



Mis en oeuvre par :

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

En coopération avec :



الجمهورية التونسية
République Tunisienne



وزارة التشغيل والتكوين المهني
Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

"Promotion de l'Emploi dans les Régions Rurales de Tunisie" (PERR)

ACCOMPAGNEMENT DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AGRICOLES : CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE DU 1^{ER} PILOTE DE FORMATION DES FACILITATEURS OPA

JUIN 2021





"Promotion de l'Emploi dans les Régions Rurales de Tunisie" (PERR)

**ACCOMPAGNEMENT DES ORGANISATIONS
PROFESSIONNELLES AGRICOLES : CAPITALISATION
DE L'EXPÉRIENCE DU 1^{ER} PILOTE
DE FORMATION DES FACILITATEURS OPA**

JUIN 2021

Mentions légales

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
info@giz.de
www.giz.de
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
Allemagne
T +49 (0) 61 06 79 – 0
F +49 (0) 61 06 79 – 1115

Auteurs

Ahlem Ghazouani, AFC
Yaya Mama Guia, Consultant international

Infographie et illustrations graphiques

Atelier Glibett

Impression

ID2Genie

Relecture

Hela Ben Yahmed et Arnaud Breitenstein, GIZ

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 du contenu 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
poststelle@bmz.bund.de

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

Table des matières

Remerciements.....	06
Acronymes.....	07
Note importante.....	08
Généralités.....	09
Chapitre 1 – Contexte général.....	12
Chapitre 2 – Les OPA au service de la création d'emplois.....	18
Chapitre 3 – Facilitateur OPA : un levier du développement local.....	26
Chapitre 4 – Démarche d'intervention, services offerts et valeurs ajoutées pour l'OPA.....	40
Chapitre 5 – Perspectives de la facilitation et accompagnement des OPA au niveau de la Tunisie et de l'Afrique.....	52
Chapitre 6 – Répertoire des facilitateurs OPA en Tunisie	58
Liste des référents techniques.....	70
Références bibliographiques.....	72
Annexes.....	74

Remerciements

L'élaboration du présent pilote de formation est destinée à promouvoir le profil de facilitateur spécialisé dans l'accompagnement des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA).

Ce pilote est le fruit d'une capitalisation de plusieurs approches et travaux menés durant plus de quinze années d'expérience de terrain en accompagnement des personnes et des organisations, en ingénierie pédagogique et en gouvernance participative et multi-acteurs au service du développement local.

Cette initiative pilote de formation des facilitateurs OPA a été lancée 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 l'autorisation / la conviction des responsables du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP), en particulier les responsables de la Direction de la Formation professionnelle et de l'Emploi.

Les OPA sont des facteurs-clés pour la structuration du secteur agricole en Tunisie et le développement stratégique du secteur.

Cette initiative s'inscrit dans un engagement plus large de la Coopération allemande en Tunisie pour l'appui des OPA, comme par exemple avec le projet « Promotion Agricole Durable » (PEAD) qui œuvre dans ce domaine en partenariat avec le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MARHP).

À cet effet, la GIZ adresse ses remerciements à toute l'équipe du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP) ainsi qu'aux facilitateurs OPA qui ont grandement contribué au niveau des illustrations graphiques.

Acronymes

AFC	<i>Agriculture and Finance Consulting</i>
ANETI	Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant
BMZ	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
CRDA	Commissariat Régional au Développement Agricole
CDV	Chaîne de Valeur
CVA	Chaîne de Valeur Ajoutée
GDA	Groupement de Développement Agricole
GI	Groupement Interprofessionnel
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GIZ	<i>Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit</i>
MARHP	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
PEAD	Promotion d'une Economie Agricole Durable
PERR	Promotion de l'Emploi dans les Régions Rurales
PTF	Partenaire Technique et Financier
RTMC	Référentiel Tunisien des Métiers et des Compétences
SGP	Système Généralisé de Préférence
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.

GÉNÉRALITÉS

Qu'est-ce qu'un pilote de formation pour la facilitation et l'accompagnement des OPA ?

Ce pilote de formation est un document technique de référence qui présente les spécificités de la facilitation et de l'accompagnement des OPA par rapport au facilitateur économique et pédagogique ou andragogique. Ainsi, ce pilote de formation est une initiative de valorisation et de structuration du profil de facilitateur OPA.

Dans quel contexte est produit ce pilote de formation ?

Ce pilote de formation a été élaboré dans le cadre du projet de « Promotion de l'Emploi dans les Régions Rurales » (PERR), financé par le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) 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).

Ce pilote de formation a été conçu par le cabinet « AFC » (*Agriculture and Finance Consulting*) mandaté par le projet PERR entre avril 2019 et février 2021. Ce pilote de formation illustre et valorise l'expérience-pilote de formation / supervision des facilitateurs OPA spécialisés dans l'accompagnement des OPA. Cette initiative est classée sous l'axe : « Prestations de qualification et de services à l'emploi innovants répondant à des besoins spécifiques du marché ».

Qui sont les auteurs de ce pilote de formation ?

Ce pilote de formation est coproduit par Mme. Ahlem Ghazouani et M. Yaya Mama Guia, et il a été approuvé par Mme. Sabra Jamoussi, tous trois étant des Experts internationaux en la matière et les formateurs / coachs ayant conduit l'ensemble du parcours pilote de formation d'une vingtaine de facilitateurs et facilitatrices spécialisés dans l'accompagnement des OPA.

A qui s'adresse ce pilote de formation ?

Ce pilote de formation s'adresse à l'ensemble des acteurs de l'écosystème entrepreneurial et particulièrement ceux intéressés par la promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat dans les zones rurales. Ainsi, ce pilote de formation s'adresse spécifiquement à l'ensemble des structures d'appui à l'entrepreneuriat. Les structures étatiques, privées et de la société civile intervenant dans les zones rurales et/ou urbaines avec des groupes de producteurs ou d'éleveurs sont parmi les premières structures visées par ce pilote de formation. Ce pilote de formation peut aussi intéresser les structures de la coopération internationale qui œuvrent sur la question de l'emploi et du développement, notamment local et régional.

Quelle est la finalité de ce pilote de formation ?

Ce pilote de formation est une forme de capitalisation et de valorisation d'une expérience-pilote menée au niveau des quatre régions d'intervention du projet PERR, qui sont Kairouan, Mahdia, Kébili et Tozeur.

Ce pilote de formation a un double objectif, à savoir :

- Un objectif technique qui consiste à différencier la facilitation et l'accompagnement des OPA par la spécificité de son champ d'intervention (► les Organisations Professionnelles Agricoles) ;
- Un objectif marketing qui consiste à mieux positionner la facilitation et l'accompagnement des OPA sur le marché de la consultance orientée vers le secteur agricole.

Comment est structuré ce pilote de formation ?

Ce pilote de formation est structuré en six (6) chapitres. Chaque chapitre traite d'un niveau spécifique de la facilitation et de l'accompagnement des OPA, comme suit :

- Chapitre 1 : Contexte général ;
- Chapitre 2 : Les Organisations Professionnelles Agricoles au service de la création d'emplois et du développement territorial ;
- Chapitre 3 : La facilitation et de l'accompagnement des OPA, un levier du développement local et de création d'emplois ;
- Chapitre 4 : Démarche d'intervention, services offerts et valeurs ajoutées pour l'OPA ;
- Chapitre 5 : Perspectives de la facilitation et de l'accompagnement des OPA en Tunisie et en Afrique ;
- Chapitre 6 : Répertoire des facilitateurs OPA et des référents techniques en Tunisie.

Qu'est-ce qui n'est pas traité dans ce pilote de formation ?

Bien qu'il soit un document technique de référence, ce pilote de formation n'est pas un référentiel métier. Il n'est pas produit selon les normes du Référentiel Tunisien des Métiers et des Compétences (RTMC) vu que ce pilote de formation n'a pas l'ambition de répertorier le métier de facilitateur OPA.

Ce pilote de formation n'est pas non plus un kit pour les facilitateurs OPA qui pourrait spécifier les détails de leur démarche d'intervention technique sur terrain et auprès des OPA.

Ce pilote de formation n'est pas une boîte à outils au service du facilitateur OPA.

Un kit technique a été spécialement conçu pour les facilitateurs formés et qualifiés dans le cadre du projet PERR. De même, une boîte à outils a été développée au service des acteurs locaux du projet, pour une gouvernance participative et pour une gestion responsable des projets multi-acteurs.

01

Contexte général Agriculture et développement rural, défis et enjeux

P.12 / P.16

Importance du chapitre :
Du moins important
vers le plus important



Objectif général



Ce chapitre vous permettra de contextualiser l'initiative de création du corps du métier de facilitateur spécialisé en accompagnement des organisations professionnelles agricoles.

Résultats attendus



1. Le contexte de mise en place de ce corps de professionnels de l'accompagnement des organisations professionnelles agricoles (OPA) est spécifié.
2. La dimension socio-économique de l'intervention des facilitateurs OPA est mise en valeur.
3. Le pilote de création et de formation de professionnels d'accompagnement au titre de facilitateur OPA est mis en valeur.

Objectifs spécifiques



1. Démystifier certains concepts de développement local.
2. Connaître les enjeux et les défis les plus importants de l'agriculture.
3. Connaître les enjeux et les défis les plus importants du développement local.
4. Contextualiser l'initiative de création du corps du métier de facilitateur spécialisé en accompagnement des organisations professionnelles agricoles.
5. Comprendre l'approche systémique, territoriale, participative, inclusive et résiliente au niveau de l'intervention des facilitateurs OPA.

1. Le secteur agricole dans le monde

Le secteur agricole reste un élément dominant de l'économie mondiale et la contribution globale de l'agriculture au Produit Intérieur Brut (PIB) mondial a augmenté de 68% entre l'année 2000 et l'année 2018. Il est important de signaler que l'Afrique est le continent qui enregistre la croissance la plus rapide¹.

¹ FAO, annuaire statistique, 2019

“ Le développement de l'agriculture est considéré aujourd'hui comme l'un des leviers les plus puissants sur lequel on peut agir pour mettre fin à l'extrême pauvreté, renforcer le partage de la prospérité et nourrir les 9,7 milliards de personnes que comptera la planète en 2050. Par rapport à d'autres secteurs, *la croissance de l'agriculture a des effets deux à quatre fois plus efficaces sur l'augmentation du revenu des populations les plus démunies et 65% des travailleurs adultes pauvres dépendent de l'agriculture pour vivre* ”²

² Banque Mondiale, 2019

Cependant, le secteur agricole passe par des grandes difficultés, notamment par rapport aux inégalités Nord/Sud, homme/femme, petit/grand producteur. Ainsi, **bien que cinq pays d'Afrique figurent dans le top 10 des pays à haute valeur ajoutée agricole, aucun pays africain ne fait partie des vingt premiers pays à haute valeur ajoutée par agriculteur.**

Cela pourrait se justifier par la faible productivité et la faible performance des exploitations agricoles. (FAO, 2019).

Le problème commun est, sans doute, lié au fait que : « l'agriculture, qui dépend des biens naturels que sont le climat, les sols, l'eau, la

biodiversité, et qui contribue aux besoins humains fondamentaux, peut être à la fois cause et victime de la dégradation des milieux, de la surconsommation des ressources naturelles, du changement climatique global ou des risques technologiques et sanitaires. Et ceci concerne aussi bien les agricultures du Nord que celles du Sud »³ Dès lors, la place qu'occupe l'agriculture dans l'économie mondiale et spécifiquement dans les pays en voie de développement ne peut durer dans le temps que si celle-ci est pratiquée durablement. En effet, l'agriculture durable repose sur le principe du développement durable qui repose sur les trois piliers, à savoir :

³ Jacques Loyat, 2007

1 Viabilité économique systèmes de production autonomes, économes en intrants et garantissant des revenus décents pour l'agriculteur ;

2. Équité sociale répartition équitable des richesses, des droits à produire et des rapports de force entre agriculteurs et distributeurs ;

3. Préservation de l'environnement respect de la biologie des sols, des paysages et de la qualité de l'air et de l'eau.

2. Le secteur agricole en Tunisie

Dans ce contexte international, l'agriculture tunisienne fait de sa part face à divers défis et enjeux d'ordre national et international.

Le secteur agricole et de la pêche emploie près de 14,5% de la population active totale (505 800 emplois en 2018 contre 17,6% en 2010 d'après l'INS).

Cependant, ce secteur reste très vulnérable et fait face à d'importants défis.

Nous citons à titre indicatif et non limitatif quelques constats spécifiques :

- Le morçèlement des terres agricoles et leur situation foncière.
- La vulnérabilité aux changements climatiques.
- La faible productivité du secteur agricole.
- La faible organisation du secteur, notamment les structures agricoles de base (GDA et SMSA).
- La surexploitation des ressources naturelles notamment hydrauliques souterraines, édaphiques et halieutiques.
- Le manque de structures de financement de la petite agriculture.
- La limite des services fournis par l'État face aux exigences croissantes des agriculteurs.

Face à ces difficultés, les moyens et le pouvoir de l'agriculteur et même ceux des organisations professionnelles agricoles à leur état actuel de structuration, de fonctionnement restent très limités. Encore plus face à des marchés qui se mondialisent et à un monde qui se modernise et où l'économie numérique prend de plus en plus d'ampleur.

C'est dans ce contexte agricole très fragile que la plupart des régions rurales de la Tunisie se situe. Ce constat est d'autant plus vrai au niveau du rural profond des gouvernorats situés en dehors de la zone côtière et où l'agriculture est la moelle épinière de l'activité économique et sociale, induisant ainsi une extrême fragilité socio-économique.

⁴ Les politiques de développement rural en Tunisie : acquis et perspectives, 2006

3. Développement rural : défis et enjeux

En s'inspirant de l'article de M. Elloumi Mohamed portant sur les politiques de développement rural en Tunisie⁴, nous spécifions ce qui suit : Même si l'amélioration des conditions de vie en milieu rural est de plus en plus remarquée, il est important de noter que cette dernière s'est faite sans une réelle diversification du tissu économique mais plutôt par une augmentation de la pression sur les ressources naturelles.

Cette pression a conduit dans certaines zones à une surexploitation des ressources voire à leur dégradation.

Toutefois, aucun développement en milieu rural ne peut être atteint et durable hors de l'équation suivante : augmenter la production et la productivité tout en assurant une gestion durable des ressources.

De nos jours, une volonté politique qui vise à mettre en place ce type d'approche est non seulement bien affichée mais bien réelle. Même si sa mise en œuvre peut rencontrer certaines difficultés.

En effet, les nouvelles approches du développement rural mettent en avant :

- La globalité (approche globale ou multisectorielle) ;
- Le partenariat ou la participation (approche participative et inclusive) ;
- Et enfin la territorialité (approche territoriale sans piétiner sur l'approche globale) du développement.

Une stratégie de développement rural efficace doit concevoir la décentralisation comme un processus progressif de transfert de fonctions, de ressources et de pouvoirs de décision, en suivant le rythme permis par le renforcement institutionnel concomitant à la décentralisation.

C'est sans doute une des conditions pour que le changement de gouvernance soit durable.

Ainsi, le renforcement de ces organisations rurales et en particulier des organisations professionnelles agricoles reste lié en définitive à leurs capacités à s'approprier et à maîtriser le nouvel environnement institutionnel, afin de s'autonomiser et de créer les conditions de leur durabilité. Ces organisations du monde rural sont également amenées à améliorer leurs capacités et leur expertise en matière de gestion, de fonctionnement (plus démocratique), de gouvernance (plus participative), d'animation (plus inclusive et plus territoriale), de suivi et d'évaluation des projets qui les concernent ou qu'elles entreprennent.

La formation des hommes et des femmes intégrant ces organisations agricoles et rurales sera *in fine* un facteur décisif dans l'accumulation du capital social nécessaire à leur libre développement.

4. Développement rural, perspectives de la facilitation et de l'accompagnement des OPA

C'est dans ce cadre général de développement local (en se référant à des approches territoriales, systémiques, participatives et inclusives) que se situe la formation de professionnels de l'accompagnement spécialisés dans l'accompagnement des OPA.

