
Dahlmannstraße 4
53113 Bonn
Allemagne
T +49 (0) 228 99 535 – 0
F +49 (0) 228 99 535 – 3500

BMZ Berlin - Stresemannstraße 94
10963 Berlin
Allemagne
T +49 (0) 30 18 535 – 0
F +49 (0) 30 18 535 – 2501

poststelle@bmz.bund.de



TABLE DES MATIÈRES

06	Remerciements
07	Acronymes
08	Note importante
09	Présentation du projet PERR.
10	Présentation du guide.
12	Éléments de définition et présentation du concept de plateforme collaborative multi-acteurs
18	Approches méthodologique et de dynamisation des plateformes collaboratives multi-acteurs
22	L'animateur des plateformes collaboratives multi acteurs : « 7 champs de compétences croisées (multidisciplinaires) au service d'une intelligence collective levier du développement territorial »
27	12 fiches de bonnes pratiques
28	« Whole system thinking » Pensez d'une manière systémique.
31	« Co-construisez un objectif commun ».
34	« Surveillez les changements dans votre écosystème ».
38	« Décentralisez les initiatives et les responsabilités ».
42	« Co-créez avec les clients et les fournisseurs ».
44	« Valorisez la diversité ».
48	« Innovez, échouez & apprenez ».
51	« Créez des flux de revenus multiples ».
53	« Passez du produit au service ».
55	« Dupliquez ce qui fonctionne. Copier, c'est apprendre ».

59	« Pensez consommation collaborative ».
62	« Crowdsourcing ».
64	Annexes
65	Les 30 principes de la résilience territoriale.
71	Les plateformes collaboratives : un levier de promotion de l'emploi.
85	Six projets collaboratifs résilients au service du développement local.
86	Projet collaboratif Mahdia : Espace de simulation, de co-développement et d'animation territoriale
89	Projet collaboratif Tozeur : Collecte et pasteurisation du lait camelin
92	Projet collaboratif Tozeur : Création de Sociétés de Services Oasiens (SSO)
95	Projet collaboratif Kébili : Valorisation des dattes, des dérivés de dattes et des produits de l'oasis
98	Projet collaboratif Kairouan : Le packaging : un levier de valorisation des potentialités locales et de création d'emplois durables
101	Projet collaboratif Kairouan : Projet d'accès à l'emploi et à l'entrepreneuriat dans la chaîne de valeur du rosier bio



REMERCIEMENTS

L'élaboration du présent guide de bonnes pratiques est destinée aux membres des plateformes collaboratives mises en place dans le cadre du projet PERR ainsi qu'aux acteurs socioéconomiques intéressés par la question des plateformes collaboratives multi-acteurs pour une gouvernance participative des territoires.

Ce guide vise à valoriser l'ensemble des bonnes pratiques en gouvernance participative des plateformes multi-acteurs pour un développement résilient des territoires et pour la promotion de l'emploi durable. Il porte ainsi un éclairage sur l'ensemble des bonnes pratiques en lancement, mobilisation et animation des plateformes multi-acteurs, ainsi qu'en coproduction de projets collaboratifs multi-acteurs.

Ce guide a été lancé dans le cadre du projet « Promotion de l'Emploi dans les Régions Rurales de Tunisie » (PERR), financé par le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et mis en œuvre par la *Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*, en partenariat avec le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP).

Cette initiative ne pouvait voir le jour sans l'adhésion de l'équipe du projet et la conviction des responsables du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

À cet effet, la GIZ adresse ses remerciements à toute l'équipe du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP).

Nous remercions également tous les membres des plateformes collaboratives des quatre régions pour leur implication et leur engagement sans faille depuis le début du processus de développement et la mise en œuvre des plateformes multi-acteurs.



ACRONYMES

AFC	Agriculture and Finance Consulting
ANETI	Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant
ATFP	Agence Tunisienne de Formation Professionnelle
BETI	Bureau Emploi et Travail Indépendant
BTI	Bureau International du Travail
BMZ	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
CRDA	Commissariat Régional au Développement Agricole
CDV	Chaîne de Valeur
EE	Espace Entreprendre
GDA	Groupement de Développement Agricole
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GIZ	<i>Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit</i>
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
PERR	Promotion de l'Emploi dans les Régions Rurales
PTF	Partenaire Technique et Financier
SMSA	Société Mutuelle de Services Agricoles
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)



NOTE IMPORTANTE



La *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH* est une entreprise qui soutient l'égalité des chances entre les femmes et les hommes.

L'usage du masculin comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes est utilisé sans aucune discrimination et dans le seul but de faciliter la lecture du présent document.



PRÉSENTATION DU PROJET PERR

Le projet de « Promotion de l'Emploi dans les Régions Rurales de Tunisie » (PERR) est financé par le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ). Il est mis en œuvre par la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH* en partenariat avec le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP) dans des régions rurales définies dans les gouvernorats de Mahdia, Kairouan, Tozeur et Kébili.

Le projet PERR a été lancé en octobre 2016 et il se termine en février 2022. Une part non négligeable de son budget provient du Programme « Migration pour le Développement » (Perspektive Heimat, « Perspectives dans le pays d'origine »).

Le projet s'appuie sur l'expérience acquise et les réseaux du « Fonds pour la Promotion de la Formation et de l'Emploi au Maghreb » (ORF II – Tunisie, NP : 2012.2488.0). Il capitalise sur ses succès et sur ses bonnes pratiques. Le projet PERR répond, entre autres, à la problématique de relever le défi de la mise en valeur des potentialités territoriales, d'une façon participative en impliquant les différents acteurs locaux et régionaux.

Les objectifs du projet PERR visent à la création d'emplois, à l'amélioration des revenus dans des zones rurales sélectionnées et à l'amélioration des conditions de travail afin qu'un plus grand nombre de personnes bénéficie de prestations de qualification et de services à l'emploi.

Afin d'atteindre ses objectifs, le projet PERR sait compter sur un réseau de partenaires tunisiens, parmi lesquels le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP) et ses structures sous-tutelles (ANETI, ATPF, BETI, Espaces Entreprendre), ainsi que des associations, ONG et des structures privées (entreprises, bureaux d'étude, SMSA, GDA).

Le projet PERR intervient prioritairement dans les gouvernorats de Kairouan, Mahdia, Kébili et Tozeur afin de mettre en place :

- Des plateformes régionales de dialogue sur l'emploi ;
- Des services d'emplois et de formations innovants ;
- Des actions pour encourager la création de l'emploi pour les jeunes (dynamisation des CDV, etc.).



PRÉSENTATION DU GUIDE

Quel est le contexte de l'élaboration de ce guide ?

Ce guide de bonnes pratiques en gouvernance participative des plateformes collaboratives selon les principes de la résilience territoriale a été élaboré dans le cadre du projet PERR (« Promotion de l'Emploi dans les Régions Rurales ») mis en œuvre par la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH* en partenariat avec le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP). Ainsi, les plateformes collaboratives créées œuvrent pour la promotion de l'emploi dans quatre régions, à savoir : Kairouan, Mahdia, Kébili et Tozeur.

A qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse aux membres des plateformes collaboratives mises en place dans le cadre du projet PERR ainsi qu'aux acteurs socioéconomiques intéressés par la question des plateformes collaboratives multi-acteurs pour une gouvernance participative des territoires.

Quelle est la finalité de ce guide ?

Ce guide vise à valoriser l'ensemble des bonnes pratiques en gouvernance participative des plateformes multi-acteurs pour un développement résilient des territoires et pour la promotion de l'emploi durable. Il porte ainsi un éclairage sur l'ensemble des bonnes pratiques en lancement, mobilisation et animation des plateformes multi-acteurs, ainsi qu'en coproduction de projets collaboratifs multi-acteurs.

De quels travaux est inspiré ce guide ?

Ce guide est inspiré des travaux des deux bureaux suivants :

- Greenloop, Belgique (développé dans le cadre d'un projet européen interrégional, regroupant la Chambre de Commerce de

Bruxelles, la Chambre de Commerce de la Région Nord-Pas de Calais, l'institut Tudor au Luxembourg, deux organisations de coaching d'entreprises en Angleterre et Bruxelles-Environnement dans le rôle du coordinateur général (2015)) et d'autre part sur les travaux ;

- DEFI / Tunisie (développé dans le cadre de plusieurs projets de coopération internationale avec la GIZ (2010), BIT (2014) et FAO (2017) en Tunisie et aussi avec le CIRAD Montpellier, France (2019) pour un projet au Burkina Faso).

L'approche se base sur une forme de résilience appliquée au territoire par analogie à la résilience appliquée dans l'accompagnement de l'humain.

L'ensemble des principes sont résumés dans un outil appelé « Resilience *Design Toolkit* » qui porte 30 principes visualisés au niveau de 30 cartes. Chacune de ces cartes porte un principe imitant les mécanismes d'innovation du vivant et inspiré d'une science récente qui est le bio-mimétisme.

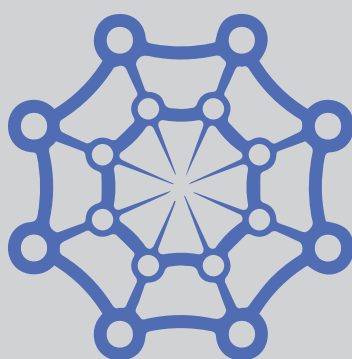
Ainsi, ces cartes offrent un moyen pratique et pédagogique d'exploiter le bio-mimétisme dans l'innovation en gestion d'entreprise et en gouvernance d'organisation multi-acteurs telles que les plateformes multi-acteurs.

Qu'est ce qui n'est pas dans l'ambition de ce guide ?

Il est important de signaler que ce guide n'a pas l'ambition de présenter un manuel de procédures pour la création et la dynamisation de plateformes multi-acteurs. Il présente l'ensemble des bonnes pratiques en gouvernance des plateformes multi-acteurs et valorise particulièrement les voies de leurs durabilités.



ÉLÉMENTS DE DÉFINITION ET PRÉSENTATION DU CONCEPT DE PLATEFORME COLLABORATIVE MULTI-ACTEURS



Définition et présentation

Le terme « plate-forme multi-acteurs » est composé de deux groupes de mots.

Dans la version 1996 du dictionnaire Hachette, le mot « plate-forme » désigne « une surface plane, horizontale, généralement surélevée et soutenue par de la maçonnerie ».

Dans cette définition, chaque détail est important et symbolique pour une dynamique multi-acteurs. En effet, l'horizontalité assure la stabilité et garantit aux membres une position équivalente, sans rapport de domination favorisant ainsi l'échange, la négociation et l'élaboration de consensus.

La surélévation permet à ceux qui y sont installés d'embrasser un paysage plus vaste et plus lointain. Ainsi, les acteurs peuvent développer une vision panoramique et prospective, observer plus loin, élargir leur cadre d'observation et d'analyse, prendre de la distance par rapport à leurs contraintes et activités quotidiennes, mieux discerner les enjeux et enfin, développer une vision stratégique.

Le dictionnaire ne définit pas le mot « multi-acteurs ». Toutefois, le mot « multi » signifie « plusieurs » et un acteur est décrit comme « une personne qui prend une part active à un évènement ».

Le qualificatif « multi-acteurs » précise donc que les personnes ont une place centrale dans le dispositif de plateforme multi-acteurs (PFMA).

Ces personnes sont des acteurs qui ont un rôle à jouer sur cette plate-forme, en termes de création, d'organisation, d'animation et d'extension. En recherche, et suivant ce qui précède, une plate-forme multi-acteurs peut être considérée comme le nœud d'une rencontre dans un dispositif d'innovation en réseau d'acteurs.





Vulgarisation du concept

Une PFMA est un dispositif multi-acteur mis en place par un groupe d'acteurs, pour échanger des informations, mettre en commun des compétences, définir une vision commune, arrêter une stratégie concertée et mobiliser des capacités d'action pour produire de la richesse partagée concourant à la réalisation d'un objectif commun à l'ensemble.

Cette synergie est entreprise suivant une approche basée sur le consentement ou au moins sur le consensus.

Les PFMA structurées dans un cadre régional visent à inverser la logique du système centralisé (top-down) du passé, en adoptant une nouvelle approche régionale intégrée plutôt bottom-up laissant l'initiative de planification et de réforme aux acteurs locaux qui sont sollicités pour mettre en œuvre les projets qu'ils jugent prioritaires pour leurs régions.



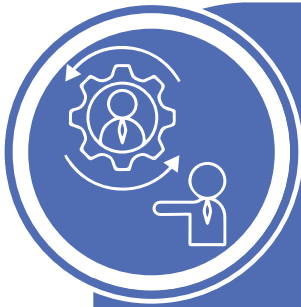
PORTÉE DU CONCEPT

✓ Pour les participants ou les acteurs qui forment la plateforme, cette dernière est tantôt perçue comme un simple cadre de concertation et d'échange et tantôt comme un dispositif/outil au service d'objectifs communs.

✓ La plateforme multi-acteurs constitue ainsi une forme de groupe de pression au service de l'intérêt collectif. Tout en offrant à chaque acteur un espace pour négocier ses propres intérêts, ce qui légitime la création de cette synergie et motive les membres à son appropriation.

✓ De ce point de vue, la PFMA est considérée comme un moyen pour combiner les efforts des acteurs qui la constituent et qui ont généralement des profils différents et des idées qui se complètent et qui contribuent à atteindre l'objectif commun qu'ils se sont fixé.

✓ Dans une dynamique de développement local, la plateforme est qualifiée comme une force de concertation, de proposition, d'action et de capitalisation.



Modalités de fonctionnement

Toute plateforme multi-acteurs est dotée d'un coordinateur/facilitateur et d'un noyau de pilotage et de gestion défini selon la finalité de sa création et répondant au principe de représentativité de ses membres.

Ce noyau est généralement formé d'un nombre impair d'acteurs (5/7/9/11). Ce noyau a la responsabilité de dynamiser cette synergie multi-acteurs et d'assurer son harmonisation et son bon fonctionnement.

Le fonctionnement d'une PFMA dépend ainsi du degré d'engagement du noyau de pilotage ou de gestion appelé aussi dans le cadre du projet PERR le noyau dur de la plateforme et ce par opposition au noyau élargi.

Le coordinateur, appelé aussi facilitateur, est un membre du noyau dur élu par l'ensemble des acteurs ou ayant manifesté son intérêt d'une manière volontaire puis approuvé par l'ensemble des membres a un rôle d'organisation et d'optimisation logistique.

Le respect mutuel entre les membres, le respect des règles établies et formulées en charte, la fluidité d'avancement des actions et des objectifs visés et la réactivité du facilitateur conditionnent la régularité des rencontres du noyau dur et du noyau élargi et déterminent le bon fonctionnement de la plateforme multi-acteurs.

Selon les bonnes pratiques, le noyau dur se réunit au moins deux à trois fois par mois et le noyau élargi se réunit au moins une fois par trimestre.

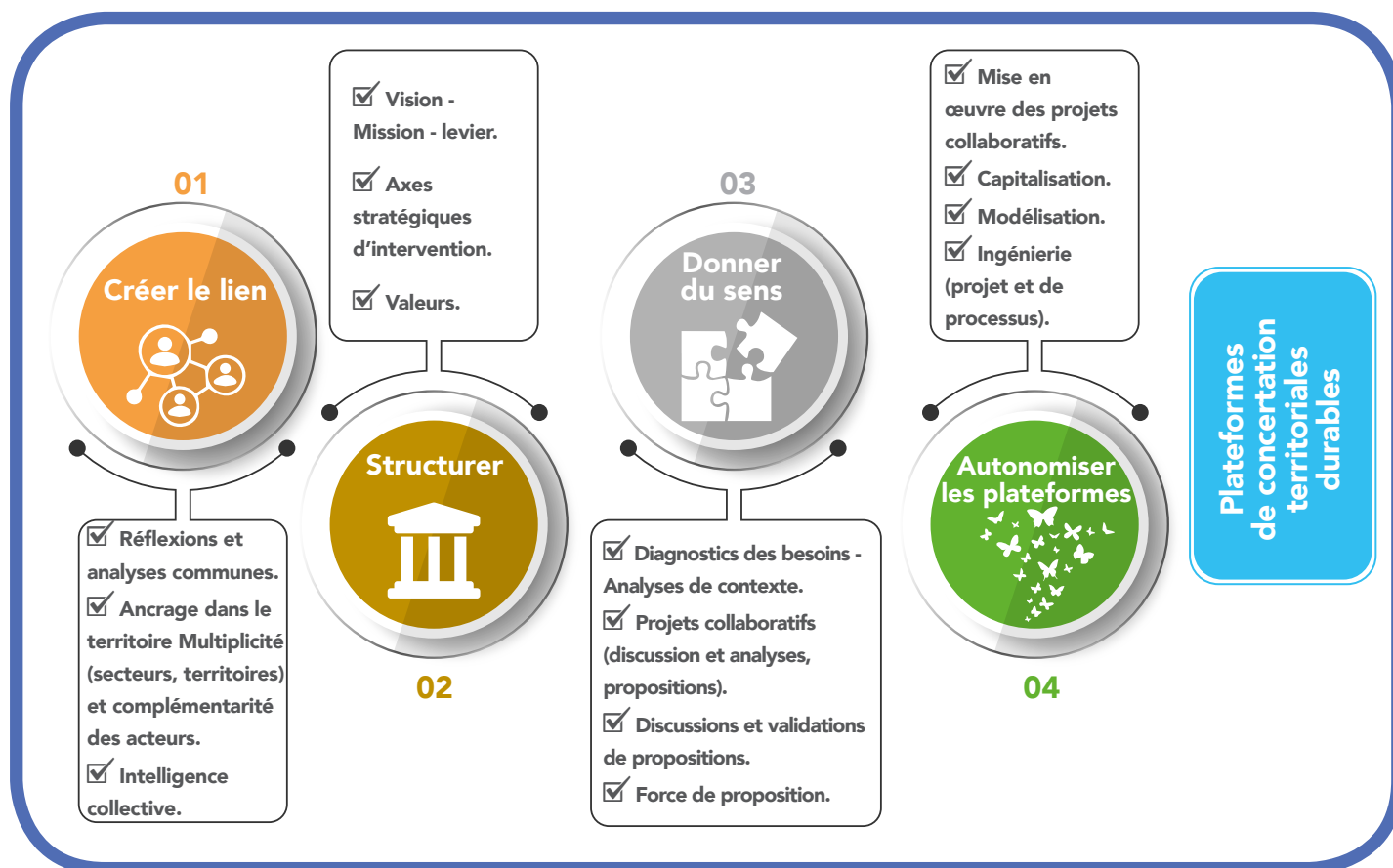
Le processus décisionnel est basé sur la démocratie participative et le principe de conscientisation et de partage d'avis et un recours au vote est assez fréquent. Toutefois, il doit appuyer un processus de concertation mutuelle, de conscientisation éventuelle et de décision consensuelle vu que tous les membres sont au même niveau d'influence dans la prise de décision quels que soient leurs titres institutionnels et leurs positions par rapport à l'objectif commun visé.

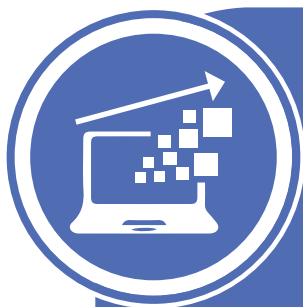


PROCESSUS DE CRÉATION ET DE MISE EN ŒUVRE D'UNE PFMA

Pour mettre en place et pérenniser une plateforme active, constructive et durable, il est important de passer par les étapes suivantes :

- 1) Sensibilisation des acteurs,
- 2) Entretiens individuels avec l'ensemble des acteurs pour les impliquer au principe de gouvernance multi-acteurs,
- 3) Fédération des acteurs et cohésion de l'équipe autour d'un objectif commun,
- 4) Formulation d'une vision partagée, d'une charte de conduite, d'un protocole d'accord de gestion de la plateforme et d'une stratégie d'intervention,
- 5) Elaboration de projets collaboratifs ou d'actions collaboratives et coproduction d'une feuille de route et ou d'un plan d'action,
- 6) Mobilisation des ressources internes et externes,
- 7) Suivi et évaluation de l'avancement des travaux et partage des résultats atteints,
- 8) Capitalisation des apprentissages,
- 9) Modélisation et duplication des expériences réussies,
- 10) Communication des résultats.





Phases d'évolution d'une plateforme multi-acteurs de dialogue

- 1) Phase de concertation (échange d'informations) ;
- 2) Phase de coordination (contribution avec des actions ponctuelles) ;
- 3) Phase de collaboration (contribution active des acteurs dans la mise en oeuvre et pas dans la réflexion et le montage) ;
- 4) Phase de coopération ou de coconstruction (Contribution des membres dans la réflexion, la cocréation, le montage, la mise en oeuvre, la capitalisation et la modélisation des expériences réussies.



EXEMPLES DE PFMA EN TUNISIE ET À L'INTERNATIONAL

✓ Nous citons à titre indicatif et non limitatif quelques exemples de programmes basés sur le concept de plateforme multi-acteurs :

Au niveau national :

- ✓ Le programme « Initiative régionale d'appui au développement économique durable (IRADA) ».
- ✓ Le projet PERR : Promotion de l'emploi dans les régions rurales de Tunisie.
- ✓ Le projet PAD. Promotion de l'agriculture durable et du développement agricole en Tunisie

Au niveau international :

- ✓ Le Programme d'Appui Jeunesse Emploi PAJE en Algérie : la plateforme CAP- Jeunesse.
- ✓ Projet de Développement Local pour l'Emploi PDLE au Burundi.
- ✓ Groupe d'Action Locale GAL outil de mise en Œuvre de l'approche LEADER (Plateforme du programme Européen LEADER).

Un groupe d'action locale ou GAL est un ensemble de partenaires socio-économiques privés et publics installés dans des territoires ruraux et chargés de la mise en place d'une stratégie de développement organisée en accord avec le programme européen Leader.



Erreurs répandues et Points de vigilance

- ✓ Le coordinateur ou facilitateur doit agir selon le principe de facilitation logistique et ne pas créer indirectement une position de supériorité.
- ✓ Le processus décisionnel multi-acteurs demande plus de temps que le processus décisionnel unilatéral, que ce soit pour l'organisation ou la tenue des actions participatives.
- ✓ Il est donc important de ne pas courir derrière la facilité décisionnelle et d'instaurer les principes d'une gouvernance participative multi-acteurs.
- ✓ Tout au long du processus décisionnel, l'émergence de conflits et de mésententes à court terme concernant les questions abordées et les objectifs visés est un signe de bonne santé de la PFMA. Ils traduisent dans ce cas des formes tout à fait normales de résistance au changement face au partage du pouvoir. Ainsi, il est important de ne pas forcer le processus participatif et d'avoir la patience et la sagesse d'accepter cette richesse de la différence et de la capitaliser en apprentissages au service du processus décisionnel.



BONNES PRATIQUES EN GOUVERNANCE DE PLATEFORMES MULTI-ACTEURS

Voir l'ensemble des fiches de bonnes pratiques de 1 à 12.



APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES ET DE DYNAMISATION DES PLATEFORMES COLLABORATIVES MULTI-ACTEURS

Approche méthodologique d'intervention

L'approche méthodologique utilisée est basée d'une part sur les travaux de Greenloop / Belgique et d'autre part sur les travaux du bureau DEFI / Tunisie (voir partie présentation du guide pour les détails techniques).

L'approche répond aux normes du processus de dialogue multi-acteurs entre les parties prenantes d'un écosystème à savoir : les structures publiques, les structures privées et les structures associatives. Quatre concepts clé spécifient cette approche dans sa globalité, en mettant en valeur cinq dimensions complémentaires.

