



JUMELAGE

Appui institutionnel au Ministère de l'Agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche pour renforcer ses capacités d'élaboration et de mise en œuvre de politiques agricoles et rurales inclusives, participatives et de long terme

Diagnostic des modalités de préparation et de mise en œuvre des politiques agricoles au sein du MARHP

*Analyse du processus d'élaboration du
volet agricole du plan quinquennal 2016-2020*

RAPPORT



La présente analyse résulte d'un travail mené conjointement entre des cadres de la DGEDA du MARHP et des experts français mobilisés dans le cadre de la composante B1 du jumelage.

Ont participé à la réalisation du travail préparatoire et à la rédaction de ce rapport :

MARHP : Nadoua GMIR, Lotfi MESSAII, Afef FARHAT, Kamel ZAIDI (DGEDA) Rabaa BEN SALAH (DGPA) Jallel BEN AMOR (CNEA)

Consortium Jumelage : Henri-Luc THIBAUT, Thierry BERLIZOT, Sophie VILLERS (MAAF) - Vincent RIBIER, Julien BURTE (CIRAD)

Ont également contribué à la rédaction finale de ce rapport, les participants à l'atelier du 2 mars 2017 qui sont listés en annexe 3

SOMMAIRE

Contexte général du travail	3
Champ du diagnostic	4
Méthode de travail suivie	4
 I - LES FORCES ET FAIBLESSES INTERNES AU MARHP	5
LES FORCES	5
LES FAIBLESSES	8
 II - LES OPPORTUNITES ET MENACES LIEES A L'ENVIRONNEMENT EXTERNE AU MARHP	13
OPPORTUNITES.....	13
MENACES.....	15
 Ressources documentaires	17
 ANNEXES	
Annexe 1 – Entretiens et enquêtes réalisés pour l'élaboration du diagnostic	18
Annexe 2 - Compte rendu de l'atelier de restitution du pré-diagnostic du 2 mars 2017	21

Contexte général du travail

La politique agricole tunisienne s'est adaptée au fil des années à l'évolution de la politique économique globale impliquant des changements dans les orientations. En effet, depuis l'indépendance les politiques publiques sont passées d'une situation de monopole de l'Etat et d'instauration du système coopératif jusqu'à la fin des années 60, à l'adoption d'une politique économique orientée progressivement vers le marché (période 1972-1986), ce choix s'est par la suite consolidé à travers la mise en œuvre du programme d'ajustement structurel (1986-1992) l'objectif étant l'encouragement de l'initiative privée, l'ouverture sur les marchés extérieurs à travers la promotion de la compétitivité.

En réponse à cette politique, le secteur de l'agriculture et de la pêche en Tunisie a enregistré une croissance moyenne d'environ 3%, ce qui lui a permis de garder une place importante dans l'économie, en participant à raison de 8 à 9% dans le PIB National, de 9% de la valeur des exportations et en procurant de l'emploi à environ 16% de la population active dans le pays. Ces résultats se sont traduits par **l'amélioration et la diversification de l'offre en produits agricoles en quantité et en qualité**, la fourniture d'une matière première pour le développement de l'industrie agro-alimentaire et l'amélioration de l'état de la sécurité alimentaire dans le pays ainsi que la dynamisation de l'économie des zones rurales.

La crise internationale de 2008 qui s'est manifestée par une forte hausse des prix des produits de base sur le marché mondial a fortement fragilisé la sécurité alimentaire et la paix sociale dans pas mal de pays. La Tunisie a su gérer cette crise en assurant un approvisionnement régulier du pays en denrées alimentaires, mais les retombées budgétaires se sont ressenties plus tard au niveau des capacités du pays à investir et créer de l'emploi, ce qui a contribué à l'éclosion des mouvements sociaux notamment dans les régions défavorisées du pays aboutissant à la révolution de 2011.

Ce nouveau contexte a remis en cause les choix et orientations antérieures en matière de développement économique et social du pays notamment la politique agricole vu l'importance de sa contribution dans l'économie régionale. En effet les analyses de la situation après la révolution a mis en exergue les limites de **ce modèle qui n'a pas permis un développement humain équitable et équilibré entre les différentes régions et a exercé une pression parfois jugée excessive sur les ressources naturelles**.

Par conséquent, la politique de développement agricole est appelée à prendre en considération les nouveaux défis et à concilier les besoins de tous les acteurs concernés. Pour cela il est impératif de repenser le processus de sa conception, de sa mise en œuvre et de son suivi afin de la rendre à même de mettre en cohérence et d'inclure les attentes des acteurs économiques et sociaux, les exigences de l'évolution des marchés mondiaux, les exigences de la durabilité de l'activité agricole et de la raréfaction et la vulnérabilité des ressources naturelles.