Ces facilitateurs sont formés pour rayonner en tant qu'agents de changement, acteurs de développement local et levier de la résilience territoriale.

C'est dans l'ambition de ces finalités et autour de ces concepts et approches-clefs que sont formés les facilitateurs OPA par l'équipe des formateurs / coachs.

02

P.18 / P.25

Les organisations professionnelles agricoles au service de la création d'emplois et du développement territorial

Importance du chapitre :
Du moins important
vers le plus important



Objectif général



Ce chapitre vous permettra de mieux cerner l'importance des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA), en tant que levier du développement économique et social en général, et acteur déterminant de la promotion des filières et chaînes de valeur agricoles en particulier.

Résultats attendus



1. La logique du modèle d'affaires des OPA est appréhendée.
2. L'organisation et la structuration des OPA en Tunisie est perçue.
3. Le caractère complexe et dynamique de l'environnement des OPA est cerné.
4. Les rôles et missions des OPA sont compris (analysés et définis).
5. La notion de facilitation est démystifiée.

Objectifs spécifiques



1. Présenter un aperçu de l'organisation et de la structuration des OPA en Tunisie.
2. Proposer une analyse de l'environnement (externe) dans lequel exercent les OPA.
3. Attirer l'attention sur la spécificité du modèle économique des OPA et leur organisation en général.
4. Clarifier le rôle et la mission des OPA.
5. Justifier la facilitation comme mode d'accompagnement transversal pour les OPA.

1. Définition d'une OPA

Une OPA est un groupement de professionnels (exploitants agricoles) qui s'organise **librement** au sein d'une structure juridique et dans un but précis.

Les OPA regroupent aussi « un ensemble d'organisations qui sont structurées en une entité plus grande (faîtière) qui les fédèrent pour assurer une mission qu'une seule organisation serait incapable d'assurer et de réussir toute seule ».

Les OPA prennent généralement la forme associative, coopérative, syndicale, Groupement d'Intérêt Economique (GIE), pour déterminer leur statut juridique de « personne morale ».

Les OPA se spécifient par la singularité et la complexité de leur modèle économique et de leurs modèles d'affaires.

2. Spécificités de la logique fonctionnelle des OPA

En tant qu'organisation de producteurs, les OPA sont appelées à rendre des services à leurs adhérents pour améliorer leurs performances afin de pouvoir assurer une meilleure compétitivité de leurs produits (biens et services) sur le marché.

Par ailleurs, les OPA se doivent aussi d'assurer une meilleure protection sociale de leurs adhérents d'une part, mais aussi, de contribuer à la sauvegarde du patrimoine local à travers sa protection et sa valorisation d'autre part. Ainsi, les OPA sont considérées comme des acteurs déterminants dans la promotion du développement durable dans un territoire géographique spécifique. Elles contribuent à la résilience territoriale et à ce titre, elles assurent à la fois le leadership et la satisfaction des besoins des producteurs par rapport :

Aux facteurs de production, incluant le renforcement des capacités des adhérents et des acteurs économiques connexes (prestataires de service), la technologie, le financement, les ressources naturelles, etc. ;

Au marché, comprenant l'écoulement des produits aux meilleurs prix et le paiement garanti des ventes ;

Aux conditions de vie, notamment la santé, l'éducation des enfants, la nutrition (surtout des enfants), l'alimentation, etc. ;

À une situation morale spécifique, comme par exemple : une dette, un problème psychologique (violence, isolement, etc.) ;

De ce fait, les activités des OPA s'inscrivent à la fois dans une logique économique (marché) et sociale, indépendamment de leur statut juridique.

La figure 1 ci-dessous donne un aperçu du modèle fonctionnel des OPA.

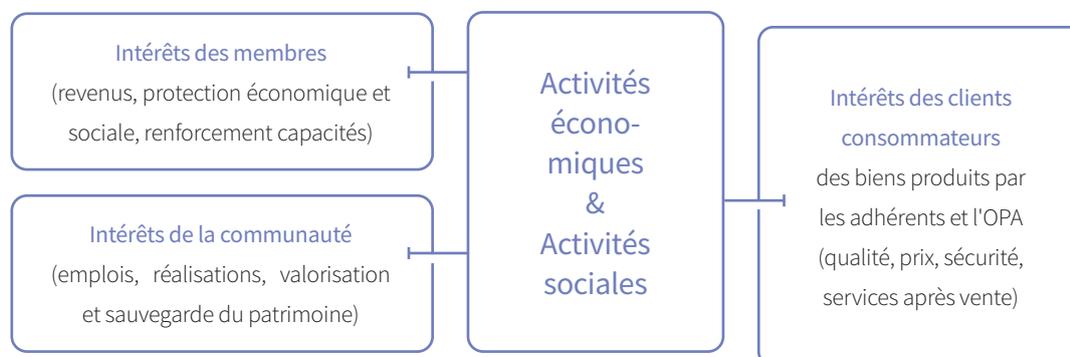


Figure 1 : Spécificité du modèle fonctionnel des OPA (Yaya Mama Guida & Sabra Jamoussi, Formation pilote facilitateurs, Tunisie, 2021)

Généralement, les OPA sont organisées par des professionnels du secteur agricole, et ce pour améliorer la pratique de leurs activités, et pour répondre aux divers besoins sociaux de leurs adhérents. Pour ce faire, les OPA choisissent un statut juridique (association, coopérative, société mutuelle, GIE) qui convient à leurs aspirations et à la spécificité de leurs activités.

Par ailleurs, et pour un besoin de représentativité, les OPA se structurent en OPA de base (qui regroupe des adhérents individuels, souvent au niveau local) et en faîtière d'OPA (regroupement de plusieurs OPA de base sur une étendue géographique plus importante).

3. Structuration des OPA en Tunisie

En Tunisie, les OPA de base sont le plus souvent des GDA et SMSA constitués d'exploitants individuels tandis que les faîtières d'OPA sont représentées par des structures centrales telles que des Coopératives centrales/unions, GIE, Groupement Interprofessionnel, Syndicats.

L'organisation, la structuration et le fonctionnement des OPA sont fortement influencés par l'environnement dans lequel elles évoluent.

4. Spécificités de l'environnement des OPA en Tunisie

Les OPA exercent dans un contexte très complexe et dans un écosystème très dynamique.

4.1 La complexité du contexte des OPA

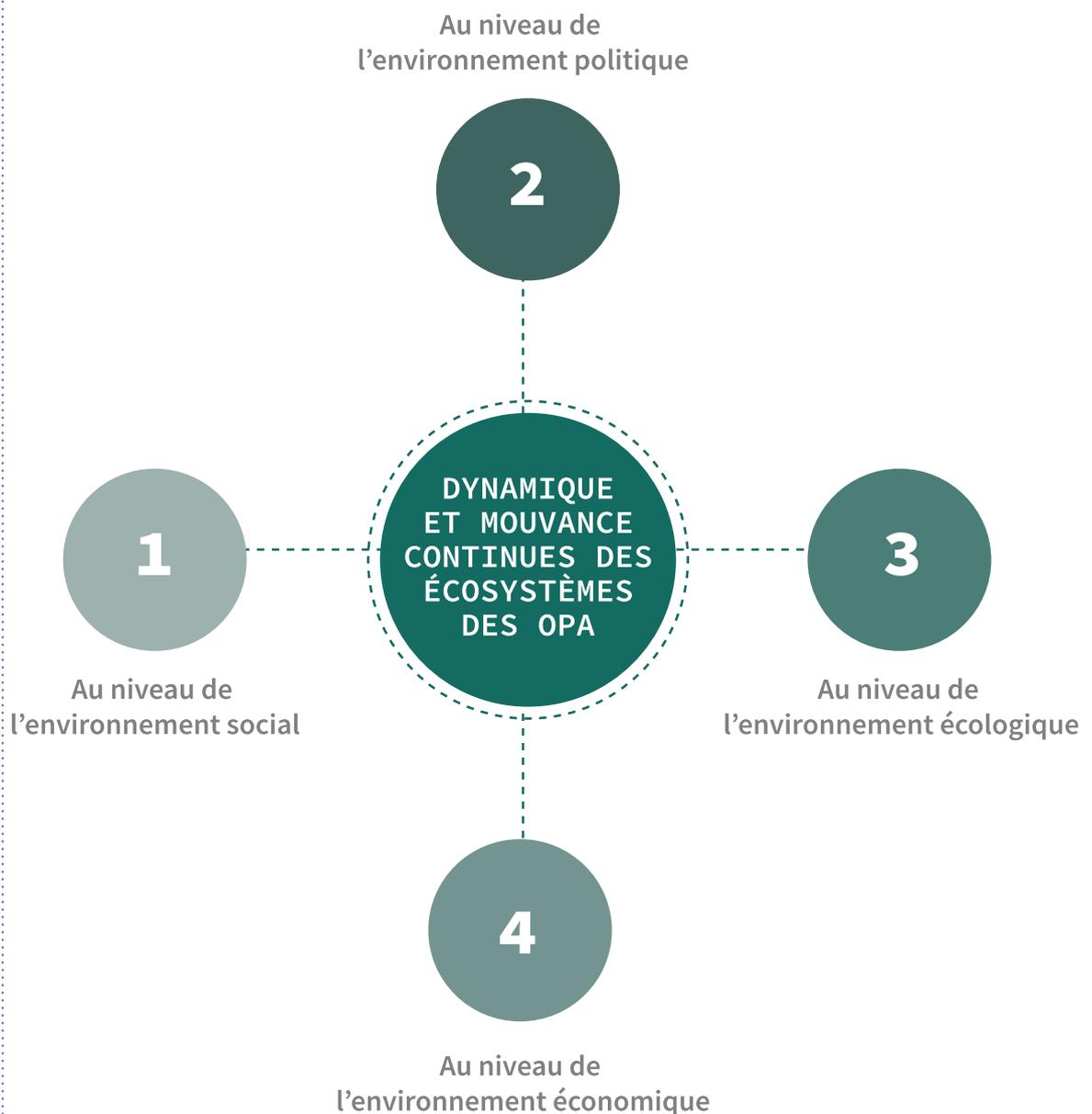
L'OPA opère avec ou face à une multiplicité d'acteurs économiques qui (souvent) se connaissent assez peu et entrent en interaction immédiatement à la création juridique de l'organisation. Bien qu'ils partagent le même territoire avec des défis socio-économiques communs, ces acteurs économiques agissent et évoluent dans une direction qu'ils jugent plus indiquée pour leurs intérêts (producteurs/acheteurs d'une même CdV, acteurs d'une même filière).

Cela engendre généralement une relation conflictuelle permanente qui s'ancre de jour en jour, vu la vulnérabilité des systèmes de gestion.

Ainsi, la connaissance mutuelle et le rapprochement entre ces différents acteurs économiques (voire sociaux) et les OPA favorisent la construction d'une vision commune et partagée (acceptée et soutenue) nécessaire pour assurer la compétitivité des CVA et la durabilité du modèle d'affaires de chacun des acteurs face à la dynamique des écosystèmes.

4.2 La dynamique et mouvance continues des écosystèmes des OPA

Cette dynamique s'observe et s'enregistre à différents niveaux à savoir :



⁵ La Loi n°2020-30 du 30 juin 2020, relative à l'Economie Sociale et Solidaire a été publiée, le 03 juillet 2020, au Journal Officiel de la République Tunisienne (JORT) après son adoption par le Parlement le 17 juin 2020. La loi, comporte 24 articles qui déterminent le cadre de référence de l'Economie Sociale et Solidaire.

1. Au niveau de l'environnement social

Cet environnement subit un changement générationnel continu qui peut toucher même trois générations à la fois (encore plus avec l'augmentation de l'espérance de vie). Les jeunes qui sont de plus en plus nombreux ont des besoins de plus en plus diversifiés, des ambitions, des repères et des valeurs généralement très différents des générations précédentes. Avec l'évolution technologique, l'écart devient de plus en plus conséquent et les jeunes ont tendance à se sentir hors de leur contexte réel et déconnectés de leurs écosystèmes.

Ces jeunes qui ne sont pas généralement les propriétaires directs des terres sont rarement ou peu intégrés dans les stratégies des OPA et se sentent ainsi dépourvus de mécanismes locaux de création de réelles richesses.

2. Au niveau de l'environnement politique

Les politiques publiques de développement influencent directement les OPA en tant que structures d'organisation des producteurs. Selon la place qu'occupe l'agriculture dans les orientations économiques et les politiques de développement, les OPA bénéficient d'un environnement politique en leur pleine faveur ou pas.

La promotion des filières connaît plusieurs réformes qui sont souvent peu connues des acteurs économiques à la base :

La Loi n° 2020-30 du 30 juin 2020 relative à l'Economie Sociale et Solidaire⁵ qui ouvre la voie à l'autonomisation des OPA (du moins celles qui optent pour le statut coopératif).

La loi sur l'investissement, N°71 du 30 septembre 2016, entrée en vigueur le 1er avril 2017 qui vise à favoriser la promotion des investissements privés, notamment étrangers, et à encourager la création et le développement des entreprises.

La libéralisation et l'ouverture des marchés où la Tunisie :

- est signataire de dizaines d'accords commerciaux qui lui ouvrent l'accès à des marchés régionaux et internationaux,
- bénéficie de réductions tarifaires consenties dans le cadre du Système Généralisé de Préférence (SGP), avec une large gamme de produits exportés essentiellement les produits manufacturés, agricoles et d'artisanat avec les États-Unis, le Canada, le Japon, la Suisse et l'Australie.

Pourtant, ces réformes affectent positivement ou négativement les activités des OPA, selon que celles-ci (réformes) sont prises en compte dans les stratégies des OPA ou pas.

3. Au niveau de l'environnement écologique

Les changements écologiques (œuvres de la nature et des hommes) influencent les pratiques culturelles, la rentabilité des cultures, la disponibilité des ressources et ainsi la résilience des systèmes y afférents et en particulier l'OPA elle-même aussi bien par rapport à sa gouvernance par les producteurs que par la nature et la vulnérabilité des ressources qu'elle valorise.

4. Au niveau de l'environnement économique

Sous l'effet de la mondialisation, les règles et les conditions du marché changent rapidement et régulièrement, et seuls les acteurs qui disposent des stratégies de proactivité et de réactivité s'en sortent plus facilement.

Cette complexité du contexte et la dynamique des écosystèmes des OPA nécessitent de leur part la mise en place de stratégies d'adaptation et d'une bonne gouvernance, en vue d'une meilleure protection de leurs adhérents et la promotion des CVA/filières agricoles.

5. Missions et rôles des OPA dans la promotion de l'économie locale et nationale

La compréhension des rôles et missions des OPA est déterminante pour le facilitateur ; cela lui permet de mieux s'approprier les objectifs poursuivis par celles-ci et de pouvoir leur proposer des services adaptés.

5.1 La mission de l'OPA

La mission de l'OPA est de servir ses adhérents et de sauvegarder les ressources et l'écosystème dans lequel ils exercent. Cela passe par la mise en place des stratégies suivantes :

- Mise en commun de moyens techniques et logistiques et de règles de fonctionnement et de commercialisation ;
- Organisation de la production pour l'adapter à la demande ;
- Gestion du système d'information du marché ;
- Organisation de la politique de maîtrise des coûts de production ;
- Plaidoyer pour la régularisation des prix ;
- Mise en place d'un système de traçabilité, etc.

Pour pouvoir assurer cette mission, les OPA sont appelées à assurer convenablement leurs rôles.

5.2 Les rôles de l'OPA

L'OPA joue divers rôles :



⁶ RECMA – REVUE INTERNATIONALE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, N°313, juillet 2009, <https://www.erudit.org/en/journals/recma/2009-n313-recma01039/1020922ar.pdf>, p. 41

⁷ Ministère de l'environnement et du développement durable, Direction générale de l'environnement et de la qualité de la vie, « Stratégie de développement durable des oasis en Tunisie », mars 2015, p.110.