Ainsi l'approche est qualifiée de :

01

1. Approche territoriale

Chaque territoire se définit par un ensemble de spécificités qui le délimite. Deux territoires bien voisins peuvent ne pas se ressembler dans leurs spécificités socioéconomiques (cas de Tozeur et Kébili ou de Kairouan et Mahdia). Ainsi, la notion de territoire est impérativement liée à la notion d'élasticité territoriale. Cette élasticité nous permet à la fois d'être dans le traitement d'un territoire spécifique et la systémique de la réflexion par rapport à la notion d'élasticité territoriale.

Dans la démarche méthodologique d'intervention du projet PERR, la dimension territoriale est bien mise en valeur particulièrement dans l'analyse des états des lieux et de réflexion sur la valorisation des potentialités locales lors de la formulation de projets collaboratifs et de leurs mises en œuvre.

2. Approche participative

Les divers acteurs d'un territoire ont la responsabilité commune et partagée du développement socioéconomique de leur territoire et donc de création de richesses et d'emploi durable.

02

L'implication et la diversité des acteurs locaux à chaque niveau d'intervention est donc déterminante pour une lecture et une analyse systémique des dynamiques territoriales. De plus, c'est un vivier d'appropriation des projets et des apprentissages et un levier d'autonomisation, de durabilité et de résilience. La plateforme se positionne, progressivement et dans le temps, comme une force de proposition, d'action, de capitalisation et de modélisation des dynamiques de développement local et régional au service du pays.

3. Approche inclusive

La plus-value de l'approche inclusive est de valoriser : les populations perçues comme non importantes, les territoires jugés comme des territoires enclavés et les dynamiques humaines et territoriales les moins émergentes. Ces dernières correspondent généralement aux populations et aux écosystèmes les plus vulnérables dans des dynamiques de projets de développement.

Dans le cas du projet PERR et lors de l'ensemble des ateliers d'analyse de la situation, d'analyse des besoins et d'analyse des potentialités, une pensée spécifique et une participation active de ces cibles a été exigée, de même qu'un traitement ciblé a été porté à ces diverses populations lors de la structuration des projets collaboratifs. Enfin, une importance particulière a été accordée à ce genre de cible communément oubliée lors des ateliers de formulation et priorisation des projets collaboratifs. Et ce à travers des focus group et des entretiens individuels assurés auprès de jeunes et d'associations locales dans les quatre régions du projet.

4. Approche systémique

L'approche systémique repose sur trois principes fondateurs :

- Le principe d'interaction : on ne peut comprendre un élément sans connaître le contexte dans lequel il interagit ;
- Le principe de totalité : « le tout est différent de la somme des parties » ;
- Le principe de rétroaction : la rétroaction est un type de causalité circulaire où un effet (B) va rétroagir sur la cause (A) qui l'a produit.

Appliquées au projet PERR, ces notions font qu'on ne peut pas analyser la conjoncture économique et le taux de chômage ou la demande d'emploi en Tunisie, sans avoir au préalable un regard spécifique et exhaustif sur : la conjoncture culturelle, l'offre de service de l'enseignement de base, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur, des services des institutions de la Femme, de la Famille et de l'Enfance et même de la jeunesse.

Cette approche territoriale, participative, inclusive et systémique donne ainsi lieu à une approche globale qui permet un mode de gouvernance qui :

- Garantit une diversité des acteurs représentés. Ceci est déterminant pour s'assurer d'une lecture et d'un traitement interdisciplinaire des problématiques d'emploi durable. ;

Cette dynamique multi-acteurs permettra d'actionner des leviers de changements pertinents selon les objectifs visés et les projets menés ;

- Fait émerger une vision commune et écologique de l'emploi durable sur le territoire ;
- Réunit tous les acteurs autour d'une vision partagée qui met en valeur les potentialités d'un écosystème ;
- Valorise les potentialités actuelles et gère les ressources d'une manière responsable envers les générations futures.

En résumé, il s'agit de créer sur un territoire donné un système de gouvernance résilient qui permette de créer de la richesse, de la croissance et ainsi de l'emploi durable. Ce mode de gouvernance instaure progressivement un changement de perception de la part des individus, qui impliquera un changement de comportement d'abord personnel puis collectif amenant ainsi à des changements progressifs de croyances socioculturelles. Ce changement de croyances socioculturelles est à la base de toute dynamique de changement au niveau de la gestion d'un territoire. Il est de l'ordre de l'évidence même que l'ensemble de ces approches conjuguées ne peut avoir lieu en l'absence d'une dynamique d'innovation dans les processus et les technologies. L'innovation est donc une intervention transversale qui s'opère au niveau de toutes les phases et les axes d'intervention du projet.

**FIGURE N°1 : GRAPHIQUE DÉCRIVANT L'APPROCHE
MÉTHODOLOGIQUE RÉFÉRENTE AU CONCEPT DE
PLATEFORME MULTI-ACTEURS (PROJET PERR).**

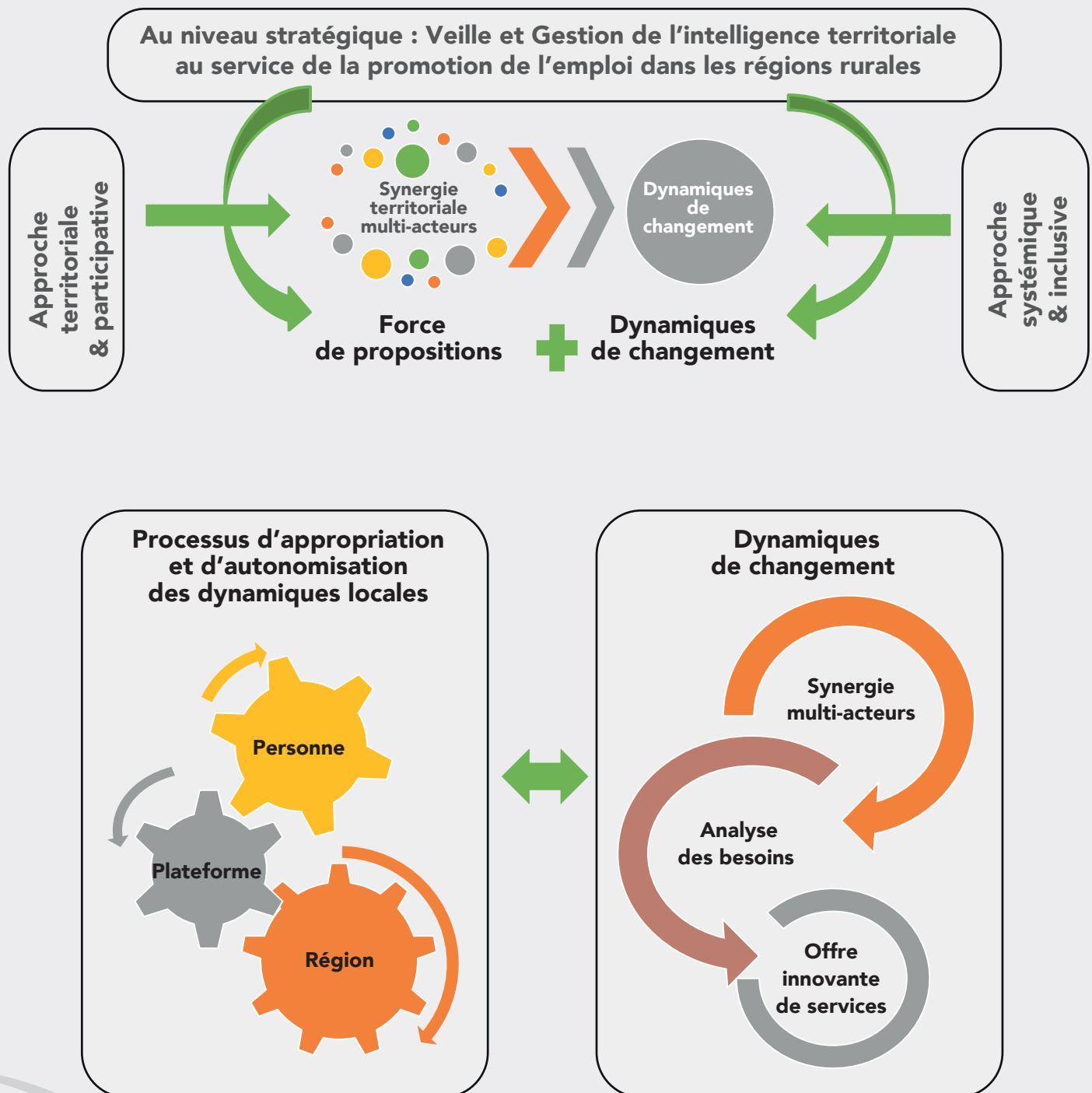
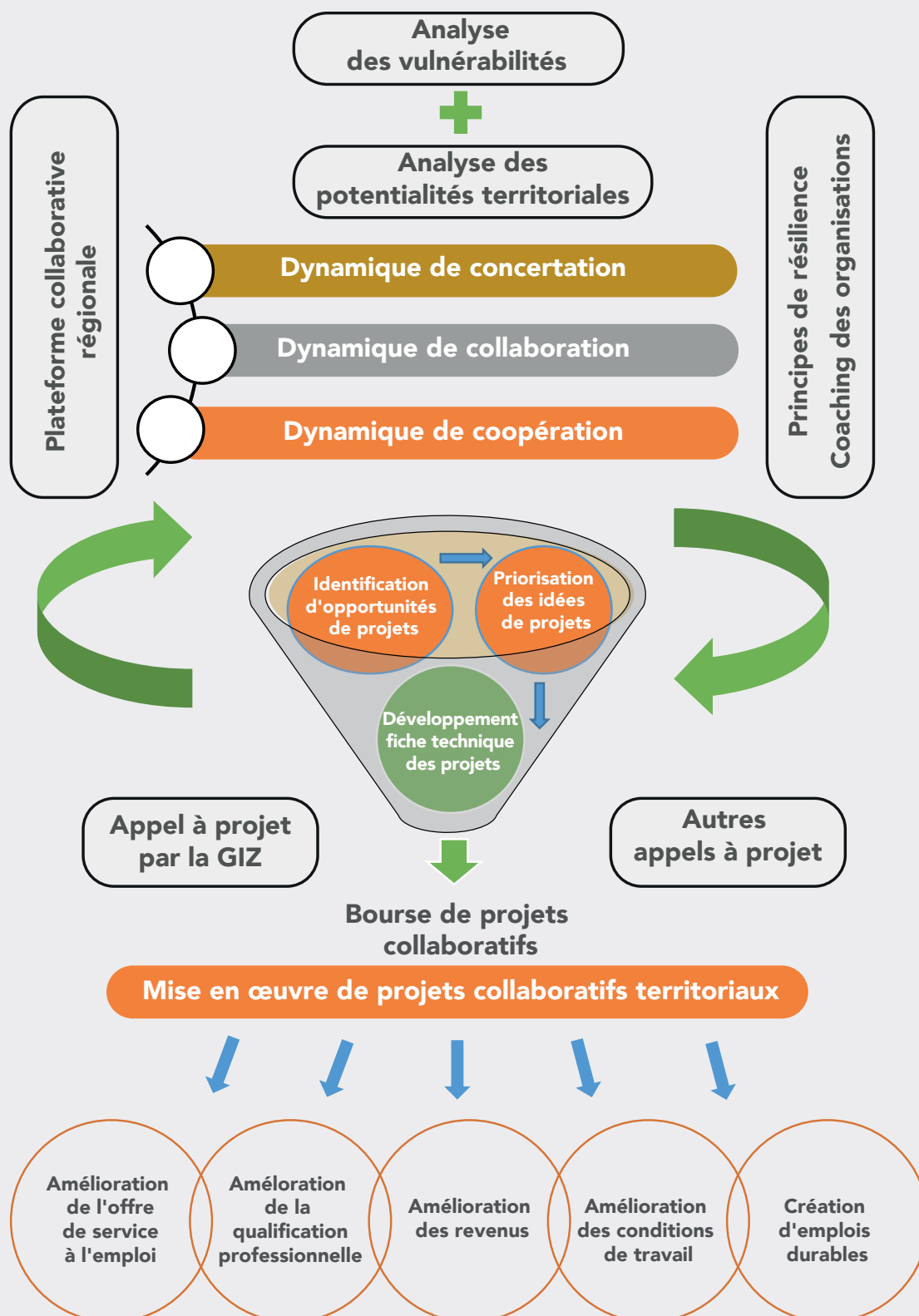


FIGURE N°2 : SCHÉMATISATION DU PROCESSUS DE DYNAMISATION
DES PLATEFORMES COLLABORATIVES MULTI-ACTEURS ET DE
COPRODUCTION DE PROJETS COLLABORATIFS (PROJET PERR).





L'ANIMATEUR DES PLATEFORMES COLLABORATIVES MULTI-ACTEURS : « 7 CHAMPS DE COMPÉTENCES CROISÉES (MULTIDISCIPLINAIRES) AU SERVICE D'UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE LEVIER DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL »

Le concept de plateforme collaborative multi-acteurs est un nouveau mode de gestion et de gouvernance des territoires. Créer, dynamiser et animer une telle synergie d'acteurs dans la diversité de leurs structures, de leurs profils de personnes et dans la diversité de leurs intérêts respectifs exige un niveau bien confirmé de maîtrise du concept de la plateforme et un haut niveau de compétences croisées.



1- VALORISER LA DIFFÉRENCE ET FACILITER LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

✓ En dynamique humaine comme en management des ressources, la différence est une source de richesse et d'enrichissement. Toutefois, cette habileté de perception positive de la différence n'est pas à la portée de toutes les personnes.

✓ Autant certains profils de personnes sont de nature dans l'ouverture et portés par la découverte et la relation, autant certains autres sont plutôt dans la conformité absolue

et se sentent généralement dérangés par l'ouverture, le changement et la multitude des relations.

✓ La première catégorie correspond à des personnes plutôt portées par une orientation tâche, objectif et résultat (25% de la population mondiale).

✓ Cependant, l'autre catégorie correspond à des personnes portées par l'harmonie des relations, l'innovation et la solidité des processus, le sens et la durabilité des actions (75% de la population mondiale).

✓ Ainsi, le rôle du facilitateur animateur de la plateforme multi-acteurs (éclairé par ces concepts scientifiques de profilage humain selon le modèle DISC de Marston 1975), serait de valoriser cette diversité comportementale et conscientiser les acteurs sur leur complémentarité et ce à travers un ensemble d'outils de communication interpersonnelle inspirés de la programmation neurolinguistique PNL et qui permettent d'offrir un climat sécurisant à l'ensemble des acteurs dans leurs diversité.

✓ Maîtriser ces outils de communication bienveillante par l'animateur/facilitateur de la plateforme multi-acteurs s'avère indispensable pour pouvoir mettre en place un climat d'échange bienveillant et constructif qui est la base d'une gestion et gouvernance participative.



2- NIVELER LES ATTENTES, HARMONISER LES ORIENTATIONS, FÉDÉRER L'ÉQUIPE ET CONVERGER LES INTÉRÊTS

✓ La diversité des acteurs implique une diversité de structures dont chacune détient son propre champ d'intervention et son intérêt premier et il n'est pas toujours évident que ces intérêts convergent.

✓ Le facilitateur/animateur de la plateforme multi-acteurs doit avoir l'habileté de porter une vision globale et systémique sur le territoire en question, avoir une riche expérience de terrain dans divers domaines d'intervention ce qui l'amène à pouvoir explorer divers champs de vision progressivement jusqu'à co-construire et instaurer un champ de convergence de l'ensemble des intérêts et d'amener l'ensemble de ces acteurs vers cette orientation stratégique qui les fédère vers un intérêt commun.

✓ Cette habileté nécessite une polyvalence multidisciplinaire large et en même temps une spécialisation pointue dans la planification stratégique et la gestion territoriale.

✓ Cette action de fédération multi-niveaux (harmonisation de perception, fédération des personnes vers des objectifs partagés et conduite vers des intérêts partagés) est parmi les tâches les plus complexes du facilitateur /animateur de plateformes multi-acteurs et qui requiert instantanément une diversité de compétences relationnelles et managériales croisées.



3- CONDUIRE VERS LA FORMULATION D'OBJECTIFS COMMUNS (VISION COMMUNE, OBJECTIFS STRATÉGIQUES, OBJECTIFS OPÉRATIONNELS...)

✓ Conduire des ateliers de planification stratégique multi-acteurs exige du facilitateur/animateur de plateformes multi-acteurs des compétences confirmées en modération pour conduire l'intelligence collective et plus encore des compétences purement managériales liées à la planification stratégique. Ainsi le facilitateur/animateur stratège doit pouvoir gérer l'intelligence collective et la conduire vers la formulation de vision partagée, d'objectifs stratégiques et d'objectifs opérationnels. Une fois les objectifs formulés

le facilitateur/animateur doit amener l'ensemble des acteurs à extrapoler ces objectifs en activités et actions concrètes.

✓ La formulation de vision, d'objectifs et d'activités répond déjà à des normes universelles que le facilitateur doit non seulement bien maîtriser mais aussi avoir la capacité pédagogique et andragogique de transférer ce savoir à l'ensemble des acteurs dans la diversité de leurs capacités et niveaux d'assimilation et dans la diversité de leurs styles d'apprentissage.



4- INSTAURER UNE RÉFLEXION SYSTÉMIQUE ET SURMONTER LE TRAITEMENT LINÉAIRE.

✓ La diversité des acteurs renforcée par la diversité des profils, fait que les champs de vision divergent naturellement. Chaque acteur serait porté par la mission spécifique de sa structure et par l'ensemble des objectifs qui lui sont tracés. Ainsi, son raisonnement est naturellement linéaire et porté par sa finalité d'opération.

✓ De ce fait, le facilitateur/animateur devrait être en mesure de hausser les réflexions vers un niveau plus stratégique de sorte qu'il soit porté par une pensée intégrale, globale et inclusive. De cette manière, l'ensemble des structures sont portées vers la notion de territoire élargi impliquant une réflexion plutôt systémique qui exige un niveau de maîtrise de la dynamique d'équipe ainsi qu'un haut niveau de maîtrise de la notion de système et de la systémique.



5- APPROUVER L'INITIATIVE, FAVORISER L'INNOVATION ET BOOSTER LES DYNAMIQUES DE CHANGEMENT

✓ Dans une dynamique d'intelligence collective, ceux qui sont les premiers dans l'initiative de participer et de proposer ne sont pas généralement ceux qui possèdent l'ingéniosité du processus et de la démarche. Ces derniers sont généralement assez discrets, très avertis aux risques et pas facilement ouverts aux changements et à l'aventure.

✓ Être conscient de cette complémentarité enrichissante permet au facilitateur de repérer les personnes qui seront des acteurs de changement et ceux qui seront les stratèges de la formulation des processus et des actions.

✓ Cette nature confirmée des personnes constitue autant une force favorisant la fluidité des processus et une limite à la création et à l'innovation.

✓ Raisonner et opérer de la même manière ne peut conduire qu'à des résultats peu pertinents.

✓ Viser des nouveaux résultats doit automatiquement passer par de nouveaux processus d'intervention.

✓ Ce qui précède exige donc d'un facilitateur/animateur des plateformes multi-acteurs une ouverture d'esprit, de la créativité et qu'il soit porté par la découverte de nouveaux champs du possible mais aussi qu'il détienne un niveau de leadership confirmé lui permettant de véhiculer cet enthousiasme vers l'ensemble des acteurs et de les booster vers la réflexion en dehors du cadre ordinaire et d'accepter de supporter l'inconfort momentané pour instaurer un nouveau confort plus gratifiant.



6- VALORISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ET LA CO-PRODUCTION CRÉATIVE PAR DES OUTILS DE MANAGEMENT ORGANISATIONNEL.

✓ Conduire et booster l'intelligence collective nécessite en langage métaphorique : l'âme de l'artiste, le savoir du scientifique et la volonté du soldat missionnaire.

✓ Le facilitateur/animateur de plateformes multi-acteurs doit être à la fois l'artiste de l'humain qui favorise la créativité et valorise l'intelligence collective en créant de la diversité des comportements une œuvre d'art de tous les temps.

✓ Il est aussi le scientifique chercheur qui admet que l'acceptation de son ignorance est le premier outil de développement de son savoir. Il serait ainsi modeste et

ouvert à l'apprentissage, bien qu'il soit capable de jongler avec un ensemble d'outils diversifiés dans le plaisir et la co-construction.

✓ La caisse à outils de ce facilitateur artiste scientifique doit être une panoplie d'outils de communication, d'outils de diagnostic, d'outils d'analyse, d'outils d'aide à la décision, d'outils de conduite de projet, d'outils de visualisation, d'outils de suivi, et d'outils de capitalisation. (Voir Boîte à outils pour la gouvernance participative des projets multi-acteurs).



7- CAPITALISER LES APPRENTISSAGES ET MODALISER LES RÉUSSITES.

✓ Le facilitateur/animateur de plateformes multi-acteurs doit se caractériser par son positivisme naturel et son enthousiasme approuvé vis-à-vis de l'apprentissage dans son sens global. Il devrait faire preuve de capacités de questionnement, d'analyse, de synthèse et de recoupement. Son habileté rédactionnelle lui confère par ailleurs des compétences en capitalisation.

✓ Ces qualités lui permettent à la fois d'être dans l'apprentissage continu et dans la modélisation apprenante.

✓ Ces habiletés de se positionner tantôt comme un expert et tantôt comme un apprenant face au savoir font toute sa particularité. Ceci l'aide à forger progressivement sa compétence multidisciplinaire confirmée.

**12 bonnes pratiques
en gouvernance
participative
des plateformes
collaboratives
selon les principes
de la résilience
territoriale**

**CAS DES
PLATEFORMES
COLLABORATIVES
MULTI-ACTEURS
POUR LA
PROMOTION DE
L'EMPLOI**



BONNE PRATIQUE N°1

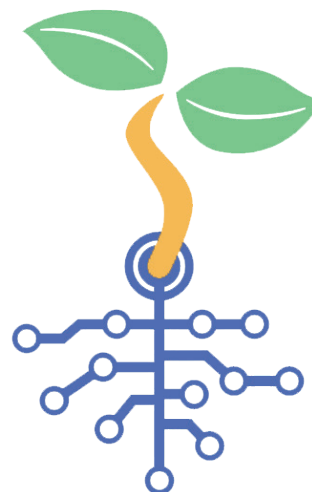
DÉFINITION ET PRÉSENTATION

« Pensez comme une forêt, pas comme un arbre ».



- ✓ La pensée systémique prend son origine de l'approche globale et de la cybernétique qui est la science qui étudie les systèmes.
- ✓ Chaque système est la résultante d'un ensemble d'écosystèmes qui s'influencent mutuellement.
- ✓ La pensée systémique est un mode de réflexion multicritères qui porte sur un territoire en prenant en considération son élasticité et donc l'ensemble de ses écosystèmes spécifiques qui le constituent.
- ✓ La systémique permet de comprendre la complexité et les liens d'interdépendance sans se perdre dans l'analyse linéaire de chaque système.
- ✓ En comprenant le jeu et l'enjeu des liens d'interdépendances qui lient les parties prenantes des différents écosystèmes, nous maîtrisons plus le système.
- ✓ En dynamique de plateforme multi-acteurs et de gouvernance participative, l'approche systémique est la manière de penser par laquelle chaque acteur dépasse dans son analyse, réflexion et proposition d'action la limite du champ d'intervention de sa structure de tutelle pour atteindre l'ensemble du territoire d'action aussi bien sur le plan géographique que sur le plan de dynamique interactionnelle.

« Whole system thinking »
Pensez d'une manière systémique.



PORTÉES DU PRINCIPE

- ✓ L'analyse globale d'un écosystème constitué et animé par une dynamique multi-acteurs ne peut être pertinente que dans le cas où une attention particulière est allouée aux liens d'interdépendance entre les différentes parties prenantes et les différents acteurs.
- ✓ L'approche linéaire, bien qu'elle réduise la complexité des phénomènes, risque fort de fausser l'analyse des lieux.
- ✓ Aucun système ne peut être traité comme la somme logique de l'ensemble des écosystèmes qui le constituent.
- ✓ Diagnostiquer ou solutionner un problème ne peut être pertinent et durable que dans le cas où l'analyse porte sur l'ensemble des éléments qui le constituent ainsi que sur la nature des liens qui les relient d'une manière directe et indirecte et selon différents angles de perception et niveaux d'interprétation.



CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE TERRAIN

Quelques exemples pratiques

✓ Lors de la constitution des membres des plateformes, certaines dynamiques institutionnelles ont choisi de se limiter aux structures étatiques sans impliquer la société civile et les structures privées et ce pour éviter les risques de la complexité du choix et des critères de sélection. Cette décision n'a pas tardé (dès les premiers ateliers d'analyse des potentialités territoriales) à montrer sa limite d'assurer le diagnostic réel et conforme à la réalité du terrain. Ceci a amené au moins deux plateformes parmi les quatre à impliquer progressivement la société civile et les sociétés privées.

✓ L'analyse des freins à l'entrepreneuriat et spécifiquement à l'entrepreneuriat féminin dans les régions de Mahdia et de Tozeur (enregistrant les taux d'entrepreneuriat les plus faibles) a été faite en impliquant plusieurs niveaux d'analyse et de traitement (sociaux, culturels, géographiques et économiques...).

✓ La réflexion portée sur la proposition de projets collaboratifs selon une approche globale et systémique

intégrant une diversité de critères de faisabilité, opérationnalité, impact, résultats et durabilité a permis de changer toute la donne lors de la phase de priorisation et de sélection des projets.

✓ Lors de la formulation des activités des projets collaboratifs, l'approche systémique a permis d'anticiper des risques d'opérationnalisation du projet et ce en portant un regard et une analyse croisée des données.

✓ L'analyse de l'offre et de la demande d'emploi en traitement multi-acteurs et selon une approche globale est révélatrice de différents freins et de différentes niches d'investigation. Ce processus d'analyse systémique a permis de formuler en approche participative l'ensemble des projets collaboratifs multi-acteurs à fort potentiel d'emploi et de gagner ainsi un degré d'appropriation fort intéressant, qui est considéré comme facteur déterminant pour la réussite de la mise en œuvre du projet.

✓ Cette démarche reste valable pour toute action co-construite en dynamique multi-acteurs et dont l'impact est territorial.



ENJEUX ET DÉFIS

✓ La faculté de mener une pensée systémique n'est pas donnée à tout le monde et elle est plus développée chez les femmes que chez les hommes, ce qui rend l'animation des ateliers de réflexions stratégiques assez délicate.

✓ Le défi majeur est de hausser le niveau de capacité de certains acteurs et d'élargir leurs champs de vision et d'intérêt et ce dans la bienveillance et de manière constructive, ce qui exige un niveau de compétences relationnelles, managériales et techniques pas toujours à la portée de l'ensemble des facilitateurs.



DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

- ✓ Certains participants restent dans un traitement linéaire ce qui réduit toute initiative à une simple réflexion portée sur le risque et le gain. Ce mode de traitement va alors entraver la dynamique systémique multi-acteurs et créer des tensions lors des discussions multi-acteurs, ce qui fait perdre à l'équipe beaucoup de temps et d'énergie et peut même diminuer la motivation de certains participants à assister aux ateliers et aux réunions.

Ordre
d'importance



Faible



Moyen



Elevé



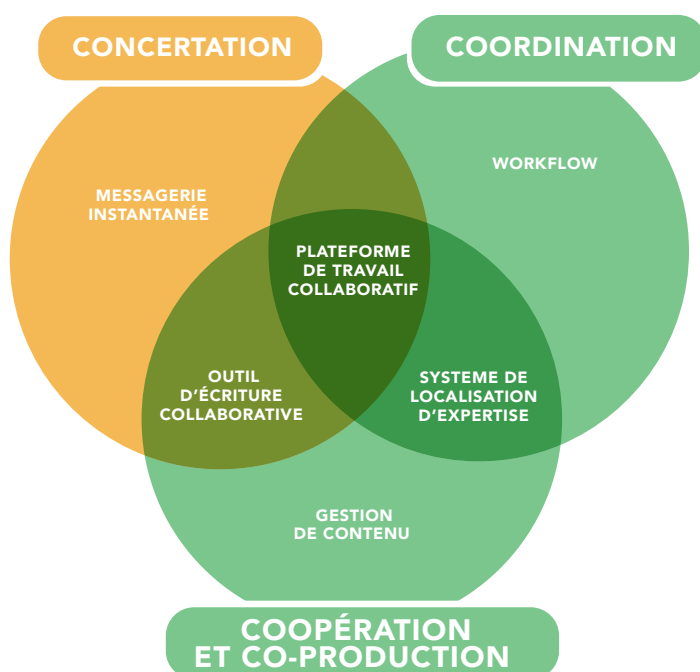
APPRENTISSAGES

- ✓ L'approche systémique permet d'offrir une analyse globale des environnements et des phénomènes les plus complexes et de démystifier ou de relativiser ainsi cette complexité, encore plus quand celle-ci est traitée par une multitude d'acteurs et selon différents angles de vue.
- ✓ Toute analyse de situation, de problème, de phénomène ou de ressources est profondément touchée par la nature de l'approche utilisée.
L'approche systémique contrairement à l'approche linéaire renforce les liens relationnels, facilite la compréhension des dynamiques territoriales, ouvre le champ du possible et le champ d'impact. Ainsi, en message métaphorique elle devient comme des lunettes qu'il suffit de porter pour que la qualité de vue ainsi que celle des perceptions changent. Ce changement de perception change toute la donne et contribue à des actions plus ciblées et plus impactantes.
- ✓ Lors des réunions multi-acteurs de coproduction ou de co-construction, plusieurs acteurs restent sur des traitements très linéaires des processus et des données, ce qui fausse les résultats d'une part et crée des frustrations qui ne tardent pas à impacter la dynamique et la synergie multi-acteurs d'autre part.
D'où toute la puissance du facilitateur pour fédérer les uns et les autres autour d'une vision partagée et d'objectifs communs et de les amener à optimiser entre la facilité du traitement linéaire et la puissance du traitement systémique.



BONNE PRATIQUE N°2

« Co-construisez un objectif commun ».



DÉFINITION ET PRÉSENTATION



« Fédérez les parties prenantes d'un écosystème autour d'une finalité, d'un objectif ou d'une vision partagée et commune ».

Que l'on considère le développement territorial comme :

✓ « Un processus volontariste cherchant à accroître la compétitivité des territoires en impliquant les acteurs dans le cadre d'actions concertées, généralement transversales et souvent à forte dimension spatiale » (Baudelle et Al. 2011).

✓ Cette définition valorise l'importance du consentement ou du consensus entre les différents acteurs dans une dynamique multi-acteurs au sujet d'un projet, d'un objectif ou d'une finalité visée.



PORTÉES DU PRINCIPE

✓ Ce principe est la base d'une dynamique de gouvernance participative pour les plateformes multi-acteurs ainsi que pour les projets multi-acteurs.

✓ La co-construction dans le partage bienveillant est un processus de fédération multi-acteurs.

✓ L'intérêt commun comme un objectif commun est, en lui seul, un élément fédérateur de dynamiques multi-acteurs.

✓ Ce principe peut porter sur une vision ou une finalité partagée comme il peut porter sur un objectif ou un intérêt commun.

CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE TERRAIN

Quelques exemples pratiques

- ✓ Co-construire un objectif commun dépend de l'habileté de chacun à céder au profit de l'intérêt collectif et commun.
- ✓ Ce processus est tributaire de la relation de confiance qui règne entre les différents acteurs.
- ✓ Ramener vers un objectif commun est d'autant plus accessible quand les parties prenantes sont familiarisées les unes avec les autres dans un climat de confiance.
- ✓ Les régions ayant eu l'appui de la coopération internationale (durant des années) pour des projets d'animation territoriale étaient plus réactives lors de l'atelier de coproduction de vision partagée (cas de Kairouan et de Mahdia comparées aux cas de Tozeur et de Kébili).
- ✓ Même dans les réunions périodiques, il est à noter qu'un rappel de

l'objectif commun a toujours été un élément de cadrage, de recadrage, de fédération et de motivation collective.

- ✓ Pour la rédaction des fiches des projets multi-acteurs, l'étape de fixation d'une vision commune au sujet du projet collaboratif est le point de départ du reste du travail qui devient une succession logique d'étapes.

- ✓ Pour le cas des facilitateurs spécialisés dans l'accompagnement des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA), la première étape de tout le cursus de formation/accompagnement était basée sur la détermination co-construite d'un objectif commun et d'une vision commune du potentiel métier de facilitateur OPA en tant que professionnel d'accompagnement, agent de changement et de développement territorial.



ENJEUX ET DÉFIS

L'enjeu premier est l'enjeu des intérêts qui peuvent ne pas se concorder dans une dynamique multi-acteurs.

- ✓ Les intérêts des uns peuvent ne pas s'aligner, voire s'opposer aux intérêts des autres.
- ✓ Ceci est plus répandu au niveau opérationnel qu'au niveau stratégique. Le défi réel est d'avoir cette capacité de changer d'angle de vue et de passer d'une réflexion orientée vers soi et son Ego-système et de porter l'intérêt à une vision plus globale et plus intégrative orientée vers l'Ecosystème.



DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

- ✓ Rapprocher progressivement les angles de vue est un travail de professionnels appelés facilitateurs et dont le rôle est en outre la médiation et la fédération des uns et des autres vers une vision commune ce qui n'est pas toujours évident.
- ✓ Les statuts professionnels peuvent rendre le travail plus complexe lorsque certains acteurs croient que leurs postes à responsabilité légitiment le droit d'imposer une idée, une position ou une vision au groupe, alors que dans une dynamique multi-acteurs, chaque membre, quel que soit son statut, n'a qu'une seule voix dans les décisions qui se prennent d'une manière participative et démocratique.

Ordre d'importance



Faible



Moyen



Elevé



APPRENTISSAGES

- ✓ Ramener aux valeurs premières et conscientiser sur l'élasticité territoriale comme puissant levier vers le consensus multi-acteurs quelle que soit l'importance de l'objectif visé.
- ✓ Sécuriser dans la sincérité les gens quelle que soit leur diversité comme élément fédérateur des uns et des autres autour d'un objectif commun.
- ✓ Instaurer des relations de respect et un climat de confiance multi-acteurs comme base de toute co-construction d'un objectif commun.

Notes personnelles :





BONNE PRATIQUE N°3

DÉFINITION ET PRÉSENTATION



« Utilisez de manière créative les feedbacks et les changements enregistrés et notés ».

✓ Que l'on considère le développement territorial comme :

« Une augmentation de la capacité des acteurs à maîtriser les dynamiques d'évolution qui les concernent » (Deffontaines et al., 2001) traduit la place que prend la dynamique de changement dans le processus de développement.

✓ Tout territoire est composé d'un ensemble d'acteurs, d'interactions et de dynamiques de création et de gestion de richesses. Ainsi, chaque territoire par définition même est dynamique et vivant d'où l'importance de suivre et surveiller les changements y afférents qui peuvent être porteurs de tendances ou de niches voire de réelles opportunités

✓ Observer et suivre les changements des dynamiques est indispensable pour analyser, gérer ou produire de la richesse sur un territoire spécifique. Les changements de dynamiques touchent les personnes, les structures, les organisations et les interactions qui les régissent.

« Surveillez les changements dans votre écosystème ».



PORTÉES DU PRINCIPE

Surveiller les changements dans l'écosystème porte sur le fait de surveiller essentiellement les niveaux suivants :

- ✓ La dynamique de changement au niveau de la personne elle-même et dans son interaction avec les autres ;
- ✓ La dynamique organisationnelle ;
- ✓ La dynamique multi-acteurs et les interactions multi-acteurs et inter organisations ;
- ✓ La cartographie des processus qui régit un territoire quelconque ;
- ✓ Les flux et les dynamiques qui régissent et spécifient chaque territoire sur le plan social, économique, géographique et politique ;
- ✓ Ainsi, certaines régions sont plus stables que d'autres et leurs traitements nous font confronter à différents niveaux de complexité, encore plus en dynamique de gouvernance participative d'un territoire spécifique.



CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE TERRAIN

Quelques exemples pratiques

✓ Dans une dynamique multi-acteurs liée à un écosystème spécifique, les interactions entre les personnes et les organisations gouvernementales ou non gouvernementales sont déterminantes pour une gouvernance participative résiliente et donc durable. Les changements politiques en particulier ainsi que ceux d'ordre social et économique influencent directement et indirectement le climat du travail.

✓ Durant le projet PERR, plus de trois gouvernements se sont succédé, dont un a entièrement incorporé d'autres ministères, ce qui a causé une baisse de motivation et une lenteur procédurale remarquable au niveau régional.

Les changements brusques de cet ordre d'importance risquent de toucher directement ou indirectement la dynamique multi-acteurs.

✓ Dans une dynamique de gouvernance participative, les interactions qui régissent les personnes et les structures sont déterminantes et ont un impact très particulier en termes de résultats. Il est donc important de suivre et comprendre les dynamiques inter-acteurs qui sont quelques fois liées à des considérations qui dépassent le cadre du projet et qui peuvent bloquer le bon déroulement de la dynamique multi-acteurs et des projets collaboratifs entrepris.

✓ L'absence et/ou la présence de certains acteurs dans des situations ponctuelles peuvent

changer toute la dynamique soit vers un blocage déclaré soit vers une optimisation bien sollicitée.

✓ Sur le plan économique et social, le fait de suivre les changements et les variations dans l'écosystème peut éclairer et orienter vers des opportunités et des niches d'investissement et de création de richesses, leviers d'un développement local.

En effet, suivre les phénomènes naturels, les dynamiques qui régissent un écosystème et leurs évolutions est une source importante d'informations pour des choix stratégiques.

Dans ce cadre nous pouvons donner l'exemple des membres de la plateforme de Kébili qui, lors d'un atelier de réflexion stratégique sur les potentialités de création d'emploi, ont tous noté qu'à la suite de changements climatiques et biologiques, la monoculture de palmier au sein des oasis rend l'écosystème oasien très vulnérable et ainsi exposé à un risque élevé.

D'autre part, le changement de mentalité des jeunes de la région et leurs orientations vers le monde du digital offrent à la région de nouvelles potentialités.

Le croisement des données statistiques, économiques et sociales ont fait émerger l'idée de promouvoir l'économie numérique comme une alternative économique face aux risques croissants auxquels est confrontée l'agriculture dans la région et même comme un moyen vers sa modernisation.



ENJEUX ET DÉFIS

- ✓ L'enjeu réel sur ce point est d'amener les acteurs locaux à considérer les changements et les données liées à ces derniers comme un phénomène naturel, une assise de planification stratégique. Il s'agit de les amener à être des acteurs stratégiques pour la région et de ne pas se limiter à leurs rôles d'exécuteurs d'une stratégie globale sans adaptation à la réalité et aux données dynamiques de leur région.
- ✓ Ainsi, le défi majeur est d'instaurer des systèmes de monitoring, d'études comparées et d'analyse des données pour pouvoir suivre les évolutions survenues dans un écosystème. La culture de gestion des données, d'analyse globale, systémique et croisée pour une capitalisation et une optimisation est quasi absente au niveau de la majorité des institutions régionales, voire nationales.
- ✓ Un grand changement de pratiques administratives et de gestion managériale est bien requis pour une meilleure gouvernance territoriale. Plus encore, pour une gouvernance participative des territoires visant la sauvegarde et la création de richesses durables.



DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Ce principe de pouvoir suivre les changements au niveau de l'écosystème et de le considérer comme assise de toute action stratégique de développement reste ainsi tributaire de :

- ✓ La mentalité des acteurs locaux et leurs convictions de l'importance de suivre les évolutions de l'écosystème pour pouvoir agir de sorte à améliorer sa résilience ;
- ✓ La disponibilité de l'information, de moyens de sa sauvegarde et de sa gestion structurée ;
- ✓ La fluidité du partage de l'information pour des recoupements et des analyses systémiques au service de l'intérêt commun.

Ordre d'importance



Faible



Moyen



Elevé



APPRENTISSAGES

- ✓ Dans tout écosystème et dans la diversité des acteurs, il y aura toujours un ou plusieurs acteurs qui seront ouverts aux changements, avant-gardistes, constructifs, fédérateurs et méthodologiques dans leurs interventions. Dans une dynamique de plateforme multi-acteurs, il est important de repérer ces personnes qui peuvent être qualifiées d'agents de changements en matière de gestion des projets et des territoires. Ces personnes peuvent être une locomotive susceptible d'instaurer de nouveaux modes de collecte et de gestion de l'information, de gestion des compétences et de management des projets.
- ✓ Tout mouvement est un signe de vie et de durabilité. La mouvance des écosystèmes est toujours créatrice de nouvelles opportunités.
- ✓ Suivre et surveiller les changements est généralement source d'informations, d'inspiration et un champ opportun de régénération des écosystèmes.

Notes personnelles :





BONNE PRATIQUE N°4

« Décentralisez les initiatives
et les responsabilités ».



DÉFINITION ET PRÉSENTATION

« Permettre aux
acteurs locaux
de prendre des
décisions à leur niveau ».



✓ Dans une dynamique de plateforme multi-acteurs régie par une gouvernance participative des territoires, la notion de décentralisation des initiatives et des responsabilités est la pierre angulaire de toute l'approche.

✓ Quel que soit le territoire, les acteurs locaux sont toujours les mieux positionnés pour mieux le comprendre et l'animer encore plus dans un temps où la mouvance des dynamiques sociales, économiques et politiques sont de plus en plus fréquentes.

✓ Ce principe consiste à diminuer l'ampleur du pouvoir central au profit du pouvoir délégué au niveau local. L'approche participative conduite lors du processus est un réel facteur déterminant de réussite.

PORTÉES DU PRINCIPE

Décentraliser les initiatives et les responsabilités est un principe qui s'applique en cascade à tous les niveaux de gestion territoriale quelles que soient l'étendue et l'ampleur d'un territoire.

Pour des plateformes multi-acteurs de gouvernance participative régionale, ce principe touche l'ensemble des portées suivantes :
Sur le plan géographique :

- ✓ Du niveau ministériel au niveau régional ;
- ✓ Du niveau de la région à l'ensemble des délégations ;
- ✓ Du niveau de la délégation au niveau communal.

Sur le plan du management décisionnel :

- ✓ Une décentralisation responsable de la décision du supérieur hiérarchique au responsable local concerné par l'action tout en gardant le devoir d'information consultative du supérieur hiérarchique qui a sans doute plus de vision systémique et globale sur les orientations stratégiques. Ces orientations peuvent ne pas s'aligner aux dynamiques ponctuelles au niveau local, d'où l'importance de la règle de concertation entre le niveau central et le niveau local.



CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE TERRAIN

Quelques exemples pratiques

✓ Dans le cadre du projet PERR, dont la philosophie même est la décentralisation des initiatives et des responsabilités, ce principe a été appliqué au niveau ministériel, au niveau des directions régionales et au niveau des délégations.

✓ Les ateliers de diagnostic des problématiques et des besoins, suivi des ateliers stratégiques de co-construction de vision partagée et de planification stratégique ont tous été menés selon ce principe et ce, sur les quatre régions du projet.

Ce principe de décentralisation et de concertation locale a aussi été appliqué lors du choix,

de la rédaction et de la mise en œuvre des projets collaboratifs multi-acteurs au niveau des quatre régions.

Les projets collaboratifs ont été choisis selon une orientation 100% locale. Les structures ministérielles ont joué un rôle d'appui et de validation technique. Ceci a été bien noté pour les cas des projets collaboratifs suivants :

✓ Le projet d'espace de simulation, de co-développement et d'animation territoriale de Mahdia ;

✓ le projet de valorisation du lait camelin de Tozeur ;

✓ le projet de valorisation du rosier à Khazazia, à Kairouan ;

✓ le projet des unités de rayonnement et de transformation des produits issus des dattes à Kébili.



ENJEUX ET DÉFIS

Comme toute initiative de décentralisation, l'enjeu le plus important et d'optimiser les processus liés à la décentralisation des initiatives et des responsabilités.

Ceci veut dire comment rendre accessible une compréhension qui ne tend pas vers l'extrême dans un sens ou dans un autre, ce qui est généralement le cas. En effet, ce principe ne signifie pas le fait de créer des états indépendants au niveau de chaque région et d'éliminer le pouvoir central des ministères sous l'argument de la connaissance approfondie du terrain, ce dont le niveau central ne dispose pas.

Ce principe donne au pouvoir central comme au pouvoir local sa juste valeur et valorise la concertation collégiale comme un vivier et comme un levier de cette dynamique territoriale et de ce management organisationnel.

Le défi le plus important est de pouvoir instaurer cette culture d'autonomisation responsable et résiliente et de créer les moyens et les processus pour assurer un renforcement de compétences des acteurs visant à les mener à l'appropriation de ce principe de développement dans un monde aussi mouvant que celui dans lequel nous vivons aujourd'hui.



DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Un travail de synthèse de l'expérience menée dans le cadre du projet PERR sur les quatre régions peut nous amener à synthétiser l'ensemble des difficultés rencontrées à l'ensemble des points suivants :

- ✓ L'absence d'une vision partagée de la décentralisation orientée résilience territoriale ;
- ✓ Le manque de processus modalisés et écrits spécifiant la limite du pouvoir de chacun dans cette dynamique de décentralisation responsabilisante ;
- ✓ Le manque de moyens de communication formels pour la concertation multi-acteurs ;
- ✓ La faible réactivité des structures institutionnelles et la lenteur des procédures administratives ;
- ✓ L'écart notable entre la prédisposition des acteurs locaux pour la dynamique de décentralisation (et ce, en lien avec la nature des personnes et aussi la nature des structures) et les dynamiques organisationnelles de ces dernières ;
- ✓ Le manque de moyens et de ressources (budget, temps et compétences) pour assurer une mise à niveau de l'ensemble des acteurs sur les concepts de base liés à la gouvernance participative des territoires et leurs résiliences ;
- ✓ La pandémie de Covid 19 qui a amplement limité le travail sur terrain et la possibilité des rencontres directes avec les acteurs. Ces réunions sont une pierre angulaire pour le processus de décentralisation et de responsabilisation des acteurs locaux.

Ordre
d'importance



Faible



Moyen



Elevé



APPRENTISSAGES

- ✓ Décentraliser les initiatives et les responsabilités comme forme de délégation de pouvoir d'un niveau central à un niveau local sans que cette cession soit porteuse de désengagement. Bien au contraire, les structures centrales restent des structures facilitatrices de coordination, de réseautage et d'orientation purement stratégique.
- ✓ Cette forme de décentralisation est aussi une forme de management résilient des territoires.
- ✓ Ainsi, accorder aux structures locales le pouvoir d'action basée sur un diagnostic rapproché et sur une projection personnalisée à chaque territoire est un mode résilient des territoires.
- ✓ La décentralisation, comme la démocratie sont des processus de longue haleine qui acquièrent leur maturité avec le temps et sur des générations successives.
- ✓ Il est important d'accorder du temps à ces processus qui s'instaurent progressivement et de ne pas chercher à brûler les étapes, à les instaurer par la force.

- ✓ Les acteurs centraux ont une responsabilité importante dans le processus de décentralisation et doivent être à la fois l'exemple à suivre et les facilitateurs des processus et de leur mise en œuvre.
- ✓ L'innovation dans l'ingénierie des processus de mise en place des dynamiques et des projets multi-acteurs est un facteur déterminant de la réussite de cette innovation organisationnelle dans la gestion et le management des territoires et des organisations.