C'est ainsi que, dans le cadre du projet de jumelage entre le MARHP (Ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche) et un consortium des 2 Ministères français et italien chargés de l'agriculture qu'est engagé un travail d'accompagnement et de renforcement des compétences institutionnelles du MARHP dans le domaine de l'élaboration et la mise en œuvre des politiques agricoles et rurales inclusives participatives et de long terme et ce, suite à la demande du ministère.

La première activité du projet pour la concrétisation de la composante B1 qui a pour objectif de « renforcer les compétences du MARHP en matière de conception, de mise en œuvre des politiques et programmes de développement et d'évaluation de leur impact » consiste à élaborer un diagnostic partagé et concerté du processus d'élaboration des politiques agricoles. Cette analyse servira de base pour la définition des activités d'appui et d'échanges qui doivent ensuite se dérouler sur la période 2017-2018.

Champ du diagnostic

Le concept de politique est potentiellement très vaste tant par les champs qui peuvent être traités à ce titre (politique à caractère horizontal ou sectoriel : politique de modernisation, politique des ressources naturelles, stratégies de développement des secteurs de production, etc.) que par les moyens et outils qui peuvent être mis en œuvre au service de ces politiques (ex. : aides budgétaire, réglementation, incitation, etc.).

A différents niveaux (centrale, CRDA-Commissariat régional au développement agricole, organismes sous tutelles) et selon différentes méthodes (élaboration de stratégies sectorielles, de programmes, de projets, révisions réglementaires, programmation budgétaire) de nombreuses activités contribuent au quotidien à dessiner les politiques du MARHP.

Face à ce champs très large, l'équipe jumelage en charge d'élaborer le pré-diagnostic a décidé de centrer l'analyse sur les modalités de préparation du volet agricole du plan 2016-2020. De par sa partie littéraire qui décrit les orientations de travail du ministère, les objectifs et les moyens prévisionnels pour les atteindre sur la période et de par sa partie « programmation budgétaire pluriannuelle », il peut être considéré comme une synthèse des différentes activités de préparation et de mise en œuvre des politiques du MARHP.

Le présent diagnostic se concentre donc exclusivement sur les modalités de préparation du volet agricole du plan 2016-2020. L'analyse se situe du point de vue du MARHP. Les forces et faiblesses identifiées portent sur l'organisation du MARHP et sur ses forces et faiblesses internes à élaborer le Plan quinquennal. Les opportunités et menaces se réfèrent à l'environnement du MARHP, que ce soit au niveau de l'administration tunisienne, du contexte national, mais aussi international.

Méthode de travail suivie

Trois missions ont été organisées avec des experts du consortium franco-tunisien pendant les mois d'avril, mai et décembre 2016 pour la réalisation d'entretiens avec différentes structures, l'analyse et l'échange sur les résultats des entretiens et de l'enquête électronique lancée en octobre 2016.

L'équipe ainsi constituée a mené dans une première phase une quarantaine d'entretiens semi-directifs sur les conditions d'élaboration du volet agricole du plan quinquennal 2016-2020 auprès d'acteurs ayant été impliqués plus ou moins directement dans le processus de son élaboration. Les visites ont concerné 3 députés de la commission de l'agriculture, la sécurité alimentaire, le commerce et les services annexes de l'ARP (l'Assemblée des Représentants du Peuple), la majorité des directions générales centrales du ministère, des offices de développement et autres structures sous-tutelle,

2 CRDA, quelques groupements interprofessionnels et centres techniques, des directions générales d'autres ministères concernés, les représentants de la profession agricole et des responsables de quelques associations travaillant sur le développement agricole et rural. Chaque entretien a fait l'objet de la rédaction d'un compte rendu.

Cette information de base a été complétée par quelques analyses documentaires et surtout une enquête électronique envoyée à une centaine de personnes, essentiellement issues des services centraux et régionaux du MARHP (cf. annexe 1.2). Le taux de retour a été de l'ordre de 25%.

Les résultats de ces différentes collectes d'informations ont fait l'objet de synthèses préliminaires qui ont été débattues dans des ateliers de travail réunissant l'équipe franco-tunisienne. Ces synthèses ont abouti à l'élaboration d'un « pré-diagnostic » qui a été mis en débat lors d'un atelier organisé le 2 mars 2017 et qui a rassemblé une soixantaine de participants (cf. compte rendu de l'atelier en annexe 2).

Le présent rapport est ainsi modifié sur la base des commentaires et compléments émis par les participants à l'atelier du 2 mars 2017.

