HAL
open science

Stimuler et pérenniser les investissements des jeunes agri-entrepreneurs - Outil de planification stratégique

Yannick Fiedler, Barbara Eiselen

To cite this version:

Yannick Fiedler, Barbara Eiselen. Stimuler et pérenniser les investissements des jeunes agri-entrepreneurs - Outil de planification stratégique. [Rapport de recherche] Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2020, pp.84. hal-03456379

HAL Id: hal-03456379

https://sciencespo.hal.science/hal-03456379

Submitted on 30 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation
et l'agriculture

STIMULER ET PÉRENNISER LES INVESTISSEMENTS DES JEUNES AGRI-ENTREPRENEURS

Outil de planification stratégique

Haute école spécialisée bernoise
Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires HAFL

STIMULER ET PÉRENNISER LES INVESTISSEMENTS DES JEUNES AGRI-ENTREPRENEURS

Outil de planification stratégique

AUTEURS:
Barbara Eiselen (HAFL) et Yannick Fiedler (FAO)

CONTRIBUTEURS:
Comité national suisse de la FAO (CNS-FAO)

Publié par
l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
et
la Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires
Rome, 2020

Eiselen, B.; Fiedler, Y. 2020. Stimuler et pérenniser les investissements des jeunes agri-entrepreneurs - Outil de planification stratégique. Rome, FAO et HAFL. https://doi.org/10.4060/cb1367fr

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Le fait qu'une société ou qu'un produit manufacturé, breveté ou non, soit mentionné ne signifie pas que la FAO approuve ou recommande ladite société ou ledit produit de préférence à d'autres sociétés ou produits analogues qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

ISBN 978-92-5-133413-3 [FAO]
© FAO, 2020

Certains droits réservés. Ce travail est mis à la disposition du public selon les termes de la Licence Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 Organisations Internationales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.fr).

Selon les termes de cette licence, ce travail peut être copié, diffusé et adapté à des fins non commerciales, sous réserve de mention appropriée de la source. Lors de l'utilisation de ce travail, aucune indication relative à l'approbation de la part de la FAO d'une organisation, de produits ou de services spécifiques ne doit apparaître. L'utilisation du logo de la FAO n'est pas autorisée. Si le travail est adapté, il doit donc être sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si ce document fait l'objet d'une traduction, il est obligatoire d'intégrer la clause de non responsabilité suivante accompagnée de la citation indiquée ci-dessous: «Cette traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu ou de l'exactitude de cette traduction. L'édition originale [langue] doit être l'édition qui fait autorité.»

Tout litige relatif à la licence ne pouvant être réglé à l'amiable sera soumis à une procédure de médiation et d'arbitrage au sens de l'Article 8 de la licence, sauf indication contraire aux présentes. Les règles de médiation applicables seront celles de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (http://www.wipo.int/amc/fr/mediation/rules) et tout arbitrage sera mené conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).

Documents de tierce partie. Les utilisateurs qui souhaitent réutiliser des matériels provenant de ce travail et qui sont attribués à un tiers, tels que des tableaux, des figures ou des images, ont la responsabilité de déterminer si l'autorisation est requise pour la réutilisation et d'obtenir la permission du détenteur des droits d'auteur. Le risque de demandes résultant de la violation d'un composant du travail détenu par une tierce partie incombe exclusivement à l'utilisateur.

Ventes, droits et licences. Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO (www.fao.org/publications) et peuvent être acquis par le biais du courriel suivant: publications-sales@fao.org. Les demandes pour usage commercial doivent être soumises à: www.fao.org/contact-us/licence-request. Les demandes relatives aux droits et aux licences doivent être adressées à: copyright@fao.org.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS Robert Lehmann, BFH-HAFL	VII
AVANT-PROPOS Michael Riggs, FAO	IX
REMERCIEMENTS	XI
ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	XII
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	XIII
1. Introduction et description générale de l'outil	1
1.1 Contexte de l'Outil de planification stratégique: Il faut accorder aux jeunes agri-entrepreneurs une place de premier ordre dans les stratégies de réalisation des Objectifs de développement durable	1
1.2 Mise à disposition d'une boîte à outils pour analyser les capacités et commencer une planification stratégique visant à augmenter et pérenniser les investissements des jeunes agri-entrepreneurs	3
2. Concept et mise en application de l'Outil de planification stratégique	7
2.1 Objectifs, objet d'analyse et délimitation du champs d'analyse	7
2.2 Concept de l'outil, estimation des durées et proposition de calendrier	8
2.3 Méthodologie	11
2.4 Difficultés générales à garder à l'œil	16
3. Détails des étapes de la mise en application de l'Outil de planification stratégique	17
Etape A.1: Etude préliminaire pour définir les filières à étudier 1. Définition de ce qu'est un ou une «jeune» 2. Tableau des types de financements pour les investissements par les jeunes 3. Analyse des statistiques, description des filières agro-alimentaires principales et à potentiel et définition des régions et filières agro-alimentaires cibles	17
Etape A.2: Analyse des conditions-cadre relatives aux investissements dans l'agriculture et les systèmes alimentaires	20
Etape B.1: Identification des agents économiques des filières agro-alimentaires	26
Etape B.2: Qualification des agents économiques quant à leur contribution aux investissements par les jeunes et mapping des parties prenantes	29
Atelier national 1: Qu'est-ce qu'un système attractif pour les jeunes?	35
Etape C: synthèse	39
Atelier national 2: atelier de validation	43
Etape D: Policy brief	47
BIBLIOGRAPHIE	48
ANNEXE 1: application de l'outil d'analyse stratégique lors du projet pilote en Tunisie – expériences et leçons tirées.	49

Remarque: Le genre est respecté dans l'ensemble de ce papier. Là où les formulations sont uniquement masculines ou uniquement féminines, tous les genres sont compris.

LISTE DES FIGURES

Figure 1 | Aperçu du concept de l'Outil de planification stratégique sur la base des recommandations du CNS-FAO 9

Figure 2 | Positionnement de l'Outil de planification stratégique à caractère qualitatif et participatif dans le domaine de la recherche 12

Figure 3 | Quatre niveaux d'analyses des conditions-cadre 20

Figure 4 | Identification des agents économiques dans les limites du système définis dans l'étape A.1 27

Figure 5 | Identification de l'importance des parties-prenantes et des acteurs 32

Figure 6 | Exemple type d'une visualisation à l'aide d'une «carte d'acteurs» à adapter selon le contexte du pays 33

Figure 7 | Exemple type d'une visualisation du système avec les interactions entre les acteurs à adapter selon le contexte du pays 34

Figure 8 | Calendrier prévu initialement et échéances du projet réalisé en Tunisie entre juillet 2019 et mars 2020 – les adaptations et détails se trouvent dans le texte 50

Figure 9 | Résultats de l'arbre à problème de l'atelier national 1 en Tunisie 54

Figure 10 | Résultats de l'arbre à solutions de l'atelier national 1 en Tunisie 55

Figure 11 | Carte mentale réalisée lors de l'atelier national 2 afin de synthétiser les conclusions des quatre groupes de travail (quatre couleurs) avec le thème central situé au centre 57

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 | Utiliser l'Outil de planification stratégique ou l'outil d'analyse rapide (R-CAT): principaux éléments à considérer 5

Tableau 2 | Etapes, objectifs, méthodologie et résultats attendus 10

Tableau 3 | Niveau 1 – Cadre institutionnel: organisations et entités impliquées dans les processus d'élaboration et de révision des politiques pour les investissements dans l'agriculture et les systèmes alimentaires 21

Tableau 4 | Niveau 1 – Cadre institutionnel: mécanismes de coordination entre les organisations et entités définies dans le tableau précédent 22

Tableau 5 | Niveau 2 – Politiques, stratégies, lois (y compris internationales) et incitations pertinentes pour les investissements dans l'agriculture et les systèmes alimentaires 23

Tableau 6 | Niveau 3 – Organisations et services qui renforcent l'autonomie des jeunes 25

Tableau 7 | Niveau 4 – Programmes de formation et formation-continue permettant de renforcer les capacités relatives à l'agriculture et à l'agro-alimentaire 26

Tableau 8 | Définition des agents économiques dans les filières agro-alimentaires identifiées: exploitations agricoles et entreprises en amont et en aval de la production (procéder à un niveau agrégé si besoin) 28

Tableau 9 | Critères d'évaluation permettant de qualifier les parties prenantes quant à leur pouvoir et leur influence 30

Tableau 10 | Critères d'évaluation des acteurs identifiés dans les étapes A.2 et B.1 quant à leur contribution à l'investissement par les jeunes (reposant sur les principes CSA-RAI) 31

Tableau 11 | Exemple d'un tableau de synthèse pour le thème 1 «Structures des filières et attractivité» pour la filière ovin-lait réalisé en Tunisie 40

Tableau 12 | Exemple de tableau décrivant les solutions techniquement validées. 42

AVANT-PROPOS

Robert Lehmann, Professeur de méthodologie pédagogique et de conseil, BFH-HAFL

L'implication de la jeune génération est déterminante pour des systèmes agricoles et alimentaires durables. Cependant elle n'accède pas toujours aux sources nécessaires pour financer et développer ses propres projets. Dans ce cadre, le Comité National Suisse de la FAO (CNS-FAO) a accueilli avec grand intérêt «l'Outil d'analyse rapide des capacités» (R-CAT) développé par la FAO. Cet outil vise principalement à sensibiliser les parties prenantes et à identifier les principaux points faibles liés à la promotion des investissements pour les jeunes tout au long des filières. Le CNS-FAO a ensuite recommandé de développer davantage l'outil afin d'obtenir des stratégies et des recommandations d'action ciblées. Il était clair qu'un certain nombre de questions et de défis se posaient pour atteindre les objectifs ci-dessous de manière efficace et dans un délai raisonnable:

- Peut-on inclure les données statistiques existantes, les conditions-cadres juridiques, des études de marché, etc. avec une fiabilité suffisante?
- Que considèrent les jeunes eux-mêmes comme attractif en termes d'opportunités sur le marché dans le secteur agroalimentaire et comment peut-on mesurer cela de manière fiable?
- Qu'est-ce qui doit être inclus: Qu'est-ce qui fait partie du système agroalimentaire? Qu'entend-on par «jeunes»?
- Comment s'assurer que les estimations des participants aux ateliers reposent sur la meilleure connaissance possible des faits?
- Comment les Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires (CSA-RAI) peuvent-ils être intégrés de manière fiable dans l'évaluation?
- Comment un outil doit-il être conçu pour pouvoir être utilisé dans différents pays et contextes?
- Comment peut-on s'assurer qu'après l'analyse, les stratégies et leur mise en œuvre suivent?

L'outil permet d'apporter des réponses satisfaisantes et concrètes. Le processus proposé, dans lequel des études de terrain scientifiquement solides et des données existantes sont liées à une large discussion lors de deux ateliers, est convaincant. Ce n'est pas simplement pour mais avec les jeunes qu'on analyse, discute et évalue la situation. Cela permet de déboucher sur des solutions communes et concrètes auxquelles ces derniers s'identifient. L'ensemble du processus a un cadre conceptuel clair; il est très bien structuré et clairement présenté dans la présente publication. Des objectifs clairs à chaque étape

soutiennent la collaboration et la répartition des tâches entre les acteurs. Des instructions méthodologiques détaillées garantissent que les questions ci-dessus puissent être traitées de manière fiable dans différents contextes. Le modérateur joue un rôle central dans le succès du processus dans les deux ateliers nationaux. Tous les résultats et évaluations ne seront pas approuvés par tous. Il faut beaucoup de sensibilité et de compétence pour parvenir à un large consensus sur les stratégies futures. La présente publication fournit également des conseils méthodologiques très spécifiques pour les phases critiques.

Ce qui est particulièrement remarquable à propos de cet outil, c'est la manière dont les différents acteurs travaillent ensemble. Les connaissances ne sont pas développées puis transférées, les connaissances sont générées ensemble. Il ne peut guère y avoir de meilleure condition pour que les stratégies élaborées soient mises en œuvre.

Robert Lehmann,
Professeur de méthodologie pédagogique et de conseil, BFH-HAFL, (ancien) membre du CNS-FAO

AVANT-PROPOS

Michael Riggs, Chef d'équipe chargée de la promotion des investissements agricoles responsables, FAO

Renforcer les capacités des jeunes à investir dans l'agriculture et les systèmes alimentaires est essentiel pour la réalisation d'une sécurité alimentaire durable, l'augmentation de la valeur ajoutée, ainsi que la lutte contre le chômage et les migrations de détresse. Cependant, nous savons également que beaucoup de jeunes ne voient pas leur avenir dans l'agriculture. Ils doivent affronter de nombreuses barrières, y compris un manque d'accès aux financements, au savoir et aux terres. Considérant le besoin de soutenir les jeunes dans l'agriculture, une série d'engagements ont été pris aux niveaux global et régional:

- 2014: Le Comité de la sécurité alimentaire mondiale des Nations Unies approuve les *Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires*, dont le quatrième principe appelle à «faire participer les jeunes et renforcer leur autonomie».
- 2014: La Déclaration de *Malabo sur la croissance et la transformation accélérées de l'agriculture en Afrique pour une prospérité partagée et de meilleures conditions de vie* de l'Union africaine engage ses membres à créer des opportunités d'emploi dans les filières agricoles pour au moins 30 pour cent des jeunes.
- 2015: La sixième cible du huitième Objectif de développement durable («Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous») vise à «réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation» d'ici 2020.
- 2018: Les Ministres de l'agriculture et de la foresterie de l'ANASE adoptent les Lignes directrices de l'ANASE sur la promotion de l'investissement responsable dans l'alimentation, l'agriculture et la foresterie. La troisième directive déclare que l'investissement devrait renforcer l'égalité, l'engagement et l'autonomisation des jeunes.

Bien que des activités et partenariats de développement consacrés à la jeunesse existent depuis longtemps, ces engagements récents accordent un rôle actif de premier plan aux jeunes dans l'identification et la résolution des défis auxquels ils sont confrontés, leur permettant ainsi de déterminer eux-mêmes leur avenir.

En coopération avec ses membres, des jeunes et d'autres parties prenantes, la FAO oeuvre depuis longtemps en faveur d'une augmentation des investissements responsables par et pour les jeunes dans

l'agriculture à travers l'identification et le renforcement des conditions-cadre, capacités institutionnelles et individuelles favorisant l'investissement par les jeunes. En 2017, l'appui de l'Office fédéral suisse de l'agriculture (OFAG) a permis à la FAO d'accélérer ce travail ainsi que de développer et déployer un «Outil d'analyse rapide des capacités» (R-CAT) destiné à cet effet. Suite à la mise en application du R-CAT dans six pays, le Comité national suisse de la FAO (CNS-FAO) l'a examiné en 2018, et a recommandé le développement d'un outil stratégique plus avancé.

En réponse, le CNS-FAO, la FAO, l'OFAG, l'Institut national de la recherche agronomique de Tunisie et la Haute école spécialisée bernoise ont conjointement développé et déployé cet outil de planification stratégique en Tunisie. Ce dernier permet l'élaboration d'une vision globale pour la jeunesse dans l'agriculture et les systèmes alimentaires. Cette vision est développée d'une part suite à une identification des filières et régions disposant d'un potentiel sous-exploité par les jeunes. D'autre part, elle repose sur une analyse complète des différentes conditions-cadre permettant aux jeunes d'investir et de participer activement aux prises de décision les concernant: les cadres institutionnel et juridique, ainsi que les services financiers et d'appui technique existants. Ce faisant, l'application de cet outil ne permet pas seulement d'identifier des défis, mais également de fournir des solutions concrètes pour les surmonter.

Cet outil de planification stratégique est désormais mis à disposition des membres de la FAO et d'autres parties prenantes afin qu'ils puissent l'utiliser dans leurs propres processus de planification stratégique visant à faire participer les jeunes et à renforcer leur autonomie dans le cadre des investissements agricoles responsables. La FAO s'engage à employer cet outil dans ses activités et à soutenir d'autres acteurs qui l'utilisent.

En conclusion, je souhaiterais remercier l'OFAG pour sa confiance et son appui catalytique continus, le CNS-FAO pour son engagement, l'Institut national de la recherche agronomique de Tunisie pour son enthousiasme et sa coopération, ainsi que la Haute école spécialisée bernoise pour l'excellente collaboration.

Michael Riggs
Chef d'équipe chargée de la promotion des investissements agricoles responsables
Unité investissement responsable, parlementaires et action de plaidoyer
Collaboration au sein du système des Nations Unies et partenariats
FAO

REMERCIEMENTS

L'outil a été développé par Barbara Eiselen (HAFL) et Yannick Fiedler (FAO) sur la base d'un modèle proposé par le Comité national suisse de la FAO (CNS-FAO).

Il a été mis en œuvre en Tunisie en collaboration avec l'éqipe du Laboratoire d'économie rurale de l'Institut National de la Recherche Agronomique de Tunisie (INRAT) et l'Agence de promotion des investissements agricoles (APIA). Les auteurs expriment leur reconnaissance à toutes les personnes ayant été impliquées de près ou de loin dans ce premier déploiement de l'outil: Mohamed Elloumi, Abdallah Ben Saad, Emna Ouertani et Ahmed Yangui du Laboratoire d'économie rurale de l'INRAT; Philippe Ankers, Ahmed Bougacha, Arbia Labidi et Michael Riggs de la FAO; Robert Lehmann de la HAFL; et Abderrahman Chaffaï et Monia Ben Romdhane de l'APIA.

Les auteurs remercient les personnes et institutions suivantes ayant passé en revue cet outil: les membres du CNS-FAO; Madeleine Kaufmann de l'OFAG; Mohamed Elloumi, Abdallah Ben Saad, Emna Ouertani et Ahmed Yangui du Laboratoire d'économie rurale de l'INRAT; ainsi qu'Arbia Labidi, Tony Nsanganira, Maud Oustry, Emma McGhie, Teresa Lamas-Menendez et Jana Herold de la FAO. Les auteurs souhaiteraient également exprimer leur reconnaissance à Giulia Fanelli pour la mise en page et les éléments graphiques.

L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) remercie l'Office fédéral de l'agriculture suisse (OFAG) pour son appui financier et sa collaboration tout au long du processus de l'élaboration de l'Outil.

ABRÉVIATIONS et ACRONYMES

BFH	Haute école spécialisée bernoise (Berner Fachhochschule)
CNS-FAO	Comité national suisse de la FAO: commission extraparlementaire au service du Conseil fédéral et de la Confédération. L'office fédéral de l'agriculture soutient la commission dans son travail.
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
DDC	Direction du développement et de la coopération (SDC selon l'acronyme anglais)
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
HAFL	Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires (Hochschule für Agrar-, Forst-, und Lebensmittelwissenschaften)
INRAT	Institut national de la recherche agronomique de Tunisie
LER	Laboratoire d'économie rurale de l'INRAT, Tunisie
OFAG	Office fédéral de l'agriculture
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des nations unies
PAM	Programme alimentaire mondial
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
RAI	Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires
R-CAT	Outil d'analyse rapide (Rapid capacity analysis tool)
TIC	Technologies d'information et de communication
USP	Union suisse des paysans

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le présent Outil de planification stratégique permet de stimuler et pérenniser les investissements des jeunes agri-entrepreneurs à l'échelle d'un pays ou d'une région. Il permet non seulement l'analyse des conditions-cadre relatives à l'investissement par les jeunes et l'élaboration de solutions concrètes pour pallier les principaux défis identifiés, mais aussi l'appropriation des résultats par les preneurs de décisions à travers un processus participatif et inclusif.

L'outil a un caractère de recherche appliquée, combinant des recherches et entretiens d'experts avec des ateliers sur le terrain et des événements multi-acteurs. Ainsi, il part des expériences pratiques sur le terrain et notamment dans les filières agro-alimentaires avant de «remonter» vers les stratégies et politiques actuelles. Les résultats obtenus grâce à ce travail serviront à définir une vision de l'attractivité du système pour les jeunes, pour ensuite proposer des mesures concrètes pour améliorer lesystème et favoriser les investissements des jeunes.

L'analyse s'articule en plusieurs étapes. La première étape A.1 consiste à planter le décor et à identifier les priorités d'intervention (filières agro-alimentaires prometteuses; régions-cibles et catégories de jeunes ayant à la fois le potentiel de devenir des agri-entrepreneurs à succès et ayant le plus besoin d'appui, etc.). L'étape A.2 consiste en une analyse détaillée des conditions-cadre. Les étapes B.1 et B.2 servent ensuite à analyser les filières agroalimentaires sélectionnées et les parties prenantes. L'atelier national 1 permet ensuite de définir une vision commune de ce qu'est l'attractivité du secteur agro-alimentaire pour les jeunes et leurs besoins. Cette vision est confrontée aux résultats des étapes A.1 à B.2 afin de proposer des solutions potentielles concrètes dans la partie de synthèse C, avant de les valider lors de l'atelier national 2. A la fin, un policy brief avec les mesures concrètes est rédigé.

Les résultats attendus sont donc, dans un premier lieu, une analyse détaillée des filières agro-alimentaires sélectionnées, des conditions-cadre et services existants et de leur accessibilité pour les jeunes, ainsi que des acteurs impliqués. Dans un second lieu, une liste de mesures concrètes, applicables et validées pour permettre aux jeunes agri-entrepreneurs de réaliser des investissements responsables et durables dans l'agriculture et les systèmes alimentaires émergera. Aussi, l'application de l'outil permettra la création d'une volonté politique lors du processus de mise en application par l'intermédiaire des entretiens et des ateliers.

L'outil d'analyse rapide des capacités (R-CAT) développé antérieurement au présent outil par la FAO, représente une unité qui peut être utilisée soit

seule selon les guides disponibles auprès de la FAO, soit de manière incorporée au présent outil dans l'étape A.2. Le choix de l'outil est à préférer selon le contexte d'un pays. L'Outil de planification stratégique présenté ici, nécessite des ressources supplémentaires en termes de temps et de travail, consiste en un processus plus long et plus inclusif, et aboutit à des récommandations plus concrètes. Il nécessite la disponibilité d'une institution de recherche neutre et performante ainsi que de données statistiques de base suffisantes. L'outil a été validé par sa mise en application lors du projet pilote réalisé en Tunisie en 2019/2020.