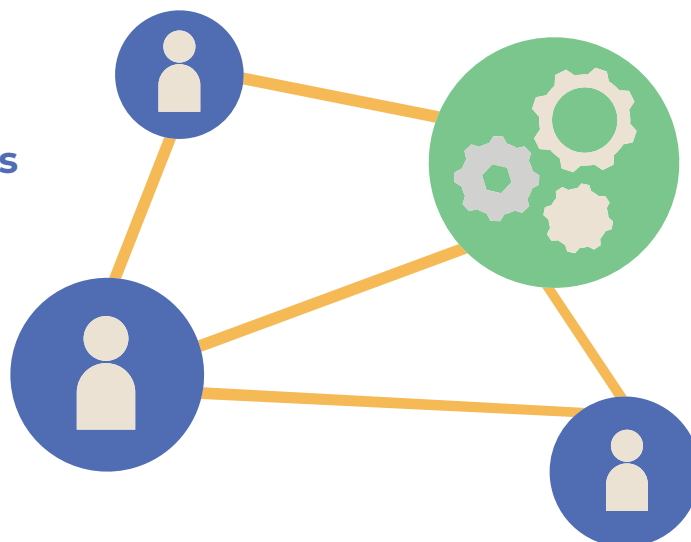
Notes personnelles :

This image shows a single page from a notebook or ledger. The page is white with rounded corners and features ten horizontal blue ruling lines spaced evenly apart. There are no margins, text, or other markings on the page.



BONNE PRATIQUE N°5

« Co-créez avec les clients
et les fournisseurs ».



DÉFINITION ET PRÉSENTATION

« Créez des
situations gagnant
-gagnant avec les
clients et les fournisseurs ».



- ✓ Dans une dynamique de gestion et de gouvernance participative des territoires et des projets y afférents, chaque acteur, quels que soient son statut et sa nature, est d'une importance particulière pour la dynamique globale.
- ✓ Les clients et les fournisseurs du fait de leurs positionnements dans la chaîne de valeurs sont des parties prenantes de base vu la qualité et la pertinence des informations qu'ils détiennent.
- ✓ Co-créez avec les clients et les fournisseurs veut dire impliquer ces derniers de la phase de diagnostic à la phase de montage et de suivi.
- ✓ Cette implication est une forme développée d'appropriation.

PORTÉES DU PRINCIPE

✓ « Co-créez avec les clients et les fournisseurs » est la base de toute dynamique de plateforme multi-acteurs et de gouvernance participative d'un territoire.

- ✓ Dans une démarche client et par analogie pour une démarche de résultats, ce principe présume responsabiliser les acteurs et particulièrement la cible finale qui est la plus concernée et en possession sans équivalent de l'ensemble de l'information qui la concerne.
- ✓ La portée de ce principe concerne le fait d'impliquer la population-cible ou le client final ainsi que l'ensemble des acteurs prestataires de services. Ces derniers, vu leur proximité du terrain, sont les mieux positionnés pour proposer des orientations stratégiques qui répondent à des besoins réels bien étudiés.



CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE TERRAIN

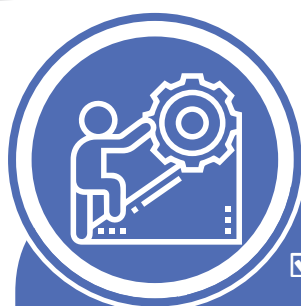
Quelques exemples pratiques

✓ Ce principe (comme déjà spécifié), représente la base de tout le travail sur terrain qui a été mené dans le cadre du projet PERR. Pour mettre en valeur ce principe, nous citons à titre d'exemple ce qui suit :

✓ L'atelier d'écoute des jeunes demandeurs d'emplois lors du lancement du projet PERR et ce, pour les informer du projet et accueillir leurs propositions ;

✓ L'atelier de coproduction avec les directeurs des centres de l'ATFP pour co-construire le concept de l'espace de simulation de co-développement et d'animation territoriale ;

✓ L'atelier avec les responsables des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) pour les informer et confirmer avec eux le choix assuré par la plateforme multi-acteurs concernant la formation pour la professionnalisation de facilitateurs spécialisés dans l'accompagnement des OPA.



ENJEUX ET DÉFIS

✓ Pour toute dynamique de plateforme multi-acteurs, la diversité des acteurs est source à la fois de conflits potentiels et d'enrichissement éventuel.

✓ Identifier, motiver et mobiliser les acteurs considérés comme agents de changement qui créent de la différence, de la richesse et de la divergence des champs de consensus est la responsabilité du facilitateur économique qui accompagne la dynamique multi-acteurs.

✓ Dans ces dynamiques relationnelles, l'enjeu majeur est de pouvoir apporter une compréhension partagée d'un projet dans la diversité naturelle des perceptions humaines et loin des intérêts personnels des uns et des autres.

✓ Identifier les acteurs qui sont dignes d'apporter de l'élan aux dynamiques territoriales n'est pas toujours évident.

✓ Instaurer une conscience territoriale systémique est l'enjeu de toute initiative de plateforme multi-acteurs.

✓ Trouver les personnes-cibles au niveau du terrain et les impliquer dans le diagnostic et la conception de projet n'est pas une faculté donnée à tout le monde.

✓ Avoir une banque de données des acteurs locaux et bien les cibler pour les impliquer en amont et en aval du montage d'un projet reste le défi majeur pour des dynamiques locales multi-acteurs.



DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Pour des territoires aussi étendus que Mahdia ou Kairouan, où certaines délégations sont à plus de 100 kilomètres, identifier les acteurs locaux, sélectionner les plus constructifs et les mobiliser n'est pas une tâche évidente ni sur le plan moral ni sur le plan technique et encore plus sur le plan matériel, particulièrement sur des territoires étendus.

Ordre
d'importance



Faible



Moyen



Elevé



APPRENTISSAGES

Co-créer avec les clients finaux et les prestataires est à la fois :

- ✓ Source et modèle d'implication ;
- ✓ Source d'appropriation ;
- ✓ Facteur déterminant pour la résilience et la pérennisation des projets.

Notes personnelles :





BONNE PRATIQUE N°6

**Valorisez
la diversité.**



DÉFINITION ET PRÉSENTATION

« Valoriser la diversité comme principe de la résilience des écosystèmes ».



Que l'on considère le développement territorial comme :

✓ « Une augmentation de la capacité des acteurs à maîtriser les dynamiques d'évolution qui les concernent » (Deffontaines et al., 2001) ou : « Une organisation à construire par de l'information en reliant des acteurs publics et privés, engagés dans une dynamique de projet sur un territoire » (Datar, 1998) ou encore : « Un processus volontariste cherchant à accroître la compétitivité des territoires en impliquant les acteurs dans le cadre d'actions concertées, généralement transversales et souvent à forte dimension spatiale » (Baudelle et al. 2011).

✓ Toutes ces définitions montrent l'importance de la diversité dans les processus de développement des territoires.

PORTÉES DU PRINCIPE

La valorisation de la diversité porte sur plus d'un niveau. Dans une dynamique de développement, cette diversité est vivement recommandée aux niveaux suivants :

- ✓ Diversité des profils des personnes (conformistes, créatifs, actifs, passifs...) ;
- ✓ Diversités des compétences des personnes (technique, juridique, financière, économique, sociale) ;
- ✓ Diversité liée au genre et à l'âge (homme, femme, jeune, moins jeune...) ;
- ✓ Diversité des structures (publiques, privées, associatives) ;
- ✓ Diversité d'interprétation et de perception (linéaire, systémique, optimiste, pessimiste, réaliste) ;
- ✓ Diversité des mentalités et des valeurs (entre zone rurale et urbaine, entre le Centre et le Sud, la côte et l'intérieur des terres, etc.) ;
- ✓ Diversité du mode d'opérationnalisation (abstrait, concret) ;
- ✓ Diversité des processus mis en œuvre (techniques, pédagogiques, économiques, méthodologiques...).

CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE TERRAIN

Quelques exemples pratiques

Le projet PERR a tenu à valoriser la diversité comme levier de réussite.

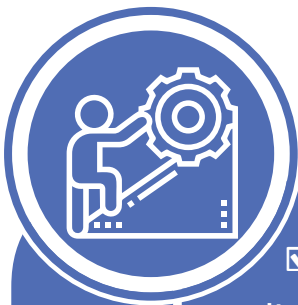
Cette diversité est notable au niveau des éléments suivants :

✓ Diversité de genre : la plateforme de Tozeur est en majorité masculine, celle de Mahdia est en majorité féminine, Kébili et Kairouan sont assez équilibrées en termes de représentativité féminine et masculine.

Les 4 plateformes sont donc mixtes et ceci était dès le départ une exigence du projet ;

✓ Diversité des structures membres de chaque plateforme collaborative ;

✓ Diversité des projets co-produits au niveau des différentes régions : aucun projet ne ressemble à un autre (projets agricoles, projets axés sur la digitalisation, projets d'ingénierie pédagogique, projets économiques).



ENJEUX ET DÉFIS

✓ Accepter la diversité et la considérer comme une source d'enrichissement n'est pas à la portée de toutes les personnes. Environ 25% des personnes sont averses à la diversité et la considèrent comme élément de risque et sont plutôt dans la conformité.

✓ Instaurer la culture de la diversité est l'enjeu majeur dans des dynamiques multi-acteurs. Ainsi, percevoir la diversité comme source d'enrichissement et de résilience n'est pas de l'ordre de l'évidence ni pour les personnes, ni pour les structures, ni pour les territoires.

✓ Le défi est de créer des processus et de mobiliser des moyens pour renforcer les habiletés des personnes afin de prendre conscience de cette richesse sans équivalent.

Ordre
d'importance



Faible



Moyen



Elevé



DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

- ✓ Lors de l'animation des ateliers, une énergie particulière était consacrée pour élever la conscience des acteurs qu'avoir un avis différent n'est en aucun cas une accusation d'être dans le tort ou contre une personne en soi.
- ✓ Certains supérieurs hiérarchiques croient que leur poste leur donne l'aval d'imposer leurs perceptions, leurs avis et leurs décisions.
- ✓ Dans certaines régions, l'avis des femmes vient toujours en second plan, ce qui demande constamment du modérateur une conscientisation sur l'égalité de genre.
- ✓ Lors des ateliers de planification stratégique, il y avait une tendance à réfléchir dans le cadre et non hors du cadre, ce qui limite la diversité. Ainsi, un appel continu était porté par l'animateur facilitateur à accepter de nouveaux modes de penser plus innovants et plus systémiques qui sortent de l'ordinaire.



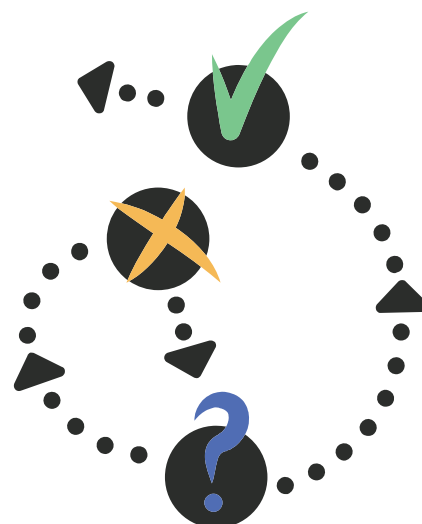
APPRENTISSAGES

- ✓ De nature, l'être humain est réticent au changement car tout changement le force à sortir de sa zone d'équilibre et de confort pour se plonger vers l'inconfort et l'inconnu, ce qui ne tarde pas à devenir un nouvel équilibre bien apprécié dans la majorité des cas.
- ✓ Ainsi, même si la diversité nous fait peur, accepter la diversité et l'accueillir est le socle de l'évolution humaine. Toute la sagesse est alors dans l'accompagnement du changement d'un état de refus automatique à une prise de conscience éclairée de tout l'apport sans équivalent de la diversité dans toute sa portée.
- ✓ Prendre conscience que la diversité est une source d'enrichissement et de résilience des écosystèmes n'est pas aussi évident pour certains même si c'est considéré comme l'évidence même pour d'autres. Le rôle du facilitateur des plateformes multi-acteurs est d'accompagner dans le respect et la bienveillance ce chemin à réaliser par les uns et les autres sur des temps différents.
- ✓ Accepter d'accorder à certains le temps nécessaire pour l'aboutissement de cet apprentissage est un facteur déterminant de réussite pour la valorisation de la diversité. Ainsi, il est important d'engager des ressources pour instaurer cette mentalité auprès des acteurs pour réussir des dynamiques multi-acteurs et des projets de développement durable.



BONNE PRATIQUE N°7

« Innovez, échouez
& apprenez ».



DÉFINITION ET PRÉSENTATION



« Expérimentez
continuellement de
nouvelles idées, collectez des feedbacks,
sélectionnez les idées les mieux adaptées
et modalisez les apprentissages pour se
développer ».

- ✓ Si l'ouverture à l'apprentissage est une faculté humaine, alors la capacité d'adaptation est de l'ordre de la nature humaine ;
- ✓ La capacité à apprendre en permanence et à s'adapter est essentielle pour innover et se développer ;
- ✓ Dans une dynamique multi-acteurs de gestion et de création de richesse sur un territoire, l'ingénierie des processus impliqués ne peut être que de nature dynamique et itérative.
Les processus 100% inertes et non révisés vont contre la nature même de la dynamique territoriale multi-acteurs.



PORTÉES DU PRINCIPE

L'ouverture aux changements et à l'apprentissage est une capacité valorisante pour l'être humain dans son histoire de vie, pour ses interactions relationnelles et pour ses habiletés managériales.

La portée de ce principe touche à la fois l'ensemble des dynamiques suivantes :

- ✓ La personne elle-même dans la gestion de ses émotions, de son être et de son âme.
- ✓ L'interaction de la personne avec les autres membres de la plateforme (les autres acteurs de l'écosystème).
- ✓ L'ingénierie des processus organisationnels et managériaux entrepris dans la gestion des territoires.



CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE TERRAIN

Quelques exemples pratiques

✓ La dynamique de plateforme multi-acteurs est un concept assez nouveau en gestion et gouvernance des territoires.

L'avantage du projet PERR est sa diversité territoriale (4 régions différentes : Centre, Centre-Ouest et Sud) dont 2 assez familiarisées avec le concept de plateforme multi-acteurs (Mahdia et Kairouan) et 2 en phase d'initiation (Tozeur et Kébili). Lancer les activités avec un déphasage temporel a permis à chaque activité d'être expérimentée dans une région, améliorée dans la suivante et bien optimisée dans les deux dernières.

✓ Dans la mise en œuvre des activités du projet, il a été choisi consciemment de toujours commencer par la région qui offre le plus d'apprentissage terrain et ce, pour pouvoir le dupliquer dans les autres régions en tirant des leçons.

Aussi bien dans la co-production, le montage et la conduite des projets collaboratifs que lors du pilote de la professionnalisation des accompagnateurs spécialisés en accompagnement des OPA, les limites de certaines épreuves étaient révisées dans les autres régions. Ceci concerne les ateliers de réflexion, les ateliers de formation et les processus mis en œuvre.

✓ Spécifiquement il s'agit des exemples suivants :

- Constitution des plateformes :

La région de Tozeur a insisté sur le fait de ne pas intégrer le tissu associatif à défaut d'un processus transparent et pertinent de sélection dans une situation sociopolitique très tendue dans la région. Ce choix a limité le processus de diagnostic des potentialités locales d'une manière significative. Forte de cet apprentissage, la région de Kébili a opté pour l'intégration des associations les plus reconnues.

D'un côté, ceci a enrichi les discussions, le diagnostic et la représentativité des résultats. D'un autre côté, cela a notablement limité le rythme d'avancement des activités. Face à ce constat et à la suite de l'atelier de réflexion stratégique, la composition des membres de la plateforme et du noyau dur a été révisée à la baisse pour une meilleure facilité opérationnelle. Seules les associations les plus reconnues comme les organisations nationales ont été maintenues (UTICA, URAP, UNFT).

- Sélection des facilitateurs OPA :

La première sélection a été lancée à Kairouan avec un processus dynamique de séances d'information, de motivation, d'autoévaluation et d'entretien en face à face. Cette approche a été tellement appréciée qu'elle a été dupliquée et optimisée au niveau des 4 régions tout en s'adaptant à leurs spécificités. Au total, 7 candidates ont été retenues à Kébili, 6 à Kairouan et 5 candidates respectivement à Mahdia et à Tozeur.

✓ Rédaction des projets collaboratifs :

Face aux risques du COVID 19 et l'interdiction des déplacements entre les régions d'une part et la pression du temps dans la mise en œuvre des activités du projet PERR d'autre part, l'implication des acteurs régionaux dans la rédaction des projets collaboratifs était assez limitée dans le cas spécifique des plateformes de Mahdia et de Kébili (régions très touchées par le COVID de mars à août 2020). L'impact de cette mobilisation réduite était notable dans l'appropriation du projet lors de sa présentation à la GIZ pour le financement, ce qui a exigé plus de mobilisation des acteurs locaux et plus d'ateliers pour améliorer l'implication de la région et son appropriation des projets présentés.



ENJEUX ET DÉFIS

- ✓ Certains acteurs sont très classiques dans leurs modes opératoires, très conformistes dans leur gestion des processus et très administratifs dans l'opérationnalisation des procédures, ce qui est d'ailleurs légitime. Ainsi, ces derniers ont considéré tout changement d'orientation ou d'ajustement dans les activités et les processus en guise d'adaptation avec la réalité du terrain comme une limite d'efficacité dans la planification stratégique et ils ont alors fortement résisté à toute initiative de changement et d'ajustement, les considérant comme une lacune de mise en œuvre ;
- ✓ L'enjeu majeur est de pouvoir optimiser avec l'ensemble des acteurs dans leur diversité entre la rigueur demandée et la souplesse recherchée pour réussir la mise en œuvre des activités ;
- ✓ Considérer le changement comme un acte sain dans la gestion des dynamiques multi-acteurs n'est pas facile à intégrer par certains membres des plateformes. Ainsi, les mêmes activités peuvent durer plusieurs mois pour certaines régions alors que pour d'autres, ceci a juste pris quelques jours voire quelques heures (choix des structures lead pour les projets collaboratifs).



DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

- ✓ La difficulté majeure concernant ce principe et de pouvoir garder la posture de bienveillance et d'empathie face à des personnes tellement conformistes et procédurales dans la gestion des activités ;
- ✓ Animer la diversité des acteurs dans les enjeux de conflits personnels, les enjeux de pouvoir, la variété de leurs positions face aux changements (qui sont un acte naturel dans de telles dynamiques) est le défi majeur de l'action.

Ordre
d'importance



Faible



Moyen



Elevé



APPRENTISSAGES

Dans les dynamiques multi-acteurs, imposer l'approche itérative dans l'ouverture absolue au changement comme un facteur de bonne santé et d'adaptation à la réalité du terrain ne peut qu'augmenter la

résistance au changement. Il est important de gérer les difficultés suivant la posture basse de respect, bienveillance, empathie et consensus. Il faut accorder le temps à certains membres pour accepter le changement de leur propre gré, voire le solliciter (tout en considérant le risque que ce processus prenne du temps : plus que ce qu'il est prévu et parfois, plus que ce qui est autorisé).



BONNE PRATIQUE N°8

« Créez des flux de revenus multiples ».



DÉFINITION ET PRÉSENTATION

« Diversifiez les sources d'entrée d'argent et créez des flux de revenus multiples ». Ne pas rester dépendant d'une seule source de revenus.



Pour des dynamiques de plateformes multi-acteurs, ce principe s'applique beaucoup plus pour les projets collaboratifs co-produits par les membres des plateformes que pour la dynamique des plateformes elle-même.



CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE TERRAIN

Quelques exemples pratiques

Les exemples concernent particulièrement les projets collaboratifs co-produits par les acteurs des plateformes collaboratives au niveau de chacune des 4 régions :

- ✓ Les espaces de rayonnement et de valorisation des dérivés de dattes à Kébili. Ce principe se manifeste dans le fait d'avoir conçu ces espaces de sorte qu'ils offrent une diversité de produits et de services (formation, accompagnement, transformation de produits, appui à la commercialisation des produits...) et ce, pour créer des flux de revenus multiples ;
- ✓ L'espace Fablab pour le packaging à Kairouan. Cet espace est conçu de sorte qu'il offre à la fois des services de

design produits, de la conception technique de produits d'emballage et particulièrement des produits innovants d'emballage. Cette diversité de produits et de services permet de diversifier le flux des revenus pour l'espace Fablab ;

- ✓ La société de services et de sauvegarde du système oasien à Tozeur. En termes d'ingénierie de projet, cette société de services est réfléchie de sorte à fournir l'ensemble de services dont peut avoir besoin une exploitation agricole oasienne (nettoyage, irrigation, traitement phytosanitaire, récolte et même appui à la commercialisation).



ENJEUX ET DÉFIS

Il n'est pas facile de renforcer l'autonomisation des acteurs pour être dans un mindset de création et de gestion de projet basée sur le changement et l'innovation.



DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

- ✓ Il n'est pas toujours facile de trouver des idées créatives pour assurer la viabilité et la durabilité des projets.
- ✓ Une veille marketing doit être menée continuellement.

Ordre
d'importance



Faible



Moyen



Elevé



APPRENTISSAGES

Plus l'implication et la participation d'un maximum d'acteurs est observée dans la conception et la mise en œuvre du projet,

plus il y aurait une appropriation du projet et il sera possible de trouver des idées permettant de créer des flux de revenus multiples.

Notes personnelles :





BONNE PRATIQUE N°9

« Passez du produit au service ».



DÉFINITION ET PRÉSENTATION

« Opter à identifier les besoins des clients et s'orienter vers la vente de l'utilisation des services demandés plutôt que la possession des produits en question ».



PORTÉES DU PRINCIPLE

Pour des dynamiques de plateformes multi-acteurs, ce principe s'applique beaucoup plus pour les projets collaboratifs co-produits par les membres des plateformes que pour la dynamique des plateformes elle-même.



CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE TERRAIN

Quelques exemples pratiques

Les exemples concernent particulièrement les projets collaboratifs co-produits par les acteurs des plateformes collaboratifs au niveau de chacune des 4 régions :

✓ Pour le projet d'espace de rayonnement et de transformation des produits dérivés de dattes à Kébili, l'espace en question offre aux agriculteurs une panoplie de prestation de services de transformation de leurs produits au lieu de vendre le produit à l'état brut.

✓ Pour le projet d'espace de packaging et de « fablab » à Kairouan, l'espace offre une multitude de produits de packaging mais également des services personnalisés en packaging pour les entreprises.

✓ Pour l'unité de valorisation de rosier bio, l'idée est de fournir un espace de transformation de rosier en divers produits. Ce service presté au profit des agriculteurs producteurs de rosier permet de hausser la valeur de leurs produits et de prolonger sa durée de vie et sa valeur sur le marché.



ENJEUX ET DÉFIS

Capitalisation de l'expérience terrain

Les exemples concernent particulièrement les projets collaboratifs co-produits par les acteurs des plateformes collaboratifs au niveau de chacune des 4 régions :

✓ Pour le projet d'espace de rayonnement et de transformation des produits dérivés de dattes à Kébili, l'espace en question offre aux agriculteurs une panoplie de prestation de services de transformation de leurs produits au lieu de vendre le produit à l'état brut.

*Pour le projet d'espace de packaging et de « fablab » à Kairouan, l'espace offre une multitude de produits de packaging mais également des services personnalisés en packaging pour les entreprises.

✓ Pour l'unité de valorisation de rosier bio, l'idée est de fournir un espace de transformation de rosier en divers produits.

Ce service presté au profit des agriculteurs producteurs de rosier permet de hausser la valeur de leurs produits et de prolonger sa durée de vie et sa valeur sur le marché.



DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Lors de la conception du projet collaboratif de l'espace de rayonnement et de transformation des dérivés de dattes, les acteurs locaux ont manifesté une réticence par rapport au concept visant à fournir un service de transformation au lieu d'assurer la production d'un produit de transformation.