L'analyse est présentée sous la forme d'une matrice SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces), utilisée pour organiser l'analyse et rendre compte des observations et des enseignements des travaux d'enquête. Il ne s'agit pas à proprement parler de la mise en œuvre complète et selon la forme canonique de la « méthode SWOT ».

I - LES FORCES ET FAIBLESSES INTERNES AU MARHP

LES FORCES

Le MARHP dispose de diverses forces qui ont été autant d'atouts dans l'élaboration de son plan quinquennal 2016-2020. Ces forces portent notamment sur (i) l'existence d'un cadre méthodologique préétabli, (ii) la volonté politique de promouvoir de nouvelles approches telles que la participation et le dialogue entre les différents acteurs mais aussi entre le niveau central et niveau régional, (iii) la force des ressources humaines du Ministère et (iv) l'existence de réflexions stratégiques préalables. Ces forces sont détaillées dans les paragraphes suivants.

L'existence d'un cadre méthodologique préétabli

L'élaboration du Plan de développement quinquennal 2016-2020 est précédée par la préparation d'une note d'orientation sectorielle qui elle-même s'insère dans les orientations générales de la politique de développement socio-économique du pays pour la décennie 2016-2025. Cette note a permis de guider les travaux de préparation du plan et de nombreux acteurs interviewés ont souligné l'intérêt d'une note d'orientation sur laquelle s'appuyer pour conduire leurs travaux.

Pour la préparation de ce nouveau plan, à l'exception de l'importance accordée à l'approche participative, l'ensemble de la « mécanique d'élaboration » du plan est globalement identique à celle en place antérieurement et est donc connue et maîtrisée par les agents du MARP.

Au national, le travail de base a été répartie sur 11 commissions thématiques, ce qui a permis de mener un travail de capitalisation systématique en mobilisant des experts spécialistes de chacun des thèmes, puis en agrégeant cette information au niveau de la DGEDA.

Du côté des CRDA, plusieurs interlocuteurs soulignent l'habitude de mobiliser des approches participatives acquises de longue date dans la conception et la réalisation des projets cofinancés.

La volonté de promouvoir de nouvelles approches pour améliorer le processus d'élaboration du Plan

Cette volonté, qui vient du gouvernement, est reprise à son compte par le MARHP. Les nouvelles approches portent tout particulièrement sur la mise en place d'une dynamique de participation afin d'impliquer un nombre élargi d'acteurs intervenant dans le secteur agricole, ainsi que sur le renforcement du dialogue entre l'administration centrale et les régions.

Cette volonté, exprimée sous forme de textes réglementaires qui précisent les éléments de méthode, est saluée par de nombreux acteurs qui reconnaissent un changement positif d'état d'esprit, une importance accrue accordée aux procédures de dialogue et de concertation, à l'implication d'acteurs qui n'étaient pas associés auparavant dans les ateliers de concertation.

D'autre part, des experts ont été mobilisés pour mettre en œuvre des démarches participatives dans les gouvernorats, et engager ainsi une première dynamique en la matière (cf. infra). Certaines DG du MARHP ont initié des démarches de concertation permettant une remontée au niveau national de résultats de réunions de concertation dans les territoires (cf. encadré).

Conditions de succès d'une articulation multi-niveaux : le cas de la DG Forêt.

La Stratégie forestière 2015-2024 a été élaborée en impliquant largement les 26 arrondissements forestiers, dont les contributions ont été reprises et synthétisées au niveau central par la DG Forêt. Le succès de cette démarche bottom-up a été favorisé par deux conditions qui semblent déterminantes, à savoir des délais suffisants et la formation préalable des personnels impliqués, notamment au niveau des régions.

La réflexion sur la stratégie forestière a été inscrite dans la durée puisqu'elle a commencé en 2013 pour aboutir fin 2014. Elle a bénéficié de l'appui d'un bureau d'étude, qui a réalisé des formations à la planification stratégique et à la gestion axée sur les résultats, et qui a animé des ateliers. Tous les chefs d'arrondissement ont participé aux formations, en même temps qu'une dizaine de cadres de la DG.

La force des ressources humaines du MARHP

L'élaboration du volet agricole du plan quinquennal a mobilisé de nombreux cadres du MARHP et des organismes sous tutelle du MARHP, aux différents niveaux et au sein des différentes DG. L'engagement volontaire d'un personnel compétent est à l'évidence un atout important pour le succès du processus. Cette adhésion du personnel s'est notamment manifestée, au moins au début des travaux, dans son implication dans les différentes commissions thématiques.