1 Introduction et description générale de l'outil

1.1 Contexte de l'Outil de planification stratégique: Il faut accorder aux jeunes agri-entrepreneurs une place de premier ordre dans les stratégies de réalisation des Objectifs de développement durable

La réalisation des deux premiers Objectifs de développement durable (ODD) – l'éradication de la pauvreté et de la faim d'ici 2030 – nécessite une mobilisation d'investissements considérable. Selon la FAO, le FIDA et le PAM, il faudrait en effet 265 milliards de dollars américains d'investissements annuels supplémentaires, dont plus de 50% devraient être alloués au secteur agricole (FAO, FIDA, PAM, 2015)[1]. Ces investissements, publics et privés, devront être complètement alignés sur les ODD pour contribuer pleinement au développement durable.

Dans ce cadre, il convient d'accorder à la jeunesse une place de premier rang dans les efforts de promotion et de mobilisation de ces investissements pour trois raisons: le développement de la sécurité alimentaire; la promotion de la valeur ajoutée des denrées alimentaires; et enfin l'évolution de l'emploi et du bien-être économique.

La sécurité alimentaire. La population mondiale devrait atteindre 9,8 milliards de personnes d'ici 2050, dont 68 pour cent vivront dans des zones urbaines. La FAO estime que la production alimentaire mondiale devra augmenter de 60 pour cent d'ici 2050 pour répondre à la demande supplémentaire générée par la croissance de la population (FAO, 2012)[2]. Nourrir une population croissante, et contribuer à la réalisation de leur droit à l'alimentation, dans une économie de plus en plus mondialisée et répondre aux demandes en pleine évolution du marché est un défi qui ne pourra être relevé qu'en faisant participer les jeunes à un secteur agricole marqué par le vieillissement de la main-d'œuvre et en comblant le déficit générationnel. Selon une récente étude de la FAO, le vieillissement du secteur agricole n'est pas un phénomène qui se limite aux pays développés. En Afrique, l'âge moyen des agriculteurs est d'environ 60 ans, alors que 60 pour cent de la population a moins de 24 ans (FAO, 2014).

[1]Cet outil a été finalisé dans les semaines précédant la crise sanitaire du COVID-19. Bien qu'il soit impossible à ce stade d'en mesurer pleinement tous les effets socio-économiques, une récession économique à l'échelle globale est un risque réel à court terme, qui pourrait entrainer une hausse de l'insécurité alimentaire et de la pauvreté, notamment dans les zones rurales. Par ailleurs, les jeunes devraient être particulièrement affectés par la crise économique anticipée. Voir: FAO. 2020. Récession économique mondiale liée à la covid-19: la lutte contre la faim doit être au centre de la relance économique. http://www.fao.org/3/ca8800fr/CA8800FR.pdf; https://iloblog.org/2020/04/15/young-workers-will-be-hit-hard-by-covid-19s-economic-fallout/

[2]La période de référence est 2005/2007

La valeur ajoutée. En mettant à profit leur potentiel d'innovation, les nouvelles technologies et techniques, et les possibilités offertes par les nouvelles filières, les jeunes agri-entrepreneurs pourraient créer des entreprises florissantes et relever le défi consistant à nourrir une population en pleine expansion, tout en augmentant la valeur ajoutée de leurs produits et en utilisant des techniques contribuant à la protection environnementale et au développement durable.

L'emploi et le bien-être économique. Inversement, il est fondamental d'attirer et de maintenir les jeunes dans l'agriculture pour réduire le chômage et les migrations de détresse. Aujourd'hui, le secteur urbain a des capacités limitées pour absorber une population de jeunes en pleine expansion dans de nombreux pays et régions en développement, l'agriculture demeure donc la principale possibilité d'offrir des moyens d'existence à ces jeunes (FAO, 2016).

Il incombe aux responsables politiques et à ceux qui les conseillent – les universités, instituts de recherche et partenaires techniques et financiers de développement – d'identifier les stratégies appropriées et des solutions concrètes pour stimuler ces investissements. L'organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) soutient ses membres et les acteurs non-étatiques dans ces efforts à travers son Programme cadre «Soutenir les investissements responsables dans l'agriculture et les systèmes alimentaires». Ce programme promeut l'application des principes du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires (CSA-RAI) dont le quatrième principe vise spécifiquement à «faire participer les jeunes et renforcer leur autonomie».

1.2 Mise à disposition d'une boîte à outils pour analyser les capacités et commencer une planification stratégique visant à augmenter et pérenniser les investissements des jeunes agri-entrepreneurs

Reconnaissant qu'une analyse des capacités et la planification stratégique rigoureuses et inclusives sont des éléments clefs pour des interventions durables pour les jeunes, la FAO a développé une boîte à outils en partenariat avec la Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires de la haute école spécialisée bernoise (BFH-HAFL), avec le soutien de l'Office fédéral suisse de l'agriculture (OFAG).

Cette boîte à outils comprend:
1. L'outil d'analyse rapide des capacités (R-CAT)[3]; et
2. L'outil de planification stratégique.

Le R-CAT a été développé par la FAO entre 2017 et 2018 afin de guider des analyses de capacités dans le cadre d'ateliers multi-acteurs d'environ trois jours. Il est structuré en quatre grandes sections traitant respectivement: 1) de la participation des jeunes dans les cadres institutionnels; 2) des cadres politiques et législatifs existants; 3) des services d'appui aux jeunes agri-entrepreneurs et des capacités des organisations des jeunes; 4) des programmes d'éducation et de formation permettant aux jeunes d'acquérir les compétences nécessaires. A ce jour, le R-CAT a été utilisé dans des ateliers avec 10 pays africains et 4 pays de l'Asie du Sud-Est.

Les objectifs principaux du R-CAT sont:
- Sensibilisation des acteurs;
- Identification des problématiques primordiales à l'échelle nationale qui entravent les investissements par les jeunes, et de changements nécessaires; et
- Création d'un espace de dialogue multi-acteurs.

L'Outil de planification stratégique a été développé par la BFH-HAFL en collaboration avec la FAO entre 2019 et 2020 suivant les recommandations du Comité national suisse de la FAO (CNS-FAO), soutenu dans son travail par l'OFAG. Sur invitation de la FAO, le CNS-FAO a repensé le R-CAT dans un objectif de parvenir à des résultats et conclusions plus ciblés à travers une méthodologie plus complexe, permettant de mieux mobiliser les expertises et expériences des différentes parties prenantes, et d'aboutir à une planification stratégique à l'échelle d'un pays ou d'une région.

[3]L'outil et le guide d'application sont disponibles ici:
http://www.fao.org/publications/card/en/c/CA2061FR (outil);
http://www.fao.org/publications/card/en/c/CA2065FR (guide)

Plus spécifiquement, l'objectif de l'Outil de planification stratégique est **d'orienter les responsables publics et privés dans leurs efforts visant à augmenter et à pérenniser les investissements des jeunes agri-entrepreneurs dans des filières agro-alimentaires prometteuses à travers des recommandations concrètes basées sur une vision commune partagée par l'ensemble des acteurs.**

Suivant une requête de la part du Ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche de la République tunisienne adressée à la FAO, et grâce à l'appui de l'OFAG, cet outil a pu être appliqué en Tunisie entre juin 2019 et mars 2020. Les résultats et leçons tirées de ce processus ont informé la finalisation de l'outil, permettant à la BFHL-HAFL et à la FAO de l'étoffer, compléter et améliorer (cf. annexe).

Les deux outils d'analyse se différencient non pas essentiellement par leurs objectifs, mais plutôt par leur méthodologie. L'Outil de planification stratégique se différencie par les caractéristiques suivantes par rapport à l'outil R-CAT:

- **Méthodologie exhaustive mêlant recherches et consultations:** avec la séparation des étapes en 1) questions permettant de récolter des faits et du savoir et 2) questions permettant d'échanger, de rassembler et d'évaluer des expériences, du savoir pratique, des idées et souhaits dans le but d'intégrer les résultats et de créer une volonté politique. Les questions 1) vont être traitées par la recherche de littérature, des entretiens d'experts et des études sur le terrain. Les questions 2) seront discutées dans le cadre d'ateliers nationaux regroupant des acteurs ciblés et pertinents (cf. chapitre 2.3 pour la précision de la méthodologie).

- **Définitions et réalisation d'études de cas:** une ou plusieurs filières et/ou régions servant d'«d'études de cas» sont déterminées avec le croisement des données disponibles sur les filières agro-alimentaires, le taux de chômage des jeunes par région et le ciblage des différentes catégories de jeunes.

- **Etablissement d'une vision commune:** on identifie les priorités et la situation souhaitée à atteindre (à quoi ressemblerait un système attractif pour les jeunes?) lors de l'atelier national 1.

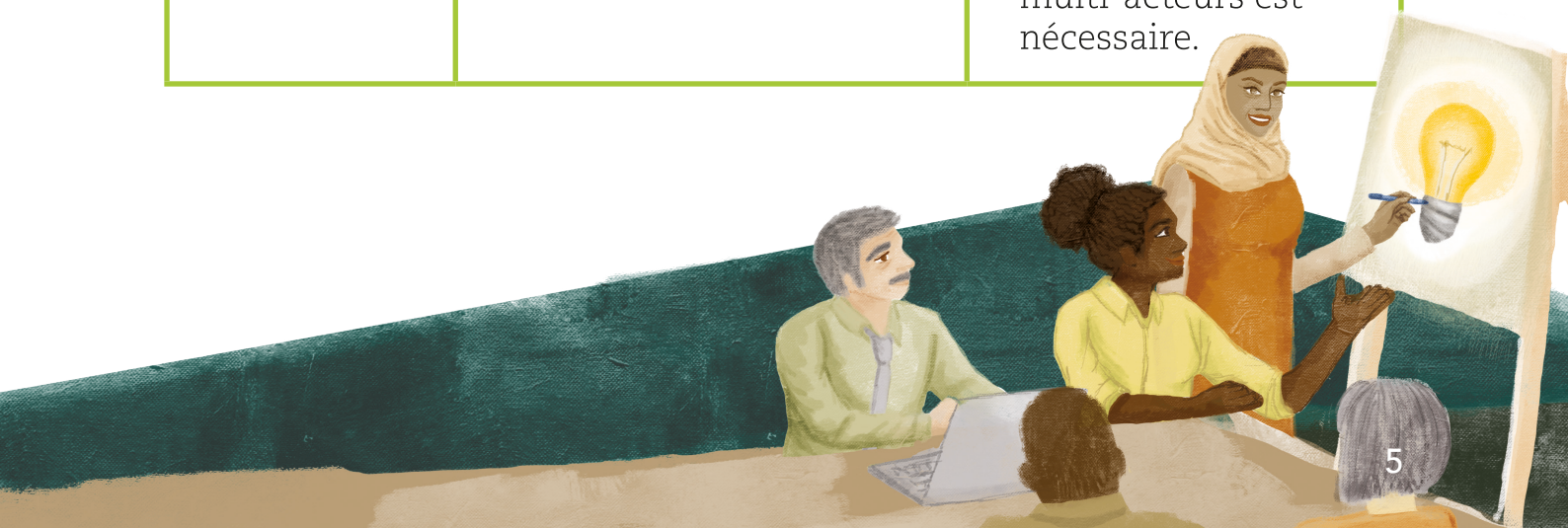
- **Approche globale:** les différents niveaux du R-CAT (1. cadre institutionnel, 2. politiques, cadre légal et incitations, 3. organisations et services et 4. capacités individuelles) ne sont pas traités séparément, mais par une approche globale à l'aide de mappings et de matrices par exemple[4]. Cette approche permet ainsi de montrer les interactions entre les acteurs et les niveaux.

[4]Dans le cas de la Tunisie, la matrice pour les conditions cadre a été relativement volumineuse, ce qui fait qu'elle n'a pas pu être ni partagée, ni réellement validée et mise à profit dans la suite: il se prêterait ici de réaliser une synthèse qui permet de dégager les éléments essentiels.

Selon le résultat visé, les conditions-cadre et les ressources disponibles, il peut ainsi être préférable d'utiliser le R-CAT ou l'Outil de planification stratégique (cf. Tableau 1).

Tableau 1 | Utiliser l'Outil de planification stratégique ou l'outil d'analyse rapide (R-CAT): principaux éléments à considérer

	Outil de planification stratégique	**R-CAT – outil d'analyse rapide**
Résultats visés	• Orientation des preneurs de décision publics et privés dans une planification stratégique visant à augmenter et à pérenniser les investissements des jeunes agri-entrepreneurs dans des filières agro-alimentaires prometteuses à travers une analyse exhaustive; et • Volonté politique autour d'une feuille de route validée par tous les acteurs concernés.	• Sensibilisation des acteurs; • Identification des problématiques primordiales à l'échelle nationale qui empêchent les investissements par les jeunes; et • Création d'un espace de dialogue multi-acteurs.
Sujets couverts dans l'analyse	• Tous les sujets couverts dans le R-CAT; • Analyse détaillée du développement économique, des filières et de l'état de la jeunesse.	• Cadre institutionnel, politique et législatif; • Accès aux services et capacités organisationnelles; et • Systèmes d'éducation et de formation.
Volonté politique existante	• Il existe une volonté de l'Etat et des acteurs concernés à s'impliquer.	• La volonté politique est à renforcer et la création d'un dialogue multi-acteurs est nécessaire.



Disponibilité de données	Des données cohérentes (par exemple sur le chômage, les investissements, etc.) sont disponibles et accessibles.	Les données relatives à l'investissement et à l'emploi des jeunes ne sont pas toujours disponibles, manquent de cohérence ou existent seulement sous forme agrégée (c.à.d. qu'il s'agit de données nationales, et non sous-nationales).
Développement économique et rural	La transformation rurale est amorcée et il existe une structuration des filières, des institutions étatiques fonctionnelles, des investisseurs, etc.	L'outil peut être déployé dans tous les pays, y compris ceux n'ayant pas encore amorcé la transformation rurale et la structuration des filières.
Ressources nécessaires: *partenaire national*	Une infrastructure de recherche performante avec des experts travaillant sur les questions relatives aux politiques agricoles, au développement et à l'économie rurale, et ayant les connaissances nécessaires pour l'application de cet outil (y.c. des ateliers) est disponible sur place.	L'existence d'une infrastructure de recherche performante est désirable, mais n'est pas essentielle.
Ressources nécessaires: *temps*	9 mois à 1 an	1 mois (sans étude de base) à 2 mois (avec étude de base)
Ressources nécessaires: *frais à considérer*	Selon la rétribution exigée par l'institut de recherche partenaire et les missions internationales éventuelles d'appui, il faut prévoir entre 45.000 et 70.000 USD.	Entre 15.000 USD et 25.000 USD.

2 Concept et mise en application de l'Outil de planification stratégique

2.1 Objectifs, objet d'analyse et délimitation du champs d'analyse

L'Outil de planification stratégique poursuit les objectifs suivants:

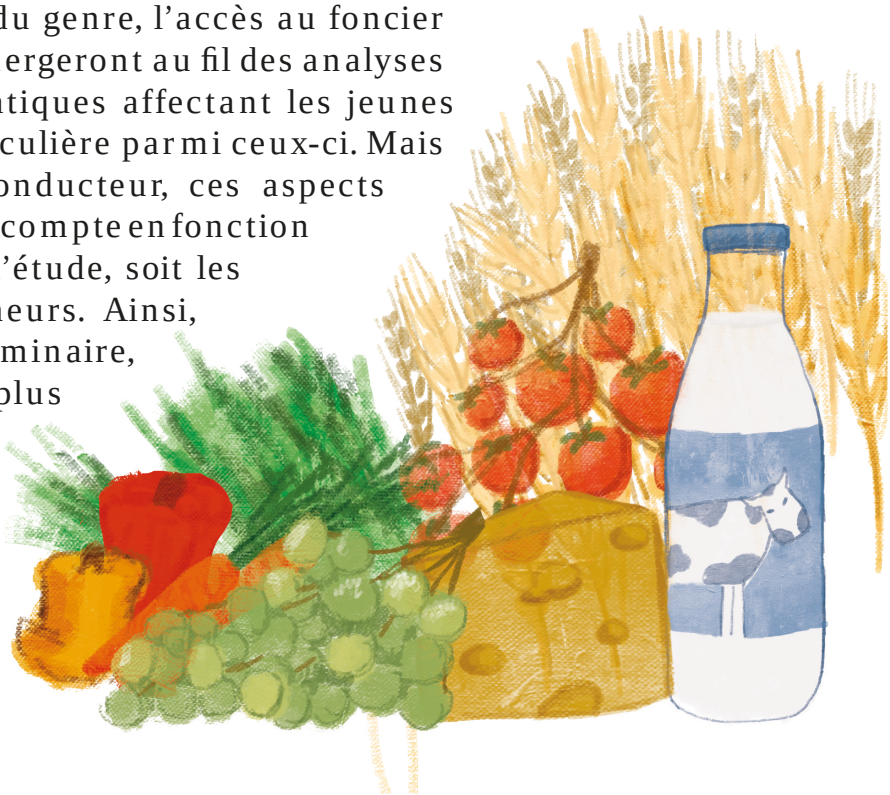
1. Identifier des priorités d'intervention (filières agro-alimentaires prometteuses; régions-cibles et catégories de jeunes ayant à la fois le potentiel de devenir des agri-entrepreneurs à succès et ayant le plus besoin d'appui);

2. Analyser la situation actuelle des conditions-cadre et services existants permettant aux jeunes agri-entrepreneurs de réaliser des investissements responsables et durables dans l'agriculture et les systèmes alimentaires;

3. Elaborer une vision commune de la situation souhaitée pour les jeunes agri-entrepreneurs investissant dans les filières agro-alimentaires; et

4. Proposer des solutions d'amélioration concrètes pour favoriser des investissements durables et responsables par les jeunes agri-entrepreneurs.

L'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs, notamment les **jeunes agri-entrepreneurs**, est placée au centre du diagnostic. D'autres thématiques relatives au développement rural, comme par exemple l'aspect du genre, l'accès au foncier ou le travail décent émergeront au fil des analyses en tant que problématiques affectant les jeunes ou une catégorie particulière parmi ceux-ci. Mais pour garder un fil conducteur, ces aspects seront toujours pris en compte en fonction du thème central de l'étude, soit les jeunes agri-entrepreneurs. Ainsi, lors de l'étude préliminaire, le besoin d'appuyer plus particulièrement les jeunes femmes diplômées au chômage pourrait par exemple ressortir comme une priorité particulière.



De même, les analyses mettent l'accent sur les investissements par les jeunes agri-entrepreneurs. Par contre, la création d'emplois pour les jeunes à travers des grandes entreprises par exemple, reste en dehors du champ d'analyse.

Il s'agit, à travers cet outil, de contribuer à la mise en application des Principes CSA-RAI (cf. Tableau 10). Or ces principes sont très complets et ambitieux, si bien que vouloir les atteindre tous simultanément par un unique investissement reste probablement une vision hors de portée. Ces principes RAI servent plutôt de fil conducteur, de guide et de critères d'évaluation et non pas de buts à atteindre simultanément. Les services, politiques, lois et incitations promouvant l'investissement par les jeunes contribuent à la réalisation du principe n°4 ce qui est l'objectif de l'Outil de planification stratégique, qui incorpore également d'autres sujets connexes abordés dans les Principes (égalité entre jeunes femmes et jeunes hommes, droits fonciers des jeunes, etc.).

Il faut également mentionner que d'autres outils sont à disposition et permettent l'analyse par exemple des problèmes liés au genre, des modèles d'activité inclusifs permettant la création d'opportunités d'emploi pour les jeunes, etc.[5]

2.2 Concept de l'outil, estimation des durées et proposition de calendrier

Le concept de l'Outil de planification stratégique (Figure 1) est précisé dans les chapitres suivants et sert de guide à l'institut de recherche du pays concerné. Le Tableau 2 apporte de plus amples précisions quant aux objectifs et aux résultats attendus. Il est important de mentionner à ce stade, que les instructions et les méthodes proposées ici restent à un niveau conceptuel. Lors de la mise en œuvre, des adaptations et précisions dues au contexte local seront inévitables. Les expériences réalisées en Tunisie sont mentionnées dans des notes de bas de page tout au long du papier ainsi que dans l'annexe.

L'outil est conçu pour pouvoir être appliqué par un pays ou une région de manière autonome, mais il peut aussi, comme cela a été le cas en Tunisie, être accompagné par des collaborateurs d'institutions internationales comme la

[5]Voici les outils disponibles:
- Outil d'évaluation des capacités relatif à l'emploi des jeunes (Tool for conducting a capacity needs assessment on decent rural employment at country level – www.fao.org/3/a-av093e.pdf).
- Outil pour mener une analyse contextuelle relative à l'emploi décent à l'échelle nationale (Tool for conducting a contextanalysis on decent rural employment at country level – www.fao.org/3/a-av094e.pdf)
- Outil d'évaluation séxospécifique des services de conseil ruraux (The Gender and Rural Advisory Services Assessment Tool – www.fao.org/3/CA2693EN/ca2693en.pdf)
- Outil d'analyse sexospécifique des politiques agricoles (The Gender in Agricultural Policies Analysis Tool (GAPo) – www.fao.org/policy-support/resources/resources-details/en/c/1234866/)

FAO et/ou par des instituts de recherche d'un autre pays comme cela a été le cas avec la BFH-HAFL.

Selon l'expérience réalisée en Tunisie, le processus durera environ 9 mois en total au minimum. Le plan de travail du projet pilote en Tunisie se trouve en annexe.