Face à la complexité de leurs écosystèmes et à la diversité des rôles qui leurs sont attribués, les OPA en général, plus particulièrement les OPA Tunisiennes n'arrivent pas, pour la majorité d'entre elles, à jouer efficacement leurs rôles et ce pour diverses raisons, dont les plus importantes sont : l'insuffisance voire même le « manque de ressources humaines, de moyens et particulièrement l'absence de services d'appui et de conseil spécialisés en matière d'accompagnement d'OPA »⁷.

6. Modes d'accompagnement dédiés aux OPA

La complexité de l'environnement des OPA et la multitude des acteurs au niveau de leurs écosystèmes ainsi que la diversité des rôles qui leurs sont attribués font que les OPA ont besoin d'un accompagnement spécifique qui vise la montée en compétences vers l'autonomisation de ces organisations levier du développement local face à l'absence de mécanisme adapté et alternatif dédié au monde rural en Tunisie.

Pour pouvoir assurer l'accompagnement des OPA dans sa complexité, il est important de créer un corps de professionnels dédiés et hautement qualifiés pour pouvoir réussir cette mission dans les meilleures conditions et les meilleurs délais et dans la qualité et la durabilité.

Ce rôle ne peut pas être exclusivement donné à :

- Un expert dans un champ spécifique vu que l'intervention demandée est systémique et porte sur plus d'un volet ;
- Un conseiller dans un champ spécifique vu la diversité des champs de compétences de la gestion d'une OPA ;
- Un formateur car l'enjeu est un enjeu de changement de perception, de comportement, de pratique dans divers domaines d'action.

Ainsi un autre mode d'accompagnement valorisant à la fois la relation, les processus, les résultats et la durabilité de ces trois précités vient prendre toute sa place en accompagnement des OPA.

De ce fait, la facilitation dans son sens large, qui intègre à la fois la facilitation économique (habileté à faciliter les interactions inter-acteurs vers des objectifs de développement) et la facilitation pédagogique ou spécifiquement andragogique (habileté à conduire des dynamiques d'apprentissage associés à des changements comportementaux où le sujet accompagné est au cœur de son action libre et responsable) est le mode le plus recommandé pour l'accompagnement des OPA.

En plus de la facilitation comme mode d'accompagnement des personnes et des processus territoriaux, le coaching comme mode d'accompagnement vers l'autonomisation par excellence vient renforcer les habiletés d'un facilitateur par une attitude positive, bienveillante, constructive, loin de tous genre d'égoïsme et de supériorité. Cette attitude est appelé la posture coach ou la posture basse.

Un facilitateur OPA n'est pas appelé à avoir la qualification d'un coach professionnel mais il est indispensable qu'il adopte la posture du coach.

03

P.26 / P.39

Facilitateur OPA : un levier du développement local et de création d'emplois

Importance du chapitre
Du moins important
vers le plus important



Objectif général



Ce chapitre vous permettra de :

- Vous familiariser avec le profil de facilitateur OPA ;
- Faire valoir sa valeur ajoutée en dynamique territoriale de développement.

Résultats attendus



1. Les spécificités techniques et organisationnelles du métier potentiel de facilitateur OPA sont présentées.
2. Le métier potentiel de facilitateur OPA est vulgarisé.
3. Le métier potentiel de facilitateur OPA est estimé à sa juste valeur.

Objectifs spécifiques du chapitre



1. Différencier le métier potentiel de facilitateur OPA par rapport aux autres métiers d'accompagnement dédiés aux OPA.
2. Connaître la mission du facilitateur OPA.
3. Connaître le rôle du facilitateur OPA.
4. Enumérer les compétences et le profil d'un facilitateur OPA.
5. Connaître les outils les plus importants d'un facilitateur OPA.
6. Exposer les valeurs et les normes d'éthique professionnelles d'un facilitateur OPA.
7. Promouvoir le métier potentiel de facilitateur OPA.

1. Qu'est-ce qu'un facilitateur OPA ?

“ Le facilitateur spécialisé en accompagnement des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) appelé « Facilitateur OPA » est un professionnel de l'accompagnement qui est hautement qualifié, ayant des compétences croisées et multiples et qui sont à la fois issues d'une expérience confirmée sur terrain et d'un savoir et savoir-faire polyvalent et systémique. ”

Le facilitateur OPA se démarque vis-à-vis des autres modes d'accompagnement par sa posture basse. Comme le coach, il accorde à l'accompagné la position centrale au niveau de la réflexion, de l'action et de la réaction. Il lui apporte son appui pour l'amener à trouver sa propre solution.

Ainsi, il n'agit pas à la place de l'accompagné comme c'est le cas pour le mode expert.

Le facilitateur aura la charge d'assurer

l'accompagnement des responsables et des adhérents d'une OPA à définir leurs potentialités, leurs besoins, leurs problèmes et difficultés, à co-construire leur vision partagée de l'OPA sur la base de laquelle ils seront en mesure de définir leurs objectifs, de clarifier leurs priorités, d'élaborer leurs stratégies, de coproduire leur plan d'action et de le mettre en œuvre et ce dans une dynamique participative et co-responsable.

2. Mission d'un facilitateur OPA

La mission d'un facilitateur OPA est de :

Promouvoir les OPA comme acteurs incontournables de valorisation des potentialités territoriales et de création d'emplois au service d'un développement local et territorial durable pour un bien-être commun.

3. Rôles et tâches d'un facilitateur OPA

3.1 Rôles d'un facilitateur OPA

Le rôle principal d'un facilitateur OPA est d'accompagner l'OPA à la prospection et à la valorisation des potentialités locales, à entreprendre des dynamiques de changement (comportementales et organisationnelles) et à contribuer au développement territorial pour un bien-être commun.

Plus spécifiquement, le rôle principal du facilitateur OPA est d'accompagner l'OPA à la création et au développement des OPA afin de garantir leur durabilité et leur

permettre de contribuer au développement socio-économique territorial et ce en accompagnant les membres fondateurs, l'équipe de gestion et les adhérents de l'OPA à gagner ensemble de la clarté concernant les horizons de l'organisation, à coproduire une vision partagée, à optimiser la gestion de ses ressources et à bâtir son propre modèle d'affaires dans une perspective de performance continue et de durabilité inconditionnelle.

3.1 Activités et tâches d'un facilitateur OPA

Ceci peut être traduit opérationnellement et concrètement par l'ensemble des activités suivantes :

- Animation multi-acteurs au service de la création et du développement de l'OPA ;
- Accompagnement de dynamiques de changement à la fois à un niveau personnel, interpersonnel, organisationnel et territorial ;
- Appui au renforcement des habiletés et conduite de la montée en compétences à la fois transversales, techniques et managériales pour les fondateurs et les adhérents des OPA ;
- Appui à l'élaboration de modèles d'affaires et de stratégie de développement de l'OPA ;
- Accompagnement vers l'autonomisation de l'OPA ;
- Promotion d'un modèle alternatif de bonne gouvernance et de gestion responsable des écosystèmes pour un développement local résilient.

Formulés en langage d'actions, ces rôles se traduisent par les principales actions suivantes :

- Mettre en relation l'OPA avec son réseau de partenaires et servir d'intermédiaire (interacteurs) ;
- Dynamiser l'ouverture de l'OPA sur son environnement (sociétés privées, société civile et organismes publics) ;
- Animer des rencontres et des ateliers de sensibilisation au profit des responsables et adhérents de l'OPA afin de :
 - Les conscientiser sur leur rôle pour le développement socio-économique local ;
 - Les amener à découvrir leur propre identité et à co-construire leur vision partagée ;
 - Les amener à des lectures systémiques et à la co-construction responsable pour l'élaboration et la formulation de l'ensemble des éléments suivants :
 - L'identité de l'OPA,
 - Son but économique et social,
 - Sa mission, sa vision et ses valeurs,
 - Sa dynamique d'ouverture sur son écosystème,
 - Son modèle d'affaires (projet de société),
 - Son mode de gouvernance,
 - Sa stratégie de développement.
- Les amener à s'ouvrir au changement et à opérer des changements stratégiques et opérationnels dans la gestion de leur organisation ;
- Les amener à jouer leur rôle d'initiateur de projets innovants de développement local.

4. Compétences et profil d'un facilitateur OPA

4.1 Les compétences d'un facilitateur OPA

“ Il s'agit à ce niveau d'un travail d'ingénierie qui constitue une première initiative en matière d'ingénierie pédagogique pour l'élaboration d'une grille des compétences du facilitateur OPA. Ce travail peut être conduit avec plus d'exhaustivité pour se conformer au Référentiel Tunisien des Métiers et Compétences (RTMC). L'ambition de ce travail se limite à la présentation des compétences du facilitateur OPA. ”

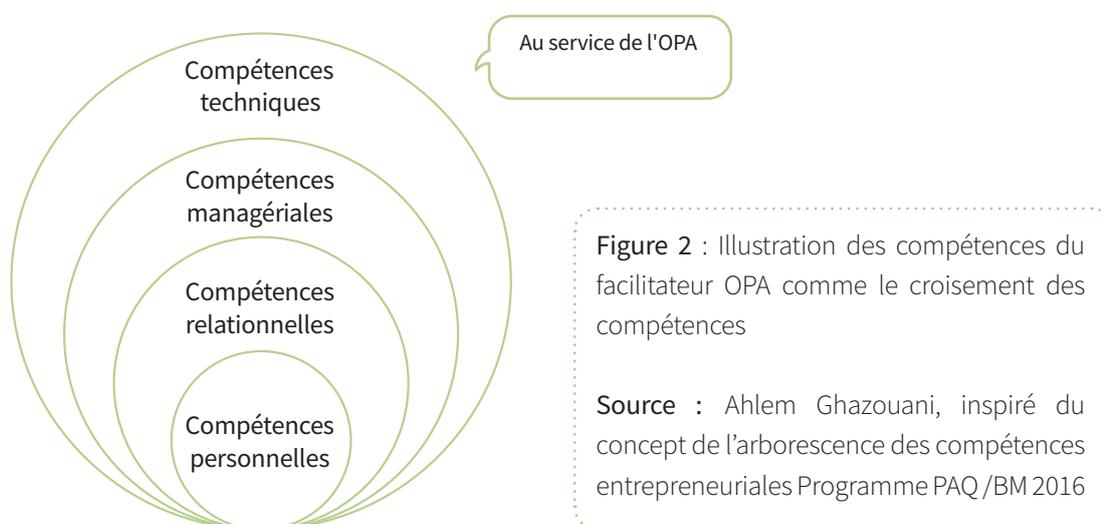
Bien qu'il ne figure pas actuellement dans le Référentiel des Métiers et des Compétences (RTMC) de l'ANETI, le métier potentiel de facilitateur OPA peut toutefois être classé dans le domaine « Agriculture et Pêche » et plus spécifiquement dans le domaine « A13 Etudes et assistance technique ».

Il s'agit d'un « hybride systémique et innovant » entre divers champs de métiers principalement les trois métiers repérés sous **A1301 Conseil et assistance technique en agriculture, A1302 Contrôle et diagnostic technique en agriculture et A1303 Ingénierie en agriculture et environnement naturel**. Il inclut aussi une dimension des métiers d'aide à la personne et des métiers d'animation et de dynamisation

territoriale multi-acteurs.

Ainsi, cette spécialité a été pensée et conçue à travers le pilote mené dans le cadre du projet PERR et elle fait converger un ensemble de compétences relatives à la fois au développement personnel, au management des organisations, à la gestion des entreprises, aux techniques de production agricoles et à la dynamisation territoriale.

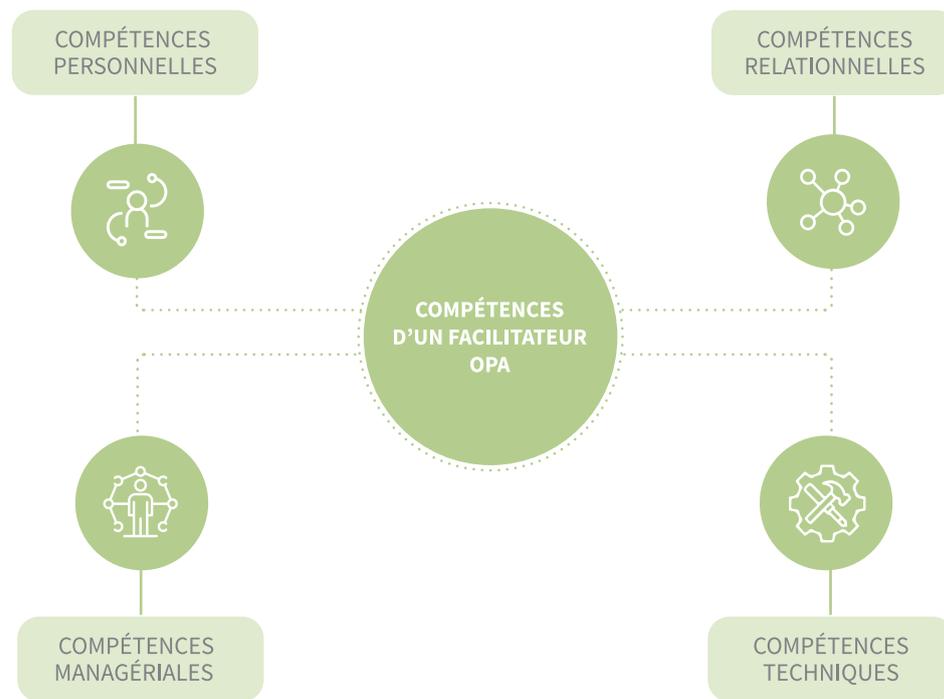
La représentation suivante schématise ce croisement de compétences diverses au service de l'OPA :



Les compétences afférentes au métier potentiel de facilitateur OPA sont reliées aux situations de travail que rencontre un facilitateur lors de son accompagnement de l'OPA.

Nous pourrions opter pour cette classification de compétences du métier dans le sens global sans spécifier les situations de métier.

Ces compétences peuvent être classées selon quatre typologies à savoir :



4.1.a Qualités et compétences personnelles

Ces compétences regroupent l'ensemble des habiletés personnelles relatives aux attitudes et aux qualités personnelles comme la gestion de soi, de sa dynamique interne et de ses émotions soit à titre d'exemple : la confiance en soi, l'estime de soi, l'esprit d'initiative, la capacité décisionnelle, l'ouverture au changement...

4.1.b Compétences relationnelles

Ces compétences regroupent un ensemble de capacités reliées à la gestion des dynamiques relationnelles interpersonnelles et plus particulièrement à un niveau multi-acteurs.