Ordre d'importance



Faible



Moyen



Elevé



APPRENTISSAGES

De nos jours, passer du produit au service est un levier de durabilité. Telle que présentée au niveau du projet collaboratif, cette innovation marketing et organisationnelle est au diapason des orientations internationales sur les plans marketing et organisationnel.

Adopter une approche de diversification des services est moins engageante en termes de charges et de risques à prendre. En effet, toute variation en matière de prix de matière première, de main d'œuvre et de matière consommable influence automatiquement le modèle économique du projet. Dans une dynamique de service, c'est plutôt la promesse de l'impact escompté qui est vendue et dont le prix est de loin plus cher.



BONNE PRATIQUE N°10

DÉFINITION ET PRÉSENTATION

« Construisez le futur en valorisant et en dupliquant les expériences et les modèles évalués comme une réussite ».



✓ Observer, copier, répéter, apprendre et améliorer est un principe de l'évolution humaine.

✓ Ce principe tellement simple et tellement évident a favorisé la résilience de l'espèce humaine et l'évolution des civilisations dans la diversité des écosystèmes peuplés par notre espèce.

✓ Se documenter, sélectionner les cas pertinents et s'inspirer des expériences nationales et internationales considérées et jugées comme des modèles de réussite.

✓ Etudier exhaustivement ces modèles, les copier en apportant les adaptations nécessaires selon les spécificités du terrain, apprendre de la mise en œuvre et capitaliser les expériences en bonnes pratiques à développer en modèles de réussite pour les acteurs et les générations futures.

« Dupliquez ce qui fonctionne.
Copier, c'est apprendre ».



La portée de ce principe est large et touche en particulier :

✓ La gestion des relations humaines ;

✓ Les approches de développement mises en œuvre ;

✓ Les processus entrepris pour le management des écosystèmes et des plateformes multi-acteurs y afférentes ;

✓ Les moyens de gestion des ressources ;

✓ Les moyens de suivi et d'évaluation.



CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE TERRAIN

Quelques exemples pratiques

La gestion des relations humaines :

✓ Face à la diversité et à la complexité humaine, le comportement de la personne

reste imprévisible quel que soit notre niveau de compétence dans l'étude et la compréhension de la dynamique humaine.

✓ Apprendre à observer les comportements des gens et à comprendre leurs motivations et leurs dynamiques internes est à lui seul digne de nous faire relativement apprendre comment se comporter avec eux malgré certaines situations très complexes.

Le modèle DISC de Marston est très puissant dans l'optimisation des relations humaines. C'est en effet sur la base de ce modèle d'inspiration et selon une approche de coaching personnalisé que les ateliers et les réunions les plus complexes (en termes de divergence d'intérêts, de manque de compréhension partagée, de haut niveau de responsabilité dans la prise de décision) ont été animés avec succès.

✓ Les approches de développement mises en œuvre :

C'est sur la base d'une approche combinée : systémique, territoriale, participative, inclusive et résiliente que les activités du PERR concernant les plateformes collaboratives (octobre 2019 – février 2021) ont été conduites.

Cette approche combinée est à la fois le fruit d'une recherche sur des études comparées et sur la modélisation de plus de 15 ans de travail sur terrain assuré dans l'accompagnement des dynamiques multi-acteurs par la consultante qui a animé les 4 plateformes du PERR.

Cette approche est fortement inspirée des travaux de GREENLOOP et du concept de résilience coaching (Belgique).

✓ Les processus entrepris pour le management des écosystèmes et des plateformes multi-acteurs y afférentes : Les processus utilisés sont en majorité le fruit d'une recherche poussée adossée à une capitalisation de l'expérience terrain. Les initiatives collaboratives proposées dans une région ont aussi été présentées aux autres régions. A titre indicatif et non limitatif, nous citons l'exemple du partage documentaire des études et des rapports régionaux produits par l'une ou l'autre des structures avec l'ensemble des autres structures. Ceci en les collectant sur des clés USB et en les distribuant aux membres de chaque plateforme.

Cette initiative proposée par la plateforme de Mahdia a été entreprise dans les 3 autres régions du projet et elle a été d'une utilité significative lors des ateliers de diagnostic des potentialités pour le choix des projets collaboratifs.

✓ Les moyens de gestion des ressources : La gestion des ressources était aussi assurée par des logiciels financiers et comptables très performants et personnalisés du bureau allemand AFC contracté pour cette mission.

✓ Les moyens de suivi et d'évaluation : Cette tâche était assurée par l'équipe interne du projet PERR à la GIZ. Des jalons et des indicateurs de suivi de la performance étaient définis et suivis mensuellement (tableau de bord référent au planning des activités du projet).



ENJEUX ET DÉFIS

Les actions et les réactions dans les dynamiques multi-acteurs sont généralement basées sur les apparences et sont dans la plupart des cas égocentriques.

Cette forme d'organisation, qui n'est ni une famille ni un lieu de travail, est régie par des règles spécifiques. Elle positionne la majorité des personnes face à l'inconnu ou à l'indéterminé. Ceci mène à une réaction de sécurisation et non pas de performance qui est en fait la finalité réelle de la dynamique multi-acteurs.

L'enjeu est d'amener ce changement de perception, de culture et de mentalité pour conscientiser les acteurs sur l'importance et l'exigence même de passer de l'Ego-système à l'Eco-système.

Ainsi, le premier défi est de pouvoir suivre les nouveautés relatives à diverses disciplines (sociologie, psychologie, développement local, économie, management, ...) pour pouvoir dépasser l'enjeu et relever le défi.

Le second défi est lié à la contrainte de temps. Il s'agit d'un facteur déterminant qui donne aux processus de longue haleine tout leur sens et qui demeure difficile à optimiser.



DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

✓ Si le fait de dupliquer s'avère facile, identifier ce qui doit être dupliqué et comment le valoriser pour apprendre est difficile et n'est pas à la portée de l'ensemble des acteurs locaux. Dans un système centralisé depuis des années durant, les directions régionales de la majorité des ministères sont devenues des structures d'opérationnalisation et non pas des structures d'action et des acteurs de décision sur la base d'une responsabilisation continue.

Ainsi, la tradition de la documentation et de la recherche de bonnes pratiques à dupliquer n'est pas dans les automatismes des acteurs ;

✓ La recherche de bonnes pratiques est consommatrice de temps et d'énergie. De ce fait, elle est souvent devancée par les tâches administratives quotidiennes et malgré la bonne volonté de certains, quand elle existe,

la contrainte temps reste un frein qui limite les bonnes initiatives ;

✓ La capitalisation des expériences est un acte « naturel ». Toutefois, l'institutionnaliser et l'optimiser par des écrits structurés n'est pas dans les réflexes des administrateurs. Même si certaines rares initiatives existent, garder, sauvegarder et gérer les données comme sources de bonnes pratiques à capitaliser n'est pas assez fréquent dans les procédures administratives, et ce, encore plus face à des changements de personnel et de postes qui devient de plus en plus fréquent.

Ordre d'importance



Faible



Moyen



Elevé



APPRENTISSAGES

- ✓ Il suffit d'une action de conscientisation et de motivation pour amener des dynamiques locales vers plus d'investissement dans la recherche de bonnes pratiques à dupliquer et pour apprendre de l'expérience entreprise. Toutefois, pour que cette bonne volonté ne se dissipe pas avec le temps, il est important de créer des groupes de pairs qui se boostent mutuellement et de créer des facteurs de motivation matérielle et morale pour garder un niveau d'énergie mobilisateur de l'action ;
- ✓ Identifier des talents et des ressources internes en analyse et en rédaction facilite la capitalisation et la modélisation des expériences pour qu'elles puissent servir de modèles à suivre, à adapter et à dupliquer.

Notes personnelles :





BONNE PRATIQUE N°11

« Pensez consommation collaborative ».



DÉFINITION ET PRÉSENTATION

« Pensez et œuvrez pour une consommation collaborative ».



✓ Donner les moyens aux individus et aux organisations de partager et réutiliser les ressources et, en particulier, les ressources excédentaires (marchandises et services) pour une consommation collaborative.

PORTÉES DU PRINCIPE

Le concept des plateformes collaboratives multi-acteurs est basé sur la notion de gestion participative d'un territoire.

La consommation collaborative est sans doute une partie intégrante du concept.

Ainsi, la portée de ce principe est large et peut toucher particulièrement :

- ✓ Partage documentaire : Mener des études et des enquêtes coûte assez cher. En plus, la production documentaire finit souvent dans les casiers de certains responsables. Ainsi, il est important de partager convenablement ces études et rapports ;
- ✓ Partage des espaces : certaines structures disposent d'espaces bien aménagés qui peuvent servir à des réunions, des ateliers de formations, des congrès et des rencontres ;
- ✓ Partage des moyens de production ou d'exploitation qui ne sont pas à la portée de toutes les structures : Ceci peut concerner les moyens de transport et de déplacement ou quelques équipements informatiques et logistiques lors d'actions ponctuelles.



CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE TERRAIN

Quelques exemples pratiques

✓ Le partage documentaire des études et des rapports régionaux : dès la constitution officielle des plateformes collaboratives et leur dynamisation, il a été convenu lors des

premiers ateliers de collecter l'ensemble des études et rapports existants dans chaque région. La consultante chargée de l'accompagnement des plateformes a

distribué des clés USB contenant l'ensemble des documents collectés. Ceci a été entrepris dans les 4 régions du projet à la suite de la proposition initialement lancée par la plateforme de Mahdia et généralisée par suite sur les autres régions ;

✓ Durant l'atelier de diagnostic des potentialités régionales et sur la base des études collectées, une synthèse des données les plus importantes a été distribuée aux acteurs locaux participants à l'atelier. Cette synthèse a servi de référence technique pour le déroulement de l'atelier ;

✓ Le covoiturage est un principe de base adopté par l'ensemble des structures lors des ateliers assurés en retraite ;

✓ Le partage des chambres lors de l'organisation des ateliers a été adopté et ce, pour limiter les coûts logistiques ;

✓ Le partage du lieu de rencontre et la mobilisation des

espaces au service de l'équipe : certaines structures ont l'avantage de disposer de grandes salles de réunions qui sont mises à disposition des membres de la plateforme, soit pour les ateliers soit pour les rencontres d'équipe ;

✓ Le partage des moyens de production est le concept-phare sur la base duquel divers projets collaboratifs ont été proposés au niveau des 4 régions et dont la majorité ont été sélectionnés comme les plus pertinents et ainsi financés par la GIZ.

Nous citons dans ce cas les projets suivants :

✓ Les espaces de rayonnement et de valorisation des dérivés de dattes à Kébili ;

✓ L'espace de simulation, de co-développement et d'animation territoriale à Mahdia. ;

✓ L'espace Fablab pour le packaging à Kairouan ;

✓ La société de services et de sauvegarde du système oasien à Tozeur.



ENJEUX ET DÉFIS

✓ L'enjeu majeur est de pouvoir élargir l'angle de vue des acteurs d'une portée basée sur les intérêts personnels et ceux des structures à une portée reposant sur l'intérêt collectif de la région pour pouvoir intégrer de nouveaux comportements professionnels ;

✓ Réussir à instaurer de nouveaux réflexes comportementaux valorisant l'appartenance territoriale au-delà des procédures administratives reste le défi majeur pour une logique de consommation collaborative au service de la dynamique multi-acteurs ;

✓ A l'échelle des personnes, l'optimisation de l'adéquation entre l'intérêt personnel, le respect du principe de confidentialité professionnelle et celui de l'intérêt collectif reste le défi à relever.



DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Ce qui limite l'instauration de réflexes portant sur la dynamique de consommation collaborative est lié à :

- ✓ La mentalité de certains acteurs locaux qui reste fixée sur les procédures et non sur les relations et les résultats ;
- ✓ La méfiance de certains acteurs aux risques d'abus face à ce principe ;
- ✓ L'incapacité de certains acteurs à dépasser la lecture linéaire de la structure de tutelle à la lecture systémique et inclusive du territoire.

Ordre
d'importance



Faible



Moyen



Elevé



APPRENTISSAGES

- ✓ La résistance au changement est une nature humaine à différents degrés entre les différentes typologies des personnes. Instauration de nouveaux réflexes et de nouveaux comportements nécessite l'opérationnalisation de moyens motivants pour encourager les initiatives émergentes qui pourraient booster des dynamiques de changement plus répandues et plus durables ;

- ✓ L'humain est sociable et collaboratif de nature, il faut juste l'encourager et lui accorder le temps d'instaurer de nouveaux comportements ;

- ✓ Mettre en place des mécanismes d'appui aux initiatives ne peut qu'accélérer des dynamiques de changement au niveau des personnes et des territoires.

Notes personnelles :





BONNE PRATIQUE N°12

DÉFINITION ET PRÉSENTATION



« Faire appel au grand public et s'appuyer sur cette dynamique pour la gestion de connaissances et la mobilisation de fond appelé fond public ».

✓ Le crowdsourcing est la pratique qui correspond à faire appel au grand public (ou aux consommateurs) pour avoir des idées à moindre coût et à forte valeur ajoutée et ce, pour réaliser des prestations ou créer des éléments de marketing (choix d'une marque, création d'un slogan, idéation / co-crédation d'un produit, ...) ou mme financement d'activités ou de projets.

Dans le cadre du crowdsourcing, les prestataires professionnels ou amateurs peuvent être récompensés ou valorisés pour leurs efforts de participation.

« Crowdsourcing ».



PORTÉES DU PRINCIPLE

Le crowdsourcing peut porter sur :

- L'appel au savoir et au savoir-faire ;
- L'appel aux compétences multiples / croisées ;
- L'appel au financement d'activités ou de projets (Crowdfunding : financement par la foule).

CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE TERRAIN

Quelques exemples pratiques

Ce principe a été utilisé lors de la conception des projets collaboratifs, spécifiquement pour les deux projets Espace de simulation, de co-développement et d'animation territoriale (Mahdia) et Espaces de rayonnement et de transformation des

dérivés de dattes (Kébili). Une équipe de compétences bénévoles invitée à titre amical a participé à la réflexion collective, autour d'un café, sur l'ingénierie des deux projets et sur la manière d'assurer leur durabilité.



ENJEUX ET DÉFIS

Il est important de bien cerner le public des intervenants bénévoles et de viser à la fois la compétence, la disponibilité et l'engagement citoyen. La manière de présenter le projet ou l'activité est déterminante pour la mobilisation de la foule et son implication.



DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

En Tunisie, le cadre légal des plateformes de « crowdsourcing » et de « crowdfunding » n'est pas encore opérationnalisé. Bien qu'un projet de loi soit existant, il serait nécessaire de l'officialiser.

Ordre d'importance



Faible



Moyen



Elevé



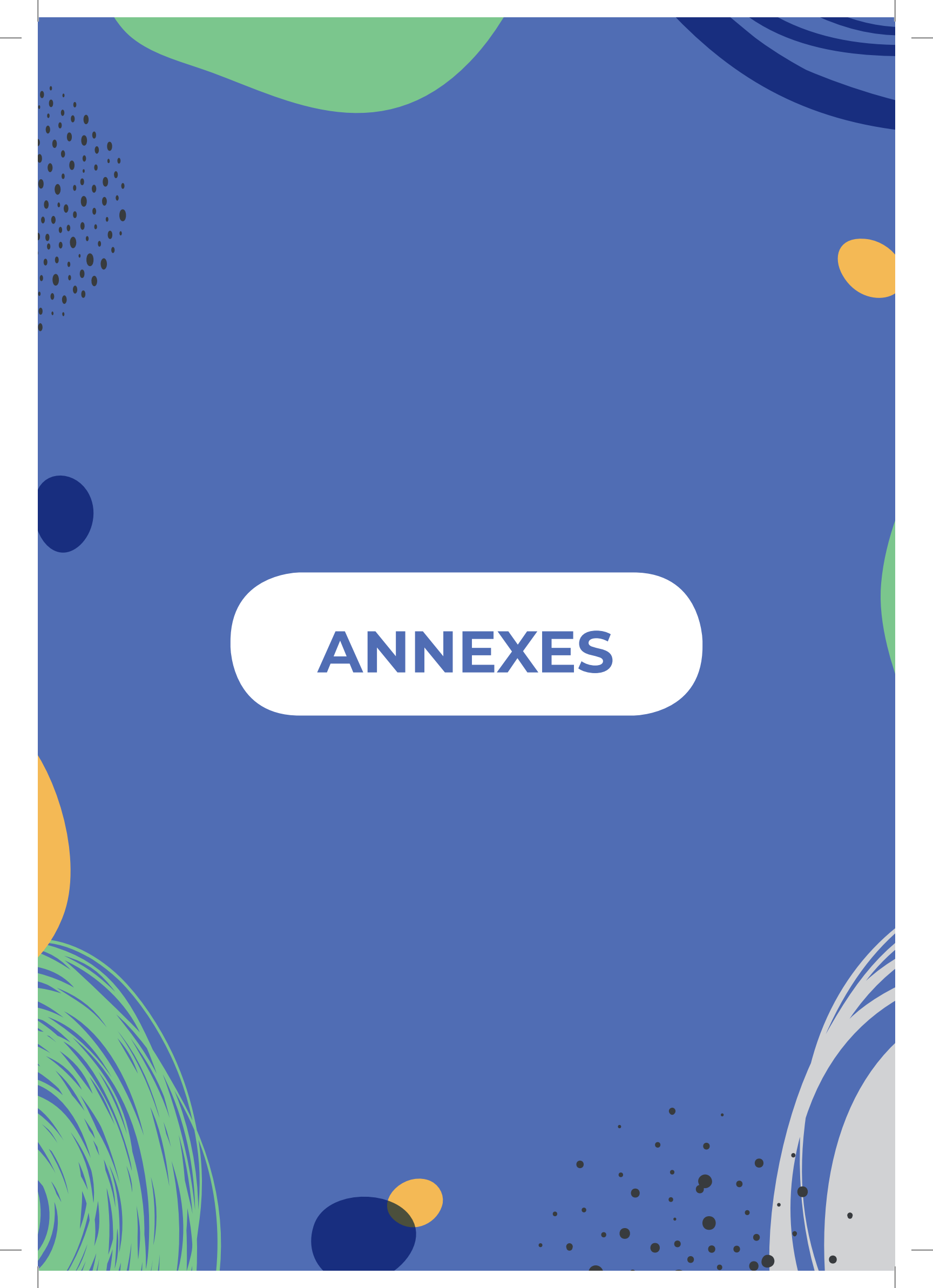
APPRENTISSAGES

Selon l'expérience internationale, ce mécanisme innovant de coopération sociale multi-acteurs a fait ses preuves dans divers pays. Il est même défini comme un principe de résilience des projets de développement face à des limites de moyens techniques ou financiers.

La mobilisation des acteurs pour leurs compétences et de contributeurs pour le financement reste tributaire de la manière par laquelle est présenté le projet pour qu'il soit attirant et qu'il mobilise une foule d'intéressés.

Notes personnelles :



The background is a solid blue color with various abstract shapes and patterns. There are green curved shapes at the top and bottom left, orange circles on the right and bottom, and a dark blue circle on the left. A cluster of small black dots is in the top left, and another cluster is in the bottom right. A white rounded rectangle is centered in the middle of the page.

ANNEXES



LES 30 PRINCIPES DE LA RÉSILIENCE TERRITORIALE

Resilience Coaching est une méthodologie qui permet d'identifier des opportunités à saisir en intégrant la durabilité et la circularité.

Cette méthode avec ses 30 principes s'applique aux Toutes Petites Entreprises (TPE), aux Petites et Moyennes Entreprises (PME), aux organisations et aussi aux territoires.

Cette méthode a été utilisée dans le cadre du projet PERR et spécifiquement dans la mise en place, la mobilisation et la dynamisation des plateformes collaboratives multi-acteurs dans les quatre régions du projet, à savoir : Kairouan, Mahdia, Kébili et Tozeur depuis octobre 2019 à fin 2021.

Les 30 Cartes Resilience Coaching illustrent chacune un principe de conception résiliente et imitent les mécanismes d'innovation du vivant. Elles offrent un moyen pratique et pédagogique d'exploiter le bio-mimétisme dans l'innovation en entreprise ou pour une organisation.

Les 30 principes sont divisés en trois grandes familles :

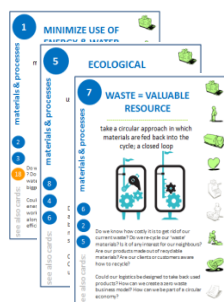
- Matériaux et production ;
- Produits et services ;
- Finance et organisation.

Dans le cas des plateformes collaboratives multi-acteurs, les principes de « Finance et Organisation » ont été appliqués à la gestion des plateformes. Le reste des principes est plutôt appliqué aux projets collaboratifs coproduit par l'ensemble des acteurs au niveau des quatre régions du projet.

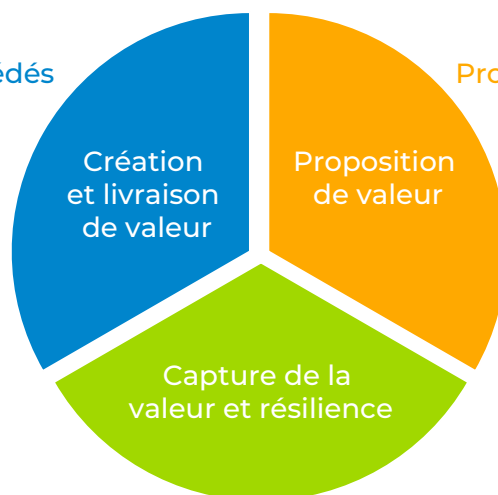
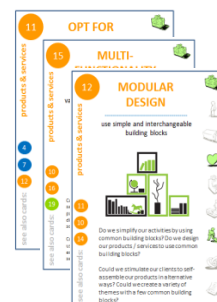
Pour une facilité pédagogique, chaque principe est porté par une carte (soit 30 cartes au total).

30 cartes

Matériaux & Procédés



Produits et services



Modèle d'entreprise et organisation



Schéma représentatif et synthétique des 30 principes (cartes) de la résilience

Tool kit résilience coaching » Green Loop Belgique.

Ces principes s'articulent autour de trois catégories et sont utilisés et valorisés au niveau de l'approche globale du projet selon les trois tableaux suivants :

Principes liés aux aspects d'organisation et de finance

Ces pratiques ou principes concernent l'attribution des ressources, les modes d'organisation et de conception de modèles d'affaires ainsi que de modèles économiques.

Ces principes sont particulièrement appliqués lors de la mise en place et l'accompagnement des plateformes collaboratives de dialogue sur l'emploi, lors du passage d'une dynamique de concertation à une dynamique de coopération vers l'objectif ultime qui est l'autonomisation des dynamiques multi-acteurs au service du développement durable de leurs territoires.

Le tableau 1 résume les principes liés à l'organisation et au modèle d'affaires de la structure multi-acteurs appelée plateforme collaborative.

Organisation & Modèle d'affaires (Finance)

Principes	Exemples d'application dans le cadre du PERR
Valorisez la diversité	Diversité des acteurs de la plateforme collaborative
<i>Whole system thinking</i> : pensée systémique	Pensée systémique lors de tous les ateliers de co-construction de vision partagée, de projets collaboratifs au niveau de la mise en œuvre des projets.
Surveillez les changements de l'écosystème	Les ateliers d'analyse de vulnérabilité et des besoins avec les associations, les jeunes, les chercheurs et les acteurs locaux. Tout le travail de veille et de suivi assuré tout au long du projet.
Construisez un objectif commun	Atelier de formulation de vision commune Atelier d'identification des valeurs partagées et d'élaboration de la charte Atelier de formulation de projets collaboratifs
Pensez consommation collaborative	Dans la conception et la formulation des projets collaboratifs
Innovez, échouez & apprenez	Capitalisation des expériences antérieures et amélioration d'un atelier à un autre
Dupliquez ce qui fonctionne	Valorisation et mise à l'échelle des initiatives personnelles prometteuses en inter-régions et en inter projets pour une même région
Décentralisez les initiatives et les responsabilités	Collaborer avec les associations locales et les entreprises locales (organisation d'ateliers avec les jeunes pour l'identification des besoins, avec les directeurs des centres de formation professionnelles et avec les associations locales).
Passez du produit au service	La majorité des projets collaboratifs vise le service comme une offre.
Co-créez avec les clients et les fournisseurs	Ateliers animés avec les jeunes, avec les associations locales. Projets collaboratifs encourageant les dynamiques locales.
Créez des flux de revenus multiples	Diversité sollicitée au niveau des projets de développement.
Crowd sourcing : Sourcing publique (approvisionnement par la foule ou par le public)	Recours à une base de données de compétences diverses mises au service du projet.