Figure 1 | Aperçu du concept de l'Outil de planification stratégique sur la base des recommandations du CNS-FAO

Analyses de la situation actuelle (contexte et cadre de l'analyse)

A. Limites du système et conditions-cadre

A.1 Etude préliminaire: définition de la région et des filières agro-alimentaires cibles

A.2 Analyse des conditions-cadre

B. Analyse des filières et des parties prenantes

B.1 Identification des agents économiques des filières agro-alimentaires

B.2 Qualification des agents économiques quant à leur contribution aux investissements par les jeunes et mapping des parties prenantes

Définition d'une vision commune

Atelier national 1: Définition de ce qu'est l'attractivité du secteur agro-alimentaire pour les jeunes et de leurs besoins → Vision commune

Synthèse

C. Synthèse

Confrontation des résultats de la situation actuelle (A. et B.) avec la vision développée (atelier national 1) pour faire ressortir les forces/faiblesses, les champs de tension/problématiques, les potentiels/obstacles/risques

→ Proposition de solutions potentielles concrètes

Validation des solutions et création d'une volonté politique

Atelier national 2: validation inclusive et partecipative des solutions

D. Policy brief avec des mesures concrètes visant à augmenter et à pérenniser l'investissement par les jeunes

Tableau 2 | Etapes, objectifs, méthodologie et résultats attendus

Etape	Objectifs	Méthodologie	Résultats attendus
A.1	**Etude préliminaire:** • Définition de ce qu'est un/une «jeune»/Identification des différentes catégories de jeunes • Analyse des données et statistiques socio-économiques pertinentes • Croisement des données (emploi des jeunes et investissements par région, et analyse des filières agro-alimentaires) pour identifier les régions-cibles et les filières agro-alimentaires les plus stratégiques pour les jeunes	- Recherche de littérature et internet - Entretiens d'experts et d'acteurs pertinents du secteur agro-alimentaire	Définition de ce qu'est un/une jeune Cartes géographiques justifiant le choix des régions et des filières à analyser
A.2	**Analyse des conditions-cadre** Types de financements d'investissements par les jeunes et conditions-cadre institutionnelles, politiques, des organisations et services ainsi que de la formation, y.c. pour les crédits et les investissements.	- Recherche de littérature et internet - Entretiens d'experts - Etudes de terrain (mini-ateliers régionaux)	Recensement des types d'investissement Aperçus des spécificités actuelles sous la forme de matrices
B.1	**Identification des agents économiques** des filières agro-alimentaires identifiées dans l'étape A.1	- Recherche de littérature et internet - Entretiens d'experts et d'acteurs pertinents du secteur agro-alimentaire - Etudes de terrain (mini-ateliers régionaux)	Tableau recensant et décrivant brièvement les agents économiques (exploitations agricoles, entreprises) de manière agrégée si besoin est, des filières agro-alimentaires identifiées.
B.2	**Qualification des agents économiques agissant au niveau des filières identifiées et des acteurs institutionnels quant à leur contribution aux investissements par les jeunes** reposant sur les principes RAI **et mapping des parties prenantes**	- Recherche de littérature - Entretiens d'experts - Etudes de terrain (mini-ateliers régionaux)	Evaluation des parties prenantes selon leur contribution à l'investissement par les jeunes Visualisation des parties prenantes par filière et de leurs interactions

Etape	Objectifs	Méthodologie	Résultats attendus
Atelier national 1	Définition de ce qu'est un environnement attractif pour les jeunes (visions) ainsi que de leurs besoins	- Etude de 2 à 3 cas de projets d'investissement de jeunes agri-entrepreneurs particulièrement innovants (Définition des cas éventuellement délicats): identification de leurs besoins, des encouragements du système actuel et des obstacles. - Atelier participatif	Idées, visions et besoins du point de vue des jeunes.
C	**Synthèse** des étapes A, B et de l'atelier national 1 permettant l'identification des forces, faiblesses, des champs de tension et problématiques, des potentiels, obstacles et risques ainsi que la formulation de solutions concrètes et faisables pour l'amélioration des conditions-cadre	Comparaison et mise en relation des résultats	Tableaux récapitulatifs
Atelier national 2	Validation, et priorisation des solutions comportant des mesures concrètes à mettre en œuvre et création d'une volonté politique	Atelier participatif multi-acteurs	Résultats validés et mesures concrètes
D	Etablissement d'un policy brief permettant de rendre les résultats du rapport complet plus visibles et lisibles		Policy brief (et rapport complet)

2.3 Méthodologie

L'outil suit une approche pragmatique et participative qui vise à créer des volontés politiques. Ainsi, bien que la première étape consiste en une analyse rigoureuse de données socio-économiques, une approche de recherche appliquée (cf. Figure 2) est préférée par la suite, combinant

analyses de sources primaires et secondaires, et recherches sur le terrain. Par ailleurs, afin de créer une volonté politique, l'outil privilégie une approche consensuelle à la fois pour l'élaboration d'une vision commune et pour la validation des solutions à travers des ateliers multi-acteurs en y incluant en particulier les jeunes.

Figure 2 | Positionnement de l'Outil de planification stratégique à caractère qualitatif et participatif dans le domaine de la recherche

Outil d'analyse stratégique

↓

Travail de recherche classique (modéllisations, données représentatives et agrégées, généralisations possibles)	Travail de recherche appliquée par études de cas (données qualitatives, problématiques concrètes, part de subjectivité)

Implication des acteurs

Création d'une volonté politique et effet à long terme du projet

Représentativité (statistique) des résultats

Leçon tirée de l'application de l'outil en Tunisie: La forte implication des partenaires locaux a été primordiale lors du projet pilote en Tunisie. La collaboration entre le bureau sous-régional de la FAO à Tunis, le Laboratoire d'économie rurale (LER) de l'Institut national de la recherche agronomique de Tunisie (INRAT) et l'Agence de promotion des investissements agricoles (APIA) a été fructueuse et a joué un rôle clé dans l'application et l'évaluation du présent Outil de planification stratégique. La participation d'une institution de recherche permet en outre d'apporter un regard ayant une certaine neutralité et de créer des nouveaux liens entre la recherche, la pratique et la politique, ce qui peut avoir des effets positifs à long terme.

Les aspects importants ainsi que les buts des différentes méthodologies utilisées tout au long de l'étude sont précisés ici. Les symboles utilisés permettent de mieux discerner leur utilisation dans le présent guide. Les méthodes proposées sont à adapter et à développer selon les spécificités et le contexte du pays et de la région de l'analyse.

Recherche de littérature

La recherche de littérature comprend non seulement l'étude de la littérature en tant que telle, mais aussi des statistiques et les sources primaires. C'est par cette méthode qu'il est suggéré de commencer les travaux. Les informations non disponibles dans la littérature seront appréhendées grâce aux entretiens avec des experts.

Entretiens d'experts

Les entretiens sont à réaliser au fur et à mesure des besoins pour atteindre les objectifs des différentes étapes et en complément à la littérature et aux statistiques existantes. Pour mener les entretiens d'experts de façon efficiente et ciblée, il est recommandé de regrouper les questions survenant dans les différentes étapes de l'analyse en un seul questionnaire par expert, si le calendrier le permet. Les questionnaires comportent non seulement des **questions précises** permettant de:

- collecter des informations ponctuelles;
- obtenir des estimations pour des aspects qui comportent une part de subjectivité tels que:
  - l'accessibilité aux jeunes de certains services (étape A.2);
  - la participation des jeunes dans certaines organisations (étape A.2); et
  - l'évaluation des agents économiques et des acteurs institutionnels selon les critères du filtre reposant sur les principes RAI (étape B.2).

mais aussi des **questions plus ouvertes** permettant de

- récolter des opinions sur les problèmes quant à l'investissement par les jeunes (permettant ainsi d'orienter les ateliers et de compléter l'étape C de synthèse).

Etude de terrain (mini-ateliers)

L'étude de terrain se différencie de l'entretien d'expert par la fonction des personnes interrogées. Ici ce sont des personnes directement impliquées dans les filières agro-alimentaires, c'est-à-dire les agents économiques. Ces mini-ateliers s'étalent sur deux à trois heures dans le but de recueillir des informations spécifiques aux activités des acteurs des filières dans les régions concernées. Ces acteurs sont aussi sollicités pour réaliser l'identification et la validation des aspects comportant une part de subjectivité comme:

- l'accessibilité aux jeunes de certains services (étape A.2);
- la participation des jeunes dans certaines organisations (étape A.2); et

- l'évaluation des agents économiques et des acteurs institutionnels selon les critères du filtre reposant sur les principes RAI (étape B.2).

L'approche SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces; comme décrite dans l'étape C de synthèse) peut être utilisée pour identifier les contraintes et les potentiels de chaque filière, ce qui peut aider à structurer les discussions. L'analyse SWOT comme prévue dans l'étape C n'est pas à réaliser ici, mais elle prendra en compte les points soulevés lors des mini-ateliers.

Ateliers

Un atelier permet d'intégrer les parties prenantes – y compris les agents économiques des filières agro-alimentaires – et a un aspect participatif fort (exemple discussions et travaux de groupes). Ceci a pour effet positif de **créer une volonté politique** et de favoriser l'approbation du processus et des résultats à ce moment, car les acteurs sont écoutés et intégrés dans le processus de recherche.

Un atelier est un espace «protégé», un «laboratoire» dans lequel les gens peuvent s'exprimer plus librement. Aussi il est important de garder un cadre confidentiel et de mettre au clair qu'on ne citera personne dans les protocoles ou les rapports. Il est important d'avoir un climat de confiance. Par exemple, bien souvent et dans beaucoup de cultures, mus par une bonne intention envers les jeunes, les plus âgés peuvent avoir une tendance à s'exprimer au nom des jeunes. Un atelier avec des jeunes crée donc un espace «protégé» où les jeunes eux-mêmes peuvent s'exprimer et cela peut apporter des idées intéressantes correspondant réellement à leurs besoins.

Les objectifs fondamentaux d'un atelier sont les suivants:

- recueillir et confronter différents points de vue sur un sujet afin de relever l'éventail des perspectives et d'obtenir une image globale.
- créer une volonté politique par l'intégration des parties prenantes.

Un atelier n'est pas une série de présentations, mais plutôt un **espace de dialogue** où une ou plusieurs présentations visent à stimuler et orienter les discussions consécutives. Elles sont à choisir minutieusement.

Pour la conduite d'un atelier, il est primordial d'avoir un/des **facilitateur(s)** (modérateur) compétent(s). Son **rôle** est de diriger l'atelier de manière claire, de gérer le temps et de favoriser des espaces de discussions pour tous les participants afin que tous puissent apporter leurs points de vue et idées. Il est aussi responsable de la création d'un climat de confiance pour que tous aient la possibilité de s'exprimer le plus librement possible. Aussi le facilitateur ne prescrit pas de réponses.

Il souligne clairement les points suivants:

a. toutes les idées sont bienvenues – les discussions et même les désaccords peuvent enrichir le processus et le résultat final;
b. aucun nom ne figurera dans le rapport analytique final, et toute contribution au processus restera anonyme;
c. cette évaluation est le début d'un processus plus large – elle ne constitue ni une recommandation contraignante, ni un accord officiel, et ne pourra en aucun cas aboutir à un devoir d'action pour une partie prenante au processus.

Pour la **préparation d'un atelier** et pour assurer son bon déroulement, il est important:

- de choisir les participants de façon minutieuse (la sélection des parties prenantes invitées devrait être aussi inclusive que possible afin de permettre une large représentation des intérêts dans les objectifs fixés pour l'atelier). Le détail des objectifs et des types de participants à gagner est donné dans les chapitres correspondants précisant les deux ateliers,
- de les inviter à temps pour atteindre une large participation,
- de structurer l'atelier de manière à atteindre les buts et de prévoir le temps nécessaire pour chaque unité de façon pragmatique et réaliste,
- de préparer le matériel nécessaire,
- d'instruire les facilitateurs.

Lieu des ateliers: Deux ateliers nationaux sont prévus dans le présent outil. L'atelier national 1, pour lequel il est essentiel que les jeunes des filières agro-alimentaires y participent eux-mêmes, est idéalement à tenir dans la région concernée pour faciliter leur participation. L'atelier national 2 qui est plus focalisé sur les décideurs est plutôt à tenir dans le lieu où ceux-ci se situent, bien souvent dans la capitale du pays.

Temps nécessaire: Dans ce guide, le temps estimé nécessaire et optimal est indiqué en heures. Il s'agit, dans le contexte du pays de choisir l'opérationnalisation la plus appropriée, d'une part dans le but d'avoir le maximum des participants sélectionnés, d'autre part pour atteindre les objectifs fixés. Cette opérationnalisation dépend des facteurs suivants dans un pays ou une région:

- Situation sécuritaire. Est-il possible de circuler librement après la tombée de la nuit par exemple?
- Les ressources et infrastructures sont-elles disponibles?
- Le budget est-il disponible, dans le cadre du projet, pour les hébergements par exemple?
- Les questions culturelles et coutumières ne sont pas à négliger. Il faut par exemple tenir compte des heures de prière dans certains contextes.

Pour un atelier nécessitant 7 à 8 heures de travail effectif par exemple, les deux opérationnalisations suivantes sont possibles:

- Atelier sur un jour allant de 9 h 00 à 18 h 00 avec un dîner en option le soir. Cette option permet d'éviter que les gens ne partent en milieu de journée. Il faut aussi penser à offrir un logement le soir pour les personnes venant de loin.
- Atelier sur deux jours (10 h 00 à 16 h 00) et le lendemain matin (10 h 00 à 13 h 00). Cette option permet un travail approfondi sur la thématique, mais porte le risque de perdre des participants du premier au deuxième jour. Il faut aussi penser à offrir un logement pour les participants ne résidant pas sur place.
- Les programmes des ateliers nationaux 1 et 2 menés en Tunisie ainsi que des remarques les concernant se trouvent en annexe.

2.4 Difficultés générales à garder à l'œil

Lors de l'application de l'outil en Tunisie, plusieurs difficultés ont été relevées. Elles sont évoquées dans des notes de bas de page. La difficulté portant sur l'objectivité des analyses et la part de subjectivité est brièvement décrite ici.

Objectivité des analyses et part de subjectivité. Plusieurs résultats contiennent une part de subjectivité, notamment l'appréciation de l'accessibilité aux jeunes de certains services (étape A.2), de la participation des jeunes dans certaines organisations (étape A.2) ou encore l'évaluation des agents économiques et des acteurs institutionnels selon les critères du filtre reposant sur les principes RAI (étape B.2). Ces appréciations subjectives peuvent différencier d'un acteur à l'autre car le fondement objectif manque souvent. Lors des études de terrain (mini-ateliers), une entente commune est développée sur ces facteurs. Si une discordance demeure pourtant, cela reflète une problématique qu'il faut prendre en compte dans la formulation de solutions (étape C).

3 Détails des étapes de la mise en application de l'Outil de planification stratégique

ETAPE A.1: Etude préliminaire pour définir les filières à étudier

Dans le but de définir les filières agro-alimentaires et les régions pertinentes pour l'étude, il s'agit en premier lieu de réaliser l'étude préliminaire suivante.

1. Définition de ce qu'est un ou une «jeune»

Il faut d'abord répondre à la question: «Qui est considéré comme «jeune» dans le secteur de l'agriculture et les systèmes alimentaires de votre pays?». Existe-t-il plusieurs définitions officielles? Si tel est le cas, expliquez comment elles sont utilisées. Si une définition est retenue plutôt qu'une autre, il faudra expliquer les raisons (facteurs culturels, économiques, etc.). En effet, différentes catégories de jeunes font face à des défis différents et nécessitent des interventions différentes.

Dans l'ensemble, il est considéré que des investissements responsables sont à réaliser par des jeunes qui sont innovants, motivés et compétents, qu'ils soient déjà engagés dans les filières agro-alimentaires ou alors qu'ils aient le potentiel à s'y engager.

2. Tableau des types de financements pour les investissements par les jeunes

Pour commencer, il est important d'identifier les types de financements des investissements effectués par les jeunes. Il existe dans le secteur agro-alimentaire différentes formes d'investissements et financements ayant des cycles de remboursement différents. Le but est de compléter et de préciser la liste suivante, qu'il s'agit à ce stade de dresser et non encore d'analyser.

- Crédit du compte courant chez une banque pour les paiements en cours et pour le court terme.
- Crédit à court terme pour l'achat de semences, d'engrais, etc. (pre-harvest input financing).
- Crédit à court terme de capital circulant pour le financement de la récolte, des ventes, du stockage, de l'export, etc. Ceci dépend des conditions d'achat de l'acheteur qui prend en charge la récolte mais ne paie que 3 mois plus tard par exemple. Ce type de crédit est important plutôt pour des petites entreprises que pour les producteurs.
- Financement à moyen ou long terme pour des terres ou des machines contre une sécurité (ex. hypothèque sur du terrain ou un bâtiment).

- Financement du capital propre pour un jeune entrepreneur sous la forme de venture capital (capital à risque) par exemple.
- Formes spéciales comme le crédit-bail pour les équipements ou le prêt réalisé par le vendeur d'équipements ou d'intrants (pour des équipements ou des intrants).

3. Analyse des statistiques, description des filières agro-alimentaires principales et à potentiel et définition des régions et filières agro-alimentaires cibles

L'une des premières activités à entreprendre est une analyse du cadre socio-économique du pays ainsi que la description des filières agro-alimentaires afin de mieux cibler l'intervention. Cette analyse peut être réalisée à travers le développement d'un tableau se composant de chiffres macro-économiques et d'indicateurs décrivant les filières agro-alimentaires. Ces résultats seront croisés et superposés afin de créer, si possible, une ou plusieurs **cartes géographiques**. Ainsi, il sera possible d'identifier les zones géographiques montrant les plus grands potentiels quant aux buts de l'étude aussi bien au niveau des filières que des chiffres répertoriés. Ce travail se fera par l'exploitation des bases de données et de rapports statistiques, la recherche de littérature et l'entretien d'experts si nécessaire.

Il s'agit dans un **premier temps** de ventiler les statistiques et de les désagréger au niveau souhaité et possible:

- Quel est le taux de chômage des jeunes (désagrégé par sexe et niveau d'éducation et zone géographique)?
- Quelle est l'importance du secteur agricole et agro-alimentaire (post-récolte) dans le produit intérieur brut (PIB)? et dans l'emploi? (Désagrégez ces données par zone géographique si possible)
- Quels sont les investissements réalisés dans le secteur agricole et agro-alimentaire? Il s'agit de définir les différents types: investissements directs étrangers, investissements publics, investissements privés du pays; le crédit à l'agriculture peut être utilisé comme une valeur approximative, mais il sera préférable de disposer de données plus différenciées tenant compte de l'autofinancement, d'investissements réalisés avec les capitaux obtenus à travers des crédits commerciaux, etc. Quel est le pourcentage des différents types d'investissements agricoles par rapport aux investissements tous secteurs confondus? Si possible, fournissez également des données sur les investissements privés réalisés par des jeunes agri-entrepreneurs. Idéalement, toutes ces données seront désagrégées par régions.

Dans un deuxième temps, l'analyse porte sur les filières agro-alimentaires:

- Quelles sont les filières agro-alimentaires les plus importantes dans le pays? Comment se répartissent-elles sur les régions géographiques (p.ex. céréalières, oléicole, élevage, etc.)?

- Pour chacune des filières:
  - Quelle est la productivité et les opportunités de l'augmenter?
  - Quels sont les revenus à attendre des récoltes? Quel est le potentiel de les augmenter?
  - Quels sont les risques de perte de rendement?
  - Quelles sont les marges pour les producteurs?
  - Quelles sont les rentabilités de la filière?
  - Quel est le potentiel d'augmenter la valeur ajoutée dans la filière?
  - Comment fonctionnent les débouchés et circuits de ventes?
  - Quels sont les types d'investissements nécessités dans cette filière?
  - Quelle est l'attractivité économique potentielle de la filière pour les jeunes?

Pour finir, ces résultats seront croisés pour répondre aux questions suivantes:

- Quelle serait, à partir de ces données, la ou les zones géographiques et/ou le ou les sous-groupes cibles? Il est conseillé de retenir au maximum deux ou trois zones géographiques afin d'assurer la faisabilité de l'analyse.
- Si une zone géographique est retenue, quelles sont les filières agricoles les plus importantes à l'échelle des régions cibles?

L'objectif est de mettre en évidence une ou plusieurs filières agro-alimentaires dans une ou des zones géographiques délimitées[6]. Ainsi, une filière qui serait présente sur l'ensemble du pays ne sera analysée qu'avec les acteurs de la région concernée. Le choix des filières et des régions à analyser se fait à la suite de l'analyse des données disponibles[7] et par le groupe de projet; il s'agit de choisir les études de cas à poursuivre par la suite. Ce choix comporte, même s'il est justifié, une composante arbitraire, ce qui est expliqué ci-dessous.