4.1.c Compétences managériales (y inclus les compétences organisationnelles)

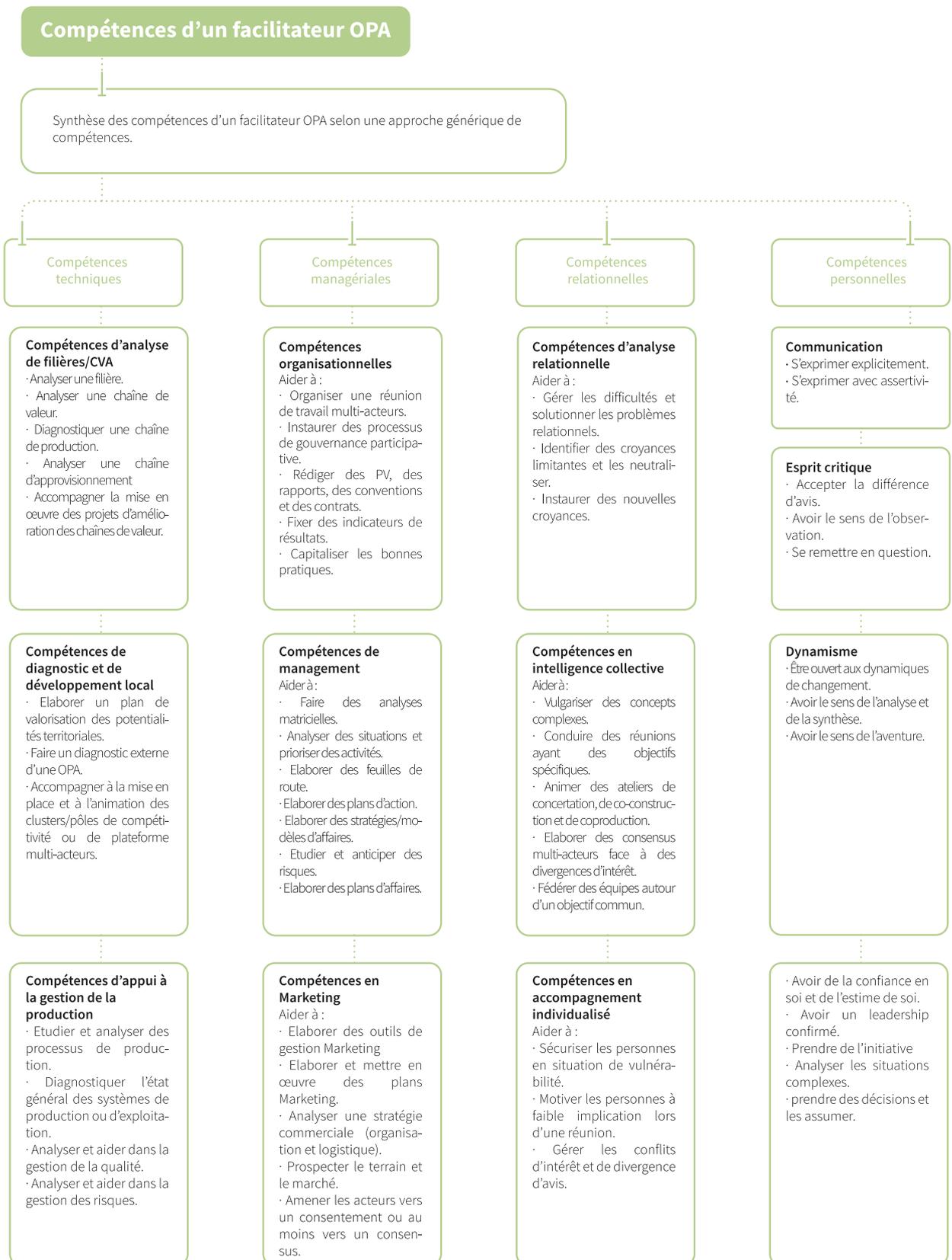
Ces compétences regroupent un ensemble de capacités reliées à la structuration, à la gestion organisationnelle, administrative, financière, comptable, commerciale et juridique de l'OPA.

4.1.d Compétences techniques relatives au domaine agricole et agroalimentaire

Ces compétences regroupent un ensemble de savoirs et de savoir-faire reliés aux techniques culturelles des cultures et de l'élevage propres à l'activité agricole ainsi qu'à celle de l'agroalimentaire. La classification selon ces différentes typologies mentionnées plus haut a pour but la structuration des données pour une facilité de lecture et d'assimilation.

Le tableau n°1⁸ : résume l'ensemble de ces compétences d'une manière générique et selon le modèle de l'approche par compétences.

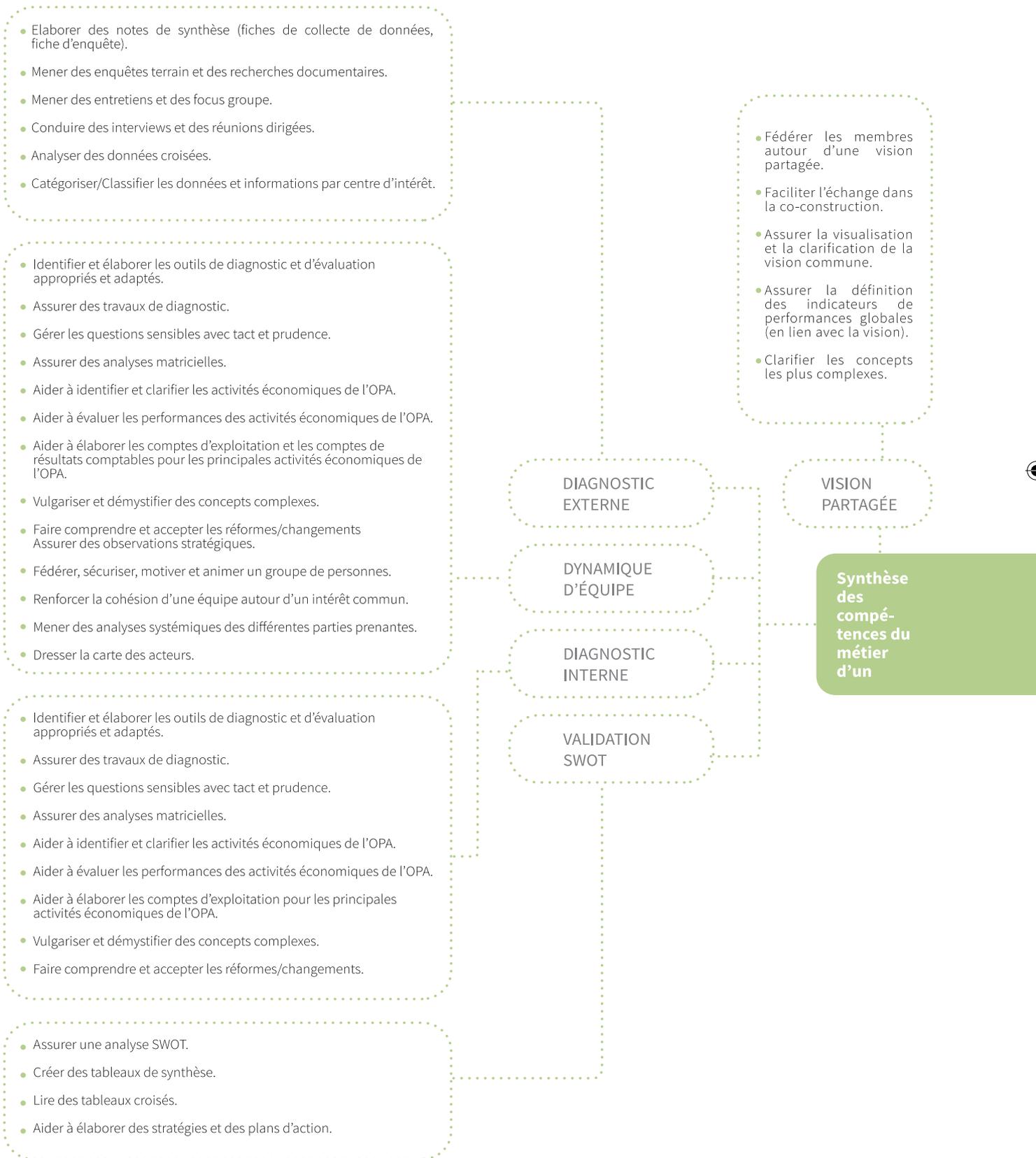
⁸ Il synthétise uniquement les compétences les plus importantes qu'un facilitateur devrait avoir (avec un niveau de familiarisation ou de parfaite maîtrise).





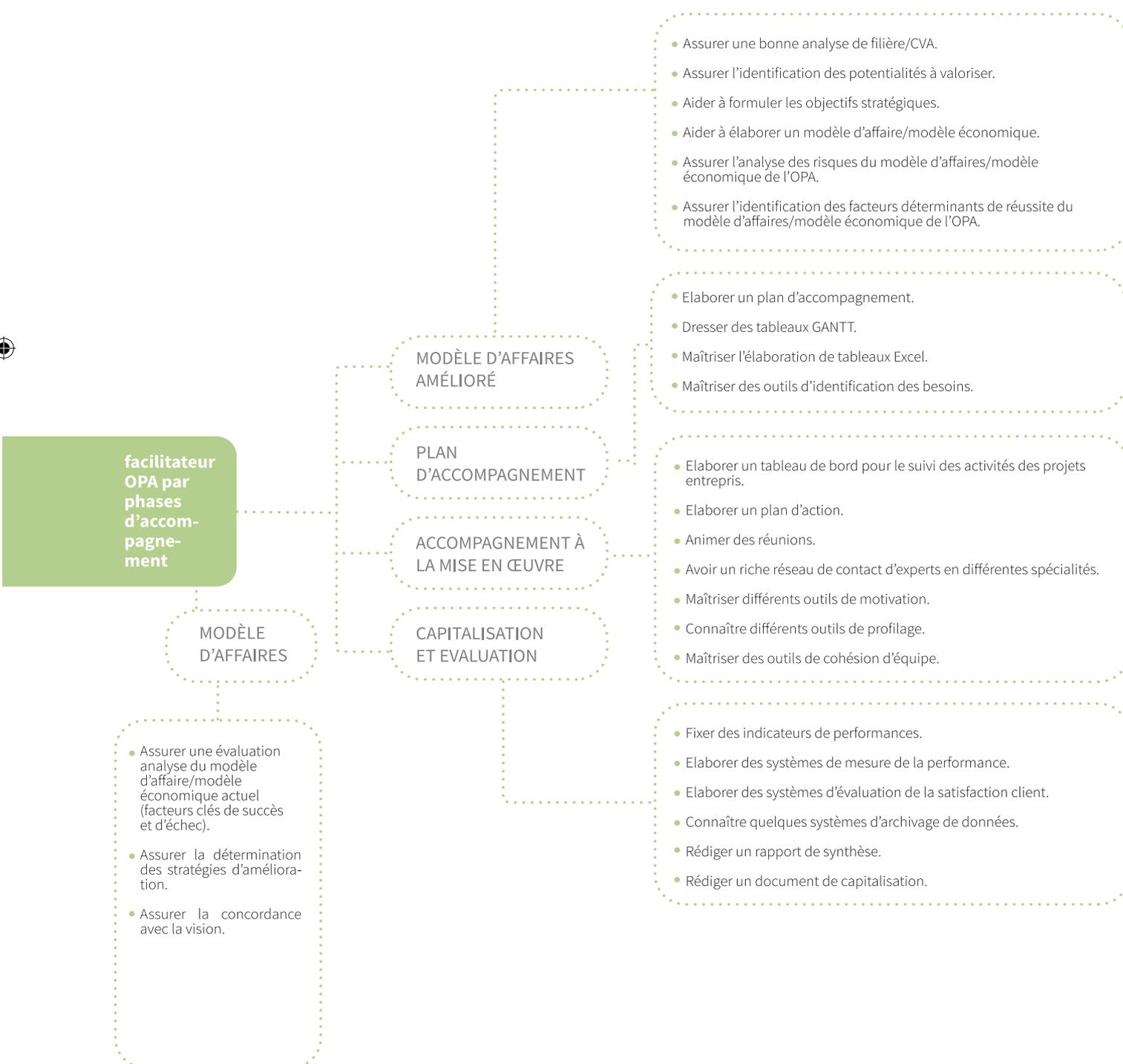


Le tableau n°2 : Synthèse des compétences du métier d'un facilitateur OPA par phases d'accompagnement (selon l'approche par compétences)



Afin de s'aligner au processus d'identification de l'ensemble des compétences du facilitateur OPA, (basé sur les situations métier) le tableau N°2 présente l'ensemble des compétences du facilitateur OPA avec plus de détails techniques reliés directement à l'ensemble des rôles et des tâches qui lui sont attribués.

Ce classement par phase d'intervention vise à permettre une meilleure compréhension de la portée de ce profil ainsi qu'une valorisation de l'ensemble de ses compétences qui sont croisées, multidisciplinaires et traduisant un haut niveau de qualification professionnelle du consultant facilitateur spécialisé dans l'accompagnement des OPA.



- Il est important de signaler que le facilitateur OPA, bien qu'il soit hautement qualifié et ayant des compétences multiples, son rôle consiste essentiellement à accompagner l'identification des besoins et des problèmes de l'OPA. Même s'il est sollicité à le faire par les membres de l'OPA, il n'est pas amené en aucun cas à intervenir lui-même en cavalier seul. Les compétences croisées du facilitateur vont lui permettre beaucoup plus de comprendre les processus les plus complexes et d'appuyer les responsables et les membres de l'OPA à dépasser leurs difficultés mais en aucun cas d'agir comme l'expert de toutes les matières.

4.2 Profil d'un facilitateur OPA

- Avoir un diplôme d'enseignement supérieur dans les disciplines de l'agriculture, de l'agroalimentaire et /ou de la gestion et des entreprises tels que :
 - Technicien supérieur / Ingénieur agronome (toutes filières incluses) ;
 - Ingénieur en agro-alimentaire ;
 - Master en Economie, Gestion, Management, Commerce et Marketing.
- Avoir 2 à 3 ans d'expériences actives, notamment au sein d'une SMSA, d'un GDA, d'une association de développement ou d'un programme de développement avec la coopération internationale ;
- Avoir un minimum de connaissances sur le champ d'activité des SMSA et des GDA ;
- Disposer de bonnes capacités rédactionnelles en français et en arabe ;
- Maîtriser le dialecte tunisien ;
- Être éligible aux conditions d'exercice de la profession de conseiller agricole ou ayant un agrément de conseiller agricole (pour ce qui est du domaine agronomique) ;
- Être familiarisé avec le concept d'animation territoriale multi-acteurs (dans le cadre de projets de développement).

5. Qualités personnelles et posture d'un facilitateur OPA :

5.1 Les qualités personnelles :

Pour pouvoir assurer les rôles qui lui sont attribués, le facilitateur OPA devrait avoir un ensemble de qualités personnelles dont les plus importantes sont :

- Un positivisme et un enthousiasme naturels ;
- Une capacité de se remettre en question ;
- Une ouverture d'esprit et une ouverture à l'apprentissage ;
- Une écoute active développée et une empathie inconditionnelle ;
- Une facilité d'expression et de persuasion dans la bienveillance ;
- Une conscience sociale et environnementale développée ;
- Un esprit d'analyse et de synthèse ;
- Un esprit d'initiative et d'aventure ;
- Un sens de création et de créativité ;
- Un sens de consensus.

5.2 Posture d'un facilitateur OPA :

Le facilitateur OPA est un professionnel de l'accompagnement des dynamiques interpersonnelles et des dynamiques de management des organisations.

Acteur de fédération interpersonnelle, moteur de changement organisationnel et managérial et levier de développement local, le facilitateur doit avoir une posture très spéciale pour pouvoir assurer l'ensemble de ces rôles pas toujours évidents.

Le facilitateur OPA doit avoir le sens de l'épanouissement vers autrui avec un altruisme assez développé pour pouvoir limiter son égo au service de l'écosystème pour accompagner l'OPA dans son territoire.

En langage d'accompagnement et de coaching cette posture est appelée posture basse par opposition à la posture haute de l'expert.

Le facilitateur est un acteur qui fédère les personnes autour d'un objectif commun avec un esprit d'équipe, il agit par l'équipe avec l'équipe et pour l'équipe constituant l'OPA.

6. Principales valeurs et éthique du profil de facilitateur OPA

6.1 Les principales valeurs du métier de facilitateur OPA

- **Le respect** : le facilitateur est appelé au respect de la diversité des personnes, et à l'adaptation aux différentes cultures ;
- **L'humilité et la modestie** : vis-à-vis des processus d'apprentissage des uns et des autres ;
- **L'altruisme** : sculpter vers la baisse son Ego et être orienté vers l'Ecosystème ;
- **La solidarité** : renforcer les synergies au service de l'intérêt commun ;
- **L'honnêteté et la confidentialité** : dans la gestion des données et des confidences ;
- **La responsabilité sociétale et l'engagement citoyen** : être porté par la responsabilité partagée ;
- **Le progrès** : Être porté à son propre titre de facilitateur par le besoin d'évoluer et d'œuvrer pour un lendemain meilleur et porter l'équipe dans cette dynamique d'évolution continue et de progrès ;
- **Le bien-être et la conscience écologique** : Être porté par une dynamique de bienveillance physique et morale envers les autres.