Principes liés aux matériaux et processus de production

Ces principes concernent la manière dont sont gérées les ressources matérielles et immatérielles. Ces principes sont particulièrement appliqués lors de la conception et du montage des projets collaboratifs. Tous les projets collaboratifs sont issus conceptuellement de ce mode de perception et sont formulés de sorte à obéir à ces principes.

Le tableau 2 résume ces principes liés à la gestion des ressources matérielles et immatérielles

Matériaux et processus de production

Principes	Exemples d'application au niveau des projets collaboratifs
Minimisez l'usage de l'énergie et de l'eau	Cas du projet collaboratif pour la sauvegarde de l'écosystème oasien de Tozeur
Recyclez l'énergie et l'eau	Pas de projet spécifique
Utilisez les énergies renouvelables	Pas de projet spécifique
Pas de substances toxiques	Appliqué au niveau des 6 projets collaboratifs
Matériaux et processus d'origine biologique	Cas du projet de valorisation du rosier bio à Kairouan
Partenaires locaux	Appliqué au niveau des 6 projets collaboratifs
Déchet = intrant	Appliqué au niveau des 6 projets collaboratifs
Favorisez la biodiversité	Appliqué au niveau des 6 projets collaboratifs

Ces principes sont aussi appliqués et respectés dans le développement de la chaîne de valeur camelin, rosier, poulet fermier de sorte à garantir la durabilité des projets.

Principes liés à la conception de produits et services

Ces principes présentent la philosophie de formulation des projets collaboratifs multi-acteurs. Ces principes sont particulièrement appliqués lors de la conception et du montage des projets collaboratifs. Tous les projets collaboratifs sont formulés de sorte à obéir à ces principes.

Le tableau 3 résume ces principes liés à conception et à la formulation des projets collaboratifs.

Organisation & Modèle d'affaires (Finance)

Principes	Exemples d'application au niveau des projets collaboratifs
Optez pour la transparence	Appliqué au niveau des - projets collaboratifs
Adaptez la forme à la fonction	Appliqué particulièrement pour le projet de valorisation du packaging des produits de terroir de Kairouan
Optez pour le désassemblage	Appliqué particulièrement pour le projet de valorisation du packaging des produits de terroir de Kairouan
Conception modulaire	Appliqué particulièrement pour le projet de valorisation du packaging des produits de terroir de Kairouan
Emballages durables	Appliqué particulièrement pour les projets de : • Valorisation du packaging des produits de terroir de Kairouan ; • Unité de rayonnement et d'emballage de Kébili ; • Transformation du rosier bio à Kairouan.
Optez pour la répétabilité	Pas d'utilisation spécifique pour les projets collaboratifs mis en œuvre
Multifonctionnalité	Appliqué particulièrement pour le projet de valorisation du packaging des produits de terroir de Kairouan et pour l'unité de rayonnement et d'emballage de Kébili
Vendez la fonctionnalité	Appliqué particulièrement pour le projet de valorisation du packaging des produits de terroir de Kairouan et pour l'unité de rayonnement et d'emballage de Kébili
Pensez fonctions et non produits	Appliqué particulièrement pour le projet de valorisation du packaging des produits de terroir de Kairouan et pour l'unité de rayonnement et d'emballage de Kébili

GUIDE DE BONNES PRATIQUES

Emulez les designs biologiques

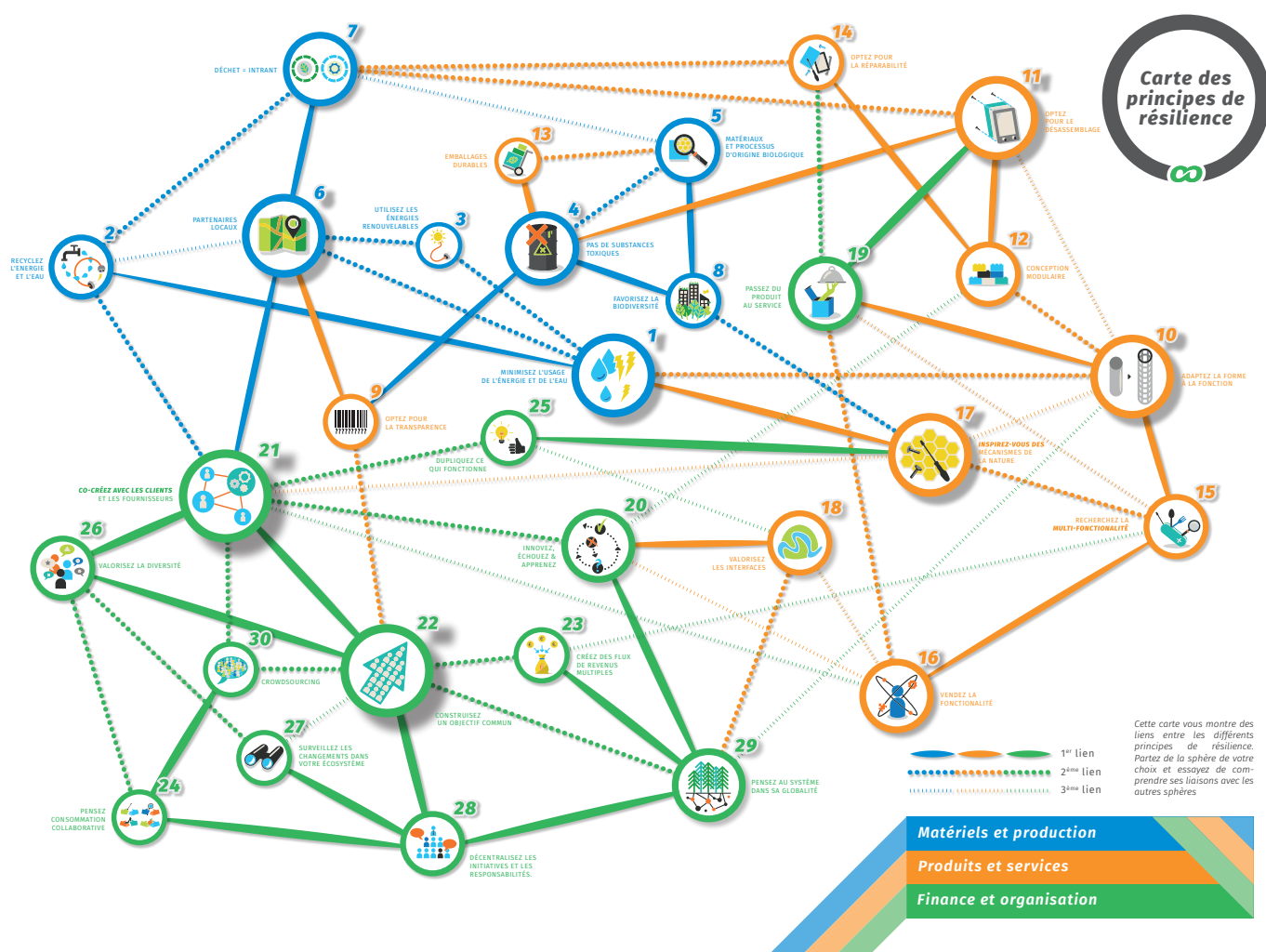
Appliqué particulièrement pour le projet de valorisation du packaging des produits de terroir de Kairouan et pour l'unité de rayonnement et d'emballage de Kébili

Valorisez les interfaces

Appliqué particulièrement pour le projet de valorisation du packaging des produits de terroir de Kairouan et pour l'unité de rayonnement et d'emballage de Kébili

Figure 1 : Les 30 principes de la résilience territoriale

Ce poster des 30 principes de résilience montre les liens entre les différents principes.



Tool kit résilience coaching » Green Loop Belgique.



LES PLATEFORMES COLLABORATIVES : UN LEVIER DE PROMOTION DE L'EMPLOI.



PLATEFORME COLLABORATIVE DE DIALOGUE SUR L'EMPLOI GOUVERNORAT DE MAHDIA

Vision

Une synergie multi-acteurs de compétences croisées, une force résiliente de proposition, d'action, de capitalisation, levier de création d'emploi durable, pour un développement durable et de bien-être social.

Mission

Animation territoriale et promotion de l'emploi au service d'un développement durable à Mahdia.

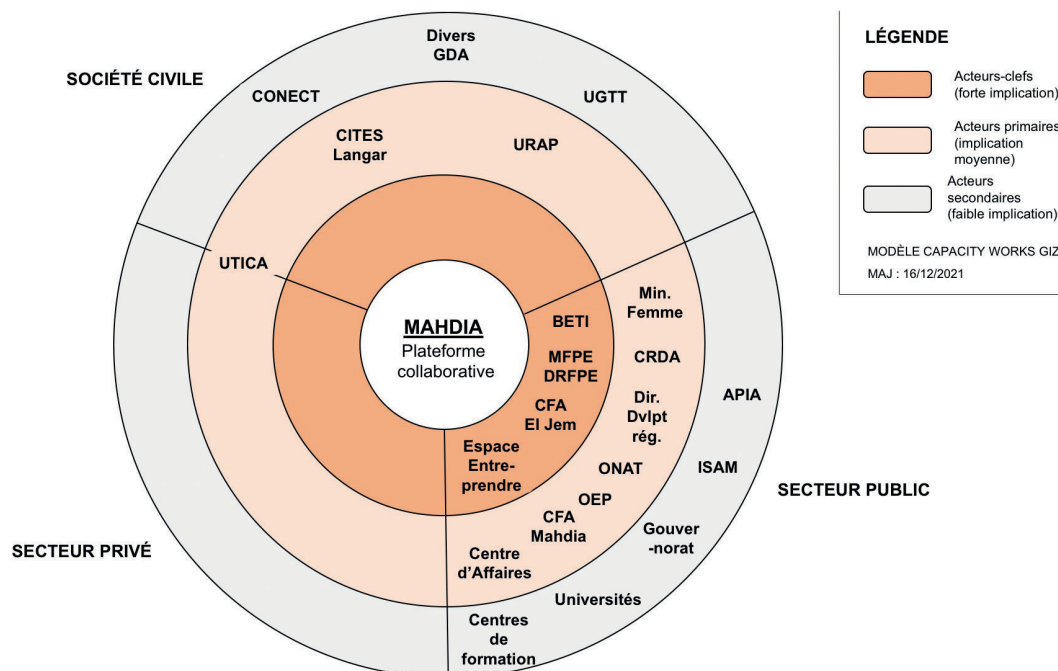
Levier

La valorisation et l'optimisation des potentialités territoriales avec un focus entrepreneuriat féminin.

Valeurs et anti-valeurs

VALEURS PARTAGÉES			ANTIVALEURS
Respect	Intégrité	Equité	Egoïsme
Engagement / responsabilité	Persévérance		Hypocrisie
Partage	Altruisme		Sclérose

Composition de la plateforme collaborative de Mahdia



N.B. : La carte est évolutive dans le temps en termes de composition et de dynamique des acteurs.

La plateforme collaborative de Mahdia en chiffres

Du mois d'octobre 2019 jusqu'à janvier 2021 :

- 23 Membres de la plateforme élargie : 80% femmes et 20% hommes.
- Noyau dur : 11 membres (7 femmes et 4 hommes).
- 52 ateliers / réunions.
- 2 réunions par mois en moyenne.
- 5 projets collaboratifs proposés, dont 3 projets priorisés et 1 projet sélectionné et formulé en fiche projet et en cours de mise en œuvre par la plateforme.

La plateforme collaborative au service de l'innovation métiers

Métiers innovants et répondant aux besoins du marché local identifiés et validés par les acteurs locaux :

- Spécialiste en rédaction de projets.
- Facilitateur OPA et chaîne de valeur.
- Spécialiste en marketing digital.
- Analyste de données.
- Facilitatrice entrepreneuriat rural féminin.

- Facilitateur multi-acteurs.
- Accompagnateur spécialisé ESS.
- Accompagnateur de personnes à besoins spécifiques.
- Facilitateur pour club d'enfants.

Idées de projets collaboratifs co-construits

Projets sélectionnés

Espace de simulation, de co-développement et d'animation territoriale à Mahdia.

Capitalisation des apprentissages

1) Apprentissage sur le plan dynamique relationnelle :

- Un niveau de cohésion d'équipe bien confirmé.
- Création et renforcement d'affinité multi-acteurs qui se traduit par une meilleure facilité des échanges professionnels.

2) Apprentissages en termes d'ingénierie de processus :

- Apprentissage confirmé en termes d'outils de communication, d'outils de diagnostic territoriale, de matrice d'aide à la décision.
- Familiarisation avec l'approche globales du projets PERR : Approche systémique, territoriale, participative, inclusive et résiliente.
- Appropriation de processus de conception, de formulation, de montage et conduite de projet : (formulation de la problématique, spécification de l'objectif général, rédaction de note conceptuelle du cadre logique, détermination d'indicateurs de résultats et budgétisation des projets).

3) Apprentissage sur le plan gouvernance participative :

- Adoption des principes de la gestion participative des ressources.
- Adoption d'approche de concertation, de co-construction multi acteurs.
- Appropriation de mécanisme de gestion concertée.

Contacts au niveau de la région de Mahdia :

Prénom et nom	Titre/responsabilité	E-mail
M. Fethi HAOUALA	Directeur Régional DRFPE	fethi.haouala@mfpe.state.tn
M. Chokri MACHREKI	Chef Espace Entreprendre (Structure lead pour le projet collaboratif)	chokri.aneti@gmail.com



Atelier de production de la charte de gouvernance
Plateforme collaborative de Mahdia, Mars 2021 – Photo : © GIZ



PLATEFORME COLLABORATIVE DE DIALOGUE SUR L'EMPLOI GOUVERNORAT DE KÉBILI

Vision

Une dynamique autonome multi-acteurs, force de proposition, d'action et de capitalisation.
Un levier de développement et de création d'emplois durable pour un bien-être commun.

Mission

Promouvoir l'emploi durable sur le territoire de Kébili au bénéfice d'un bien-être collectif durable.

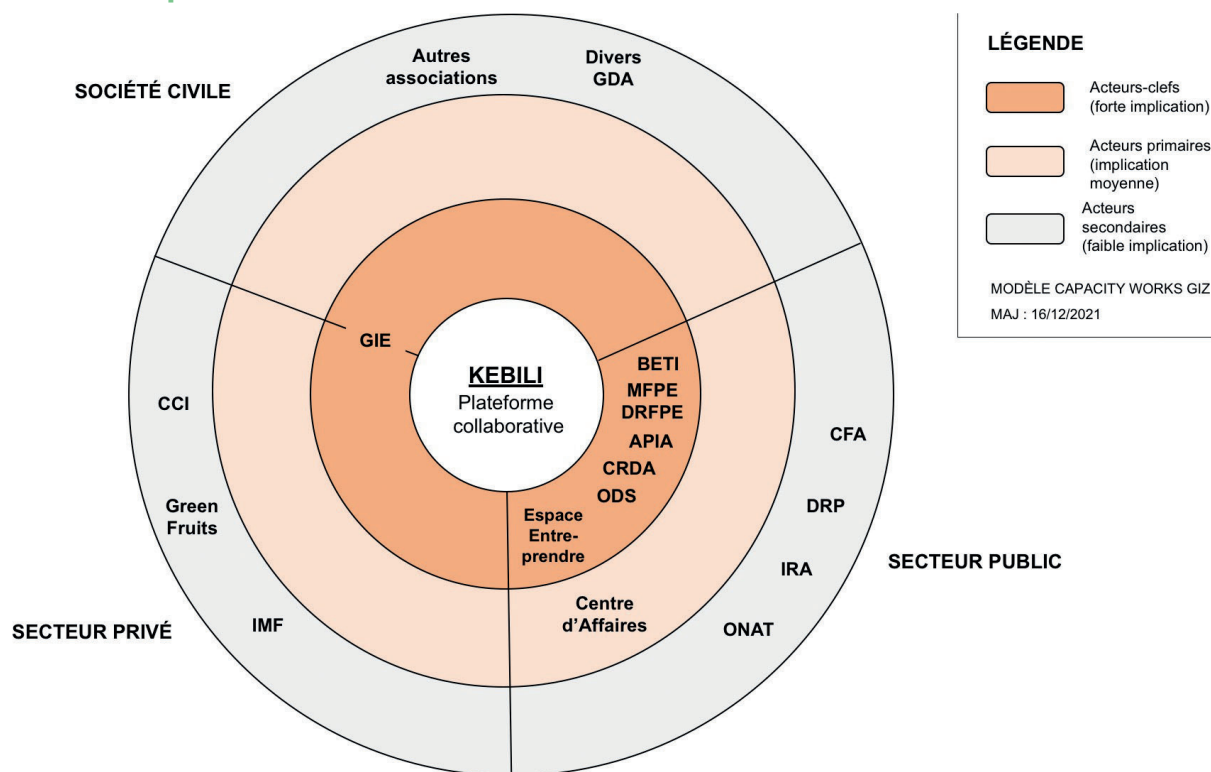
Levier

Optimisation de l'écosystème oasien.
Développement de la digitalisation comme système alternatif et pilote.

Valeurs et antivaieurs

VALEURS PARTAGÉES			ANTIVALEURS
Respect	Transparence	Hypocrisie	Hypocrisie
Engagement / responsabilité	Equité		

Composition de la plateforme collaborative



N.B. : La carte est évolutive dans le temps en termes de composition et de dynamique des acteurs.

La plateforme collaborative de Kébili en chiffres

Du mois d'octobre 2019 jusqu'à janvier 2021 :

- 35 membres de la plateforme élargie.
- Noyau dur : 9 membres (4 femmes et 5 hommes).
- 50 ateliers / réunions.
- 2 réunions par mois en moyenne.
- 5 projets collaboratifs proposés et 2 projet sélectionnés et formulés en fiches projet.

La plateforme collaborative au service de l'innovation métiers

Métiers innovants et répondants aux besoins du marché local identifiés et validés par les acteurs locaux :

- Facilitateur entrepreneuriat social en ESS (Proposition d'adapter le produit BUS de la GIZ).
- Facilitateur économique.
- Spécialiste en rédaction et appui au montage de projets.
- Technicien Qualité – Sécurité – Hygiène – Environnement (QSHE).
- Technicien chaud-froid.
- Technicien énergie géothermique et systèmes de pompage.

Idées de projets collaboratifs co-construits

Projets priorités et sélectionnés

La création d'une chaîne d'unités ou de structures pédagogiques de rayonnement et de valorisation des produits de la palmeraie (tout en commençant par un espace de rayonnement et de transformation des dattes).

La création d'un espace de promotion de l'économie numérique (Digitalisation).

Capitalisation des apprentissages

1) Apprentissage sur le plan dynamique relationnelle :

- Un niveau de cohésion d'équipe bien confirmé.
- Une qualité des échanges multi-acteurs (lors des réunions et des ateliers) basée sur un respect mutuel et un haut niveau de positivisme et de valorisation.
- Création et renforcement d'affinité multi-acteurs qui se traduit par une meilleure facilité des échanges professionnels.

2) Apprentissages en termes d'ingénierie de processus :

- Familiarisation avec l'approche globales du projets PERR : Approche systémique, territoriale, participative, inclusive et résiliente.
- Appropriation d'outils de communication, d'outils d'aide à la décision, d'outils de diagnostic territoriale.

- Identification des potentialités territoriales, formulation de projets multi-acteurs de développement local, priorisation des projets et sélection de projets.
- Appropriation de processus de conception, de formulation, de montage et conduite de projet : (formulation de la problématique, spécification de l'objectif général, rédaction de note conceptuelle du cadre logique, détermination d'indicateurs de résultats et budgétisation des projets).
- Appropriation de processus de sélection de candidats (rédaction de fiches profils, conduites d'entretiens et formulation de PV.

3) Apprentissage sur le plan gouvernance participative :

- Adoption des principes de la gestion participative des ressources.
- Adoption d'approche de concertation, de co-construction multi acteurs.
- Appropriation de mécanisme de gestion concertée.

Contact au niveau de la région de Kébili

Prénom et nom	Titre/responsabilité	E-mail
Othman MAHMOUDI	Directeur régional DRFPE	othman.mahmoudi@mfpe.state.tn
Amer BOUBAKER	Président GIE Nefzaoua	benboubakeramer@gmail.com



Atelier de capitalisation avec les membres de la plateforme collaborative de Kébili
Kébili, Octobre 2021 – Photo : © GIZ



PLATEFORME COLLABORATIVE DE DIALOGUE SUR L'EMPLOI GOUVERNORAT DE KAIROUAN

Vision

Une synergie, multi acteurs, collaborative et autonome, une force de proposition, d'action et de capitalisation par des processus innovants. Un levier du développement durable et d'un bien-être commun.

Mission

La promotion de l'emploi durable pour un développement territorial et un bien-être collectif durable.

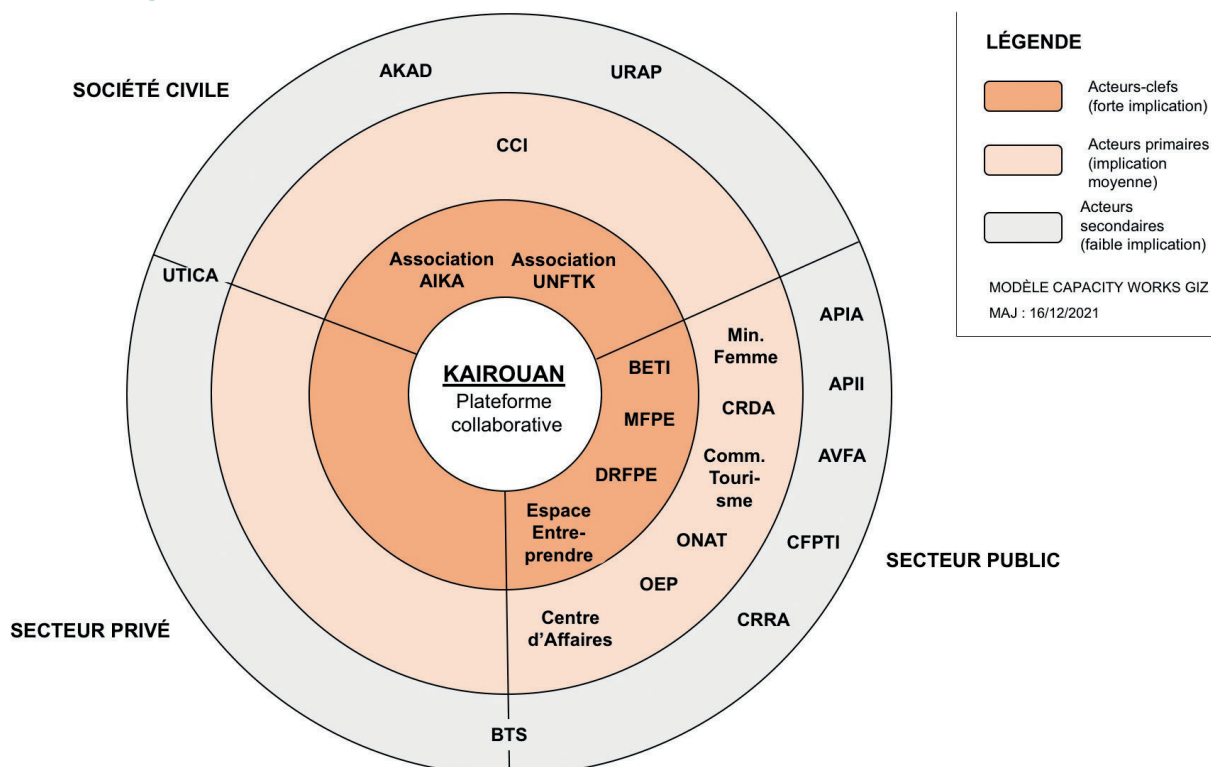
Levier

La valorisation et l'optimisation des potentialités territoriales, un levier de création d'emplois durable pour un bien-être collectif.