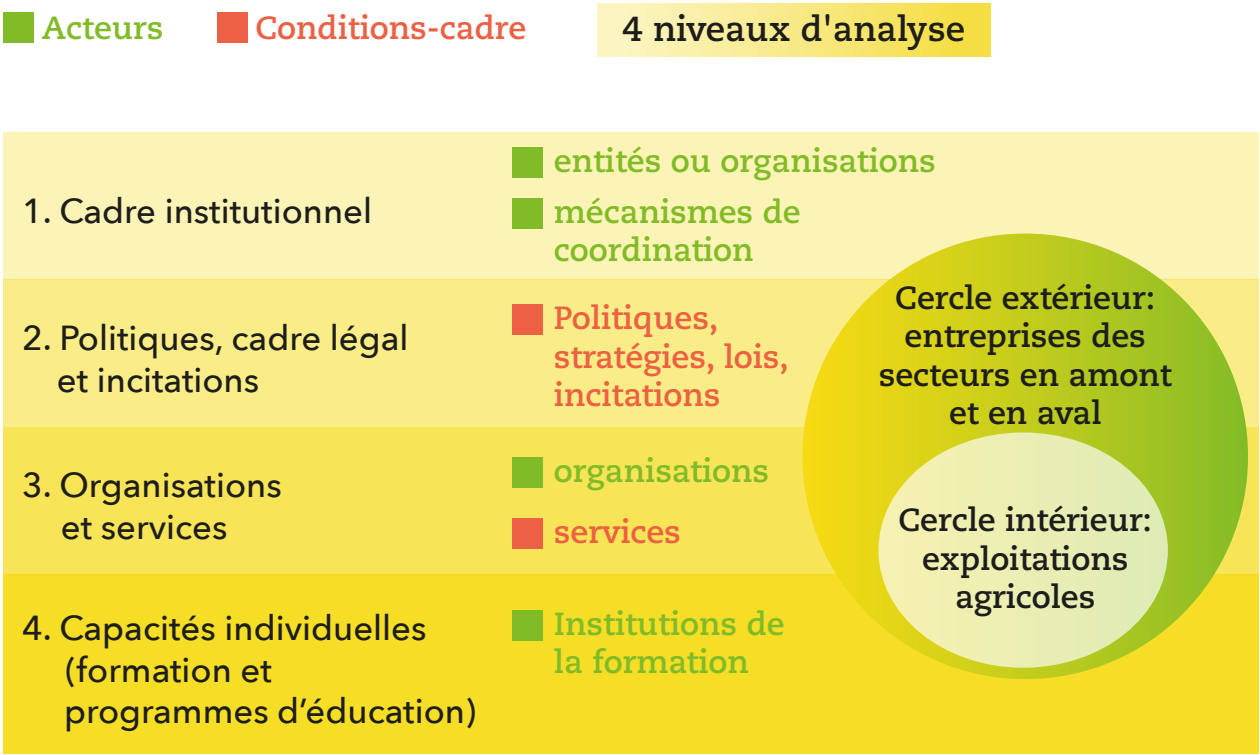
[6]Dans le cas de la Tunisie une analyse intégrale portant sur une bonne dizaine de filières et des données statistiques à large éventail ont permis de déterminer la filière huile d'olives dans une région défavorisée (fort taux de chômage chez les jeunes par exemple) et à fort potentiel (climat, proximité de la capitale etc.) du nord-ouest, ainsi que la filière ovin-lait émergeant dans la même région. Ainsi une filière classique du pays (huile d'olive) ainsi qu'une filière émergente et à fort potentiel ont été choisies.

[7]Ce travail a été mené pour l'ensemble du territoire tunisien avec une recherche fastidieuse réalisée pour une multitude de filières agro-alimentaires. Cette démarche a été perçue comme étant trop lourde pour un pays ayant une agriculture diversifiée comme la Tunisie. Le choix des filières et de la région peut être fait suite à une matrice qui croise les filières avec les grandes régions du pays et un ensemble d'indicateurs sur l'importance des filières, les opportunités d'investissement, les barrières d'entrée, etc.

ETAPE A.2: Analyse des conditions-cadre relatives aux investissements dans l'agriculture et les systèmes alimentaires

Cette étape consiste à analyser les conditions-cadre sous la forme de matrices. Les différents agents économiques seront, quant à eux, identifiés dans l'étape B.1. Ces conditions-cadre incluent les institutions, les organisations, les mécanismes, les lois et incitations (et leur processus de mise en place), ainsi que les organisations et services, et les programmes de formation (cf. Figure 3). Cette étape reprend le questionnaire de l'outil R-CAT en l'adaptant.

Figure 3 | Quatre niveaux d'analyse des conditions-cadre



Méthodologie

Avec le focus porté sur les investissements par les jeunes, les tableaux suivants sont à compléter à l'aide:

- de recherche de littérature et internet; et
- d'entretiens d'experts.

Les évaluations de la participation des jeunes ou de l'accessibilité pour les jeunes (cf. les tableaux ci-dessous) portent une part de subjectivité et sont donc à faire valider lors des études de terrain (mini-ateliers). Il est important à chaque fois de citer les sources des évaluations, si celles-ci sont disponibles.

NIVEAU 1 Cadre institutionnel relatif aux investissements agricoles

Le cadre institutionnel, ses acteurs et les mécanismes de coordination sont analysés ici dans l'étape A.2 (conditions-cadre), avec un focus particulier sur l'inclusion et la participation des représentants des jeunes agri-entrepreneurs. Mais il parait important d'aviser le lecteur qu'il y aura une autre analyse d'acteurs menée dans l'étape B.1, où il s'agira d'analyser les agents économiques des filières agro-alimentaires sélectionnées[8].

Tableau 3 | Niveau 1 – Cadre institutionnel: organisations et entités impliquées dans les processus d'élaboration et de révision des politiques pour les investissements dans l'agriculture et les systèmes alimentaires

Entités ou organisations	**Rôles actuels**	**Remarques[9]**	**Engagement en faveur des jeunes agri-entrepreneurs** (note 1 – 5, 5 = importante)
Etat, y compris entités et acteurs gouvernementaux aux niveaux local et central			
Non-étatique qui peuvent être: • organisations de la jeunesse • organisations intergouvernementales et régionales • institutions de financement, bailleurs de fonds, fondations et fonds • institutions d'assurances • instituts de recherche, universités et organismes de vulgarisation • petits producteurs, y compris exploitants familiaux et leurs organisations • entreprises commerciales y compris gros exploitants agricoles • organisations de la société civile • travailleurs et organisations de travailleurs • communautés • organisations de consommateurs			

[8]Comme l'a montré l'expérience tunisienne, il y a un risque de redondance entre les deux étapes. Il est avisé de bien séparer ce qui relève du cadre général (étape A.2) et ce qui relève des filières identifiées au niveau régional (étape B.1)

[9]Les remarques peuvent se faire à différents niveaux. Exemples: forces/faiblesses, difficultés rencontrées, relations avec d'autres acteurs.

Les mécanismes de coordination sont des organes (conseils, groupes de travail, comités ou espaces de discussion) qui réunissent plusieurs institutions, organisations, entités et acteurs afin de garantir la bonne gestion d'un secteur spécifique (comme l'agriculture, l'extraction minière, etc.) ou une question spécifique (comme la sécurité alimentaire ou l'investissement). Les mécanismes de coordination peuvent être des espaces de dialogue multi-acteurs sur les politiques. Il peut s'agir notamment de groupes de travail interministériels sur la sécurité alimentaire ou l'investissement qui intègrent des parties prenantes non gouvernementales. Le Groupe interministériel français sur la sécurité alimentaire (GISA) en est un exemple.

Tableau 4 | Niveau 1 – Cadre institutionnel: mécanismes de coordination entre les organisations et entités définies dans le tableau précédent

Mécanismes de coordination (préciser si ces mécanismes traitent spécifiquement des questions relatives à la jeunesse dans l'agriculture)	**Objet[10]**	**Parties prenantes intégrées au mécanisme[11]**	**Participation (et non seule présence!) des organisations et représentants des jeunes** (note 1 – 5, 5 = importante)

[10]Les objets possibles sont (il est possible d'en indiquer plusieurs): le suivi des activités, la mise en œuvre des programmes, la formulation de politiques, l'examen des politiques, la prise de décisions, le partage de l'information, les questions relatives aux jeunes, l'attribution de crédits / financements, autres.

[11]Les parties prenantes peuvent être: le gouvernement central, le ministère de l'agriculture, le ministère de l'économie, le ministère des finances, le ministère de…, l'autorité chargée de l'investissement / l'agence chargée de la promotion d'investissements, le gouvernement local, les organisations intergouvernementales et régionales, les institutions financières, les fonds et banques commerciales, les bailleurs de fonds et fondations, les instituts de recherche, les universités et organismes de vulgarisation, les petits producteurs y compris les exploitants familiaux et leurs organisations, les organisations de jeunes, les entreprises commerciales y compris les gros exploitants agricoles et corporations multinationales, les organisations de la société civile et mouvements sociaux, les organisations de femmes, les organisations de peuples autochtones*, les représentants des communautés, les organisations de travailleurs, etc.

* Les questions liées au respect des droits des peuples autochtones doivent être impérativement abordées. Néanmoins, selon le contexte, il peut s'avérer difficile de débattre du rôle et des droits des peuples autochtones. Toute intervention devrait donc être bien préparée. Une attention spéciale devrait être accordée aux définitions particulières ou conflictuelles de «peuples autochtones» qui peuvent varier selon les pays ou les régions. La FAO s'engage à respecter les critères suivants lorsqu'il s'agit des peuples autochtones (lors de la description): L'antériorité par rapport à l'occupation et à l'utilisation d'un territoire donné; la perpétuation volontaire de particularités culturelles pouvant inclure certains aspects d'une langue, d'une organisation sociale, d'une religion et de valeurs spirituelles, de modes de production, de lois et d'institutions; leur reconnaissance propre, ainsi que celle d'autres groupes ou d'autorités de l'État, en tant que collectivité distincte; et une expérience d'assujettissement, de marginalisation, de dépossession, d'exclusion ou de discrimination, que ces conditions persistent ou non. (www.fao.org/indigenous-peoples/fr/)

NIVEAU 2 Politiques, stratégies et lois, y compris les incitations relatives à l'investissement agricole

Les principales politiques, stratégies, lois (y compris internationales) et incitations pertinentes pour les investissements agricoles mises en place au niveau national sont à recenser dans le Tableau 5[12]. Il peut s'agir notamment de plans d'investissement nationaux, de programmes nationaux de grande envergure (par ex. pour appuyer l'investissement étranger), de régimes fiscaux pour l'investissement (y compris un traitement fiscal préférentiel pour un certain type d'investisseur ou d'investissement), de lois foncières, etc. Citer des exemples pertinents dans les domaines suggérés.

Tableau 5 | Niveau 2 – Politiques, stratégies, lois (y compris internationales) et incitations pertinentes pour les investissements dans l'agriculture et les systèmes alimentaires

Domaine	Nom et brève description de la/des stratégie(s), loi(s) ou incitation(s)[13]	Statut: projet ou en vigueur	Composantes spécifiques aux jeunes	Atouts et limites pour les jeunes agri-entrepreneurs
Stratégies nationales de développement, y compris les plans d'investissement dans l'agriculture				
Promotion des investissements (y compris les codes investissements, les incitations financières et fiscales)				
Promotion de l'emploi des jeunes, y compris dans l'agriculture				
Régimes fonciers et accès à la terre				
Accès à l'eau				
Produits financiers et encadrement de l'accès à ceux-ci (l'analyse réalisée dans l'étude préliminaire – étape A.1 peut être reprise ici)				

[12]L'expérience réalisée en Tunisie souligne qu'il s'agit ici d'un niveau global et non pas de spécificités des filières. Des spécificités régionales peuvent pourtant ressortir ici, par exemple des incitations pour l'investissement liées à une région d'analyse.

[13]La brève description mentionne, si disponible, le budget de l'incitation.

Accès aux marchés, y compris les politiques d'exportation				
Accès aux intrants				
Lois et réglementations relatives aux coopératives et aux groupements agricoles				
Accès aux services de développement de la filière agro-alimentaire, y compris services d'incubation				
Accès à l'information, au savoir, à l'éducation				
Promotion des pratiques agricoles durables				
Promotion de l'égalité des sexes et autonomisation des jeunes filles				
Salaires et horaires de travail décents				
Santé et sécurité au travail				
Négociation collective				
autre				

NIVEAU 3 Organisations et services qui renforcent l'autonomie des jeunes

Les services et activités proposés par les organisations peuvent comprendre les suivants (la liste est à adapter selon les résultats de l'analyse préliminaire):

Accès aux facteurs de production:

- Accès au crédit (type de crédit à préciser selon la liste effectuée dans l'étude préliminaire A.1) en mentionnant les investisseurs, créanciers et bailleurs de fonds (y.c. internationaux)
- Assurance agricole
- Programmes d'épargne
- Facilitation de l'accès à la terre et à l'eau

Formations et encadrement:

- Formations visant à améliorer les compétences en matière de négociation de contrats avec les acheteurs de produits
- Formations visant à améliorer les compétences entrepreneuriales, y compris l'élaboration de plans d'activités
- Formation sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans le domaine de l'agriculture et des activités commerciales agroalimentaires
- Services de vulgarisation et développement de compétences agricoles y compris sur la mécanisation
- Formation/information concernant les processus d'élaboration des politiques
- Incubateurs
- Accélérateurs

Commercialisation des produits:

- Commercialisation collective des produits
- Liaisons entre les acheteurs et les vendeurs de produits bruts
- Ajout de valeur et transformation des produits agricoles
- Programmes de certification (y compris normes de qualité et de durabilité)

Services d'appui à la famille:

- Crèche/garderie d'enfants

Représentation des intérêts des jeunes agri-entrepreneurs auprès des preneurs de décision et des instances politiques:

- Action de plaidoyer

Tableau 6 | Niveau 3 – Organisations et services qui renforcent l'autonomie des jeunes

Service[14]	**Organisation(s) proposant ce service**	**Accessibilité pour les jeunes** (note 1 – 5, 5 = élevée)	**Remarques concernant l'accessibilité**

[14]Les services proposés peuvent comprendre ceux cités en début de page.

NIVEAU 4 Capacités individuelles

L'existence et l'accès aux programmes d'éducation relatifs à l'agriculture et à l'agro-alimentaire est indispensable pour les jeunes afin qu'ils puissent devenir des entrepreneurs dans le secteur agro-alimentaire.

Ces programmes d'éducation peuvent être complémentés par la formation continue en présentiel ou à distance[15] (y compris à travers les réseaux sociaux), dont l'accessibilité a été évaluée dans la section précédente.

Tableau 7 | Niveau 4 – Programmes de formation et formation-continue permettant de renforcer les capacités relatives à l'agriculture et à l'agro-alimentaire

Type d'éducation	**Service fourni par**	**Région (capitale, centre urbains, régions rurales)**	**Accessibilité pour les jeunes (distance, prix)** (note 1 – 5, 5 = élevée)
Éducation professionnelle primaire: compétences de base permettant par exemple d'exercer le métier d'agriculteur (ex: techniques d'élevage)			
Éducation professionnelle secondaire: compétences complémentaires englobant des capacités analytiques et d'entreprenariat			

ETAPE B.1: Identification des agents économiques des filières agro-alimentaires

Après l'identification des régions et filières agro-alimentaires cibles dans l'étape A.1, la présente étape sert à identifier les agents économiques opérant le long de ces filières agro-alimentaires.

Introduction et objectifs

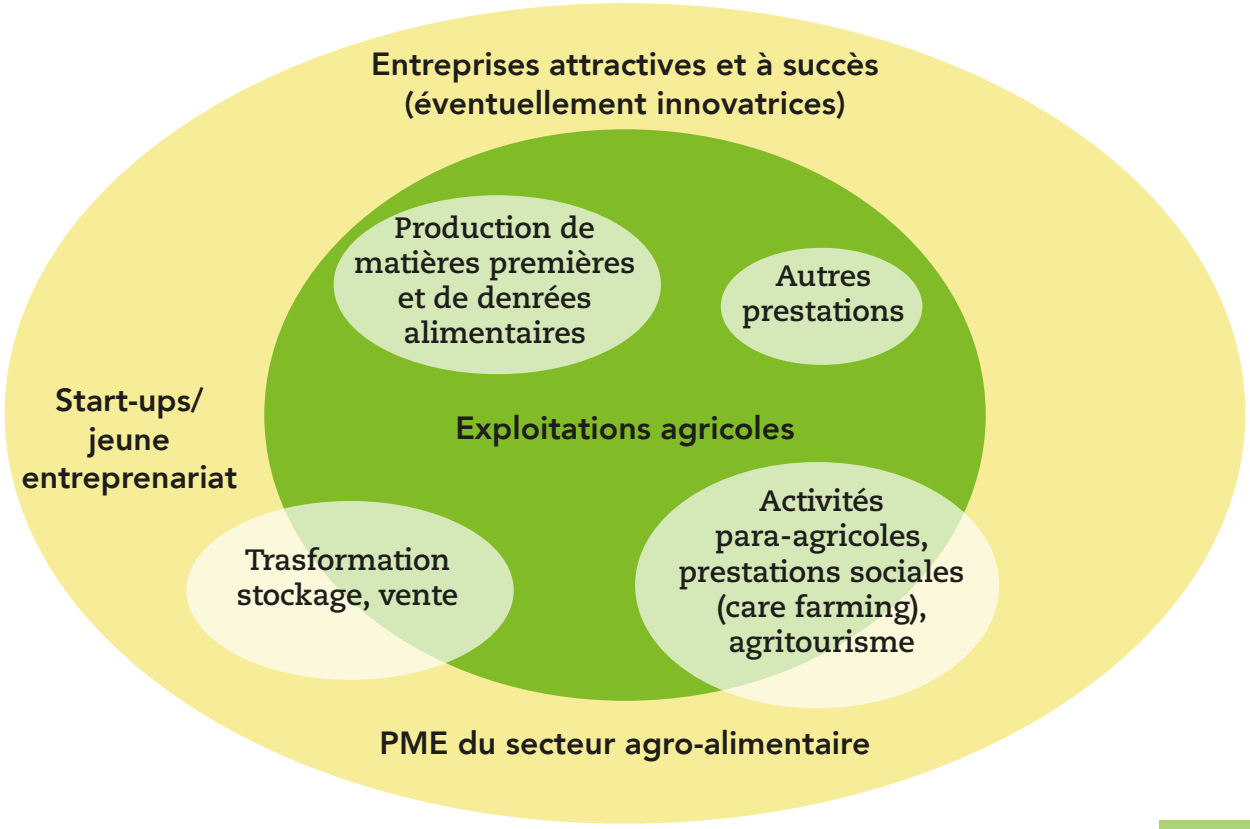
Dans les régions et filières identifiées lors de l'étape A.1, il s'agit maintenant d'identifier les agents économiques des filières agro-alimentaires (si besoin à un niveau agrégé). Il est indiqué de réaliser l'exercice filière par filière. Les agents économiques s'agencent en deux cercles concentriques (Figure 5):

[15]Cf. les initiatives décrites dans gfras.org

- **Cercle intérieur:** les exploitations agricoles se trouvent au centre et sont normalement principalement impliquées dans la production primaire. Cependant, elles peuvent également entreprendre d'autres activités en sus de la production, y compris la transformation, le stockage, la vente, les activités para-agricoles (ex. agritourisme) et d'autres prestations.
- **Cercle extérieur:** celui-ci englobe tous les agents économiques intervenant dans les filières agro-alimentaires identifiées, en amont et en aval de la production, c'est-à-dire les petites et moyennes entreprises (PME), les grandes entreprises ainsi que les start-ups et jeunes entreprenariats. Leurs activités peuvent êtres les suivantes: transformation, stockage, commercialisation, distribution et vente sur le marché intérieur et à l'exportation, certification, production d'équipements et intrants, technologies d'information et de communication (TIC), etc.

Ces agents économiques seront repris dans l'étape B.2, dans laquelle ils seront évalués quant à leur contribution aux investissements par les jeunes et dans un mapping de tous les acteurs.

Figure 4 | Identification des agents économiques dans les limites du système défini dans l'étape A.1



Méthodologie

Pour parvenir à obtenir une liste la plus complète possible, deux approches sont à considérer:

- Recherche de littérature et internet.
- Entretiens d'experts et mini-ateliers avec des acteurs pertinents du secteur agro-alimentaire, y.c. unions du secteur privé et de producteurs ainsi que les principaux ministères (p.ex. agriculture ou développement rural)[16]. Il est important, lors de ces entretiens, de penser à réaliser la validation des appréciations en partie subjectives subvenant au fil des étapes A.2 et B.2 (cf. aussi chapitre 2.3)

Cette identification des agents opérant dans les filières doit être menée de façon très attentive, notamment si les agents remplissent plusieurs fonctions à la fois. Ainsi, il est opportun de regrouper les agents en catégories homogènes et significatives du point de vue de l'analyse économique et / ou technique et socio-économique: les petites exploitations familiales sont par exemple ainsi distinguées des grandes plantations industrielles tant par des raisons socio-économiques que pour leurs différences dans les techniques de production utilisées.

Résultat attendu

Les résultats de ces recherches seront présentés sous la forme du Tableau 8 (propre illustration inspirée par DDC, 2011).

Tableau 8 | Définition des agents économiques dans les filières agro-alimentaires identifiées: exploitations agricoles et entreprises en amont et en aval de la production (procéder à un niveau agrégé si besoin)

Agents économiques des filières agro-alimentaires: Exploitations agricoles/ entreprises	«Agenda»: Mandat, mission, objectifs stratégiques	«Arena»: activités, taille, know-how, région, filière	«Alliances»: relations avec d'autres acteurs (à l'intérieur et à l'extérieur de la filière)	Chiffre d'affaires *
Cercle intérieur: procéder par type d'exploitation (orientation, taille, etc.)		Nommer des moyennes par type d'exploitation et par région, il s'agira de trouver le bon niveau d'analyse (degré de détail pertinent)		
Cercle extérieur • PME et grandes entreprises du secteur agro-alimentaire • Start-ups et jeune entreprenariat				

[16]En Tunisie deux mini-ateliers ont été menés pour réunir des acteurs de la filière huile d'olives et un mini-atelier pour la filière lait de brebis. Ces mini-ateliers ont été très utiles, non seulement pour l'identification et la qualification des acteurs, mais aussi pour la sensibilisation des acteurs en vue de leur participation au premier atelier national en tant que participants et pour les études de cas.

* en l'absence de chiffre d'affaires, il est possible d'estimer des ordres de grandeur. Exemple 1: + petit / ++ moyen / +++ grand. Exemple 2: moins que xxx/an / plus que xxx/an

ETAPE B.2: Qualification des agents économiques quant à leur contribution aux investissements par les jeunes et mapping des parties prenantes

Introduction et objectifs

Cette étape consiste à relier les agents économiques identifiés dans l'étape B.1 avec les acteurs institutionnels identifiés dans l'étape A.2 dans un mapping afin de montrer leurs interactions (cf. Figure 7). Cette analyse se base sur l'outil développé par la Direction du développement et de la coopération suisse (DDC, 2011). Les objectifs sont les suivants:

- Identifier l'importance des parties prenantes quant à leur influence sur le système étudié.
- Identifier les potentiels des entreprises, institutions et organisations à encourager des jeunes à réaliser des investissements agricoles responsables.
- Identifier la qualité des relations entre les parties prenantes et les potentiels à développer quant aux objectifs de l'Outil de planification stratégique.

Méthodologie et résultats attendus

Les parties prenantes identifiées dans les étapes B.1 et A.2 sont d'abord évaluées individuellement (première partie ci-dessous) avant d'être mises en relation (deuxième et troisième parties ci-dessous). Une analyse séparée par filière sera à réaliser. Les méthodes à choisir pour cette analyse sont la recherche de littérature, l'entretien avec des experts ainsi que des études de terrain (mini-ateliers) pour la qualification des agents économiques.