6.2 Ethique du profil de facilitateur OPA

- Respect des personnes dans leurs diversités de langue, de genre, de couleur, de croyances, d'appartenance religieuse et politique ;
- Confidentialité : par rapport aux informations détenues et aux livrables produits et qui porte sur les spécificités des OPA ;
- Conscience écologique et appartenance territoriale.

7. Boîte à outil d'un facilitateur OPA

Dans son intervention d'accompagnement de l'OPA, le facilitateur intervient dans des dynamiques d'interaction interpersonnelles, sur des opérations structurelles et organisationnelles ainsi que sur des aspects managériaux. Cette diversité d'intervention fait que le facilitateur doit maîtriser une diversité d'outils et de techniques.

Nous pouvons synthétiser l'ensemble des outils qu'un facilitateur doit maîtriser dans les catégories suivantes. Ces outils et techniques sont cités à titre indicatif comme des exemples et non pas à titre limitatif :

BOÎTE À OUTIL D'UN FACILITATEUR OPA

Outils et techniques de communication interpersonnelles, soit à titre d'exemple : Ecoute active, message laser, reformulation, feedback constructif, marques d'attention positive, cadrage, recadrage, métaphore, synchronisation, calibrage, élément séparateur, etc. ;

Outils et techniques d'animation, de facilitation et de modération, soit à titre d'exemple : visualisation, *brainstorming*, travail en équipe, tables tournantes, technique des 6 chapeaux, *brainwriting*, carte mentale, panel, queue de poisson, arbre à problème, arbre à solution, etc. ;

Outils et techniques de diagnostic et de prospection, soit à titre d'exemple : observation, enquête, focus groupe, questionnaire, carte des acteurs, carte de perception, interview, etc. ;

Outils et techniques de priorisation et d'aide à la décision soit à titre d'exemple : matrice de priorités, carte mentale, Loi de Pareto (20/80), technique de vote, Philippe 6X6, etc. ;

Outils et techniques de suivi et d'évaluation soit à titre d'exemple : PV, rapport, note de synthèse, carte mentale, etc. ;

Outils et techniques de capitalisation et de modélisation soit à titre d'exemple : fiche de synthèse, fiche de capitalisation d'expérience, fiche de bonne pratique, rapport, compte-rendu, etc. ;

Comme spécifié dans la partie introductive de ce pilote de formation, une boîte à outils et un kit d'intervention sur terrain sont élaborés dans le cadre du projet PERR et sont au service des facilitateurs OPA.

04

Démarche d'intervention, services offerts et valeurs ajoutées pour l'OPA

P.40 / P.51

Importance du chapitre

Du moins important
vers le plus important



Objectif général



Ce chapitre vous permettra de valoriser l'ensemble des services offerts par les facilitateurs OPA dans le cadre de l'accompagnement des OPA, et de connaître et spécifier les valeurs ajoutées pour les OPA grâce à cet accompagnement

Résultats attendus



1. L'ensemble des services de facilitation offerts lors de l'accompagnement des OPA est spécifié et mis en valeur.
2. Le métier de facilitateur est valorisé.
3. Les valeurs ajoutées à l'OPA sont spécifiées et mises en exergue.
4. Le facilitateur dispose d'arguments de vente pour convaincre ses clients de sa prestation.

Objectifs spécifiques



1. Clarifier la notion de services de facilitation durant le processus d'accompagnement des OPA.
2. Rappeler les rôles du facilitateur OPA dans sa prestation de service.
3. Présenter les étapes de la démarche d'accompagnement de l'OPA.
4. Énoncer les valeurs ajoutées des services de facilitation aux OPA.

1. Services de facilitation pour les OPA

1.1 Différence entre services intégrés aux adhérents et prestation de services reçus par l'OPA

Le facilitateur peut être une compétence interne ou externe à l'OPA. appui extérieur (une action ou un projet financé par un bailleur de fonds).

Dans le cas où le facilitateur est interne à l'OPA, le service d'accompagnement en mode facilitation est considéré comme un « service intégré ». En effet, cela rentre dans le cadre de la mission même de l'OPA. Ainsi, il peut s'agir d'une assistance ou inter-médiation de la part d'une compétence interne de l'OPA en direction des adhérents individuels ou OPA de base (SMSA ou GDA) membre d'une faïtière d'OPA (GIE par exemple). Dans le second cas de figure où le facilitateur est externe à l'OPA, le service de facilitation représente une « prestation de service » qui peut être rémunérée ou bénévole.

Le service de facilitation « intégré » serait une initiative de l'OPA envers ses adhérents et ce, à titre gratuit ou payant. Cet accompagnement / facilitation peut aussi rentrer dans le cadre d'un La prestation peut faire l'objet d'un contrat (formel ou informel). Le service de facilitation peut concerner un ou plusieurs services qui sont dans le cadre des compétences du facilitateur OPA (cf. Chapitre 3). **L'essentiel est que le service s'inscrit dans le cadre des activités économiques et sociales de l'OPA, et qu'il aboutisse à un résultat satisfaisant (amélioration de la performance et/ou changement organisationnel).**

1.2 Conditions de réussite de la prestation de service par le facilitateur OPA

Pour pouvoir assurer convenablement ses services, le facilitateur est appelé à tenir compte des préalables et dispositions suivantes :

- a. S'assurer que la demande de l'OPA est parfaitement en phase avec le domaine de compétences du facilitateur
- b. Solliciter la tenue d'une séance de cadrage de la prestation pour clarifier la portée de la demande d'intervention
- c. S'assurer que les dispositions sont bien prises pour la tenue et la conduite du processus d'accompagnement/facilitation
- d. Préparer son intervention : scénario, outils, supports, questions à administrer
- e. Imprimer son scénario et l'actualiser tout au long de la facilitation, en fonction des nouvelles données
- f. Conduire le processus de facilitation tout en veillant à chaque phase d'accompagnement à :
 - Faire en sorte que tout le monde connaisse et partage l'objectif,
 - Faire participer tous ceux qui sont présents et faire régner l'écoute active et la bonne ambiance,
 - Adopter soi-même la posture basse,
 - Tenir compte des prises de position (même les non exprimées),
 - Prendre note des points de discussion importants et faire référence.
- g. Prester les services sur la base de la séance de cadrage déjà entreprise et dont les principaux contenus sont discutés et co-construits ensemble.

La réussite de la prestation de service de facilitation est fonction des résultats atteints. Ces résultats doivent pouvoir être évalués à travers des performances (globales et spécifiques à l'objet de la facilitation) et des changements dont les indicateurs doivent être discutés et définis en amont.

Il n'est sans doute pas toujours évident de mesurer les performances et les changements assurés et que certains peuvent ne pas être perceptibles à l'issue de la prestation de facilitation. Toutefois, il revient au facilitateur OPA d'en définir les indicateurs et les modalités de leur mesure et suivi.

1.3 Aperçu des services de facilitation aux OPA

Le service de facilitation peut être considéré comme « un appui ou une assistance dans le cadre général des activités de l'OPA ou par rapport à une activité/domaine spécifique ».

Concernant le cadre général des activités de l'OPA, la facilitation vise à aider les responsables de l'OPA (et les adhérents) à :

- Avoir une meilleure lecture/compréhension et appréciation de leur organisation (identité, but et performances) dans son contexte (environnement interne et externe), à travers l'appui au diagnostic et à la clarification des besoins et des objectifs ;
- Se définir ou actualiser les stratégies et les actions, à travers l'appui à l'élaboration du modèle d'affaires, de plan de développement stratégique, etc ;
- Se définir ou actualiser les mécanismes et outils d'opérationnalisation de leurs stratégies, à travers l'appui à la définition/description des grandes lignes des outils de gestion, notamment le plan d'affaires, plan mobilisation des ressources internes et externes, de plan marketing, plan de communication, plan de formation, etc ;
- Analyser, évaluer, capitaliser et apprendre de leurs activités et expériences.

Le rôle du facilitateur est donc transversal et ne se limite pas à un domaine d'activité spécifique. Pour ce faire, il est nécessaire pour le facilitateur d'avoir une connaissance plus ou moins générale du contexte et du secteur d'activité de l'OPA.

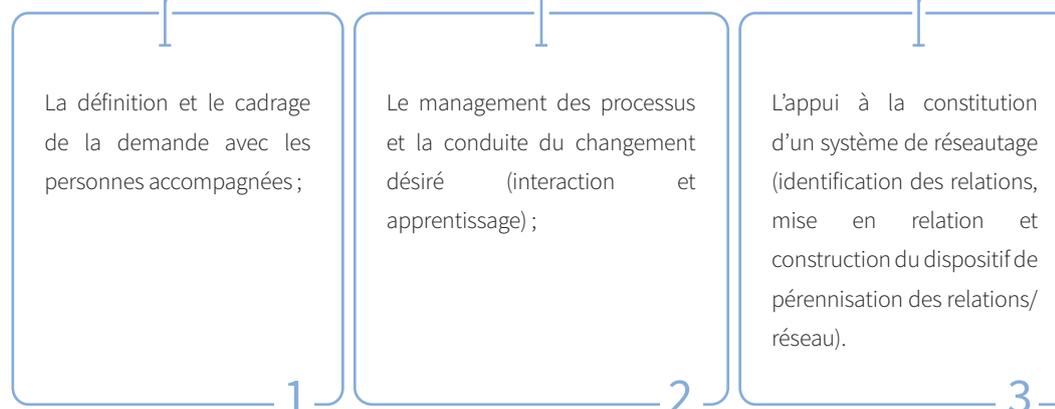
Pour ce qui est de la facilitation relative à une activité ou à un domaine d'activité spécifique de l'OPA, le service consiste à aider les responsables de l'OPA et les adhérents à résoudre une question ou relever un défi spécifique en lien avec une activité économique, un domaine d'activité et/ou une activité de soutien (administratif et financier).

Dans ces cas spécifiques, le rôle du facilitateur revient à aider :

- Les responsables de l'OPA à clarifier le problème/besoin, à spécifier et définir le cadre d'action et de gestion de la mise en œuvre de la facilitation ;
- Les responsables de l'OPA et/ou les personnes concernées (adhérents, personnel, et ou autres acteurs ayant un intérêt spécifique) à :

- Clarifier et définir leurs attentes par rapport à la facilitation,
- Conduire la résolution du problème à travers un apprentissage autonome : la conduite opérationnelle inclura le cognitif, le processuel et les outils,
- S'auto-évaluer par rapport à la pertinence, aux performances et changements, etc ;
- Capitaliser leurs expériences et apprendre à partir de leurs succès et échecs (nouveaux défis).

Le rôle du facilitateur, peut se résumer en trois (03) fonctions spécifiques et principales



D'une manière générale, la facilitation peut porter sur l'ensemble des services d'accompagnement suivants :

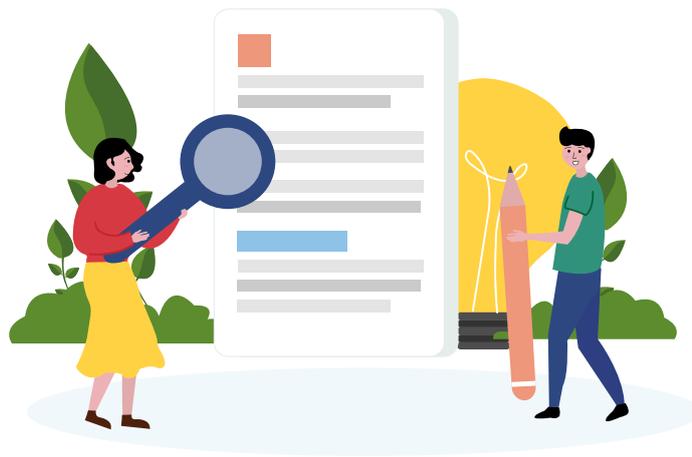
- L'élaboration (stratégique et opérationnelle) des mécanismes et outils de gestion ;
- L'accès à un facteur de production ;
- Une négociation d'un marché ;
- L'introduction d'une « bonne pratique de production/transformation » ;
- L'organisation et/ ou la tenue des rencontres statutaires des OPA de base ;
- Etc.

Indépendamment du service fourni, la démarche d'accompagnement peut concerner un processus global ou une intervention ponctuelle.

2. Démarche d'accompagnement pour un processus global

Nous pouvons résumer la démarche d'accompagnement d'une OPA existante en dix (10) étapes, à savoir :

2.1 Réalisation d'un diagnostic externe



Les OPA exercent des activités socio-économiques dans un environnement très dynamique qui présente des enjeux relatifs aux politiques publiques, au marché, aux changements climatiques, à la sécurité, etc. Cela demande, de la part des OPA de faire preuve de proactivité et de réactivité en prenant des mesures d'ordre stratégique et opérationnel et ce d'une manière continue. En effet, les OPA ne sont pas suffisamment informées de ces enjeux, elles exploitent faiblement les opportunités qui se présentent à elles et elles élaborent peu de stratégies pour mesurer et gérer les risques.

Il revient donc au facilitateur de connaître et de comprendre les différents enjeux, de pouvoir aider les OPA à en prendre conscience et en tenir compte dans leurs stratégies. Pour ce faire, le facilitateur est appelé à faire un travail de recherche (documentaire et sur le terrain) qui lui permettra de disposer d'une base de données pour sa facilitation (éléments d'analyse et de perspectives).

Il s'agit spécifiquement d'assurer une enquête portée sur l'environnement externe de l'OPA pour savoir :

- Comment elle est perçue de l'extérieur ?
- Quelle image elle a au regard des partenaires et des structures avec qui elle inter-réagit ?
- Définir l'ensemble des acteurs avec qui elle inter-réagit ;
- Définir la nature et la qualité de ses interactions avec ses partenaires et ses clients.

Les principaux produits attendus pour cette phase sont :

- Liste des CVA (par ordre de priorité).
- Checklist des opportunités exploitables au niveau des filières et CVA.
- Cartographies des CVA ciblées.
- Principales données économiques (principales ressources, revenus, production, actifs agricoles, emplois, marchés, etc.).
- Indicateurs sur les performances potentielles des principales CVA, ainsi que les performances des OPA qui sont actives sur ces CVA.
- Aperçu des principales contraintes par CVA.
- Checklist des stratégies éventuelles.

2.2 Dynamisation de la synergie et de la cohésion de l'équipe

L'OPA constitue un système complexe où des acteurs sont appelés à mutualiser leurs ressources et leurs efforts pour développer leurs activités économiques et satisfaire des besoins sociaux. Les relations entre ces acteurs évoluent au gré des intérêts en jeu, ce qui nécessite un bon leadership pour assurer la durabilité de l'OPA.

Ainsi, une analyse des parties prenantes peut aider le facilitateur à avoir une meilleure connaissance des acteurs et une lecture des relations mises en jeu.

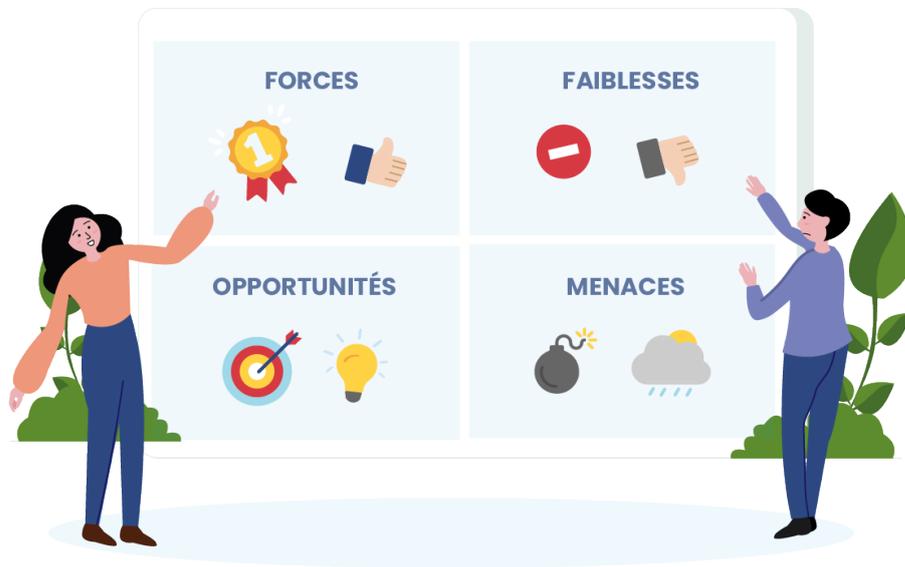
Le facilitateur doit développer une dynamique et une synergie d'équipe pour créer une ambiance favorable à la coproduction basée sur le respect et la confiance.