Valeurs et antivaieurs

VALEURS PARTAGÉES			ANTIVALEURS
Respect	Intégrité	Equité	Passivité
Engagement / responsabilité	Tolérance		Hypocrisie
Partage	Altruisme		Pessimisme/Fatalisme

Composition de la plateforme collaborative de Kairouan



La plateforme collaborative de Kairouan en chiffres

De 2019 jusqu'à début 2021 :

- 23 membres de la plateforme élargie : 40% femmes et 60% hommes.
- Noyau dur : 11 membres (6 femmes et 5 hommes).
- 55 ateliers / réunions.
- 2 réunions par mois en moyenne.
- 7 projets collaboratifs proposés, 2 projets sélectionnés et formulés en fiches projet et 2 projets mis en œuvre par la plateforme collaborative de Kairouan.

La plateforme collaborative au service de l'innovation métiers

Métiers innovants et répondants aux besoins du marché local identifiés et validés par les acteurs locaux :

- Facilitateur OPA (SMSA et GDA) et chaîne de valeur.
- Facilitatrice entrepreneuriat rural féminin.
- Technicien en presse à olive.
- Métiers Qualité – Sécurité – Hygiène – Environnement (QHSE).
- Métier packaging (emballage).
- Facilitateur en rédaction de projet.
- Facilitateur/accompagnateur ESS.
- Spécialiste en marketing digital.

Idées de projets collaboratifs co-construits

Projets sélectionnés

La mise en place d'une chaîne d'espaces de packaging innovant et de valorisation des produits du terroir de la région et des régions voisines.

La valorisation, labellisation et commercialisation des produits dérivés du rosier biologique.

Capitalisation des apprentissages

1) Apprentissage sur le plan dynamique relationnelle :

- Un niveau de cohésion d'équipe bien confirmé.
- Une qualité des échanges multi-acteurs (lors des réunions et des ateliers) basée sur un respect mutuel et un haut niveau de positivisme et de valorisation.
- Création et renforcement d'affinité multi-acteurs qui se traduit par une meilleure facilité des échanges professionnels.

2) Apprentissages en termes d'ingénierie de processus :

- Apprentissage confirmé en termes d'outils de communication, d'outils d'aide à la décision, d'outils de diagnostic territoriale et d'élaboration.

- Familiarisation avec l'approche globale des projets PERR : Approche systémique, territoriale, participative, inclusive et résiliente.
- Appropriation de processus de conception, de formulation, de montage et conduite de projet : (formulation de la problématique, spécification de l'objectif général, rédaction de note conceptuelle du cadre logique, détermination d'indicateurs de résultats et budgétisation des projets).
- Appropriation de processus de sélection de candidats et de projets multi-acteurs.

3) Apprentissage sur le plan gouvernance participative :

- Adoption des principes de la gestion participative des ressources.
- Adoption d'approche de concertation, de co-construction multi acteurs.
- Appropriation de mécanisme de gestion concertée.

Contacts au niveau de la région de Kairouan

Prénom et nom	Titre/responsabilité	E-mail
M. Hajri Mohamed	Directeur régional DRFPE	hajrimohamed@yahoo.fr
M. Lamjed Sebri	Chef de file Projet collaboratif « Packaging »	sebrilamjed@yahoo.fr
Mme Afef Zaddem	Cheffe de file Projet collaboratif « Rosier »	unftkrosierbio@gmail.com



Atelier de production de la charte de gouvernance
Plateforme collaborative de Kairouan, Mars 2021 – Photo : © GIZ



PLATEFORME COLLABORATIVE DE DIALOGUE SUR L'EMPLOI GOUVERNORAT DE TOZEUR

Vision

Une dynamique d'acteurs engagés, une force innovante de proposition, d'action et de capitalisation pour un développement territorial durable et inclusif, un moteur de création d'emplois.

Mission

Promotion de l'emploi pour un développement territorial et un bien-être collectif durables sur le territoire de Tozeur.

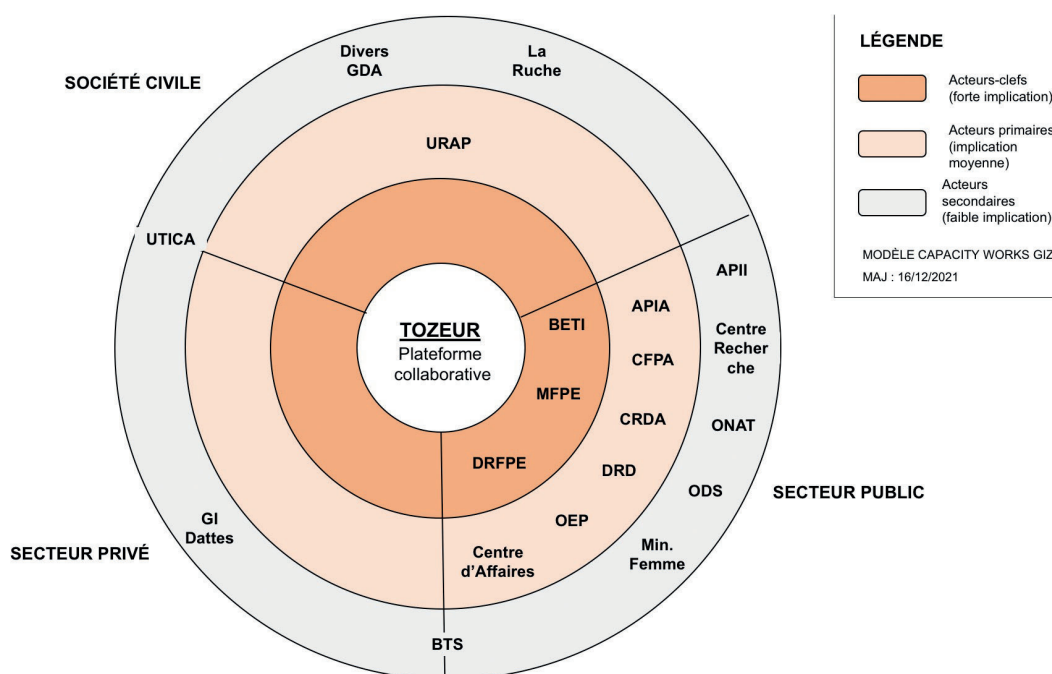
Levier

La biodiversité et la diversité des secteurs au service de l'optimisation de l'écosystème oasien comme levier de création d'emplois et de développement durable et inclusif.

Valeurs et anti-valeurs

VALEURS PARTAGÉES			ANTIVALEURS
Respect	Solidarité	Equité	Injustice
Engagement / responsabilité	Tolérance		Hypocrisie
Partage	Altruisme		Egoïsme

Composition de la plateforme de Tozeur



N.B. : La carte est évolutive dans le temps en termes de composition et de dynamique des acteurs.

La plateforme collaborative de Tozeur en chiffres

Du mois d'octobre 2019 jusqu'à janvier 2021 :

- 20 membres de la plateforme élargie : 4 femmes et 16 hommes
- Noyau dur : 9 membres (7 femmes et 2 hommes)
- 52 ateliers / réunions
- 2 réunions par mois en moyenne
- 5 projets collaboratifs proposés et 2 projets sélectionnés, formulés en fiches projet et mis en œuvre par la plateforme collaborative de Tozeur.

La plateforme collaborative au service de l'innovation métiers

Métiers innovants et répondant aux besoins du marché local identifiés et validés par les acteurs locaux :

- Spécialiste en rédaction de projets.
- Facilitateur OPA et chaîne de valeur.
- Contrôleur Qualité – Sécurité – Hygiène – Environnement (QSHE) pour la chaîne de valeur de la datte.
- Mainteneur de réseaux d'irrigation (ou de technicien en systèmes solaires).
- Facilitatrice entrepreneuriat rural féminin.
- Mainteneur de chambres frigorifiques.
- Facilitateur multi-acteurs.
- Accompagnateur spécialisés ESS.
- Accompagnateur de personnes à besoins spécifiques.
- Facilitateur pour clubs d'enfants.
- Facilitateur spécialisé en microfinance

Idées de projets collaboratifs co-construits

Projets prioritaires et sélectionnés

Création de sociétés de services pour l'écosystème oasien (tous services).

Création d'un centre de collecte et pasteurisation de lait camelin

Capitalisation des apprentissages

1) Apprentissage sur le plan dynamique relationnelle :

- Création et renforcement d'affinité multi-acteurs qui se traduit par une meilleure facilité des échanges professionnels.

2) Apprentissages en termes d'ingénierie de processus :

- Appropriation de processus de processus de sélection.
- Familiarisation avec l'approche globale du projet PERR : Approche systémique, territoriale, participative, inclusive et résiliente.
- Appropriation de processus de conception, de formulation, de montage et conduite

de projet :(formulation de la problématique, spécification de l'objectif général, rédaction de note conceptuelle du cadre logique, détermination d'indicateurs de résultats et budgétisation des projets).

3) Apprentissage sur le plan gouvernance participative :

- Adoption d'approche de concertation, de co-construction multi-acteurs.

Contacts au niveau de la région de Tozeur

Prénom et nom	Titre/responsabilité	E-mail
Zouhaier HAMDI	Directeur Régional DRFPE	elhamdizouhaier@yahoo.fr
Takwa HADDEN	Centre d'Affaires	ca.tozeur@gmail.com
Amara NSIRI	Chef de file lait camelin et dérivés de camelin Centrale OEP	nsiri.amara@yahoo.fr dg@oep.nat.tn



Atelier de capitalisation avec les membres de la plateforme collaborative de Tozeur
Tozeur, Octobre 2021 – Photo : © GIZ



SIX PROJETS COLLABORATIFS RÉSILIENTS AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

A) Projet collaboratif de la région de Kébili :

✓ Projet 1 : Valorisation des dattes, des dérivés de dattes et des produits de l'oasis. L'objectif global est de contribuer à l'amélioration de la dynamique locale de valorisation des produits de l'oasis dans le gouvernorat de Kébili, à travers des espaces collaboratifs multi-services au profit des entrepreneurs, des agriculteurs et des organisations de producteurs.

B) Projets collaboratifs de la région de Tozeur :

✓ Projet 1 : Collecte et pasteurisation du lait camelin.

L'objectif global est d'améliorer l'accès de la population vulnérable des régions rurales de Tozeur à des opportunités d'emploi durables et équitables à travers la dynamisation de la chaîne de valeur du lait camelin.

✓ Projet 2 : Création de sociétés de services pour la sauvegarde de l'écosystème oasien.

L'objectif global est de contribuer au développement durable de l'écosystème oasien par le biais de la création d'un GIE offrant des services agricoles diversifiés et en faisant la promotion de l'entrepreneuriat et de l'employabilité des jeunes dans le domaine de la sauvegarde de l'écosystème oasien.

C) Projet collaboratif de la région de Mahdia :

✓ Projet 1 : Création d'un espace de simulation, de co-développement et d'animation territoriale.

L'objectif global est de développer, sous la tutelle de l'Espace Entreprendre de Mahdia, un mécanisme innovant de promotion de l'emploi au service des femmes et des jeunes de la région de Mahdia, en particulier celles et ceux habitant dans les zones rurales, en leur offrant des services à l'emploi et en faisant la promotion de l'esprit entrepreneurial auprès des jeunes femmes.

D) Projets collaboratifs de la région de Kairouan :

✓ Projet 1 : Le packaging : un levier de valorisation des potentialités locales et de création d'emplois durables.

L'objectif global est de permettre aux populations du gouvernorat de Kairouan, notamment les femmes issues des zones rurales et les jeunes, d'accéder à des opportunités d'emploi et de contribuer au développement local de la région en créant un espace collaboratif (fab lab) produisant des mécanismes et des produits innovants, favorisant le développement de la chaîne de valeur packaging et valorisant les produits du terroir.

✓ Projet 2 : Projet d'accès à l'emploi et à l'entrepreneuriat dans la chaîne de valeur du rosier biologique.

L'objectif global est de permettre à la population de Kairouan, notamment les jeunes, les femmes rurales et les agriculteurs d'accéder à des opportunités d'entrepreneuriat et d'emploi grâce à la dynamisation de la CDV du rosier biologique par la sensibilisation à la création d'une SMSA pour les femmes rurales opérant dans la valorisation du rosier biologique, par le renforcement des capacités techniques et commerciales et par l'amélioration de la commercialisation des dérivés du rosier.



PROJET COLLABORATIF MAHDIA – ESPACE DE SIMULATION, DE CO-DÉVELOPPEMENT ET D'ANIMATION TERRITORIALE

Problématique

La jeunesse de Mahdia fait face à un ensemble de difficultés :

- ✓ Un état d'isolement face à la limite de représentativité des structures étatiques au niveau des localités et des difficultés de connexion aux réseaux téléphoniques et à l'internet ;
- ✓ Un accès à l'information difficile dans les zones rurales du gouvernorat ;
- ✓ Une infrastructure défavorisée avec de réelles difficultés de déplacement rendant la mobilité des jeunes assez complexe et leur accès aux services de l'emploi et à l'information très limités ;
- ✓ Une jeunesse vivant dans les zones rurales en manque de structure d'orientation, d'encadrement et d'apprentissage ;
- ✓ Un grand décalage entre l'offre et la demande d'emplois en termes de filières universitaires, de spécialités et de qualité de compétences requises ;
- ✓ Un manque de lieux d'apprentissage en termes d'expériences professionnelles pour l'ensemble du gouvernorat ;
- ✓ Une population féminine qui manque d'espace d'échange, d'encadrement, d'orientation et d'apprentissage professionnel et qui subit des freins culturels de haut niveau au niveau des différentes délégations du gouvernorat et qui représente plus de 65% des demandeurs d'emploi dans la région, la majorité étant des diplômées de l'enseignement supérieur ;
- ✓ Une contribution économique de la femme qui se réduit particulièrement à une main d'œuvre agricole et un leadership féminin presque effacé au niveau des différentes délégations.

Philosophie de l'espace de simulation, de co-développement et d'animation territoriale

Cet espace de simulation s'inspire : i) du document stratégique portant sur la Vision de l'ANETI à l'horizon 2030 ; ii) de l'analyse de l'offre et de la demande d'emplois à Mahdia ; iii) des différentes problématiques énoncées précédemment.

Le projet d'espace de simulation, de co-développement et d'animation territoriale ambitionne de contribuer à instaurer un changement positif face à ces différents constats et problèmes. Ce projet vise à mettre au service des jeunes des espaces d'échange, d'apprentissage, d'encadrement et d'orientation professionnelle. Ces espaces auront à proposer aux bénéficiaires d'acquérir et de renforcer l'ensemble de leurs compétences transversales, entrepreneuriales et professionnelles par le biais d'exercices de simulation et d'entraînement, de séances d'accompagnement sur tout ce qui est en lien avec la vie professionnelle (emploi salarié et entrepreneuriat).



Les 3 composantes de l'espace de simulation :

1) Espaces de simulation : ils offrent à la fois des jeux de simulation en ligne et en présentiel, des formations interactives, des rencontres de partage, des cercles de co-développement, des séances de coaching de groupes et de coaching personnel ainsi que des projets de simulation de la vie

professionnelle à travers l'exercice réel de projets de développement rural.

Les jeux de simulation et d'entraînement s'inspirent des « serious games » proposés aux étudiants en école de management, de commerce, ainsi que dans les entreprises d'entraînement.

2) Espace de co-développement : aussi bien en présentiel (au sein de l'Espace Entreprendre) qu'au niveau mobile (au sein de diverses structures locales), l'espace de simulation offre l'animation de séances de partage et de co-développement sous forme de coaching de groupes ou de coaching individuel ou de cercles de co-développement qui sont des mécanismes structurés d'accompagnement dont les processus sont bien connus dans le monde. Le concept de cercle de co-développement est assez nouveau à comparer aux autres mécanismes.

C'est un espace physique et moral de co-développement entre le(s) client(s) et l'accompagnateur(s) où chacun est partie intégrante de l'apprentissage et de l'évolution mutuelle.

Dans ce champ de partage collectif, un renforcement de capacités est visé à la fois pour le groupe accompagné et aussi pour l'équipe des accompagnateurs d'où la notion de co-développement.

3) Espace d'animation territorial : les projets d'application (orientés projets de développement local) proposés à la fin du parcours de formation/ accompagnement (par l'ensemble des jeux de simulation)

constituent un lieu d'application pratique et réel sur des projets réels de développement local en lien avec les axes de développement régional et les projets en cours entrepris par l'une ou l'autre des différentes structures régionales constituant la plateforme collaborative régionale du projet PERR.



Atelier de production de la charte de gouvernance
Plateforme collaborative de Mahdia, Mars 2021 –
Photo : © GIZ

Objectif global

Développer, sous la tutelle de l'Espace Entreprendre de Mahdia, un mécanisme innovant de promotion de l'emploi au service des femmes et des jeunes de la région de Mahdia, en particulier celles et ceux habitant dans les zones rurales.

Objectif spécifique (OS1)

Concevoir et mettre en place un prototype d'espace de simulation, co-développement et animation territoriale (ESCAT) co-construit par la plateforme collaborative multi-acteurs de Mahdia.

Résultat 1

L'offre de services multi-acteurs des ESCAT est élaborée au bénéfice des jeunes

Résultat 2

Les modèles économiques et de gouvernance des espaces des ESCAT sont développés et validés.

Résultat 3

Des ESCAT sont aménagés et fonctionnels
Objectif spécifique (OS2).

Développer et tester des projets d'application issus des initiatives multi-acteurs formulées et sélectionnées par la plateforme collaborative autour des produits du terroir et de la valorisation et recyclage des objets usagés.

Résultat 4

Les champs d'application sont testés sur les produits du terroir et la valorisation des objets usagés en partenariat avec au moins trois acteurs locaux : un du secteur privé, un du secteur étatique et un issu du tissu associatif.

Résultats escomptés

- ✓ 100 jeunes accompagnés / an ;
- ✓ 30 femmes en milieu rural accompagnées ;
- ✓ **Dynamique territoriale** instaurée par les jeunes ;
- ✓ Des services **d'orientation professionnelle** améliorés ;
- ✓ **Synergie multi-acteurs** renforcée ;
- ✓ Promotion de l'esprit entrepreneurial auprès des **jeunes femmes**.



PROJET COLLABORATIF TOZEUR - COLLECTE ET PASTEURISATION DU LAIT CAMELIN

Problématique

Le gouvernorat de Tozeur compte plus de 220 éleveurs camelins et bénéficie d'un capital animal de plus de 5.000 têtes de camelins. La production des camelins est orientée principalement vers : i) la production de viandes avec 2.500 tonnes/an, soit 4% des viandes rouges à l'échelle nationale ; ii) la production de lait avec 12.000 tonnes/an ; iii) la production de peaux avec 30 tonnes/an ; la production de poils avec 575 tonnes/an. Le potentiel de valorisation, la valeur en termes de patrimoine culturel pour la région, l'intérêt porté par les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds : tout cela ne permet pas encore au cheptel camelin d'être dynamique et bien connu en Tunisie.

A cela s'ajoute le caractère extensif de son élevage et la perméabilité des frontières avec l'Algérie et la Lybie au niveau des parcours. Le cheptel diminue depuis plusieurs années et les initiatives d'amélioration, transformation et intégration des produits dans les circuits marchands restent très limitées et ponctuelles (notamment pour les quelques rares initiatives de pasteurisation et de mise en bouteille du lait, qui sont encore loin des normes d'hygiène exigées par la réglementation).

De plus, le contexte socio-économique dans le gouvernorat de Tozeur, et plus spécifiquement la région de Hezoua, une zone frontalière de l'Algérie, est assez difficile. En l'absence d'un tissu économique solide et d'infrastructures de base, les jeunes se retrouvent au chômage. Le taux de chômage est largement supérieur à celui de Tozeur et de loin bien supérieur à la moyenne nationale (30% à Hezoua, INS 2018). La filière du lait camelin représente un levier socio-économique pour la population locale en termes d'employabilité, d'amélioration des revenus et des conditions de travail.

L'idée de ce projet consiste à mettre en place une structure jouant le rôle de levier pour le développement de la chaîne de valeur du lait camelin. Cette structure consiste en une unité-pilote de collecte, pasteurisation et mise en bouteille du lait camelin, qui sera portée par une société mutuelle de services agricoles centrale «

SMSA Centrale » créé dans le cadre de ce projet.

Cette SMSA centrale sera constituée d'un ensemble de SMSA opérationnelles dans le domaine de l'élevage camelin dont certaines créées dans le cadre du projet.

Philosophie du projet

A travers son déploiement dans la région, ce projet permettra d'atteindre les cibles suivantes :

✓ **Amélioration des conditions de travail** à travers la stratégie de structuration de l'amont de la filière, notamment par i) le renforcement des capacités des organisations de producteurs ; ii) la création d'un GIE porteur de l'unité de collecte, pasteurisation et mise en bouteille du lait camelin. La mise en place de deux aires de traite fournira également de meilleures conditions pour la traite.

✓ **Amélioration des revenus** à travers la mise en place d'une unité-pilote de collecte, pasteurisation et mise en bouteille du lait camelin, ce qui permettra une amélioration de la valeur ajoutée du lait et assurera par conséquent un meilleur revenu aux éleveurs.

✓ **Création d'emplois** assurée avec des emplois permanents au niveau des aires de traite et d'autres emplois au niveau de

l'unité-pilote de collecte, pasteurisation et mise en bouteille du lait camelin.

Composantes du projet

L'approche de mise en œuvre de ce projet repose sur 4 piliers essentiels, à savoir :

✓ **Renforcement des capacités techniques, commerciales et gestionnaires** : il s'agit de doter les bénéficiaires (principalement les SMSA locales qui vont constituer la SMSA centrale) du savoir-faire en termes de : i) gestion administrative et financière des GIE ; ii) gouvernance et bonnes pratiques du GIE ; iii) techniques de réfrigération, pasteurisation, embouteillage, traite des camelins, etc.

Il s'agit également de renforcer les capacités en termes commerciaux (marketing et commerce équitable, agriculture contractuelle, techniques de vente, développement d'outils promotionnels ...).

✓ **Regroupement professionnel** : mise en place d'une unité de pasteurisation et d'embouteillage gérée par la SMSA Centrale.

✓ **Appui matériel** : réception de matériel productif par les bénéficiaires, tel que : pasteurisateur électrique, remplisseuse semi-automatique, tanks à lait, machines à traire, réfrigérateur et d'autres outils indispensables au bon fonctionnement de l'unité créée.

✓ **Appui à l'accès aux marchés :** accompagnement des bénéficiaires pour accéder aux marchés à travers la mise en relation avec de potentiels acheteurs, des relations commerciales avec les éleveurs et le développement de plusieurs outils promotionnels pour les services fournis par le GIE.



Visite de terrain sur l'aire d'élevage des chameaux
Tozeur, octobre 2021 – Photo : © GIZ

Objectif global

Améliorer l'accès de la population vulnérable des régions rurales de Tozeur à des opportunités d'emploi durables et équitables à travers la dynamisation de la chaîne de valeur du lait camelin.

Objectif spécifique (OS1)

Assurer la structuration de la chaîne de valeur du lait camelin dans les régions rurales de Tozeur.

Objectif spécifique (OS2)

Dynamiser l'aspect entrepreneurial dans la chaîne de valeur du lait camelin.