1. Première partie: Analyse de l'importance des parties prenantes et des acteurs-clés

Cette analyse et qualification des acteurs est sensible mais nécessaire pour identifier les problématiques. Cette analyse est donc impérativement à conduire pour une institution de recherche neutre (cf. chapitre 1.2) et les résultats seront communiqués lors de l'atelier national 2.

Les parties prenantes sont qualifiées selon deux facteurs («pouvoir et influence» et «intérêt pour les jeunes») qui permettront de les représenter dans un graphique (Figure 5). Cette représentation permettra d'identifier l'importance des parties prenantes (acteurs-clés, acteurs à satisfaire, à informer et à prendre en charge de façon minimale) quant à

- Leurs capacités d'influencer sur la réalisation des objectifs (favoriser les investissements par les jeunes) par leur pouvoir.
- Leurs intérêts de renforcer – ou non – les capacités et l'autonomie des jeunes agri-entrepreneurs et exploitants.

Ces résultats seront repris dans l'étape C afin de définir les potentiels et les risques liés à ces parties prenantes et les mesures à mettre en place pour favoriser les investissements par les jeunes.

Il est souhaitable de réaliser une matrice séparée (Figure 5) pour chacun des groupes suivants:

- Agents économiques actifs dans les filières agro-alimentaires sélectionnées (exploitations agricoles, entreprises des filières agro-alimentaires).
- Organisations étatiques / non étatiques proposant des services à but non-lucratif.
- Agents de la société civile (organisations de producteurs, syndicats, associations de consommateurs, communautés, etc.).
- Entités à caractère politique (ministères, etc.).
- Agents de la coopération et de l'assistance technique et financière.

Le premier facteur qui est le «pouvoir et l'influence» (axe vertical de la Figure 5) est évalué grâce aux critères du Tableau 9 (basé sur DDC, 2011). L'évaluation reste avec une part de subjectivité et il convient de valider ces résultats lors des études de terrain (mini-ateliers). Pour les acteurs étatiques, il s'agira plutôt d'une évaluation qualitative (monopole d'établissement de lois et incitations).

Tableau 9 | Critères d'évaluation permettant de qualifier les parties prenantes quant à leur pouvoir et leur influence

Partie prenante	**Légitimité:** est-ce que l'acteur possède une position d'influence institutionnelle avec une forte légitimation?	**Ressources:** est-ce que l'acteur dispose de ressources spécifiques matérielles ou immatérielles lui permettant de promouvoir les investissements par les jeunes?	**Réseau:** l'acteur est-il bien connecté avec les acteurs d'influence?	**Pouvoir / influence** (note 1 – 5, 5 = élevé)
Acteur 1	Oui /non	Oui /non	Oui /non	
Acteur 2	Oui /non	Oui /non	Oui /non	
Etc.				

Le deuxième facteur qui est «l'intérêt pour les jeunes» (axe horizontal de la Figure 5) prend en compte les activités favorisant les jeunes. Le filtre proposé dans le Tableau 10 repose sur «les Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires» du Comité de la sécurité alimentaire mondiale

(CSA-RAI[17]) sans toutefois reprendre ces derniers un par un. Le focus est porté sur les investissements par les jeunes (4e Principe CSA-RAI), tout en intégrant les autres principes si lieu est[18]. Cette évaluation se fait à un **niveau agrégé** si cela est possible, pour éviter de juger les parties prenantes séparément. Les critères proposés dans le Tableau 10 permettent d'évaluer les parties prenantes (de manière agrégée, p. ex.: «grandes entreprises de transformation de la filière x») et sont à adapter selon le contexte du pays et les résultats de l'étude préliminaire. La contribution de chaque partie prenante ou groupe de parties prenantes à chacun des critères est évaluée comme suit:

- contribution importante 1
- contribution non particulière 0
- contribution à effets néfastes -1

Si un critère ne peut pas être évalué car il ne s'applique pas à la partie prenante évaluée, ce critère est éliminé de la liste pour cet agent.
Les informations récoltées lors des étapes A.2 (organisations et entités politiques) et B.1 (agents économiques des filières agro-alimentaires) sont prises en considération lors de cette évaluation.

L'évaluation reste avec une part de subjectivité et est à valider lors des études de terrain (mini-ateliers).

Tableau 10 | Critères d'évaluation des acteurs identifiés dans les étapes A.2 et B.1 quant à leur contribution à l'investissement par les jeunes (reposant sur les principes CSA-RAI)

Critères à évaluer	Contribution de l'agent économique (-1, 0, 1)
1.1. Amélioration du niveau de vie des jeunes après l'installation (y compris un accès renforcé aux aliments sûrs, nutritifs et variés)	
2.1. Favorisation du travail décent et respect des normes internationales relatives aux droits du travail pour les jeunes	
2.2. Favorisation de l'entrepreneuriat d'autres parties prenantes jeunes dans les filières	
3.1. Favorisation de l'égalité entre jeunes femmes et jeunes hommes et de l'autonomisation des jeunes femmes	
4.1. Favorisation de l'accès des jeunes aux bases de production (terres productives, ressources naturelles, intrants, outils de production)	

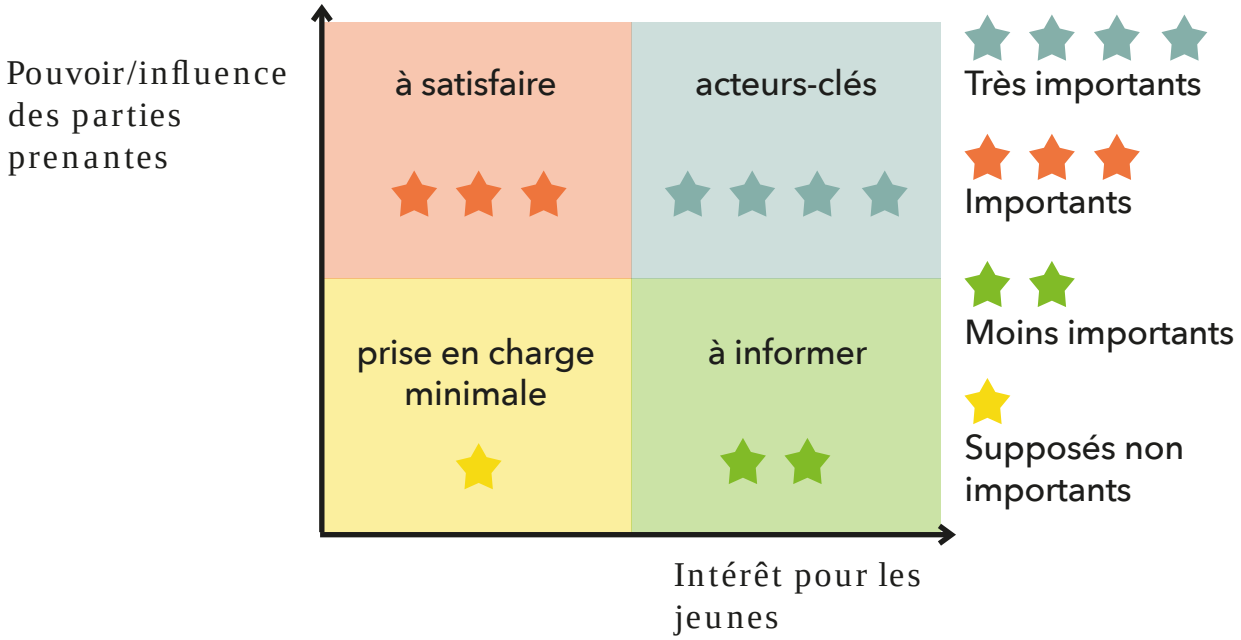
[17]Les principes CSA-RAI représentent un document politique issu d'une démarche à large consensus. Les 10 principes sont solidement acceptés par les différentes parties. Il n'existe cependant pas de paramètres de mesure ou une grille d'évaluation.

[18]Les principes 6, 7, 8, 9 et 10 ne sont pas repris séparément, car sur le fond inclus dans d'autres principes. Le thème de la corruption n'est pas abordé explicitement, car très difficile à mesurer et à évaluer, mais il peut jouer un rôle dans certains critères de l'évaluation.

4.2. Favorisation de l'accès des jeunes aux marchés agricoles et de leur inclusion aux prises de décision dans les filières	
4.3 Favorisation de l'accès des jeunes aux produits financiers (crédits, assurances, programmes d'épargne, etc.)	
4.4. Proposition et mise à disposition de programmes de formation, d'enseignement, de conseil et d'accès à l'information pour les jeunes	
4.5. Promotion de l'accès à l'innovation et aux nouvelles technologies pour les jeunes, notamment dans le cadre de financements	
5.1. Accès aux droits fonciers (terres et accès à l'eau) tenant compte des droits potentiels spécifiques et vulnérables des jeunes (droits d'usage octroyés par d'autres membres de la famille notamment)	

Remarque: Une pondération des critères du tableau ci-dessus peut être réalisée selon le contexte du pays.

Figure 5 | Identification de l'importance des parties-prenantes et des acteurs-clés



Propre illustration basée sur Lombriser et Abplanalp, 2005, p. 95 (cf. explications à la page 29)

Les acteurs-clés sont des entités ou, plus rarement, des personnes physiques, dont la voix, les compétences, le savoir ou la position de pouvoir ont une influence significative. Sans leurs soutien et participation, les résultats avisés ne peuvent être atteints. Parmi les acteurs-clés, on identifie ensuite les «**acteurs-véto**». Il s'agit d'acteurs ayant le pouvoir d'empêcher l'aboutissement d'un projet (DDC, 2011).

2. Deuxième partie: Création d'un mapping des parties prenantes: «carte d'acteurs»

A la suite de l'analyse faite dans la partie 1, les parties prenantes sont mises en mapping et placées dans une «carte d'acteurs» (Figure 6: DDC, 2011). Il est important d'inclure tous les acteurs importants sans pour autant surcharger le graphique. L'utilisation de couleurs rend la représentation plus lisible. La répartition par secteur (civil, publique et privé) n'est pas nécessaire, mais peut aider à la compréhension. Cette répartition doit être adaptée en fonction des résultats atteints plus hauts afin d'atteindre la visualisation la plus claire possible. Un exemple de répartition pourrait être le suivant:

- secteur privé;
- agences étatiques et gouvernementales;
- petits producteurs et jeunes agri-entrepreneurs;
- société civile;
- organisations internationales.

Il est important de définir un code pour représenter les parties prenantes en choisissant des formes, couleurs et tailles différentes. La Figure 6 (DDC, 2011) montre un exemple, qui doit être adapté au contexte du pays[19]. Un code doit permettre de différencier les acteurs suivants:

- les acteurs-clés sont par exemple représentés par des cercles. Les cercles contenant les lettres «VP» représentent les acteurs-vétos;
- les acteurs ayant un pouvoir et une influence importante mais ne participant que peu à la favorisation des jeunes (les acteurs à satisfaire) sont représentés par des rectangles par exemple; et
- les acteurs montrant des bons exemples quant à la favorisation des jeunes (les acteurs à informer) mais n'ayant qu'une influence limitée sont représentés par des triangles par exemple;
- enfin, plus les cercles, rectangles ou triangles sont grands, plus l'entreprise, l'organisation ou l'institution est influente.

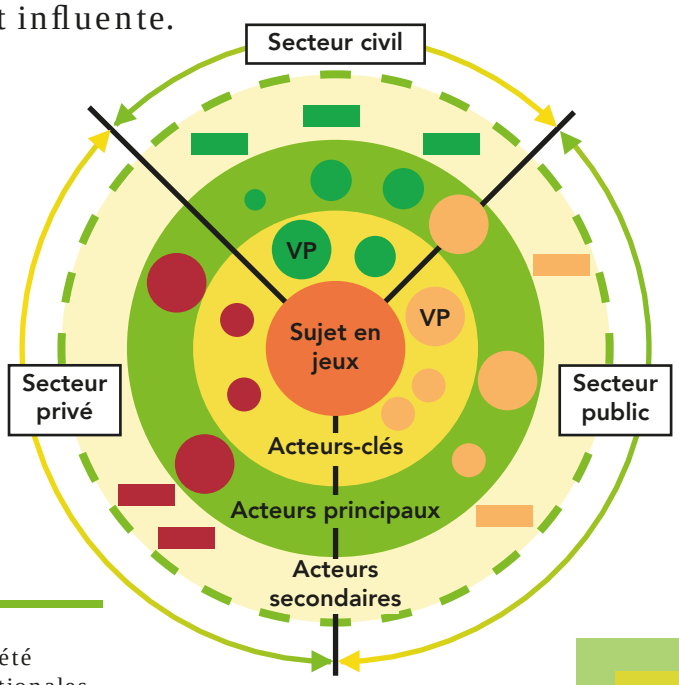


Figure 6 | Exemple type d'une visualisation à l'aide d'une «carte d'acteurs» à adapter selon le contexte du pays

[19]Dans le cas de la Tunisie, un quatrième secteur a été ajouté, notamment celui des organisations internationales.

3. Troisième partie: Analyse des interactions et potentiels de conflits

Dans la dernière partie, il est proposé de représenter la qualité des interactions entre les acteurs, selon la méthode développée par la Direction du développement et de la coopération suisse (DDC, 2011) (Figure 7)[20]. Cette partie porte une part de subjectivité importante et est à valider lors des études de terrain (mini-ateliers). Elle peut être considérée comme optionnelle, mais peut apporter une base de discussion intéressante pour l'atelier national 2. Il est par exemple possible de montrer des champs de tension. Le code pour décrire les relations, utilisé par DDC (2011) est le suivant:

Une **ligne solide** symbolise une relation proche en termes d'échange d'informations, de fréquence de contact, d'intérêts communs, de coordination et de confiance mutuelle.

Une **ligne pointillée** symbolise une relation faible et informelle. Le point d'interrogation est rajouté là, où la nature de la relation n'est pas encore claire.

Une **ligne double** symbolise une coalition, une alliance et coopération forte qui sont formalisées par un contrat ou institutionnellement.

Une **flèche** symbolise la direction de relations dominantes. Elle peut aussi être apportée sur des lignes solides ou doubles.

Une ligne croisée par un **éclair** représente une relation marquée par de la tension, des intérêts conflictuels ou d'autres formes de conflit.

Des **marques perpendiculaires** symbolisent des relations qui ont été interrompues, endommagées ou cassées.

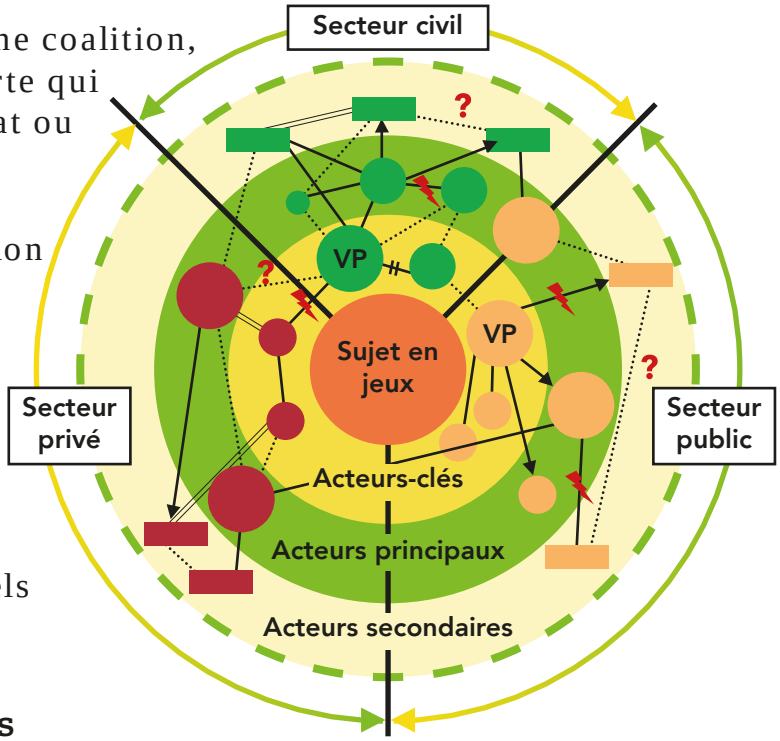


Figure 7 | Exemple type d'une visualisation du système avec les interactions entre les acteurs à adapter selon le contexte du pays

Cette analyse et les figures en résultant seront présentées lors de l'atelier national 2 et serviront de base pour les discussions.

[20]En Tunisie il s'est avéré que cette partie d'économie politique de l'investissement par les jeunes a été très importante car elle a permis de mener les débats en connaissance de cause des différentes postures des acteurs en jeux.

ATELIER NATIONAL 1: Qu'est-ce qu'un système attractif pour les jeunes?

Ce premier atelier, qui vise à impliquer les jeunes agri-entrepreneurs **innovants, motivés et compétents** actifs dans les filières agro-alimentaires ou les jeunes qui ont le potentiel pour cela, a pour objectifs de:

- Développer une vision commune partagée par les jeunes et les autres parties prenantes;
- Donner la voix aux jeunes, qui représentent une part importante des participantes et participants. C'est pourquoi l'atelier national 1 **devrait être tenu dans la région étudiée**;
- Partager des exemples concrets d'expériences réalisées par les jeunes; et
- Favoriser l'échange entre les jeunes de différentes filières.

Introduction et objectifs

Avant de pouvoir définir des solutions, il faut définir les objectifs et poser la question de l'attractivité des filières agricoles pour les jeunes. En d'autres termes: «Quelle serait la situation idéale? A quoi ressemblerait une agriculture et un secteur agro-alimentaire attractif pour les jeunes?». Les réponses à ces questions peuvent ressembler à des **visions** et en quelque sorte se détacher des réalités et des conditions-cadre actuelles, dans le sens où c'est «nous qui formons les réalités». Il s'agit ainsi de définir les besoins des jeunes. C'est uniquement en définissant ces objectifs, ces visions, ces besoins que nous pouvons les confronter aux réalités de la situation actuelle (étapes A et B) et définir des possibilités d'amélioration. Les questions centrales suivantes sont à **adapter selon le contexte du pays** et doivent être formulées de manière précise, de façon à obtenir des résultats pertinents.

Questions générales d'introduction:

- De quelle manière l'entreprenariat agricole pourrait-il être durablement attractif pour les jeunes agri-entrepreneurs et ceux qui souhaiteraient le devenir?
- A quoi ressemble un secteur agro-alimentaire attractif pour les jeunes? Qu'est-ce qui leur donne des perspectives?

Questions plus détaillées à adapter selon les résultats obtenus dans les étapes précédentes et le contexte du pays:

- **Agriculture**: Qu'est-ce qui rend l'entreprenariat agricole attractif pour les jeunes? Qu'est-ce qui rend les régions rurales plus attractives pour les jeunes?
- **Entreprises des filières agro-alimentaires:** Qu'est ce qui donne des perspectives aux jeunes dans les filières agro-alimentaires identifiées? Qui sont les acteurs-clés à cet égard? Comment peut-on rendre les filières plus attractives?
- **Financement des investissements agricoles:** Comment assurer la profitabilité des exploitations agricoles et le revenu des acteurs

pour garantir durablement les investissements nécessaires ainsi que leur financement? Comment les jeunes peuvent-ils générer un revenu agricole suffisant, leur permettant de financer leurs investissements? Quels sont les besoins des jeunes en termes de services financiers et les buts des investissements (Reprendre la classification réalisée dans l'étude préliminaire de l'étape A.1)?

- **Conditions-cadre favorisant des investissements dans l'agriculture:** A quoi devraient ressembler les réalités économiques et politiques nationales et internationales ainsi que la politique agricole pour que les conditions-cadre promeuvent et stimulent la réalisation d'investissements par les jeunes? Comment les jeunes peuvent-ils être encouragés (lois, incitations, services, formation, etc.) à réaliser des investissements? Quelles devraient être les incitations à mettre en place pour stimuler les investissements agricoles par et avec les jeunes? Quels agents économiques et politiques pourraient avoir le plus grand impact en termes de soutien aux jeunes agri-entrepreneurs?
- **Marché:** Quels sont les acteurs-clés du marché donnant des perspectives aux jeunes? Comment pourrait-on davantage renforcer l'accès des jeunes aux marchés?

Les détails de la réalisation de ce premier atelier national en Tunisie se trouvent en annexe.

Méthodologie

Pour arriver aux objectifs de l'atelier, il est judicieux de procéder par deux étapes. Lors de la première, il s'agit d'identifier 2 à 3 études de cas de projets d'investissement innovants réalisés par des jeunes afin de montrer des exemples concrets et de susciter des réflexions pour les discussions lors de la deuxième étape de l'atelier.

1ère étape: Identifier 2 à 3 projets d'investissement par des jeunes[21] qui sont particulièrement innovants et issus de l'agriculture primaire d'une part (1 projet) et des secteurs en amont et/ou en aval d'autre part (1 à 2 projets). A l'aide d'un entretien, recenser (1) leurs **besoins** au vu de la réalisation de leurs idées (accès aux informations, accès aux financements et investissements extérieurs, etc.). Outre les besoins, il faudra identifier les facteurs du système actuel qui sont (2) **encourageants** et ceux qui représentent des (3) **obstacles**. Cette première étape permet de cerner des problématiques concrètes, ce qui est la précondition pour pouvoir développer des visions.

[21]Le choix de projets réussis et d'autres qui ont fait face à des difficultés a été intéressant en Tunisie. Quatre jeunes agri-entrepreneurs issus des filières laitière-ovin et huile d'olive ont présenté leurs projets, revenant sur les principaux défis rencontrés et leur manière de les aborder.

2e étape: Atelier pour identifier les buts et les visions d'un environnement attractif pour les investissements par les jeunes ainsi que leurs besoins. Pour atteindre ces objectifs, un atelier est une méthode participative ayant fait ses preuves, mais la présence d'un facilitateur compétent est d'importance (cf. chapitre 2.3).