Cette ambiance conviviale est l'assise du travail qui va suivre et qui porte en outre sur la coproduction d'une vision partagée, qui serait extrapolée en objectif stratégique puis en activités et en actions.

Le facilitateur doit jouer à ce niveau un rôle de coach qui assure la conscientisation des uns et des autres par rapport aux différents comportements et enjeux et défis et d'être aussi le médiateur qui assure la fédération, la sécurisation et la cohésion de l'équipe et ce en utilisant des techniques et des outils de coaching sur lesquelles il a été bien formé.

2.3 Réalisation d'un diagnostic interne



Il est important pour les responsables et les membres de l'OPA de faire une adéquation (concordance) entre son identité, ses capacités et ses performances.

Cela permet à l'OPA de mieux définir ou adapter ses stratégies visant à rendre des services à ses adhérents et assurer la compétitivité de leurs produits sur le marché.

Le facilitateur va aider l'OPA à relire leurs textes juridiques, à mieux comprendre leurs contextes et évaluer à la fois leurs contributions pour la promotion de la filière/CVA, leurs capacités et leurs performances.

Ce travail de diagnostic interne permettra de prendre un recul, de faire des analyses croisées et d'avoir comme résultats les éléments de réformes (changements) à apporter dans la gouvernance et la gestion des activités de l'OPA sur la base de l'identification des forces et des faiblesses.

2.4 Validation SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces)



L'analyse SWOT représente un outil qui permet à la fois de faire la synthèse des résultats des diagnostics interne et externe de l'OPA, et de procéder à la définition des stratégies et des mesures opérationnelles.

Au besoin, l'analyse SWOT peut tenir lieu d'un diagnostic à la fois interne et externe, quand le temps fait défaut. L'accompagnement du facilitateur à ce niveau est particulièrement important et il permet de retracer et valoriser les résultats des diagnostics déjà réalisés, ou pour mieux explorer la situation de l'OPA.

2.5 Elaboration d'une Vision partagée (élaboration et visualisation de l'état souhaité et projeté)

Les adhérents de l'OPA poursuivent un idéal, il revient au facilitateur de mettre en commun cet idéal à travers la formulation d'une vision partagée à laquelle chacun adhère et s'engage. Cependant, pour que la vision de l'OPA ne soit pas un « pur rêve », il est nécessaire pour l'OPA de se donner les moyens de la concrétisation de leur vision, en commençant par sa clarification à travers des indicateurs précis, qui définissent ce que les adhérents veulent voir se réaliser. Ainsi, le facilitateur aidera l'OPA à visualiser sa vision, évaluer le niveau de sa réalisation et la reformuler (au besoin).



2.6 Co-construction d'un modèle d'affaires (Evaluation et Actualisation)

Chaque OPA est appelée à définir ses propres choix stratégiques qui déterminent :

- le choix et l'organisation des activités de l'OPA pour la création de la richesse,
- l'exploitation des opportunités d'affaires,
- La gestion du flux d'information, de produits, des services et la structure et la gouvernance des transactions, à travers une prise en considération des acteurs impliqués, leurs rôles, leurs relations et les bénéfices pour chacun et pour la communauté.

Cela représente le modèle d'affaire de l'OPA dont l'élaboration comporte assez d'avantages, dans la mesure où il offre une meilleure visibilité et une assurance dans les objectifs poursuivis.

Pour pouvoir élaborer son modèle d'affaires l'OPA est accompagnée par le facilitateur qui l'aidera à :

- Mieux définir chaque composant de ce modèle et à mieux articuler l'ensemble de ces composants et ainsi cerner les facteurs de succès, de risques et d'échecs ;
- Bien définir son modèle d'affaires actuel, permettra de définir les options d'amélioration par la suite.

2.7 Co-construction d'un modèle d'affaires amélioré

Le modèle d'affaires de l'OPA est dynamique en fonction des changements internes et externes. Pour cela, l'OPA a besoin d'adapter et d'améliorer son modèle d'affaires suivant les changements qui surviennent.

Le facilitateur va, à cet effet aider l'OPA à actualiser son modèle d'affaires en fonction des nouvelles données (résultats de diagnostic interne et externe, et de l'évaluation du modèle d'affaires en cours).

Le modèle d'affaires amélioré trace les orientations futures de l'OPA dans une logique à la fois stratégique et opérationnelle.



2.8 Elaboration d'un plan d'accompagnement



Pour faciliter l'opérationnalisation du modèle d'affaires, il est nécessaire pour l'OPA de pouvoir mobiliser les ressources internes et externes et renforcer les compétences internes pour une meilleure gestion des ressources, de la production, et de la satisfaction des clients. Pour ce faire, l'élaboration d'un plan d'accompagnement permet à l'OPA de savoir comment et quand solliciter l'appui externe.

Il s'agit de la structuration des étapes d'accompagnement selon les actions stratégiques et opérationnelles définies par l'OPA. Le facilitateur va donc aider l'OPA à :

- Clarifier ses besoins en accompagnement,
- Identifier les opportunités exploitables, en termes d'offre de services et/ou de biens,
- Disposer d'un plan de mobilisation des opportunités identifiées.

2.9 Accompagnement à la mise en œuvre

A ce niveau l'accompagnement porte principalement sur :

- L'élaboration de plan d'affaires ;
- L'élaboration des mécanismes et outils de gouvernance du modèle d'affaires ;
- L'élaboration des mécanismes et outils de gestion des liens d'affaires ;
- Le suivi, l'évaluation, la capitalisation pour un apprentissage actif et perpétuel.

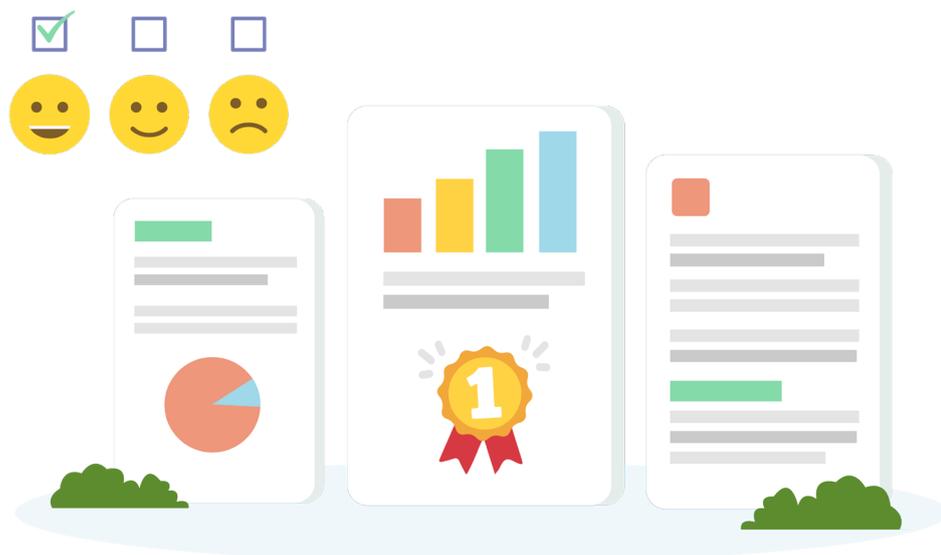
Le facilitateur peut aider l'OPA à mettre en place les dispositifs afférents à ces différents besoins, par lui-même ou en mettant en relation l'OPA avec d'autres compétences ou personnes ressources indiquées.



2.10 Capitalisation et Évaluation

L'accompagnement des OPA est un processus itératif où l'évaluation et la capitalisation permettent d'apporter des améliorations continues. Il revient au facilitateur d'aider l'OPA à :

- Définir clairement, dès le départ, les indicateurs de performances ;
- Mettre en place un dispositif de suivi et veiller à la collecte et au traitement des informations ;
- Procéder à des évaluations intermédiaires et une évaluation générale ;
- Déterminer les facteurs de succès et d'échecs (éventuels), ainsi que les initiatives prises ;
- Tirer les leçons qui s'imposent.



3. Valeur ajoutée pour les OPA

L'utilisation de l'approche de facilitation pour l'accompagnement des OPA en matière de renforcement de leurs capacités ainsi que dans la mise en œuvre de leurs activités économiques permet d'apporter des gains substantiels au niveau relationnel et organisationnel d'une part, et sur le plan matériel d'autre part.

Pour ce qui est du niveau relationnel et organisationnel, les OPA gagnent :

- En **confiance**, par le sentiment de la présence d'une personne qui offre une garantie de neutralité, qui ne serait pas engagée dans un conflit d'intérêt (cela est plus perçu lors de l'intervention d'un facilitateur externe) ;
- En **cohésion d'équipe** et ce par rapport au **consensus sur le problème/défi et/ou besoins mis en jeu**, notamment par la démarche qu'utilise le facilitateur pour aider les personnes concernées dans leur(s) choix et leur(s) décision(s) ;
- En **ouverture sur l'écosystème entrepreneurial et social** dans une dynamique systémique et territoriale élastique ;
- En termes d'**engagement collectif dans l'action ou la mise en œuvre de la (des) décision(s) prise(s)**, ce qui est tacitement demandé aux personnes participant au processus d'accompagnement de l'OPA ;
- En ce qui concerne les **performances de l'OPA, de ses adhérents et/ou son équipe technique**. Cela représente le principal résultat attendu ;
- En **autonomisation par l'auto-construction et l'apprentissage perpétuel**.

La facilitation, par le « faire-faire » tout au long du processus, favorise la valorisation des compétences et des expériences des personnes concernées. Cela leur permet d'apprendre par l'action et de développer progressivement des comportements voire des réflexes qui amènent vers l'autonomisation.

- **En ouverture au changement** à travers une prise de conscience de la situation réelle et la nécessité d'agir autrement pour viser le meilleur d'eux-mêmes et de la structure OPA. Cela commence déjà avec le regard sur le contexte (diagnostic externe et interne de l'OPA) et l'adaptation de l'organisation de l'OPA et de ses activités (évaluation et actualisation/amélioration du modèle d'affaires).

Pour ce qui est du niveau matériel, le gain de l'OPA est principalement axé sur :

- Les outils de pilotage et de gestion qui sont personnalisés et adaptés au contexte, aux capacités, à la vision et aux objectifs de l'OPA. En effet, plusieurs outils sont élaborés par les acteurs concernés, pour être utilisés et exploités par l'organisation.
- **Le gain matériel est représenté aussi par les performances et changements dans les actifs de l'OPA et de ses membres (accroissement et amélioration des productions, des rendements, des ressources, des revenus, des profits, des réserves statutaires, etc.).**

05

P.52 / P.56

Perspectives de la facilitation et accompagnement des OPA au niveau de la Tunisie et de l'Afrique – Recommandations pour une mise à l'échelle de l'expérience pilote

Importance du chapitre

Du moins important vers le plus important



Objectif général du chapitre



Ce chapitre vous permettra de :

- Spécifier les perspectives du métier au niveau de la Tunisie et de l'Afrique ;
- Capitaliser les bonnes pratiques et les recommandations pour une mise à l'échelle de l'expérience pilote.

Résultats attendus à travers le chapitre



1. Spécifier les perspectives du métier au niveau de la Tunisie.
2. Spécifier les Perspectives du métier au niveau de la dynamique africaine.
3. Capitaliser les leçons tirées de l'expérience pilote de formation des facilitateurs OPA.
4. Proposer des recommandations pour une mise à l'échelle de cette expérience pilote de formation de facilitateurs OPA.

Objectifs spécifiques du chapitre



1. Les perspectives, les bonnes pratiques et les recommandations sont mises en valeur pour une meilleure mise à l'échelle de l'expérience pilote.
2. L'expérience-pilote de formation des facilitateurs OPA est promue et positionnée à sa juste valeur au niveau national et international.

1. Perspectives du métier de facilitateur OPA en Afrique

Les OPA se positionnent de plus en plus comme des acteurs indispensables dans le développement de l'agriculture et pour le développement socioéconomique au niveau local, et ce pour plusieurs raisons dont nous citons les plus importantes :

- La mondialisation impliquant des changements de modèles économiques accroît la fragilité et la vulnérabilité des petits exploitants. Cette situation fait apparaître les OPA comme un rempart pour faciliter l'accès et le maintien des petits exploitants sur le marché et accroître leur pouvoir de négociation, vis-à-vis des pouvoirs publics et des autres acteurs privés (fournisseurs, industries, etc.) ;

- Le désengagement ou les limites d'intervention de l'Etat par rapport aux services apportés aux acteurs agricoles. A cet effet, les agriculteurs des pays en développement ne bénéficient pas suffisamment ou presque pas des services d'accompagnement adaptés aux changements qui s'imposent, notamment sur le plan de la digitalisation et de l'économie numérique. L'accompagnement des groupements de producteurs par des professionnels spécialisés et connectés au monde du numérique constitue un vrai levier de développement pour ces organisations et une vraie ouverture du champ du possible pour eux ;

- La concrétisation du développement durable, à travers les objectifs du développement durable (ODD) nécessite des relais sur le terrain, surtout en milieu rural où les OPA se positionnent comme des leviers sur lesquels les pouvoirs publics et les organisations internationales pourraient efficacement s'appuyer pour atteindre les cibles projetées.

Ainsi, les OPA peuvent jouer un rôle important dans le développement économique et social, ce qui est bien perçu par les Etats africains qui ont mis en place des instruments et des mécanismes pour accompagner ces changements.

En Afrique de l'Ouest et du Centre, l'institutionnalisation de l'AUSCOOP⁹ dans l'espace OHADA¹⁰, ainsi qu'en Afrique du Nord (Maroc, Algérie et particulièrement en Tunisie avec la récente loi n° 2020-30 du 30 juin 2020 relative à l'Economie Sociale et Solidaire) montrent bien la prise de conscience du rôle des OPA dans la promotion du développement socio-économique.

En effet, la participation des OPA dans le développement économique et social en milieu rural s'est déjà fait remarquer dans plusieurs pays de l'Afrique subsaharienne à travers des initiatives d'autopromotion et de construction d'un cadre économique et social.

Nous citons à titre d'exemple, le cas du Bénin où des organisations de producteurs de coton ont pris des initiatives telles que :

- La réalisation des actions sociales : construction des écoles, des centres de santé, des logements d'étudiants, la facilitation d'accès des produits de première nécessité aux populations rurales, le soutien financier aux collectivités locales, l'octroi des bourses scolaires, etc. ;

- La participation au renforcement des services financiers aux producteurs à travers des Caisses Locales de Crédits Agricoles Mutuels (CLCAM) qui ont mobilisé et mis en place des crédits de milliards de francs CFA.

Une initiative récente de création d'une institution de microfinance par une OPA au Togo constitue un exemple d'engagement des OPA dans la promotion de l'économie et du développement local.

⁹Acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés coopératives (AUSCOOP) adopté à Lomé le 15 décembre 2010. recma01039 /1020922ar.pdf, p. 41

¹⁰OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) créée pour faciliter les relations économiques entre les opérateurs intervenant dans cet espace qui regroupe 17 pays.

Conscient de ce rôle important des OPA, l'appui des programmes de la coopération internationale envers ces dernières est de plus en plus croissant et l'impact se fait de plus en plus remarquer. Cet accompagnement est actuellement assuré par des consultants qui ne sont pas spécialement formés spécifiquement pour cette cible.

L'initiative de structurer ce métier ne peut qu'augmenter l'impact noté en termes de développement de ces OPA pour pouvoir jouer leurs réels rôles de levier socioéconomique.