Mise en bouteille de lait camelin à Tozeur
Tozeur, octobre 2021 – Photo : © GIZ

Réalisations

- ✓ Formation et renforcement de capacités d'au moins 60 agriculteurs ;
- ✓ Création d'une unité de collecte, pasteurisation et mise en bouteille gérée par 1 SMSA centrale constitué d'au moins 4 SMSA locales ;
- ✓ Au moins 200 éleveurs adhérents de ces SMSA ont bénéficié de matériel et de services fournis par la SMSA centrale ;
- ✓ 20 jeunes employés, dont 6 employés dans les salles de traite et les aires de rassemblement et 14 employés dans l'unité de pasteurisation et l'équipe de vente.



PROJET COLLABORATIF TOZEUR - CRÉATION DE SOCIÉTÉS DE SERVICES OASIENS (SSO)

Problématique

Le gouvernorat de Tozeur bénéficie d'un éco-système oasien d'une surface de près de 10.000 ha, dont 5.000 ha exclusivement consacrés à la palmeraie avec 1.700.000 pieds de palmiers. Une bonne partie de la surface restante est prévue pour la culture en étages (palmiers, arbres fruitiers, cultures maraîchères et fourragères). 40% de la population totale du gouvernorat bénéficie et vit exclusivement de cet écosystème oasien. Malgré son importance, ce dernier souffre de plusieurs problèmes freinant son développement, à savoir :

Manque de structuration et d'organisation des producteurs :

- ✓ Morcellement des parcelles agricoles et extensions anarchiques ;
- ✓ GDA focalisés sur la composante irrigation et distribution payante et coordonnée de l'eau ;
- ✓ Système d'irrigation peu économe ;
- ✓ Ressources insuffisantes pour un encadrement technique des producteurs efficace.

Problèmes d'hygiène et de système sanitaire :

- ✓ Accumulation de déchets engendrant le développement de maladies et l'infestation par les insectes ;
- ✓ Système de prévention et de lutte contre les maladies et insectes manquant de moyens ;
- ✓ Protocoles curatifs (en amont et en aval) contre les maladies et infestation très peu ou mal appliqués.

Maillon de collecte très peu structuré :

- ✓ Manque de disponibilité de main d'œuvre qualifiée au niveau agricole ;
- ✓ Manque d'engouement des jeunes et désertion des centres de formation ;
- ✓ Relations contractuelles peu développées entre les exploitants et les différents types d'ouvriers.

L'idée de ce projet consiste à créer un modèle-pilote de gestion des territoires et de l'écosystème oasien qui respecte les spécificités locales, valorise ses ressources et garantisse sa durabilité pour les générations futures.

Cela passe par la création de sociétés de services oasiens qui auront pour activités principales :

- Encadrement des agriculteurs ;
- Travaux de conduite culturale (taille, éclaircissage, installation de moustiquaires, fertilisation, traitement phytosanitaire) ;
- Travaux d'entretien du palmier (traitement du sol, désherbage, ...) ;
- Collecte et transport des dattes (mise à disposition de main d'œuvre) ;
- Vente et transport des produits agricoles.

Philosophie du projet

A travers son déploiement dans la région, ce projet permettra d'atteindre les cibles suivantes :

Création d'emplois par l'embauche de main d'œuvre pour assurer l'ensemble des services qui seront offerts par la société agricole multi-services ;

Amélioration des conditions de travail par l'apport en sécurité et en facilité grâce à des machines. A titre indicatif : la ceinture sécurise des vies entières car au moins 60 % des familles ont perdu un membre de

leur famille dans les travaux d'entretien et de récolte de dattes, ce qui explique le fait que les jeunes fuient de plus en plus l'activité agricole.

Génération de revenus à partir de la société agricole multi-services au profit de ses adhérents (anciens adhérents du GDA et nouveaux adhérents du GIE). Valorisation de certains déchets pour en faire une activité génératrice de revenus (exemple : broyage de déchets de palmiers comme aliment pour bétail).

Composantes du projet

L'approche de ce projet repose sur 4 piliers, à savoir :

Renforcement des capacités techniques, commerciales et gestionnaires : il s'agit de doter les bénéficiaires (principalement les GDA locaux qui vont constituer le GIE) du savoir-faire en termes de

- i) gestion administrative et financière des GIE ;
- ii) gouvernance et bonnes pratiques du GIE ;
- iii) montage de projets, etc.

Il s'agit également de renforcer les capacités en termes commerciaux (techniques de ventes, agriculture contractuelle, développement d'outils promotionnels, etc.).

Regroupement professionnel : mise en place d'une société multi-services oasiens gérée par le GIE.

Appui matériel : réception de matériel productif par les bénéficiaires, tel que : broyeur, tracteur agricole, motoculteur, semi-remorque, pulvérisateur et d'autres outils indispensables pour les services fournis par la société multi-services créée.

Appui à l'accès aux marchés : accompagnement des bénéficiaires pour accéder aux marchés à travers la mise en relation avec de potentiels acheteurs, des relations commerciales avec les agriculteurs et le développement de plusieurs outils promotionnels pour les services fournis par le GIE.

Objectif global

Contribuer au développement durable de l'écosystème oasien de Tozeur par le biais de la création d'un GIE offrant des services agricoles diversifiés.

Promouvoir l'emploi à travers la dynamisation des chaînes de valeur.

Objectif spécifique (OS1)

Augmenter les opportunités d'affaires en structurant des GDA (au moins 02) en un GIE. Promouvoir l'employabilité des jeunes dans le domaine de la sauvegarde de l'écosystème oasien.

Résultat 1

Un GIE créé à partir de la réunion d'au moins deux GDA proposant des services pour l'exploitation et la conservation des oasis.

Résultat 2

Des mécanismes d'accès aux marchés développés pour le GIE en assurant une meilleure intégration dans la chaîne de valeur des dattes favorisant l'agriculture contractuelle et répondant aux demandes immédiates et excessives d'au moins 293 producteurs oasiens à Tozeur.



Des partenaires impliqués dans le projet collaboratif Tozeur, Novembre 2021 – Photo : © GIZ

Réalizations

- ✓ Formation et renforcement de capacités d'au moins **30** agriculteurs ;
- ✓ Création de **10** emplois permanents ;
- ✓ Création d'une société de services oasiens gérée par un GIE constitué de **02** GDA locaux ;
- ✓ Au moins **200** agriculteurs adhérents de ces GDA ont bénéficié des services du GIE ; (parmi 1252 adhérents du GIE)
- ✓ Leurs conditions de travail et leurs revenus ont été améliorés ;
- ✓ Un appui matériel et institutionnel pour la création de la société de services a été apporté.



PROJET COLLABORATIF KÉBILI – VALORISATION DES DATTES, DES DÉRIVÉS DE DATTES ET DES PRODUITS DE L'OASIS

Problématique

La région de Kébili est considérée comme la capitale des dattes par excellence. Elle assure la production de 70% de la récolte nationale de dattes et dispose de grandes potentialités dans le domaine agricole et touristique. Elle est connue par sa production de dattes biologiques. En effet, la récolte des dattes biologiques de Kébili a atteint 16.000 tonnes en 2019 contre 10.500 tonnes en 2018 (+52%).

Le gouvernorat de Kébili compte environ 167.000 habitants (2018) avec une population active de 46.600 personnes. Le taux de chômage y est très élevé (23,5%, 13.100 chômeurs au 2ème trimestre 2019) par rapport à la moyenne nationale (15,3%).

Le contraste entre les potentialités de la région et le taux de chômage est très marqué. Malgré l'importance des quantités produites, la transformation des dattes reste étroitement liée aux écarts de triage des unités de conditionnement (environ 30% de la production totale nationale). Au niveau du Gouvernorat de Kébili, la transformation des dattes en pâte varie entre 500 et 800 tonnes, contre 100 tonnes pour la transformation en sirop, café, confiture et autres.

La valorisation des dattes, des dérivés de dattes et des produits de l'oasis restent en-deçà des potentialités offertes, ce qui constitue une perte à gagner pour la région et tout particulièrement pour la jeunesse locale.

Un grand nombre de produits à forte demande sur le marché national et international peuvent être issus de la transformation des dattes et du palmier dattier, à savoir :

- ☑ Produits alimentaires tels que sucre, sirop, pâte, poudre, café de noyaux de dattes, vinaigre, barres énergétiques, etc. ;
- ☑ Valorisation des déchets végétaux de l'oasis en compost.

Vu la situation socio-économique de la région,

la jeunesse reste très méfiante à l'idée de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Beaucoup de croyances fondées et moins fondées inhibent l'initiative entrepreneuriale dans la région.

Dans l'optique de développer progressivement l'initiative entrepreneuriale et de démystifier certaines croyances limitant l'esprit de l'initiative, la croissance et le développement au niveau local, le projet ambitionne de créer des espaces de valorisation et de rayonnement technique et économique au profit des jeunes de la région de Kébili et des zones rurales.

Philosophie du projet

A travers son déploiement dans la région, ce projet permettra d'atteindre les cibles suivantes :

Création d'emplois en se focalisant dans un premier temps sur la création d'emplois au profit de deux groupes de cinq jeunes managers présents dans deux espaces de rayonnement puis création d'au moins cinq autres emplois ponctuels (emplois saisonniers) ;

Amélioration des conditions de travail essentiellement pour les petits agriculteurs et leurs ménages qui feront appel à ces espaces de transformation et de rayonnement pour avoir accès à une prestation de service de transformation et d'emballage de leurs produits dans des conditions d'hygiène et de maîtrise technique optimales.

Cela leur permettra d'augmenter progressivement la mise sur le marché de leurs produits au niveau national ;

Amélioration des revenus en apportant un service de valorisation des produits de l'oasis auprès des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) afin d'améliorer la valeur ajoutée des rebuts de triage des dattes.

Au niveau de chaque foyer, les produits de transformation de dattes sont produits artisanalement ce qui engendre une faible qualité du produit et un faible prix lors de la mise sur le marché.

Cet espace sera donc l'équivalent d'un centre de formation ouvert aux femmes des zones rurales qui n'avaient jusqu'ici pas la chance d'y accéder.

Composantes du projet

L'approche de mise en œuvre de ce projet repose sur 4 piliers essentiels, à savoir :

Renforcement des capacités techniques et commerciales : il s'agit de doter les bénéficiaires du savoir-faire technique en termes de transformation des dattes et dérivés des dattes, en conception et production d'emballage artisanal. Il s'agit également de renforcer les capacités en termes commerciaux (techniques de ventes, agriculture contractuelle et développement d'outils promotionnels).

Regroupement professionnel : mise en place de deux espaces de rayonnement collaboratifs.

Appui matériel : réception de matériel productif par les bénéficiaires, tel que : tables de triage, bac de lavage, machine de pâtes de dattes et de matériel informatique pour l'espace de rayonnement.

Appui à l'accès aux marchés :

accompagnement des bénéficiaires pour accéder aux marchés à travers la mise en relation avec de potentiels acheteurs, des relations commerciales avec les agriculteurs et le développement de plusieurs outils de communication autour des espaces et de leurs services.

Objectif global

Contribuer à l'amélioration de la dynamique locale de valorisation des produits de l'oasis dans le gouvernorat de Kébili, à travers des espaces collaboratifs multi-services au profit des entrepreneurs, des agriculteurs et des organisations de producteurs

Objectif spécifique (OS1)

Développer des modèles d'espaces collaboratifs multi-services dans le gouvernorat de Kébili.

Résultat 1

Deux espaces collaboratifs multi-services d'exploitation, de formation et de rayonnement créés et opérationnalisés.

Objectif spécifique (OS2)

Assurer la durabilité et la répliquabilité du modèle des espaces collaboratifs multi-services dans le gouvernorat de Kébili.

Résultat 1

Des mécanismes de durabilité des espaces collaboratifs multi-services établis.

Résultat 2

Le modèle de durabilité et la répliquabilité de l'espace d'exploitation, de formation et de rayonnement développé et appliqué



Packaging artisanal issu des palmiers et dattiers, Kébili, Octobre 2021 – Photo : © GIZ

Réalisations

- ✓ Formation et renforcement des capacités de 40 jeunes chercheurs d'emploi en matière de transformation des dattes, techniques d'emballage, etc. ;
- ✓ Création de 02 espaces de rayonnement collaboratifs gérés par 02 groupes de 05 jeunes multidisciplinaires ;
- ✓ Accompagnement et formation d'une équipe de 10 docteurs sur des thématiques spécifiques : techniques d'accompagnement et de valorisation des résultats de la recherche dans le domaine de l'écosystème oasien (agroalimentaire et autres spécialités) pour les reconvertir en accompagnateur-facilitateur spécialisé en résilience et en valorisation des potentialités locales, résilience territoriale.



PROJET COLLABORATIF KAIROUAN – LE PACKAGING : UN LEVIER DE VALORISATION DES POTENTIALITÉS LOCALES ET DE CRÉATION D'EMPLOIS DURABLES

Problématique

Le gouvernorat de Kairouan recèle de nombreuses potentialités, matérielles et immatérielles.

Le gouvernorat est réputé pour la richesse des produits du terroir (roses, Makroudh, eaux florales, ...) et pour son artisanat (cuivre, Hayek, tapis, etc.).

Le gouvernorat compte 12.000 artisans, dont la moitié dans la fabrication du Makroudh. Un des freins identifiés par les acteurs locaux quant au potentiel de vente sur le marché est le manque de visibilité et d'attractivité des produits.

Parmi les causes identifiées, le manque d'innovation et de développement d'emballage adéquat et attrayant pour le consommateur est pointé. Le packaging actuel et l'absence de communication autour des richesses du territoire relèguent les produits phares de la région au rang de produits bas de gamme, malgré l'innovation dont certains font preuve.

Philosophie du projet

Le projet répond à la problématique relevée de façon participative avec les différents acteurs locaux autour de la nécessaire mise en valeur des potentialités du gouvernorat, notamment les produits issus des savoir-faire artisanaux et du terroir. Dans ce cadre, il a été souligné que des produits phares de la région, tels les Makroudhs, les produits issus des chaînes de valeur (tel le miel, la rose) sont vendus dans des emballages standards de faible qualité.

D'autre part, les savoir-faire ancestraux des femmes rurales de transformation des matériaux locaux (alfa, bois, autres) sont peu exploités, connus et valorisés. Enfin, le gouvernorat abrite de nombreuses facultés et instituts qui permettraient d'établir un lien entre tradition et modernité qui sont au cœur de l'ADN de la région de Kairouan.

L'association de tous ces intervenants-producteurs, transformateurs, design et art, permettrait de proposer une chaîne complète autour de la conception

d'emballages innovants, qui bénéficierait tant à la femme rurale et aux producteurs tout en contribuant au marketing territorial et mettrait en valeur l'histoire et les savoir-faire locaux.

Composantes du projet

L'Espace collaboratif est la structure physique qui porte l'ensemble des composants physiques du projet à savoir :

1) Un **espace de co-working** pour héberger des jeunes entrepreneurs dans la chaîne de valeur Packaging qui pourraient donner une valeur ajoutée à un niveau ou un autre de la chaîne de production de produits innovants d'emballage ;

2) Un **Fablab** : Espace de design et de co-conception où une équipe de jeunes designers et concepteurs produits réfléchissent et conçoivent des prototypes innovants de packaging multi-produits. Le Fablab mettra à disposition de jeunes des outils numériques et de prototypage, des moyens d'impression en 3D, de découpage laser ainsi que d'autres machines.

Cet espace permettra de créer des prototypes où sont testés et conçus les produits innovants d'emballage en version V0 par une équipe d'artisans formateurs. Ils vont ensuite transférer ce savoir-faire à des femmes situées en milieu rural pour permettre à ces dernières d'acquérir un savoir-faire, d'exercer une activité artisanale et d'améliorer ainsi leurs revenus ;

3) Un **espace vitrine (espace d'exposition)** pour exposer les produits prototypés

et les produits d'emballage conçus en série. L'ensemble des espaces composant l'espace collaboratif offre un modèle de marketing innovant autour des produits, du savoir-faire et du patrimoine de la région. En effet, un principe de base du projet est que les jeunes développeront des produits d'emballage intégrant les matériaux et les savoir-faire de la région.

Ces produits d'emballage permettent de valoriser les produits phares et emblématiques de la région ou des régions voisines.

4) Pour la mise à l'échelle de ces produits, **un espace de production en série des produits prototypés** situé en milieu rural sera exclusivement au service des femmes du milieu rural. Elles seront choisies de sorte à faire valoir un savoir-faire spécifique local ainsi que des potentialités naturelles du territoire.

Ces femmes auront un rôle à jouer dans le passage de la production du prototype produit au niveau de l'espace de prototypage à la production en série produite au niveau de l'espace modèle situé en zone rurale. La contribution croisée de spécialités artistiques et techniques permettra d'allier innovation et design au service d'un grand besoin du marché en matière d'emballage de divers produits. Les histoires positives autour des produits (racontant les spécificités de chaque élément et leur vie) contribueront au marketing des produits et de la région.

De plus, il n'existe pas pour le moment au niveau du gouvernorat de Kairouan des espaces et des unités permettant la conception et la fabrication d'emballages innovants pour les différents articles produits par les artisans de la région, notamment pour les produits phares (Makroudh, Hayek, rose .

Objectif global

Permettre aux populations du gouvernorat de Kairouan, notamment les femmes issues des zones rurales et les jeunes, d'accéder à des opportunités d'emploi et de contribuer au développement local de la région.

Objectif spécifique (OS1)

Créer un espace collaboratif produisant des méca-nismes et des produits innovants, favorisant le déve-loppe-ment de la chaîne de valeur packaging et valori-sant les produits du terroir.

Résultat 1

Un espace collaboratif (espace de co-working, Fablab, exposition) co-construit par la plateforme et dédié aux packagings innovants est aménagé et opérationnel.

Résultat 2

Le marketing territorial des produits phares du gouvernorat de Kairouan.

Objectif spécifique (OS2)

Concevoir une unité modèle et

opérationnelle de fabrication en série des prototypes validés en valorisant les potentialités locales.

Résultat 3

Les champs d'application sont testés sur les produits du terroir et la valorisation des objets usagés en partenariat avec au moins 3 acteurs locaux : 1 du secteur privé, 1 du secteur étatique et 1 du tissu associatif.



Inauguration des locaux du Fab Lab le 09 septembre 2021 à Kairouan dans le cadre du projet packaging, en présence de Mohamed Hajri (DRFPE Kairouan), Sebri Lamjed (Président AIKA), Imen Hajji (Experte technique GIZ/PERR), Sondes Gmir (Chargée de projet MFPE Tunis) et Florian Garcia (Chef de projet GIZ/PERR). Photo : © GIZ

Réalisations

- ✓ Une entité ESS avec au moins 20 personnes intégrées sur le marché de l'emploi ;
- ✓ 10 récits marketing associant territoire, artisan.e.s et produits développés et diffusés.



PROJET COLLABORATIF KAIROUAN – PROJET D'ACCÈS À L'EMPLOI ET À L'ENTREPRENEURIAT DANS LA CHAÎNE DE VALEUR DU ROSIER BIO

Problématique

A Kairouan, plusieurs espèces de plantes aromatiques et médicinales (PAM) sont cultivées sur une superficie d'environ 183 ha, dont les principales sont la corète et le rosier. Le rosier n'a pas la même importance sur le plan organisationnel que le reste des PAM, mais il est stratégiquement intéressant : i) si l'on considère la taille et le nombre des opérateurs concernés, l'intérêt culturel qu'ils présentent et les avantages qu'ils pourraient offrir au niveau régional ; ii) si des efforts d'amélioration sont déployés ; iii) et si l'on accordait plus d'intérêt au niveau de la stratégie régionale.

La transformation des rosiers offre des perspectives commerciales intéressantes notamment au niveau de boutons floraux ou pétales séchés, eau de rose, hydrolat de rose et les huiles essentielles.

Malgré ces potentialités, la chaîne de valeur (CDV) du rosier est marquée essentiellement par :

- ✓ Absence de regroupement des producteurs en Groupement de Développement Agricole (GDA) ou en Sociétés Mutuelles de Services Agricoles (SMSA) ;
- ✓ Peu d'emplois créés malgré le potentiel de la CDV ;
- ✓ Manque d'innovation, diversification et valorisation des produits à base de rose à l'échelle nationale (cosmétique, agroalimentaire, aromathérapie).

Philosophie du projet

Ce projet vise à contribuer à l'amélioration des conditions de travail et la génération de revenus pour les femmes rurales à travers la création et l'appui à une SMSA qui se spécialise dans la transformation du rosier biologique, selon les principes de la Loi de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS).

Ce projet vise également à créer des emplois durables à travers la dynamisation de la CDV du rosier bio à Kairouan.

Cela se fera en apportant un appui aux jeunes via la mise en place d'une dynamique entrepreneuriale des jeunes diplômés par la contribution au financement, accompagnement et concrétisation de leurs modèles d'affaires de projets dans la CDV du rosier bio.

Composantes du projet

L'approche de mise en œuvre de ce projet repose sur 4 piliers essentiels, à savoir :

Renforcement de capacités techniques et commerciales : il s'agit de doter les bénéficiaires du savoir-faire technique en termes de pratiques agronomiques, distillation, séchage et transformation des roses et en termes commerciaux (techniques de ventes, amélioration de l'emballage, développement d'outil promotionnel) ;

Appui matériel : les bénéficiaires recevront du matériel productif tels que distillateur, séchoir et matériel de transformation (sirop de roses) ;

Regroupement professionnel : mise en place d'une SMSA pour femmes rurales ;

Appui à l'accès aux marchés : accompagnement des femmes bénéficiaires de la SMSA pour accéder aux marchés à travers la mise en relation avec de potentiels acheteurs. Mise en relation des jeunes avec des entreprises privées dans le cadre de

leur responsabilité sociétale de renouer des relations commerciales avec les jeunes porteurs de projets.

Objectif global

Permettre à la population de Kairouan, notamment les jeunes, femmes rurales et agriculteurs d'accéder à des opportunités d'entrepreneuriat et d'emploi grâce à la dynamisation de la CDV du rosier bio.

Objectif spécifique (OS1)

Améliorer l'autonomie des femmes rurales des régions de Khezezia par le développement de leurs compétences, le regroupement et l'accès au marché.

Résultat 1

Une SMSA pour les femmes rurales opérant dans la valorisation du rosier bio est créée.

Résultat 2

Les capacités techniques et commerciales des femmes rurales dans la culture et la valorisation du rosier bio sont renforcées.

Résultat 3

La commercialisation des dérivés du rosier de la SMSA féminine est améliorée.

Objectif spécifique (OS2)

Dynamiser l'esprit entrepreneurial des jeunes dans la CDV du rosier biologique.

Résultat 1

Le processus d'identification et d'accompagnement de projet entrepreneurial dans la CDV du rosier biologique est créé.

Résultat 2

Les jeunes sont sensibilisés aux potentialités de la CDV du rosier biologique et appuyés dans la création de projets d'entrepreneuriat.



Formation sur le distillateur pour l'eau de rose en mai 2021 à Kairouan.

Photo : © GIZ

Réalisations

- ✓ Une entité ESS avec **20 femmes** formées et intégrées sur le marché de l'emploi ;
- ✓ **15 agriculteurs** accompagnés pour la certification BIO de leur parcelles ;
- ✓ **5 entrepreneurs** lauréats d'un concours accompagnés pour la phase de concrétisation.

GUIDE DE BONNES
PRATIQUES

Notes personnelles :



A large rectangular area with rounded corners, containing 18 horizontal lines for writing notes.

GUIDE DE BONNES
PRATIQUES

Notes personnelles :



A large rectangular area with rounded corners, containing 18 horizontal lines for writing notes.

GUIDE DE BONNES
PRATIQUES

Notes personnelles :



A large rectangular area with rounded corners, containing 18 horizontal lines for writing personal notes.