Temps: 6 à 7 heures de temps à prévoir sur une journée (env. 9 h 30 à 15 / 16 h 00) ou deux journées (cf. avantages et contraintes dans le chapitre 2.3).

Rôle du facilitateur: Il est primordial et important d'avoir un facilitateur compétent qui dirige l'atelier de manière claire, gère le temps et favorise des espaces de discussions pour tous les participants afin que tous puissent apporter leurs points de vue et idées. Il est également responsable de créer un climat de confiance pour que tous aient la possibilité de s'exprimer le plus librement possible (cf. chapitre 2.3). Aussi faut-il prévoir plusieurs facilitateurs pour les tables de discussion (idéalement un facilitateur par table).

Participants: env. 30 experts et parties prenantes (y.c. des jeunes) issus de diverses branches provenant:

- de la / des filière(s) identifiées (dans l'étape A.1). Si plusieurs filières ont été identifiées, il sera alors important de réfléchir à l'organisation des groupes;
- d'en dehors des limites de ce système (y.c. des jeunes étudiants / diplômés par exemple) et particulièrement des investisseurs et bailleurs, aussi de l'étranger (une vision externe est souvent profitable);
- des institutions étatiques et du secteur privé, y compris des représentants d'instituts de financements, d'entreprises du secteur agro-alimentaire, de la formation, des ministères et agences étatiques concernés.

Thèmes à traiter: Les cinq thèmes mentionnés en introduction sous la forme de questions sont à formuler très clairement et à disposer sur cinq chevalets (avec tables et chaises si possible) répartis dans la salle. Il est possible, selon le contexte du pays et les résultats intermédiaires d'adapter et de compléter les thèmes à aborder.

Matériel à prévoir:

- cinq chevalets avec les cinq thèmes (ci-dessus) et une structure permettant de relever les résultats (situation idéale désirée, visions, idées pour surmonter les obstacles actuels), sous la forme d'un tableau par exemple ; et
- cartes de chevalet et feutres.

Déroulement: le déroulement ci-dessous est une proposition issue des expériences de la HAFL et de l'application de l'outil en Tunisie et est à adapter selon le contexte du pays. L'adaptation et la concrétisation

réalisées en Tunisie sont indiqués en annexe. Les temps indiqués sont des ordres de grandeur qui sont également à adapter selon le déroulement concret qui sera prévu.

- Env. 1h: Commencer par une introduction avec la présentation des participants, les objectifs du projet, les buts de l'atelier et le déroulement de la journée. Une session question-réponse s'est avérée très importante en Tunisie. Elle a permis de dégager des doutes et de clarifier des questions.
- Env. 1h: Brève présentation des études de cas (projets d'investissements par des jeunes): 2 à 3 jeunes agri-entrepreneurs particulièrement innovants présentent (1) leurs besoins, (2) les facteurs encourageants et (3) les obstacles. Une session de questions-réponses est à prévoir à la fin des 2 à 3 présentations.
- Présentation des 5 thèmes définis ci-dessus.
- Formation de 5 groupes (correspondants aux 5 thèmes ci-dessus) par centre d'intérêt ou par tranche d'âge ce qui permet une expression plus libre des jeunes. Les groupes doivent comporter le même nombre de personnes approximativement.
- A chaque chevalet (thème) se situe un **facilitateur** qui écrit les cartes correspondantes aux thèmes des discussions et les appose sur le chevalet dans les colonnes correspondantes (potentiels, risques). Si la discussion dévie de la thématique ou qu'une personne domine le temps de parole, le facilitateur est appelé à intervenir et à orienter la discussion. Le facilitateur ne dicte pas de réponse et ne fait pas de suggestions.
- Temps de discussion auprès du chevalet: env. 1h30'.
- (Facultatif: Il est possible de procéder à des rotations selon le principe du Café-monde. Première rotation: les groupes tournent et vont vers le thème voisin (définir au préalable si la rotation se fait dans le sens des aiguilles d'une montre ou dans l'autre sens). Les facilitateurs restent toujours auprès du même thème. Temps de discussion: 20' à 30'.
- Pause.
- Synthèse: les 5 modérateurs réalisent un court compte-rendu des discussions env. 3-5' par thème. En Tunisie, les méthodes de l'arbre à problèmes et de l'arbre à solutions ont été choisies pour restituer les résultats (cf. annexe).
- Env. 30' à 40'- Discussion en plénière: les participants de l'atelier sont invités à prendre position sur les points abordés, à les compléter et discuter.
- Priorisation des résultats afin que chacune, chacun puisse apporter son point de vue sans pour autant générer une discussion indéterminable. Le but n'étant pas de prendre une décision, mais de visualiser les différentes options.

Résultat attendu: Compte-rendu de l'atelier regroupant les idées et visions de façon structurée (structure à définir selon les résultats). Il est possible que des hypothèses émergent à ce stade. Celles-ci seront à prendre en compte lors de l'étape C de synthèse.

ETAPE C: Synthèse

Introduction et objectifs

Les résultats des analyses faites précédemment sont croisés dans cette étape de synthèse avec pour objectif de préparer les bases nécessaires pour l'atelier national 2.

Il s'agira donc:

- dans un premier temps de synthétiser les problématiques de la situation actuelle aux différents niveaux analysés et de comparer la situation actuelle avec les besoins et les visions des jeunes (atelier national 1) et d'en tirer les conclusions,
- dans un deuxième temps de proposer des solutions facilitant l'accès aux investissements par les jeunes dans le secteur agro-alimentaire. Ces solutions doivent être aussi concrètes que possible et techniquement validées. Ces résultats serviront de base pour les discussions et seront présentés, complétés et validés lors de l'atelier national 2.

Méthodologie et résultats attendus

Dans un premier temps, le but est d'identifier les problématiques de la situation actuelle en faisant la synthèse les résultats des étapes A.1, A.2, B.1, B.2 et de l'atelier national 1. Les résultats des analyses dites situationnelles sont mises en comparaison avec la vision établie lors du premier atelier.

Il est suggéré de définir les forces (et opportunités) et les faiblesses (et risques)[22] séparément pour (cf. Tableau 11):

- les acteurs privés: jeunes agri-entrepreneurs actifs dans la production agricole (cercle intérieur) ainsi qu'en amont et en aval dans les filières agro-alimentaires (cercle extérieur),
- les acteurs de la société civile: les organisations, etc.
- les acteurs publics (agences étatiques et gouvernementales) et les conditions-cadre (lois et incitations).

Ce travail permettra d'identifier **les champs de tension et problématiques** de façon synthétique et systématique; les résultats se déclineront soit pour les filières spécifiques et/ou les régions identifiées, soit pour l'ensemble du pays et le système agro-alimentaire selon la pertinence. Il paraît important de mentionner si un résultat est valable pour une filière spécifique ou pour l'ensemble du pays si cela est possible.

[22]Cette approche s'oriente sur l'analyse SWOT sans vouloir à ce stade ouvrir l'analyse sur les systèmes externes non analysés lors de étapes A et B. Il est toutefois important de prendre en compte tous les points pertinents soulevés lors des analyses, qu'ils soient internes au système analysé (acteurs des filières, organisations, institutions étatiques, etc.) ou externes (ex: potentiels de marché).

Les exemples de questions générales suivantes permettront d'orienter le travail d'identification des problématiques. Mais des questions plus spécifiques par thématiques sont mentionnées plus bas. Ces thématiques sont issues de l'atelier national 1 qui a eu lieu en Tunisie[23] et servent d'orientation mais sont éventuellement à compléter selon le contexte du pays.

- Qui rencontre des difficultés?
- Quels besoins des jeunes ne sont pas satisfaits?
- Quels sont les problèmes de ciblage quant aux investissements?
- Où se situent les goulets d'étranglement?
- Etc.

Tableau 11 | Exemple d'un tableau de synthèse pour le thème 1 «Structures des filières et attractivité» pour la filière ovin-lait réalisé en Tunisie

Acteurs concernés	Faiblesses	Risques	Forces	Chances
Acteurs privés: jeunes agri-entrepreneurs actifs dans la production agricole (cercle intérieur) ainsi qu'en amont et en aval dans les filières agro-alimentaires (cercle extérieur)				
Acteurs de la société civile: les organisations, etc.				
Acteurs publics (agences étatiques et gouvernementales) et conditions-cadre (lois et incitations)				

[23]Ces résultats sont disponibles ici: http://www.fao.org/documents/card/en/c/cb0943fr

Thèmes choisis en Tunisie:

Thème 1: «Structures des filières et attractivités»
Quelle est l'attractivité économique des marchés et des filières agroalimentaires étudiés? Et en particulier pour les jeunes? Et en particulier dans les régions rurales? Où y-a-t-il des potentiels? Quel sont les accès aux marchés? Qu'est ce qui rend l'entreprenariat attractif pour les jeunes et notamment dans les filières sélectionnées? Quels sont les acteurs-clés du marché donnant des perspectives aux jeunes?

Thème complémentaire: autres services. Les jeunes ont-ils accès aux exploitations / terres agricoles? Les jeunes participent-ils aux organisations relatives à l'agriculture et au secteur agro-alimentaire? Quels autres services et organisations influencent la capacité des jeunes à réaliser des investissements? De quelle manière?

Thème 2: «Financement des investissements agricoles et conditions-cadre favorisant des investissements dans l'agriculture»
Quels types de financement sont nécessaires et à quelles fins? Quelles lois et incitations sont propices à la favorisation des jeunes, lesquelles sont à adapter? Quels sont les investissements nécessaires et manquants? Est-ce que les jeunes ont des revenus suffisants pour financer leurs propres investissements? Est-ce que ce sont les jeunes qui investissent leur capital propre? Est-ce que c'est le secteur financier qui prend en main la responsabilité du rôle de financeur du secteur? Quel est l'accès au financement et les conditions pour les jeunes? Quel est le ciblage à définir pour (mieux) atteindre les jeunes? Est-ce que la forme de financement nécessitée par les agriculteurs s'allie avec les offres des instituts de financement?

Thème complémentaire: assurances. Souvent, les agriculteurs et jeunes agri-entrepreneurs de régions défavorisées ne reçoivent pas de crédits (qui auraient pourtant la capacité à augmenter la productivité et le revenu) car le revenu des récoltes est tout simplement trop peu sûr (risques liés au temps, etc.). Des assurances offrent plus de sécurité aux banques lors de l'attribution de crédits. Quelle est la situation de la disponibilité et de l'accès à ces assurances? Comment pourrait-elle être améliorée afin de favoriser des investissements par les jeunes?

Lois et incitations: Comment les jeunes participent-ils aux prises de décisions? Comment leurs besoins spécifiques sont-ils pris en compte et/ou explicitement favorisés dans les lois et incitations existantes?

Thème 3: «Accès à l'information et à l'encadrement»
Est-ce que les jeunes ont accès à la formation? Quels accès devraient être favorisés? Est-ce que les jeunes ont accès à l'information et à l'encadrement (ex: coaching)? Quels accès devraient être favorisés? Comment établir une meilleure communication de l'information?

Dans un deuxième temps, et à la suite de cette analyse approfondie des forces, faiblesses, risques et opportunités (cf. analyse SWOT ci-dessus) et du développement de stratégies potentielles, des propositions de solutions sont dégagées par le croisement des résultats et en répondant aux questions suivantes:

- Quelles sont les forces à développer?
- Quelles sont les forces à utiliser pour tirer profit des opportunités?
- Quelles sont les faiblesses et risques à surmonter?

Ces résultats seront mis en relation et complétés par les solutions amorcées lors de l'atelier national 1.

Les solutions proposées ainsi dégagées sont à concrétiser et valider techniquement grâce à l'**entretien avec des experts** et la recherche de littérature. Bien évidemment, il convient également de mener des entretiens avec des preneurs de décisions qui seront donc approchés dans le processus avant l'atelier national 2. Le but est de les sensibiliser et de favoriser l'appropriation du processus et des solutions, contribuant ainsi à stimuler leur volonté politique.

Pour chacune des solutions il sera nécessaire de la concrétiser le plus possible en identifiant les ressources nécessaires, les acteurs-clés et le temps estimé pour la réalisation (cf. Tableau 12). Ces solutions sont à classer par thématique d'une part (cf. plus haut) et selon leur envergure – valable pour l'ensemble du pays ou pour une région en particulier.

Tableau 12 | Exemple de tableau décrivant les solutions techniquement validées.

Solution	Description détaillée	Ressources nécessitées	Acteurs-clés: qui s'en charge? Qui a quel pouvoir de décision?	Temps estimé pour la réalisation	Remarques et questions à clarifier
Solution 1: …					
Solution 2: …					
Etc.					

Résultat attendu – rapport de synthèse

Les résultats de cette analyse de synthèse seront à rédiger sous la forme d'un rapport d'une part et, d'autre part, à mettre en format adéquat permettant d'animer l'atelier national 2. A ce stade, un rapport de synthèse doit être rédigé, montrant tous les résultats des étapes A à C y compris l'atelier national 1 et être écrit de manière concise et la plus visuelle possible en vue de la préparation de l'atelier national 2.

ATELIER NATIONAL 2: Atelier de validation

L'atelier national 2 est à concrétiser et à finaliser après la réalisation des étapes A à C et de l'atelier national 1 et sur la base du rapport de synthèse. L'atelier national 2 se différencie de l'atelier national 1 par les aspects suivants:

- Les solutions dégagées de l'étape C de synthèse comprenant également les solutions émises lors de l'atelier national 1 seront validées, complétées et priorisées ici.
- Il s'agit de créer une volonté politique avec les décideurs de haut niveau.

Introduction et objectifs

L'atelier national 2 vise à:

- présenter et valider les résultats des analyses de la situation actuelle en mettant en évidence les contraintes des jeunes à investir dans, et pérenniser leurs entreprises; et
- proposer, valider, compléter et concrétiser des mesures à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de la présente étude, qui sont de promouvoir et pérenniser des investissements par les jeunes dans les filières agricoles.

En sus de ces buts de validation et de concrétisation de mesures opérationnelles, l'atelier national 2 a pour objectifs de créer une entente commune, une dynamique de collaboration et la création d'une volonté politique.

Les expériences réalisées en Tunisie se trouvent en annexe.

Temps: 7 à 8 heures de temps à prévoir sur une journée (env. 9:30 à 19h avec dîner et possibilité de logement sur place) ou deux journées (cf. avantages et contraintes dans le chapitre 2.3)

Lieu: L'atelier se tient idéalement dans un lieu proche des preneurs des décisions, c'est-à-dire, dans la plupart des cas, dans la capitale du pays. Pour les personnes venant de loin, un logement est à prévoir.

Participants: Lors de cet atelier de validation finale, il est important de regrouper:

- des personnes à pouvoir de décision et d'influence politique et économique,
- des financeurs, investisseurs et bailleurs de fonds,
- des acteurs des filières étudiées et en particulier des jeunes agri-entrepreneurs.

Ceci revient à regrouper env. 40 à 60 participants, soit des représentants d'instituts de financement, d'entreprises du

secteur agro-alimentaire, d'exploitations agricoles ou d'organisations les représentant, de la formation, des ministères et agences étatiques concernées. Les experts interrogés lors des analyses doivent idéalement aussi pouvoir participer à l'atelier.

Il est important de connaître les participants par rapport aux critères suivants:

- La part des participants nouveaux n'ayant pas participé à l'atelier national 1: En effet, il sera important de trouver, en fonction de cette répartition et des personnalités présentes, le niveau d'information à fournir lors des présentations. Les participants ayant déjà participé à l'atelier national 1 risquent de s'ennuyer alors que les nouveaux participants ne connaissant que peu le projet et risquent de se sentir exclus ou manipulés et pourraient adopter une attitude défensive. Il faut aussi prendre en compte l'attitude générale des participants bien informés et ayant participé à l'atelier national 1: sont-ils plutôt favorables au projet ou plutôt opposés?
- Les centres d'intérêts et les compétences des participants afin de définir les groupes avant l'atelier. Ces groupes doivent si possible être hétérogènes au niveau des rôles (jeunes, décideurs, acteurs secondaires, etc.). La répartition dans les groupes peut par exemple être signalée par un code couleur sur les étiquettes avec les noms des participants ou alors directement lors de l'atelier comme cela a été fait en Tunisie.

Matériel à prévoir:

- Chevalets pour les travaux de groupes (structure identifiée lors de la synthèse) et une structure (un mur ou un très grand chevalet) permettant de relever les résultats.
- Cartes de chevalet et feutres.
- Points à coller pour la priorisation des résultats afin que chacune, chacun puisse apporter son point de vue sans pour autant générer une discussion interminable. Le but n'étant pas de prendre une décision, mais de visualiser les différentes options.

Rôle du facilitateur: Il est primordial et important d'avoir un facilitateur compétent qui dirige l'atelier de manière claire, gère le temps et favorise des espaces de discussions pour tous les participants afin que tous puissent apporter leurs points de vue et idées. Il est aussi responsable de créer un climat de confiance pour que tous aient la possibilité de s'exprimer le plus librement possible (cf. chapitre 2.3). Aussi faut-il prévoir plusieurs facilitateurs pour les tables de discussion.

Présentation des résultats: Les résultats des analyses réalisées tout au long de l'étude sont à présenter de manière synthétique, c'est-à-dire en reprenant les résultats de la synthèse (étape C) principalement. D'autres

résultats émanant des étapes précédant la synthèse peuvent être introduits ponctuellement afin d'apporter des explications aux résultats de synthèse. Cette partie de présentation des résultats doit rester la plus courte possible[24], afin de laisser le plus de place possible aux travaux de groupe et à la restitution des résultats de ceux-ci.

Validation des résultats: Il est important de mentionner ici, qu'il s'agit de valider et de discuter les solutions uniquement. L'objectif est de prendre en compte les commentaires des participants, de les discuter en se focalisant sur la recherche de solutions et de décrire les problèmes possibles qui pourraient être rencontrés. Aussi, si des points de vue divergents apparaissent, il est important de les noter tous, en particulier s'il n'y a pas de commun accord. C'est également un résultat important.

Introduction aux travaux de groupe et précision de l'aspect participatif:

- Il est important de signaler, au début de l'atelier lors de la présentation du déroulement, la différence entre la partie informative et présentation des résultats (au début) et la partie participative où les avis sont pris en compte et la discussion est ouverte. Ceci permet d'éviter des discussions inappropriées ou hors sujet au début de l'atelier. Ces remarques peuvent aimablement être repoussées dans la partie ultérieure prévue à cet effet.
- Il est important d'introduire les objectifs des travaux de groupe avant de commencer la présentation des résultats et d'informer les participants sur la façon dont ils pourront s'exprimer sur ces résultats. Ainsi, les participants écoutent attentivement lors des présentations et font déjà un certain nombre de réflexions.

Organisation des travaux de groupes: La question est: quels sont les compétences et les centres d'intérêt des participants et sur quels thèmes peuvent-ils donc s'exprimer? Voici trois possibilités d'organiser les travaux de groupes et la restitution des résultats, à choisir en fonction des participants:

- **Cas 1:** Plusieurs participants ont des compétences et intérêts sur tous les thèmes proposés. Il se prête alors de discuter en groupe autour d'un premier thème. Après un certain temps (env. 20-30 minutes), les groupes tournent selon le principe du *Café-monde*. Le facilitateur, lui, reste toujours auprès du même thème et résume au deuxième groupe, les résultats du premier groupe. Le deuxième groupe apporte des compléments et des points de vue divergents, qui sont notés et rapportés sur le poster (en une autre couleur pour les différencier du premier groupe). Le temps à

[24]Dans le cas de la Tunisie, une difficulté a été observée ici. Il a été difficile de trouver le niveau adéquat entre la présentation synthétique et la richesse des résultats obtenus au cours des précédentes étapes.

prévoir lors de ce deuxième tour sera plus court. Une fois que chaque groupe aura pu prendre position sur toutes les thématiques, tous les participants sont plutôt bien informés sur les résultats des discussions et la restitution en plénière sera courte et très synthétique.

- **Cas 2:** Si la plupart des participants peut clairement être attribuée à une seule thématique, il sera alors intéressant de ne faire qu'un seul tour, et de rapporter les résultats directement en plénum après les discussions, afin de les compléter en plénum.
- **Cas 3 (intermédiaire):** Plusieurs participants ont des compétences et intérêts par rapport à plusieurs thèmes. Les groupes sont préalablement à définir selon les principaux centres d'intérêt des participants en observant une diversité des rôles (jeunes, décideurs, acteurs secondaires, etc.). Après un certain temps de discussion autour de ce premier thème, les participants sont invités à choisir une autre thématique sur laquelle ils veulent s'exprimer. Le facilitateur, lui, reste auprès du même thème et résume au deuxième groupe, les résultats du premier groupe. Le deuxième groupe apporte des compléments et des points de vue divergents, qui sont notés et rapportés sur le poster (en une autre couleur pour les différencier du premier groupe). Il est ensuite possible de s'arrêter ici ou de procéder à d'autres rotations de groupe. Tous les participants n'ont pas le même niveau d'information, et il se prête de rapporter les résultats de manière assez complète en plénum.

Les résultats des discussions sont rapportés par le facilitateur au fur et à mesure sur les posters, soit à l'aide de pancartes, soit directement sur les posters. Le facilitateur réoriente en outre la discussion si celle-ci dévie trop du sujet.

Pour la restitution des travaux de groupes, la carte mentale a été choisie en Tunisie (cf. annexe), mais d'autres modèles sont envisageables comme le «cadre logique» qui sert à développer des projets.

Priorisation des résultats

A la suite de la restitution des travaux de groupes, il convient idéalement de prioriser les différentes solutions selon l'urgence et l'utilité perçues par les participants. C'est grâce à cette priorisation que les résultats obtiendront du relief et que leur mise en place pourra être opérationnalisée de manière ciblée et dans l'ordre des priorités.

Plusieurs techniques se prêtent à la priorisation. L'atteinte d'un consensus porté par tous les participants est, en règle générale, inatteignable. Comme le but de l'atelier n'est pas de prendre une décision, mais de visualiser les différentes options, la priorisation permet à chacune et à chacun d'apporter son point de vue sans pour autant générer une discussion indéterminable.