2. Perspectives du métier de facilitateur OPA en Tunisie

La Tunisie compte approximativement 15 SMSA centrales, 315 SMSA avec un taux d'adhésion qui ne dépasse pas les 5%. Ce taux atteint dans des pays développés entre 70% et 90%.

En effet, en France il est de l'ordre de 70% et en Allemagne de 85%.¹¹

Les GDA en Tunisie sont de l'ordre de 2 900 structures y compris celles opérant spécifiquement pour la gestion de l'eau.¹² Ces chiffres et ces exemples précités montrent le potentiel que peuvent apporter ces OPA dans le cas où elles peuvent être accompagnées pour jouer leur rôle essentiel d'appui aux producteurs pour la création et la valorisation de richesses durables.

La formation de facilitateurs OPA peut aussi constituer un vrai levier de création d'emplois particulièrement avec l'entrée en vigueur de la loi sur l'ESS en Tunisie.

Si pour chaque gouvernorat de la Tunisie 2 à 4 facilitateurs OPA seront formés pour pouvoir assurer l'accompagnement des OPA de la région, on aura créé une centaine de consultants indépendants à forte valeur ajoutée pour la région (soit 100 facilitateurs OPA mis sur le marché). En effet le savoir-faire d'un facilitateur OPA peut aussi servir les associations locales et les groupements professionnels dans d'autres secteurs.

Chaque facilitateur en sa qualité d'indépendant peut créer une moyenne de 0,5 emplois, soit alors la création immédiate de cent cinquante (150) emplois rien que par cette action de formation de professionnels de l'accompagnement spécialisés en accompagnement des OPA.

Ces facilitateurs peuvent intervenir comme des acteurs de dynamisation territoriale particulièrement dans les gouvernorats de l'intérieur et dans les localités les plus défavorisées sur le plan socio-économique.

Cet impact est déjà noté au niveau de l'expérience-pilote assurée. En effet les facilitateurs formés agissent actuellement comme des acteurs de dynamisation territoriale au service de projets communautaires (cas de Tamaghza et Hezoua à Tozeur, Khazazia et Ain Jloula à Kairouan, Douz et Souk El Ahad à Kébili, et de Chorben et Souassi à Mahdia).

De plus, il est important de noter qu'actuellement le taux d'encadrement au niveau des SMSA est très faible voire absent. En effet, rares sont les SMSA ayant recruté des ressources humaines comme un directeur, un agent administratif et financier, un gestionnaire de portefeuille client ou un agent marketing.

Pour bien fonctionner et apporter la vraie valeur ajoutée qui lui est attribuée, chaque SMSA peut avoir besoin d'au moins trois (3) ressources humaines (directeur, agent administratif, et agent marketing). Rien qu'avec ce chiffre, des centaines d'emplois peuvent être créés par ce mécanisme de renforcement des capacités des OPA.

L'impact de cette restructuration peut indirectement avoir un résultat important au niveau des agriculteurs membres adhérents des OPA et peut aussi constituer une source supplémentaire en termes de création d'emplois pour les jeunes non diplômés du supérieur et ce, particulièrement

¹¹ DG FIOP Ministère de l'agriculture Tunisie

¹² DG FIOP Ministère de l'agriculture Tunisie

dans les régions de l'intérieur du pays où les opportunités d'emploi en dehors du secteur agricole sont très limitées. La structuration des OPA entrainera sans doute une amélioration respective dans les organisations des producteurs.

Ainsi, l'intervention des facilitateurs OPA va permettre l'augmentation du taux d'adhésion au sein des SMSA avec tout l'impact socio-économique qui pourrait en découler.

Ce processus est enregistré à Kébili avec le cas du GIE Nefzaoua où les OPA accompagnées par les facilitateurs OPA de la région ont intégré (dans une dynamique d'ouverture sur leurs environnements) le GIE Nefzaoua et ce grâce à l'accompagnement des facilitateurs formés dans le cadre de ce pilote.

3. Leçons apprises du pilote du parcours de formation des facilitateurs OPA

En termes de capitalisation de l'expérience plusieurs leçons apprises peuvent être citées :

- L'épreuve de sélection des futurs facilitateurs est la pierre angulaire de l'ensemble de l'expérience de formation à ce corps de métier ;
- L'intervention de deux formateurs ayant chacun leur champ de compétences spécifiques (l'un sur le métier de facilitateur, l'autre sur l'accompagnement des OPA) est indispensable ;
- Le profil du facilitateur /formateur est un facteur clé de succès, il est indispensable que ce dernier soit à la fois coach, facilitateurs et consultant en développement local avec des habiletés confirmées en gestion des organisations ;
- L'octroi du nombre du jour nécessaire à la formation des facilitateurs OPA. Ce nombre ne peut être inférieur à 20 jours de formation/coaching de groupe sans compter la supervision sur terrain ;
- Il est important d'assurer une supervision sur terrain par des seniors praticiens et ayant une expérience terrain confirmée ;
- La supervision doit porter sur au moins 1HJ de supervision terrain / facilitateur / Cycle de formation ;
- Les jeunes diplômés au titres d'ingénieur agronome et agro-alimentaire et aux titres de gestionnaires d'entreprises sont plus dotés de compétences pour pouvoir réussir dans ce métier ;
- Il est indispensable de garder la phase validation des acquis et des compétences au terme de chaque module de formation de ces facilitateurs OPA et ce pour garantir la qualité des compétences qualifiées ;

- L'intégration des acteurs locaux dans la formations est d'un ajout pédagogique et d'animation territoriale sans commune mesure. Ces acteurs seront des référents techniques jouant le rôle d'ambassadeurs pour le métier de facilitateur OPA et de levier pour la dynamisation territoriale qui va être lancée par ces derniers ;
- Les ateliers de cohésion d'équipe et de synergie multi acteurs sont indispensables pour créer des initiatives de collaboration et de coopération inter-régions ;
- Les vraies clés de ce métier, au-delà de la technicité, sont la posture et les valeurs du métier. Cette dimension bien qu'elle reste tributaire des valeurs des formateurs, est la moelle épinière de la réussite de ce métier potentiel.

4. Recommandations

- Assurer une mise à échelle de ce pilote pour d'autres régions du pays et rester sur un effectif moyen de deux à trois facilitateurs par gouvernorat pour ne pas saturer le marché ;
- Garder un minimum de vingt (20) jours de formation pour le nombre de jours de renforcement des capacités des jeunes ;
- Investir dans la supervision sur terrain des facilitateurs à raison d'au moins 1HJ /facilitateur et par cycle de formation ;
- Impliquer les acteurs locaux dans la réflexion et la mise en œuvre du programme de formation des facilitateurs OPA ;
- Assurer les ateliers de formation dans un cadre agréable et idéalement en retraite est d'un impact fort important en termes de synergie et de dynamique d'équipe.

06

Répertoire des facilitateurs OPA en Tunisie

P.58 / P.69

Importance du chapitre

Du moins important
vers le plus important



Objectif général



Ce chapitre vous permettra d'identifier les contacts clés de cette expérience pilote

Résultats attendus



1. Le corps de la promotion pilote des facilitateurs OPA est promu
2. Les Mini-cv des facilitateurs OPA sont présentés et partagés avec l'ensemble des acteurs les plus importants de l'écosystème des OPA
3. Les profils des facilitateurs sont mis en valeur

Objectifs spécifiques



1. Présenter l'ensemble des facilitateurs OPA des 4 régions d'intervention du projet à savoir : **Kairouan, Mahdia, Kébili et Tozeur.**
2. Découvrir les mini-cv de l'ensemble des 21 facilitateurs
3. Identifier la liste des contacts des personnes clés liées à la formation des facilitateurs OPA

Répertoire des facilitateurs OPA

Région de Tozeur



Ilham BEN AHMED

Ingénieur économiste, titulaire d'un master des affaires et commerce international et facilitatrice spécialisée en accompagnement des organisations professionnelles agricoles (SMSA et GDA).

Mon expérience personnelle et professionnelle m'ont permis de développer une ouverture au changement, une capacité d'adaptation et d'être autonome.

Engagement, écoute active et rigueur sont les maîtres mots de mon comportement professionnel.

E-mail

ilhambenahmed.chebika@gmail.com



Mouine BEN MASSOUD

Titulaire d'un diplôme de License appliquée en gestion des ressources humaines depuis 2011, Formé en CEFE et en agriculture oasisienne, j'exerce depuis deux ans en tant que consultant indépendant en accompagnement entrepreneurial particulièrement auprès des jeunes porteurs d'idées de projets de ma région (Tozeur et Kébili).

Après une riche expérience en suivi des projets réalisés avec la GDA Tameghza et ma formation en accompagnement des OPA j'exerce aujourd'hui en tant que facilitateur qualifié en accompagnement des organisations professionnelles agricoles (SMSA et GDA)

E-mail

mouine.benmassoud@gmail.com



Dhikra BENKHLIFA

“Chaque instant de notre vie est un moment d'apprentissage au service de la performance humaine dans une élasticité des territoires”

Etant ingénieur de formation (agronome spécialité économie rurale) et avec mon riche parcours en tant que bénévole dans plusieurs projets avec diverses associations (GDA Tameghza ; AKCC Tozeur), j'ai pu reconvertir mon expérience de 5 ans en compétences confirmées en coordination et conduite de projet de développement local.

Avec mon ouverture à l'apprentissage et au changement, je reste en continuel processus de développement personnel et j'ai pu relever plusieurs défis personnels et professionnels pour devenir aujourd'hui une jeune facilitatrice spécialisée en accompagnement des OPA. Le partage, la responsabilité et le progrès sont mes valeurs premières et m'offrent aujourd'hui une capacité de persévérance et une détermination sans commune mesure d'être un agent de changement et une consultante en développement territorial.

E-mail

benkhlifa.dhikra@yahoo.fr



Rania LABAR CHEBBI

“One big change leads to biggest changes”

Ingénieur agronome-paysagiste, spécialisée dans l'architecture des espaces verts et l'aménagement du territoire, j'ai occupé le poste de premier responsable au sein d'un projet de gestion durable des ressources naturelles de l'oasis de Chénini.

Dotée d'un grand sens de responsabilité et d'engagement, j'ai réussi à développer ma capacité d'adaptation et mon esprit d'initiative.

Mon aisance relationnelle, m'offre aujourd'hui des atouts en communication interpersonnelle et en gestion de projets multi-acteurs.

Qualifiée au titre de facilitatrice spécialisée dans l'accompagnement des OPA, je m'engage à promouvoir ce noble métier et à l'exercer dans le plaisir et la rigueur en intégrant mes talents en illustration graphique.

E-mail

echebbi.rania@gmail.com

Répertoire des facilitateurs OPA Région de Kébili



Zied ZRIBA

Natif de l'oasis, je suis actuellement doctorant en environnement, lutte contre la désertification et changements climatiques. Co-fondateur de l'association Al Bacikat pour le développement et membre de l'association internationale des eaux, environnement, énergie et sociétés (IWEES). Je ne cesse de servir ma région par mes compétences croisées. J'ai une expérience de 7 ans dans l'ingénierie des projets de développement.

Ma participation à la mise en œuvre de plusieurs projets au niveau de la région de Kébili qui ont tous traité des problèmes liés à la gestion des ressources naturelles dans un contexte caractérisé par un faible développement économique et des conditions climatiques difficiles m'a permis d'acquérir des connaissances en surveillance environnementale, en systèmes d'alerte précoce aux risques climatiques et en mécanismes de partage des connaissances.

Qualifié en tant que facilitateur OPA, mes activités sont orientées actuellement vers l'accompagnement des organisations professionnelles agricoles en mettant à leur service toutes mes connaissances de docteur et d'homme de terrain et mes valeurs d'acteur de changement pour un développement durable.

E-mail

ziedzriba87@gmail.com



Salwa NEJI

“Be Human, Save HUMANITY”

Ingénieur agronome accompagnatrice spécialisée en création des projets agricoles et en gestion des exploitations agricoles.

Responsable, dynamique et engagée, je suis toujours ouverte à l'apprentissage.

Qualifiée en tant que facilitatrice en accompagnement des Organisations Professionnelles Agricoles. Cette opportunité de formation qualifiante m'a permis d'acquérir divers outils et techniques de communication et d'animation des groupes.

Aujourd'hui, mon expertise est d'accompagner dans la co-construction des organisations professionnelles agricoles à améliorer leur organisation et leurs performances.

E-mail

nejisalwa@outlook.com

Répertoire des facilitateurs OPA Région de Kébili



Besma BENSALÉM

Ingénieur agronome spécialisée en économie rurale, je suis actuellement qualifiée en tant que facilitatrice spécialisée en accompagnement des organisations professionnelles agricoles. Polyvalente, dynamique, persévérante et très passionnée par l'écosystème rural, je prends du plaisir à travailler sur le terrain et à mettre mes compétences d'ingénieur et de facilitatrice au service des agriculteurs et des organisations professionnelles agricoles et ce en les écoutant pour mieux comprendre leurs attentes et leurs besoins et les amener à être des communautés rurales solidaires et collectivement autonomes.

E-mail

besmabensalem92@gmail.com



Mbarka BEN ABDELLATIF

“Si vous aimez ce que vous faites, vous réussirez” Albert Schweitzer

Ingénieur agronome spécialisée en gestion des ressources naturelles et doctorante spécialisée en agriculture des zones arides et lutte contre la désertification, j'ai pu partager mes savoirs et savoir-faire dans diverses expériences sur terrain spécialement dans la gestion des écosystèmes sahariens et la conservation de leurs biodiversités.

Au-delà des aspects agroécologiques, je suis passionnée par les dynamiques des populations rurales et les processus de transformations socio-économiques.

En plus de mon expérience en tant que bénévole dans plusieurs associations et GDA, j'ai récemment renforcé mes capacités par une formation qualifiante en tant que facilitatrice spécialisée dans l'accompagnement des organisations professionnelles agricoles (OPA) et ce dans le cadre du Projet PERR.

Rigueur, énergie, persévérance et sens de responsabilité sont mes atouts qui m'animent pour exercer ce noble métier et apporter ma contribution comme un acteur et un levier de développement durable.

E-mail

mbarka_benabdellatif@yahoo.fr

Répertoire des facilitateurs OPA Région de Kébili



Hayfa KRIDEN

“Les opportunités sourient aux gens avertis qui rêvent grand, prennent des risques, travaillent et n'abandonnent jamais”

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur national en agronomie, mon expérience de 3 ans en tant qu'animatrice en développement local notamment dans l'écosystème oasien m'a permis de développer des compétences multiples.

Mon écoute active, mon sens des responsabilités et mon ouverture au changement m'ont permis de développer une belle capacité d'adaptation.

Actuellement j'exerce en tant que facilitatrice spécialisée dans l'accompagnement des organisations professionnelles agricoles (OPA) pour améliorer leur rayonnement territorial et renforcer leur résilience.

E-mail

Hayfakriden91@gmail.com



Fatma LETAIEF

Mes 17 ans d'expérience en accompagnement entrepreneurial et spécifiquement en Marketing digital et mon activité sociale en tant que membre de plusieurs ONG m'ont permis de capitaliser et de modéliser aujourd'hui des bonnes pratiques en matière de développement local.

Experte en gouvernance, formatrice internationale en système de management qualité et ma riche expérience en élaboration de programme de développement local m'offrent aujourd'hui une habileté systémique dans la gestion des projets multi-acteurs et dans la perception du métier de consultant en développement.

Passionnée par les sciences humaines, je voudrais mettre mes compétences au service de l'accompagnement des organisations professionnelles et en particulier les organisations professionnelles agricoles (OPA) de ma région.

E-mail

fatmaletaief12@gmail.com

Répertoire des facilitateurs OPA Région de Kébili



Fatma Ezzahra BEN AZAIEZ

“L'impossible recule toujours quand on marche vers lui” Antoine de Saint-Exupéry

Ingénieur agronome, Docteur en sciences de la production végétale, j'ai œuvré dans divers projets de développement.

Activiste de la société civile à l'échelle nationale et internationale, j'ai acquis une large expérience en coordination et assistance des projets de développement (animation territoriale, sensibilisation des populations rurales, création de synergies multi-acteurs).