En Tunisie, la technique de facilitation de la «suffrageocratie» a été utilisée. Le processus de suffrageocratie permet aux participants de voter pour la solution qui leur semble la plus prioritaire pour chaque thème, en utilisant des autocollants. Pour chaque thème, les participants se déplacent donc vers le mur ou le grand chevalet relevant les résultats et collent l'autocollant sur la carte / l'espace contenant la solution préférée. Les solutions sont alors priorisées en fonction du nombre d'autocollants reçus (cf. annexe et rapports réalisés en Tunisie).

Résultat attendu

Un compte-rendu montrera les résultats validés ainsi que les hypothèses et les mesures concrètes, et leur priorisation dans le rapport final. Les résultats validés de la Tunisie se trouvent en annexe.

ETAPE D: Policy brief

Un document court présentant les résultats importants et les recommandations issues du projet de recherche est à établir. Celui-ci s'adresse à un public non spécialisé et le langage à choisir est à adapter en fonction. Ce document sert de véhicule à rendre plus visible et lisible les conclusions de l'étude, et à donner des recommandations de mesures politiques. Cette forme permet de passer à une phase de plaidoyer en faveur de l'investissement par les jeunes.

Bibliographie

CSA, 2014: *Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires*. http://www.fao.org/3/a-au866f.pdf

DDC, 2011: *SDC Stakeholder Analysis Tool, Political Economy and Decentralisation Network-55*. www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc_km_tools/Documents/Stakeholder_Analysis_PEDNetwork.pdf

FAO, 2012: *World agriculture towards 2030/2050: the 2012 revision (version 2012 de l'étude Agriculture mondiale: horizon 2030/2050). ESA Working Paper No. 12-03*. (document de travail de la Division de l'économie du développement agricole).www.fao.org/3/ap106e/ap106e.pdf

FAO, 2014: *Contribution de la FAO au segment relatif à l'intégration du Conseil économique et social des Nations Unies de 2014.*

FAO, 2016: *Addressing rural youth migration at its root causes: A conceptual framework*. Rome, FAO. www.fao.org/3/a-i5718e.pdf

FAO, FIDA et PAM, 2015: *Achieving Zero Hunger. The critical role of investments in social protection and agriculture*. Rome, FAO. www.fao.org/3/a-i4951e.pdf

Lombriser R., Abplanalp P.A., 2005: *Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen. 4. Auflage. Versus Verlag AG (551 Seiten)*.

ANNEXE Application de l'outil d'analyse stratégique lors du projet pilote en Tunisie – expériences et leçons tirées.

Remarques générales

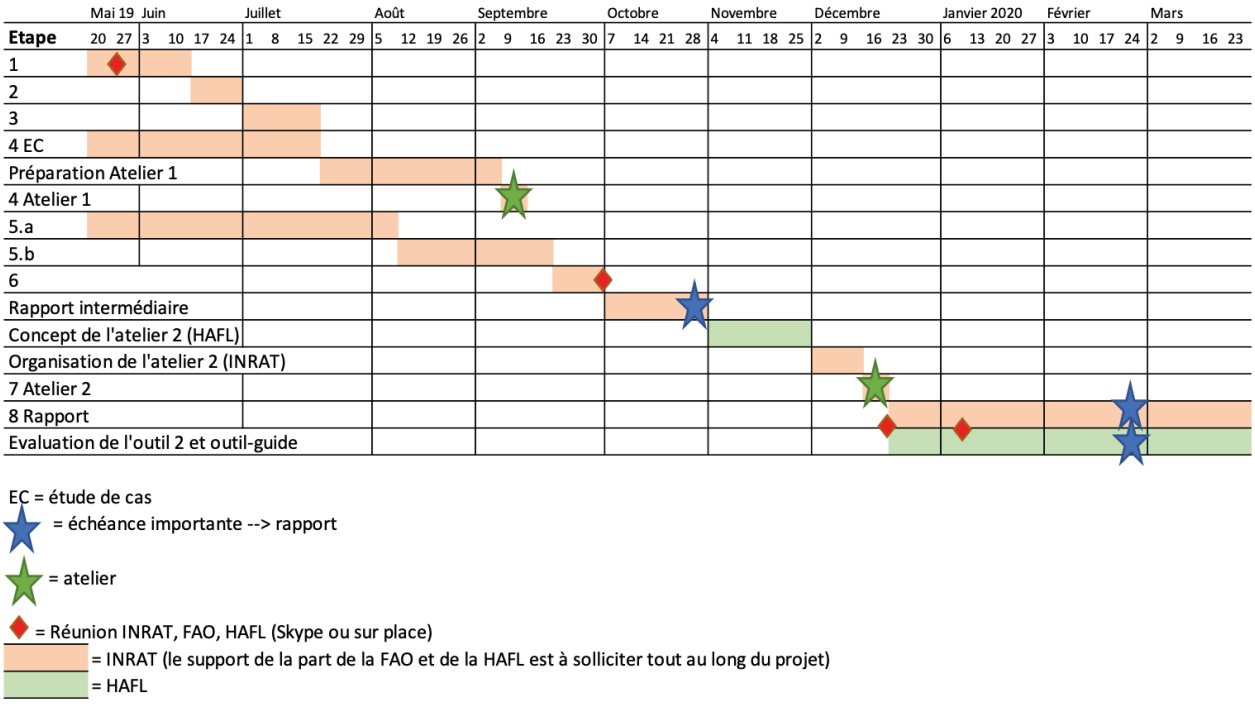
Conditions-cadre propices en Tunisie: La Tunisie est un pays ayant les conditions-cadre propices et les ressources nécessaires à l'application de l'Outil de planification stratégique (cf. Tableau 1). Le LER dispose d'une équipe dynamique de chercheurs compétents et assidus qui sont des experts travaillant sur les questions relatives aux politiques agricoles, le développement, l'économie rurale et l'économie alimentaire. Ce partenaire dispose des connaissances nécessaires pour l'application concrète de l'outil d'analyse stratégique. De plus, les données disponibles en Tunisie sont exemplaires et accessibles. Plusieurs filières agro-alimentaires sont en outre établies et structurées.

Collaboration: La FAO a apporté son appui technique au partenaire local en Tunisie tout au long du processus. La BFH-HAFL a apporté son appui méthodologique afin d'opérationnaliser l'outil, de le concrétiser pour ensuite le valider. Des conférences Skype ont été tenues régulièrement entre les partenaires de l'équipe de projet (FAO, LER, BFH-HAFL) tout au long du processus à environ une conférence par mois en moyenne (neuf conférences Skype entre juillet 2019 et février 2020).

Calendrier (cf. Figure 8): Le projet a débuté en juillet 2019, les étapes A.1, B.1 ont été réalisées entre juillet et septembre 2019. Le premier atelier national s'est tenu le 14 octobre 2019 à Tunis. Les étapes A.2, B.2 et C ont été réalisées entre octobre 2019 et janvier 2020, donc après l'atelier national 1, mais l'ordre de ce déroulement a été évalué comme peu propice. L'outil actuel a été adapté à la suite des expériences réalisées en Tunisie. L'atelier national 2 s'est tenu le 27 février 2020 à Tunis. Tout au long du processus, les rapports ont été rédigés dans les meilleurs délais et soumis pour validation au fur et à mesure.

La période de réalisation du projet a duré neuf mois.

Figure 8 | Calendrier prévu initialement et échéances du projet réalisé en Tunisie – les adaptations et déviations de ce calendrier se trouvent dans le texte



Résultat attendu – rapport de synthèse

Il est important de mentionner ici, que les étapes ont été réagencées et renommées à la suite de l'expérience réalisée en Tunisie. Voici les principales adaptations:

- **étape A.1** (étape 1);
- **étape A.2** (étape 5a.);
- **étape B.1** (étape 2);
- **étape B.2** (étapes 3 et 5.b);
- **étape C** (étape 6);
- **atelier national 1** (étape 4 avec préparation des études de cas à présenter);
- **atelier national 2** (étape 7);

Certaines étapes nécessaires dans le cadre du projet pilote en Tunisie deviennent obsolètes ou sont à adapter dans d'autres applications de l'outil (Concept de l'atelier 2, évaluation de l'outil 2).

Expériences et leçons tirées du projet pilote: Les expériences réalisées en Tunisie ont été partagées avec la FAO et la BFH-HAFL et l'outil a été adapté en conséquence. Voici les points les plus importants qui sont ressortis de cette évaluation:

- Un travail détaillé, fastidieux et complet a permis de justifier le choix des filières agro-alimentaires à analyser.

- L'analyse par études de cas (filières agro-alimentaires) n'est pas représentative au niveau de l'ensemble du pays et masque des faiblesses au niveau de la généralisation: les résultats ne seront pas généralisables. Toutefois l'approche par les acteurs et le terrain a un potentiel considérable pour la détection de problématiques concrètes, pour la création d'une volonté politique et ainsi pour assurer les effets à long terme du projet. Néanmoins, dans le cas de la Tunisie, une bonne partie des résultats issus de l'analyse sont applicables à l'ensemble du pays, en particulier en ce qui concerne les lois ou les institutions étatiques. D'autres résultats restent spécifiques à la filière et la région choisies (ex: accès à l'information, défis de marché, etc.).

- L'atelier national 1 n'a pas été réalisé dans la région d'étude, mais à Tunis. Il aurait été préférable de le réaliser dans la région d'étude afin de pouvoir inclure plus d'acteurs jeunes des filières agro-alimentaires. L'atelier national 2, quant à lui, doit idéalement avoir lieu là où les décideurs se situent, c'est-à-dire à Tunis, ce qui a été le cas.

- L'ordre de déroulement des étapes de l'étude a été réagencée à la suite des retours des collaboratrices et collaborateurs du LER. L'atelier national 1 avait eu lieu avant les étapes A.2 et B.2. Dans l'outil actuel révisé, on a préféré réaliser toute l'analyse situationnelle avant l'atelier national 1.

- Il faut prévoir suffisamment de temps pour les ateliers nationaux 1 et 2. Dans ce guide, le temps nécessaire est indiqué en heures. Il s'agit, dans le contexte du pays de choisir l'opérationnalisation la plus appropriée, dans le but d'avoir le maximum des participants sélectionnés.

- Pour l'atelier national 2, on avait initialement prévu l'intervention d'un ou d'une experte étrangère montrant un exemple externe au pays afin d'apporter une nouvelle perspective et de stimuler les réflexions. Or pour ce faire, l'atelier 2 aurait dû être tenu sur deux jours avec le risque de perdre des participants. On a opté pour un atelier d'un jour sans expert international.

Atelier national 1 (14 octobre 2019)

Voici le programme du premier atelier réalisé en Tunisie[25] en collaboration entre le LER et la FAO:

8 h 30 - 9 h 00	Accueil des participants et enregistrement	
9 h 00 - 9 h 15	Allocution de bienvenue et Ouverture officielle de l'atelier	FAO INRAT
9 h 15 - 9 h 30	Présentation du projet et des objectifs de l'atelier	Yannick Fiedler (FAO)
9 h 30 - 9 h 45	Présentation des activités dans le cadre de l'accord FAO-LER	Mohamed Elloumi (INRAT-LER)
9 h 45 - 10 h 00	Session: questions-réponses	Animateur
10 h 00 - 10 h 30	Pause-café	
10 h 30 - 11 h 30	La présentation des études de cas (4 études de cas: 2 par filière) avec une session questions-réponses	Les porteurs de projet et l'animateur
11 h 30 - 12 h 30	Formation de 3 groupes de travail Début du travail en groupes: • Structures des filières et attractivités. • Financement des investissements et conditions cadre. • Accès à l'information et à l'encadrement.	Un animateur par groupe et un rapporteur
12 h 30 - 14 h 00	Déjeuner	
14 h 00 - 14 h 30	Suite et fin des travaux des groupes	
14 h 30 - 15 h 00	Restitution des travaux de groupes en plénière	Animateur et rapporteurs
15 h 00 - 15 h 30	Pause-café	
15 h 30 - 16 h 30	Analyse des conditions d'investissement en termes d'arbre à problèmes et à solutions (les résultats des travaux de groupes ont été cachés pour que les participants travaillent de mémoire)	Abdallah Ben Saad
16 h 30 - 17 h 00	Synthèse des débats et clôture de l'atelier	Mohamed Elloumi et Yannick Fiedler

[25]Un rapport complet comportant une grande quantité de détails a été rédigé par le LER. Il est disponible auprès de la FAO.

Remarques:

- L'atelier a été tenu dans la capitale, ce qui a demandé un déplacement des acteurs des filières locales. Ceux-ci, et particulièrement les jeunes, ont dû quitter l'atelier prématurément afin de pouvoir rentrer chez eux à temps. Il aurait été plus judicieux de tenir ce premier atelier dans une des régions des filières étudiées.

- La session questions-réponses introduite à 9 h 45 a permis de mettre les participants à l'aise et à clarifier des points qui auraient autrement pu gêner la suite des travaux (par exemple: qu'est-ce qu'un agriculteur? Pourquoi le choix a-t-il été porté sur les deux filières et non sur d'autres?).

- Les quatre études de cas présentés par des jeunes ont permis de poser le décor et de recenser des problématiques concrètes.

- L'analyse des conditions d'investissement en termes d'arbre à problèmes et d'arbre à solution a été conduite de manière très systématique et efficiente. Malheureusement, comme c'était déjà vers la fin de la journée, certains participantes et participants, particulièrement les acteurs des filières provenant des régions avaient déjà quitté l'atelier pour pouvoir rentrer à temps.

- Prévoir un temps plus long à la fin pour faire un travail de réflexion quant aux liens causes à effets entre les différents problèmes et les différentes solutions aurait pu apporter plus de finesse aux résultats. Pour cela, il faudrait prévoir 1 à 2 heures de temps supplémentaire, mais cela reviendrait à étendre l'atelier sur deux jours.

Figure 9 | Résultats de l'arbre à problèmes de l'atelier national 1 en Tunisie

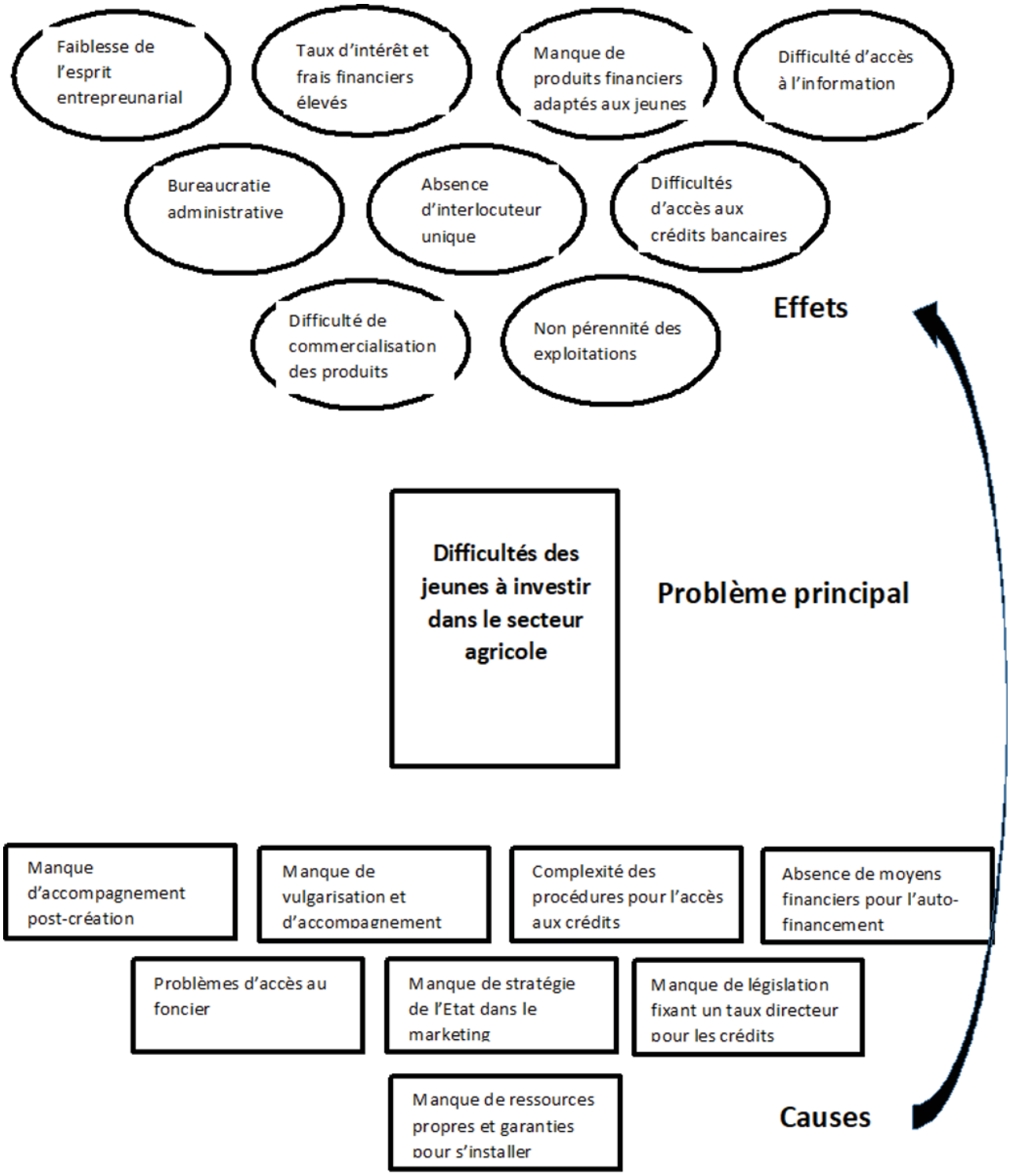
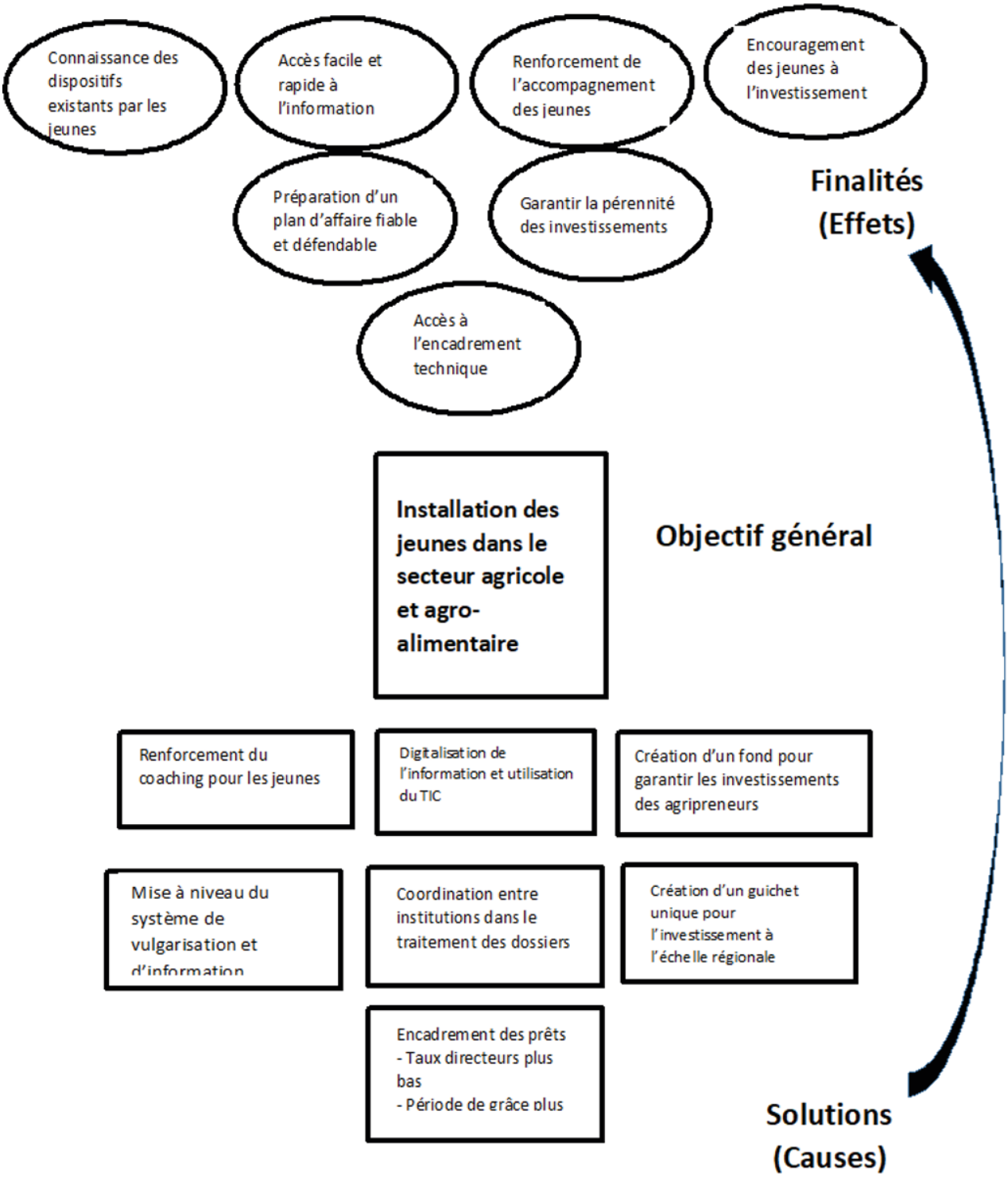


Figure 10 | Résultats de l'arbre à solutions de l'atelier national 1 en Tunisie



Atelier national 2 (27 février 2020)

Voici le programme de l'atelier national 2 réalisé en Tunisie en collaboration entre le LER, la FAO et la BFH-HAFL:

8 h 30 - 9 h 00	Accueil des participants et enregistrement	Intervenant
9 h 00 - 9 h 30	Allocutions de bienvenue et Ouverture officielle de l'atelier	Ankers, Philippe représentant de la FAO en Tunisie Eiselen, Barbara HAFL (Haute école spécialisée bernoise) Chaffai, Abderrahman, DG, APIA Ben Salem, Mondher, DG, INRAT
9 h 30 - 10 h 00	Présentation du projet et de l'accord FAO/LER) Déroulement de l'atelier	Yannick Fiedler (équipe FAO) Mohamed Elloumi (équipe LER) Bechir Bouraoui (animateur)
10 h 00 - 11 h 15	Présentation des activités réalisées et des résultats obtenus, Session questions réponses	Equipe LER
11 h 15 - 11 h 30	Pause-café	
11 h 30 - 13 h 00	Présentation des travaux de groupes: Travaux de groupes: 4 groupes (environ 8 solutions à valider par groupe) Objectif principal: validation des résultats avec possibilité de suppression et d'ajout de solutions	Animateur et LER: 1 groupe à dominante filière HO 1 groupe à dominante OL 2 groupes transversaux
13 h 00 - 14 h 30	Déjeuner	
14 h 30 - 16 h 00	Restitution des travaux de groupes: carte mentale	Abdallah Ben Saad, LER
16 h 00 - 16 h 30	Priorisation des solutions	Équipe LER, Abdallah Ben Saad
16 h 30 - 17 h 00	Clôture	FAO APIA INRAT/LER
17 h 00 - 17 h 30	Collation riche	

Remarques:

- Dans la pratique il y avait à la fois des responsables de niveau intermédiaire, des responsables de haut niveau, mais aussi des jeunes et des cadres administratifs régionaux. Ce mélange n'a pas facilité la conduite de l'atelier.