Cette riche expérience m'a permis d'améliorer mes compétences relationnelles et managériales et de réussir mon parcours de formation qualifiante de facilitateurs OPA avec le projet PERR (2020/2021).

Aujourd'hui, en tant que facilitatrice qualifiée en accompagnement des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) et avec mon sens des responsabilités, mon écoute confirmée, mon esprit d'équipe et ma capacité d'adaptation, j'ambitionne à accompagner les OPA vers la professionnalisation et les affaires pour leur permettre d'assurer le rayonnement et la dynamisation territoriale escomptée.

E-mail

zahra.azaiez@gmail.com

Répertoire des facilitateurs OPA Région de Mahdia



Yasser BEN SALAH

“Aucun de nous, en agissant seul, ne peut atteindre le succès ”
Nelson Mandela

Ingénieur en productions animales et fourragères, j'ai accumulé une riche expérience au niveau de la filière laitière.

Facilitateur spécialisé dans l'accompagnement des Organisations Professionnelles Agricoles.

Vous êtes un groupe de producteurs, une dynamique féminine en milieu rural produisant un produit de terroir, ou une OPA déjà créée, Vous voulez créer ou développer votre OPA ? Mes compétences en gouvernance multi-acteurs, mes outils d'intelligence collective et mon savoir-faire en animation territoriale sont à votre service dans un cadre de confidentialité inconditionnelle et d'éthique professionnelle.

E-mail

yesserbensalah@gmail.com



Ameni BEN MANSOUR

“Si vous pouvez le visualiser, vous pouvez le faire ”

Ingénieur agronome spécialisée en gestion des ressources naturelles et diplômée en Master de gestion intégrée des ressources en eau et en agriculture durable, j'ai développé lors de mon parcours de formation/action un ensemble de compétences relationnelles et managériales, ce qui me donne aujourd'hui la capacité confirmée d'accompagner les organisations professionnelles agricoles.

Ces compétences croisées m'accordent aujourd'hui l'habileté de raisonnement global et intégral issu de la pensée systémique.

Mon accompagnement des OPA donnera à ces dernières la possibilité de se restructurer, de fixer et d'atteindre des objectifs ambitieux et réalisables et de servir de levier de développement pour les territoires où elles opèrent.

E-mail

Amenibenmansour18@gmail.com



Ahlem LIMEM

“We ACT To IMPACT ”

Ingénieure agronome de formation, spécialisée en Économie et Développement Agricole, j'ai commencé ma vie professionnelle comme chargée de la coordination d'un projet financé par l'Union Européenne au sein de l'Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche (UTAP).

Dans le cadre du projet PERR, j'ai été qualifiée en tant que facilitatrice spécialisée dans l'accompagnement des organisations professionnelles agricoles (OPA).

Ce parcours de formation/qualification m'a permis de renforcer mes compétences techniques et relationnelles et de renforcer ma pensée systémique avec des réflexes socio-économiques.

Mes compétences sont au service des organisations professionnelles agricoles qui ambitionnent se structurer ou se développer vers des OPA orientées vers les affaires et le développement local.

E-mail

limem.ahlem09@gmail.com



Ahlem MASSAoud

“The power of why to create a way”

Ingénieur agroéconomiste et titulaire d'un Master international en développement territorial durable, j'ai pu développer une expérience significative en rédaction et conduite des projets et j'ai pu élaborer au niveau de mon bureau 20 études et mener 20 projets de développement agricole.

Exerçant actuellement en tant que consultante et facilitatrice spécialisée en accompagnement des organisations professionnelles agricoles, j'ai pu conduire des projets co-construits en intelligence collective et ainsi j'ai pu développer des compétences en animation d'atelier pour des projets multi acteurs.

Femme de terrain et ingénieur d'esprit, je suis intéressée par les projets de développement territorial au service du développement durable au niveau maghrébin et africain.

E-mail

ahlem.massaoud123@gmail.com



Ikram JEMLI

Ingénieur agronome spécialisée en production horticole, naturellement dotée d'un très bon relationnel, j'apprécie tout particulièrement le travail collaboratif et multi-acteur.

Ma bonne connaissance du tissu associatif et des structures institutionnelles sur la région de Kairouan spécifiquement et mon expérience professionnelle au sein d'une organisation professionnelle agricole, m'offre actuellement et par excellence une capacité d'opérer en tant que consultante en développement territorial durable.

Dynamique, créative, organisée et douée en facilitation graphique et en *e-facilitation*, je saurai créer la différence au niveau des organisations professionnelles agricoles que je vais accompagner vers les affaires avec les principes de l'entrepreneuriat responsable pour un développement durable.

E-mail

jemliikram27@gmail.com



Ghada CHAIEB

Ingénieur agroéconomiste et formatrice spécialisée dans l'accompagnement des OPA, autonome, dynamique et déterminée, je m'engage à mettre au service des OPA -et en particulier les OPA féminines- mes compétences croisées d'agronome et d'économiste pour contribuer à les transformer en organisations innovantes, autonomes et donc résilientes.

C'est à travers la compréhension de leurs missions, rôles, fonctions, priorités et potentialités que ces organisations auront à explorer avec mon accompagnement les chemins du possible pour entreprendre des stratégies de relance vers un lendemain meilleur porteur de développement durable pour les générations futures.

E-mail

ghadachaieb1990@gmail.com



Mariem MAKINA

“ Your greatness is not what you have, it's what you give ”

Ingénieur agronome titulaire d'un diplôme de Master de recherches en agriculture durable, je viens d'être qualifiée en tant que facilitatrice spécialisée dans l'accompagnement des OPA dans le cadre du projet PERR (2020/21).

J'ai mené une riche expérience professionnelle en tant que conseillère agricole et animatrice rurale dans le cadre de divers projets de développement agricole.

De ce fait, j'ai pu développer mes compétences en agroéconomie, maîtriser le processus d'orientation des structures coopératives vers les affaires et connaître les différentes contraintes du développement local en milieu rural.

D'autre part, j'ai appris à penser d'une manière systémique et à réaliser l'importance des valeurs : partage, patience et persévérance qui sont mes valeurs premières.

J'ai la passion des sciences humaines et de l'échange interculturel.

J'aime les randonnées et j'adore l'art dans sa diversité.

E-mail

mariem.makina@yahoo.com



Radhouan CHIHAOUI

“ Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite ” Henry Ford

Ingénieur agronome et consultant facilitateur spécialisé en accompagnement des OPA.

Fondateur et gérant de la société Beta Agri (Bureau de consulting et de formation entrepreneuriale agréé par l'APIA).

Engagé, dynamique et persévérant, je saurais vous accompagner -entrepreneurs et organisations agricoles- vers le monde des affaires dans l'éthique du métier et les valeurs du développement.

E-mail

cradhouen@gmail.com
beta.agri95@gmail.com



Houaida HAMMEDI

“La valeur d'un homme tient dans sa capacité à donner et non dans sa capacité à recevoir” Albert Einstein

Mon parcours professionnel a commencé en tant que Technicienne supérieure en agro-alimentaire avec la société mutuelle des services agricoles SMSA EL WAFA (2017).

Cette riche expérience de terrain m'a fait apprendre l'importance du travail participatif, de l'innovation, de l'engagement et de la persévérance qui sont les clés de la réussite à mon sens.

Co-fondatrice de la SMSA NISSA SABRA, pour la valorisation et la commercialisation des produits de terroir de la femme rurale à Kairouan, cette aventure dans l'entrepreneuriat social a marqué ma vie.

Aujourd'hui qualifiée en tant que facilitatrice spécialisée en accompagnement des OPA, je m'engage à mettre mon expérience et mes apprentissages au quotidien au service de ces organisations a fort potentiel d'évolution.

E-mail

houaida.hammedi91@gmail.com



Samira GHOUIL

“Be a message of love and change ”

Ingénieur agronome spécialisée en sciences agronomiques, femme de terrain ayant travaillé dans divers projets de développement et auprès de plusieurs OPA, j'ai cumulé une belle expérience professionnelle et j'exerce aujourd'hui comme consultante agricole senior.

Co-fondatrice de l'association « PlantMèd », j'opère au titre d'Experte en diagnostic des maladies des plantes.

Mon engagement et ma riche expérience m'ont permis d'être qualifiée en tant que facilitatrice spécialisée dans l'accompagnement des OPA avec le projet PERR.

Ma créativité, mon sens des responsabilités et mon amour pour le travail sur terrain me donnent l'ambition d'accompagner les OPA -et en particulier les OPA féminines- à diffuser les bonnes pratiques agricoles et à participer activement dans le développement local durable.

Je m'engage à accompagner les femmes en milieu rural car elles sont l'âme de la terre et le levier de développement durable.

E-mail

samiraghoul@yahoo.fr

Liste des référents techniques

Les référents techniques sont des responsables au niveau des régions qui font partie des plateformes collaboratives et qui ont participé à la formation des facilitateurs OPA en tant que référents techniques au service des facilitateurs OPA et aussi pour mieux comprendre le métier et le promouvoir dans leurs régions respectives.

Mahdia

- **Chokri Mechreki**

Espace entreprendre

chokri.aneti@gmail.com

- **Abdelhamid Idoudi**

CRDA service FE

idoudi.abdelhamid1959@gmail.com

- **Noureddine Rekhais**

BETI Eljem

beti.eljem@emploi.nat.tn

- **Lamia Hassayoun**

OEP

lamiahass@yahoo.fr

- **Kamel Faiza**

URAP

kamelfaiza3@gmail.com

Kairouan

- **Habib Meskini**

DRFPE

Habib.Meskini@mfpe.state.tn

- **Aïcha Jaouadi**

Espace entreprendre

aicha.jouadi@gmail.com

- **Karim Aloui**

CRDA service FE

karim.aloui@yahoo.fr

- **Riadh Bel Hadj Salah**

CCI

ccic.kairouan@gmail.com

- **Abderrazek Selmi**

CRDA

selmi.abderrazek@gmail.com

Tozeur

- **Samia Helali**

OEP

samiahelali@yahoo.fr

- **Hamza Talel**

CRDA

hamza.talel@gmail.com

- **Houcine Yahia**

Espace entreprendre

houcine.yahia@emploi.nat.tn

- **Ahmed Khadraoui**

CRDA FE

Kébili

- **Houda Ben Aoun**

Espace entreprendre

benoun.houda@emploi.nat.tn

- **Lakhdhar Bennasser**

CRDA FE

- **Fatma Essalhi**

CRDA Sv : femmes rurales

essalhifat@yahoo.fr

- **Ameur Ben Boubaker**

GIE Nefzaoua

benboubakeramer@gmail.com

- **Abdelkader Smida**

APIA

a.smida-ctd@topnet.tn

Références bibliographiques

- Banque Mondiale, 2019. <https://www.banquemondiale.org/fr/topic/agriculture/overview>
- Contribution de l'agriculture au développement durable. Recommandations pour la recherche. Loyat Jacques, Natures Sciences Sociétés, 2007/2 (Vol. 15), p. 186-190. URL : <https://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2007-2-page-186.htm>
- Coopératives bâtisseuses du développement durable, Résultats d'étude. CICOPA, 24 Sept 2014
- Étude BERD/FAO sur les coopératives agricoles en Tunisie, compte rendu atelier de réflexion, Mahdia, FAO (12 avril 2017)
- Factsheet Promotion de l'Emploi dans les Régions Rurales (PERR), GIZ mars 2020
- La coopérative comme outil du développement durable : le cas des coopératives d'apiculteurs au Mexique et au Guatemala. Recma, Revue internationale de l'économie sociale, N° 313, Juillet 2009, <https://www.erudit.org/en/journals/recma/2009-n313-recma01039/1020922ar.pdf>
- La Tunisie à l'épreuve de la territorialisation Réalités et perspectives du modèle de développement territorial, Ines Labiadh ,Thèse 2017.
- Les coopératives et les Objectifs du développement durable. Une contribution au débat sur le développement pour l'après-2015 (Note de synthèse). Organisation Internationale du Travail
- Les politiques de développement rural en Tunisie : acquis et perspectives. Elloumi M.
In : Chassany J.P. (ed.), Pellissier J.-P. (ed.). Politiques de développement rural durable en Méditerranée dans le cadre de la politique de voisinage de l'Union Européenne. Montpellier : CIHEAM, 2006. p. 55-65 (Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens ; n. 71)
- Loi N°2020-30 du 30 juin 2020, relative à l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) publiée le 03 juillet 2020 au Journal Officiel de la République Tunisienne (JORT) après son adoption par le Parlement le 17 juin 2020.
- Organisation de la chaîne d'approvisionnement de la datte tunisienne. Gendre L. Le Gal P.-Y. Rhouma A., Centre de Recherche Régional pour l'Agriculture Oasienne CRRAO (2007), avril 2007, 49 p
- Projet d'appui à l'initiative ENPARD Méditerranée (2019) : Rapport de synthèse sur l'agriculture en Tunisie, janvier 2019. Houssein Eddine Chebbi

- Quel avenir pour les coopératives en Tunisie ? (Rapport d'étude). FAO (2019), 137 p
- Référentiel du développement agricole durable en Tunisie. Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MARHP), Agence de la Vulgarisation et de la Formation Agricoles (AVFA), Janvier 2016
- Stratégie de développement durable des oasis en Tunisie, version définitive. Direction générale de l'environnement et de la qualité de la vie (2015), mars 2015, 184 p
- Stratégie de développement durable des oasis en Tunisie. Ministère de l'Environnement et du Développement Durable, Direction générale de l'environnement et de la qualité de la vie, mars 2015
- Veille stratégique : du concept à la pratique, Cas de groupes d'entreprises tunisiennes. Afef, Znaidi, Ezzeddine, Boussoura Olfa, Zeribi-Ben Slimane, ECSTRA, IHEC Carthage, XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS (2028), Montpellier, 6-8 juin 2018, 25 p

Annexes

Equipe impliquée dans l'expérience-pilote

- **Sondes GMIR** : Coordinatrice nationale du Projet PERR au sein du (MEFP) - Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
- **Fethi HAOUALA** : Directeur régional de l'emploi et de la formation professionnelle (Mahdia)
- **Mohamed HAJRI** : Directeur régional de l'emploi et de la formation professionnelle (Kairouan)
- **Othman MAHMOUDI** : Directeur régional de l'emploi et de la formation professionnelle (Kébili)
- **Zouhayer HAMDİ** : Directeur régional de l'emploi et de la formation professionnelle (Tozeur)
- **Florian GARCIA** : Chef de Projet PERR/GIZ
- **Jameleddine FERJANI** : Chef de Composante PERR/GIZ
- **Ahlem GHAZOUANI** : Cheffe de mission au sein du Cabinet AFC

Liste des consultants : formateur-facilitateur et coach

Cette expérience pilote a été conçue pédagogiquement, préparée et animée par les consultants internationaux :

- **Ahlem GHAZOUANI** : Coach facilitatrice ayant assuré les deux modules de formation transversale et de coaching sur le métier de facilitateur et la posture coach
Email : ahlem.gh.defi@gmail.com
- **Sabra JAMOSSI** : Formatrice experte ayant assuré les deux modules de formation techniques sur l'accompagnement à la professionnalisation des OPA
Email : jamm.sabra@gmail.com
- **Yaya Mama GUIA** : Formateur expert ayant assuré des interventions en ligne sur le processus de professionnalisation des OPA
Email : mamguiay@yahoo.fr

Supervision sur terrain

- **Alya TRABELSI** : Consultante indépendante
Email : alya.trabelsi@gmail.com
- **Asma KHALFA** : Consultante indépendante
Email : khelfaasma@yahoo.fr

**"Promotion de l'Emploi dans les
Régions Rurales de Tunisie" (PERR)**

**ACCOMPAGNEMENT DES ORGANISATIONS
PROFESSIONNELLES AGRICOLES:
CAPITALISATION DE L'EXPERIENCE DU PREMIER
PILOTE DE FORMATION DES FACILITATEURS OPA**

JUIN 2021