- Les présentations de l'équipe de recherche ont été très bien menées, mais n'ont pas apporté d'informations essentielles à la réalisation des travaux de groupe. Un partage des rapports au préalable de l'atelier aurait éventuellement pu un peu aplanir ce genre de difficulté.

- Le temps imparti aux travaux de groupe, cœur même de l'atelier, a pu être respecté.

- Les représentants de l'Agence de promotion des investissements agricoles, dont le directeur général Monsieur Chaffai Abderrahman, ont, lors de leurs interventions, mentionné que les résultats de l'atelier leurs sont précieux et qu'ils veulent se les approprier. C'est pourquoi, ils ont participé aux discussions de groupes et ont profité de l'occasion pour se remettre en question.

- Outre les résultats consolidés de mesures stratégiques, un résultat annexe intéressant est ressorti du projet: par l'intermédiaire de deux grands ateliers, de mini ateliers et de divers entretiens, la mise en contact et le dialogue de divers partenaires actifs dans le domaine des investissements agricoles en Tunisie a été favorisée.

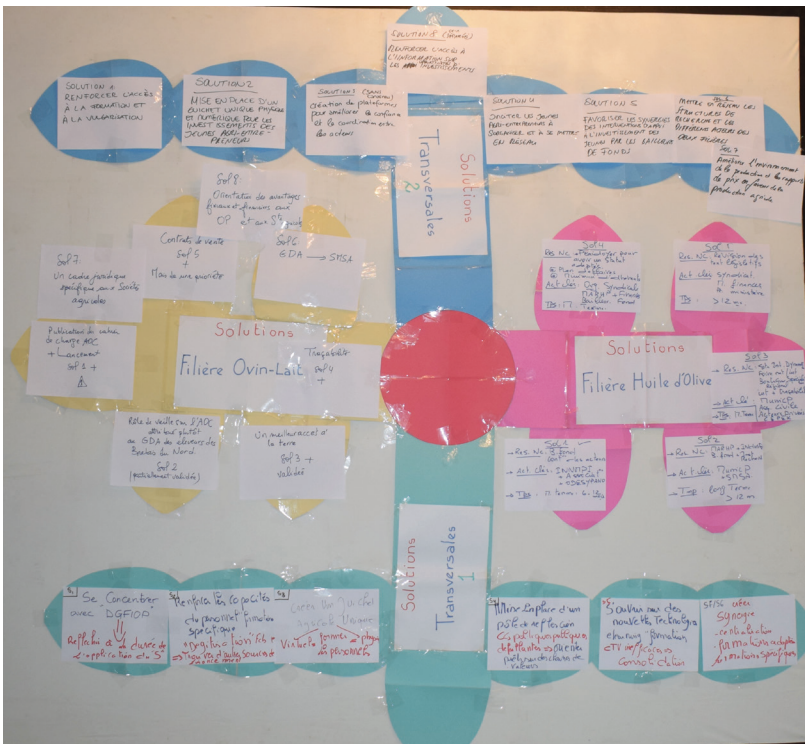


Figure 11 | Carte mentale réalisée lors de l'atelier national 2 afin de synthétiser les conclusions des quatre groupes de travail (quatre couleurs) avec le thème central situé au centre

Résultats validés en Tunisie

Solution	Description	Acteurs-clés
Solutions valables pour l'ensemble du système agroalimentaire tunisien		
Solution 1: Amender le cadre législatif en y insérant des conditions spécifiques favorables aux jeunes	• Il s'agit d'introduire dans le code des investissements (Loi n° 2016-71 du 30 septembre 2016) des dispositions favorables spécifiques aux jeunes, comme cela était le cas dans le code précédent et comme cela est fait pour les prêts fonciers dans le nouveau code (Création d'un fond national pour l'investissement des jeunes, primes spécifiques pour les jeunes, etc.)	• Ministère des Finances • MDICI • MARHP • Instance nationale de l'investissement
Solution 2: Augmenter les ressources financières dédiées par la mobilisation de fonds à travers la collaboration avec les organisations intergouvernementales et la coopération bilatérale	• Dans plusieurs occasions, le manque de fonds dédiés limite l'application des mesures existantes	• APIA • DG FIOP
Solution 3: Mettre en place un guichet unique pour faciliter l'accès des jeunes et la constitution de leurs dossiers	• Il s'agit, comme cela est souvent le cas dans d'autres secteurs, de regrouper les agences étatiques qui participent à la réception et la validation des dossiers (APIA, CRDA, BNA, BTS) dans un même lieu afin de faciliter les démarches et de partager entre elles les informations	• MARHP • APIA
Solution 4: Encadrement des prêts: • Taux directeur plus bas. • Période de grâce plus longue. • Prise en charge de l'assurance-crédit. • Taux d'autofinancement réduit.	• Il s'agit d'apporter des amendements du code d'incitation aux investissements (Loi n° 2016-71 du 30 septembre 2016) pour rendre les incitations financières et fiscales plus attractives pour les jeunes agri-entrepreneurs	• MARHP • Ministère des finances • MDICI

Solution	Description	Acteurs-clés
Solution 5: Renforcer les actions de vulgarisation, de formation et de coaching envers les jeunes agri-entrepreneurs	• Réalisation d'une campagne de vulgarisation de grande envergure auprès des jeunes et des structures professionnelles pour les informer des primes spécifiques pour les jeunes • Mettre en place des cycles de formation qui soient accessibles pour les jeunes agri-entrepreneurs afin d'améliorer leur performance en termes de production et de transformation • Le coaching a été adopté par l'APIA pour accompagner la mise à niveau des exploitations agricoles sur la base d'un projet présenté par le chef d'exploitation, cela pourrait être étendu à tous les jeunes porteurs de projets en parallèle avec le financement et les incitations	• Ministère des finances
Solution 6: Pérennisation et ancrage des outils développés dans les projets de coopération réalisés avec les agences et institutions intergouvernementales et internationales (GIZ, AFD, ONUDI, OIT, PNUD, etc.)	• Il s'agit de mettre en valeur les idées, les solutions et les outils qui peuvent être appropriés par les jeunes agri-entrepreneurs	• MARHP • APIA
Solution 7: Renforcer l'accès à l'information sur l'investissement	• Afin d'adapter les outils de diffusion avec les attentes des jeunes (capables de manipuler les TIC), il est nécessaire de digitaliser l'information ainsi que les applications et les mettre sur un site web qui peut être hébergé par une structure étatique ou une université en convention avec l'Etat. • - Il convient également de mettre en place un guichet unique physique dans les différentes régions qui permettra aux jeunes d'avoir plus facilement accès aux informations relatives à l'appui à l'investissement (subventions, crédits fonciers, coaching, etc.). Dans un premier temps, ce guichet unique pourrait également être mobile (se déplaçant dans les différentes régions) en cas de contrainte financière.	• APIA • DGFIOP

Solution	Description	Acteurs-clés
Solution 8: Inciter les jeunes agri-entrepreneurs à s'organiser et à se mettre en réseaux	• Promouvoir la création de structures plus formelles (type OP, organisations de plaidoyer, etc.) permettant aux jeunes de mener des actions de plaidoyer auprès des responsables politiques et servir d'interface de dialogue légitime, s'associer pour obtenir des prêts plus facilement, créer, le cas échéant des projets commerciaux associant plusieurs agri-entrepreneurs, etc.	• MARPH • DGFIOP
Solution 9: Favoriser la synergie des appuis des bailleurs de fonds à l'investissement des jeunes agri-entrepreneurs	• Prévoir une coordination (au niveau de l'Etat) des projets des agences internationales quant à l'investissement par et pour les jeunes dans le secteur agroalimentaire afin de concentrer les différents efforts réalisés et de les mettre en accord avec la stratégie issue de ce projet.	• Partenaires du Ministère de l'agriculture
Solution 10: Mettre en réseau les structures de recherche (IO, INRAT, IRVT) et les différents acteurs des deux filières	• Une mise en réseau de la recherche avec les différents acteurs des deux filières afin de permettre de relever les défis actuels et de favoriser le passage des résultats de la recherche dans la pratique	• MESRS • MARHP
Solution 11: Améliorer l'environnement de la production et les rapports de prix en faveur de la production agricole	Il s'agit d'une solution de nature globale, mais qui semble nécessaire pour que l'agriculture puisse redevenir rentable et dégager un surplus pour l'investissement et la reproduction de l'exploitation. • Dans ce sens le développement de filières courtes qui met en relation les producteurs ou leurs organisations avec les consommateurs pourrait apporter une réponse	• MARHP • ONH • UTAP
Solution 12: Revoir le cadre législatif des OP afin de leur donner plus d'autonomie et plus de capacité pour la médiation en termes d'accès au crédit et de garanties	• Projet de réforme des statuts des GDA et des SMSA est en cours, il faudrait y inclure des articles en rapport avec ces aspects. Il faudrait que la conception d'un SMSA soit appuyée par un plan d'affaire. • En termes d'accès au crédit, il est indispensable de présenter un nombre minimum d'adhérents qui ont une ancienneté de 5 ans au minimum.	• DGFIOP/MARHP • Les organisations syndicales agricoles ; • Bailleurs de fonds • Ministère des finances

Solution	Description	Acteurs-clés
Solution 13: Création d'un fonds pour garantir les investissements des jeunes agri-entrepreneurs	• Pour surmonter les difficultés des jeunes à investir dans le secteur agricole (manque de ressources propres et garanties pour s'installer) et par conséquent garantir la pérennité des projets, l'Etat doit mettre en place un fonds de garantie qui constituera une mesure de sécurité pour les banques octroyant des prêts aux jeunes investisseurs.	• Premier Ministère • MARHP • Ministère des finances • Organisations professionnelles agricoles
Solution 14: La conception d'une plateforme de financement participatif	• Une plateforme d'internet doit être créé dont l'objectif est de collecter des fonds auprès des investisseurs pour la mise en œuvre des projets des jeunes agri-entrepreneurs.	• Organisation syndicales • APIA/APII
Solution 15: Orienter les encouragements fiscaux et financiers aux sociétés et aux organisations professionnelles plutôt qu'aux personnes physiques	• Cette mesure permettra l'organisation des acteurs économiques, leur regroupement en formes coopératives afin d'améliorer leur efficacité, leur productivité et leur pouvoir de négociation avec leurs fournisseurs et leurs clients.	• MARHP : DGFIOP, CRDA, APIA • APII
Solution 16: Développer un cadre juridique pour les sociétés/entreprises agricoles	• La mise en place d'un cadre juridique spécifique pour les sociétés ou entreprises agricoles permettrait une organisation du secteur. Des statuts «social, fiscal» seront mis au point. Une comptabilité sera tenue selon les normes. • Des aides spécifiques au démarrage ou au développement d'une entreprise agricole pourront encourager cette initiative en sa première étape. • Les avantages, les encouragements et l'accès aux crédits (notamment fonciers) seront par la suite orientés à ces structures agricoles selon leurs statuts.	• MARHP (DGFIOP) • Ministère des Finances

Solution	Description	Acteurs-clés
Solutions spécifiques à la filière ovin-lait sicilo-sarde		
Solution 17: Accélérer la publication de la création de l'AOC: fromage de lait de brebis Sicilo-Sarde	• L'appellation d'AOC est un label permettant d'identifier le fromage de lait de brebis Sicilo-Sarde élevées dans la région de Béja. Il s'agit d'une production et d'un terroir qui s'expriment par le savoir-faire ce qui donne la garantie de bien vendre et donc avoir une valeur ajoutée. • Le cahier des charges pour l'obtention d'une AOC est prêt, mais le label n'est pas encore attribué.	• MARHP (DGFIOP, DGPA, CRDA, DGSV, OEP, APIA) • GDA des éleveurs de brebis du Nord • Laboratoire d'amélioration génétique
Solution 18: Attribuer le rôle de veille sur l'AOC au GDA des éleveurs de brebis du Nord	• Afin de surmonter la bureaucratie administrative et réduire la complexité des procédures, il serait opportun d'attribuer le rôle de veille sur l'AOC du fromage de lait de brebis non pas à l'Association des producteurs de lait de brebis Sicilo-Sarde, mais plutôt au GDA des éleveurs de brebis du Nord qui a accumulé une certaine expérience dans ce domaine.	• DGPA • OEP • GDA des éleveurs de brebis du Nord
Solution 19: Offrir un accès à la terre aux jeunes éleveurs faiblement pourvus en terres agricoles	La disponibilité des terres domaniales vacantes dans la région de l'élevage des brebis sicilo-sarde, d'une part, et la mise à la disposition des jeunes investisseurs, de quelques 30 000 ha de terres domaniales, dans d'autres régions du pays, d'autre part, ont encouragé les jeunes éleveurs de Béja à revendiquer des lots de terres domaniales (parcours) pour résoudre en partie l'alimentation de leurs animaux. • L'attribution des Terres Domaniales aux jeunes doit être la plus encadrée possible avec à la fois un accès à la formation et au financement, pour éviter les écueils des expériences précédentes.	• Bureau de restructuration des terres domaniales/ MARHP • Ministère des Affaires Foncières et du Domaine de l'Etat • GIVLait

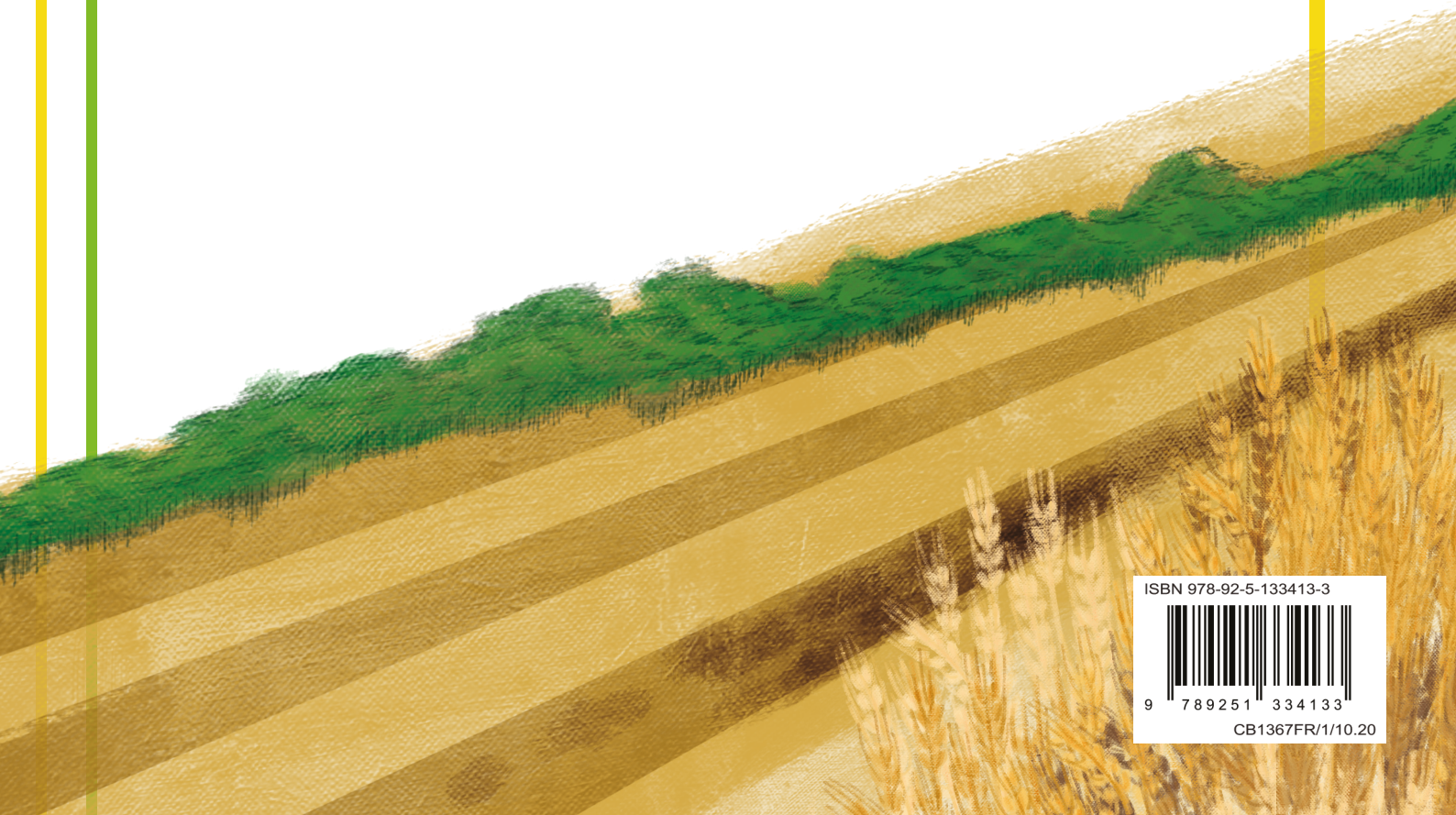
Solution	Description	Acteurs-clés
Solution 20: Mettre l'accent sur la qualité à travers un système de traçabilité et l'émergence d'une rente de qualité territoriale	• La traçabilité des produits alimentaires est un enjeu primordial dans le milieu agricole puisqu'elle constitue un instrument primordial de la sécurité alimentaire, mais également pour cibler aussi bien le marché national que les marchés étrangers (AOC, AOP, IGP, production BIO, etc.) afin de soutenir l'émergence d'une rente de qualité territoriale. • Une telle rente peut être à la base du renouvellement de stratégies de développement économique dans les territoires ruraux.	• MARHP • OEP • GDA des éleveurs de brebis du Nord • GIVLait
Solution 21: Encourager les contrats de production	• Les contrats de production permettent l'accès stable et à long terme à des marchés lointains et lucratifs, un mécanisme de fixation des prix transparents, ainsi qu'un accès aux nouvelles technologies, à de meilleurs intrants, à une assistance technique et à des facilités de crédit.	• MARHP • DGFIOP • DGPA
Solution 22: Transformer le GDA en SMSA	• Une fois la filière est relancée, la taille du cheptel augmentée et la production laitière aussi, le GDA a intérêt à muter en SMSA pour se focaliser sur les problèmes d'écoulement et de mise en marché du produit.	• MARHP (DGFIOP, CRDA)
Solutions spécifiques à la filière Huile d'Olive		
Solution 23: Activer le rôle de veille sur l'AOC à l'association des producteurs d'huile d'olive à Téboursouk ou à la SMSA.	• Afin de surmonter la bureaucratie administrative et réduire la complexité des procédures, il serait opportun d'attribuer le rôle de veille sur l'AOC huile d'olive de Téboursouk à l'association pour la protection d'HO de Téboursouk en collaboration étroite avec INNORPI	• Association de production d'HO de Téboursouk (AAOC) ; • INNORPI ; • ODESYPANO ; • DGPA/MARHP ; • Bailleurs de fonds.

Solution	Description	Acteurs-clés
Solution 24: Créer et promouvoir un panier de biens et services pour le développement territorial de la région de Téboursouk	• Dans un contexte de concurrence accrue et de différentiation croissante entre produits et régions, le panier de biens et services marque un intérêt nouveau pour la recomposition de l'espace territorial de Téboursouk autour des relations entre produits agricoles (très riches), qualité et territoire. Il s'agit donc d'une rente de la qualité du territoire.	• DGPA/MARHP • Ministère de l'Industrie ; • Bailleurs de fonds • Instituts de recherches (IO, INRAT, etc.) • Office de tourisme tunisien
Solution 25: Améliorer la visibilité de la filière huile d'olive de la région du NO	Pour bien vendre l'huile d'olive, surtout de production bio, après la mise en place de l'AOC, il serait intéressant d'améliorer la visibilité de ce produit par réservation de stands, à prix réduit, pour les jeunes investisseurs dans les foires nationales et faciliter leur participation aux foires internationales ainsi que la consolidation et la promotion des occasions régionales tels que les festivals de l'huile d'olive dans différentes régions du pays.	• DGPA/MARPH • Ministère du commerce • CEPEX • Bailleurs de fonds • Municipalité pour faciliter la logistique nécessaire • SMSA pour sensibiliser les acteurs de s'adhérer à un tel système de traçabilité
Solution 26: Identification et description des métiers porteurs spécifique à la région de Téboursouk.	• Il existe plusieurs opportunités spécifiques à la région de Téboursouk qui échappent aux jeunes de la zone. Cette solution a pour objectif de faire le zoom sur ces idées dans le contexte des études de projets qui seront publiés aux sites de l'APIA ou de l'APII afin d'être portés ou sélectionnés par des jeunes agri-entrepreneurs qui veulent mener leurs propres projets.	• Organisations syndicales • APIA/APII • IMF • Banques • Bailleurs de fonds • SMSA et GDA

SOUTENU PAR

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,
de la formation et de la recherche DEFR
Office fédéral de l'agriculture OFAG



ISBN 978-92-5-133413-3
9 789251 334133
CB1367FR/1/10.20