Diverses équipes au sein du MARHP et au niveau de ses différents organismes sous tutelle sont bien structurées et bien imprégnées des dossiers techniques ; elles sont ainsi force de proposition et d'enrichissement des débats.

D'autre part, le MARHP dispose d'une force spécifique par rapport aux autres ministères de par l'importance de sa présence au niveau les plus fin des territoires (24 CRDA, 189 cellules territoriales de vulgarisation au niveau des 264 délégations, 398 centres de rayonnement agricole au niveau des Imadâs auxquels s'ajoutent les implantations de ses organismes sous tutelle). Cette présence lui permet d'avoir une bonne connaissance des problématiques et attentes locales.

L'existence de réflexions stratégiques préalables

L'élaboration du plan a bénéficié des acquis de réflexions antérieures qui ont été partiellement reprises et/ou adaptées, et qui ont permis d'aller plus vite, ce qui a été appréciable en période de temps contraint. Ces réflexions antérieures sont notamment :

- ✓ La Stratégie 2020, menée en 2014. Elle a porté sur la plupart des filières et a servi de base aux travaux des commissions thématiques du Plan. La continuité a été favorisée par le fait que ce sont souvent les mêmes personnes qui ont contribué à la Stratégie 2020 et qui ont ensuite participé aux commissions ;
- ✓ Des visions stratégiques sectorielles déjà disponibles. Plusieurs DG du MARHP, voire des organismes sous tutelle, avaient mené des réflexions au cours des dernières années, débouchant sur des stratégies sectorielles. C'est notamment le cas de la stratégie forestière 2015-2024, de la stratégie hydraulique 2030, de la stratégie de la DG ACTA en cours d'élaboration, l'étude stratégique du développement de secteur de la pêche et aquaculture 2015-2016, de la réflexion sur la filière avicole conduite par le GIPAC en 2008, actualisée en 2010 puis en 2014 dans le cadre de la stratégie 2020 ;
- ✓ Les réflexions stratégiques préalables ne sont pas le seul apanage des structures centrales du MARHP. Divers CRDA ont ainsi pris l'initiative de conduire des réflexions stratégiques sans attendre d'être sollicités explicitement dans ce sens par le niveau central, afin de préparer les négociations avec les bailleurs dans l'identification de nouveaux projets (exemple du CRDA de Kairouan).

A ce même chapitre des ressources nécessaires pour la préparation du plan, divers interlocuteurs ont mentionné une disponibilité jugée plutôt satisfaisante des données quantitatives qu'il a été possible d'utiliser pour dresser un diagnostic préalable à l'élaboration de la stratégie. La réalisation de 10 enquêtes statistiques annuelles de suivi ainsi que les bases de données des différentes directions techniques, des structures sous-tutelles et des groupements interprofessionnels sont à l'origine de cette disponibilité de données.

Il est aussi important de signaler l'existence du Conseil National Agricole créé depuis 1992 (décret 92-802) qui a pour mission d'épauler le gouvernement dans ses choix et orientations pour la promotion du secteur agricole. Ce conseil a participé à l'élaboration de la stratégie 2020.

Des appuis méthodologiques en région

Plusieurs enquêtés en région soulignent le grand intérêt qu'ils ont trouvé à bénéficier d'un appui méthodologique externe pour la préparation de leur plan de développement (appui réalisé dans le cadre d'un programme de la GIZ)

LES FAIBLESSES

Diverses faiblesses ont été identifiées au cours des entretiens et lors de l'enquête électronique. Elles sont de différentes natures mais peuvent être regroupées en trois grands ensembles. Le premier porte sur les conditions de mise en œuvre de l'approche participative et de l'approche multi-niveaux, le second sur l'absence d'une vision stratégique suffisamment explicite, et le troisième sur les modalités d'arbitrage.

Il est important de noter que certains de ces faiblesses sont particulièrement liées à la conjoncture post-révolutionnaire qui s'est traduite notamment par un besoin pressant pour le gouvernement de définir un cadre de développement économique et social futur, d'où les délais très courts consacrés à l'exercice de préparation du Plan. A cela s'est ajouté une situation économique nationale difficile qui a beaucoup affecté les ressources financières de l'Etat alors que les attentes exprimées notamment par les régions défavorisées étaient très fortes.

Les conditions de mise en œuvre de l'approche participative et de l'approche multiniveaux

Divers points ont été évoqués concernant les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la démarche d'élaboration du Plan : (i) des délais trop courts, (ii) une approche participative non suffisamment maîtrisée, (iii) des dysfonctionnements dans l'articulation multiniveaux et (iv) une circulation trop réduite de l'information.

Délais trop courts

Diverses contraintes d'ordre politique ont imposé un calendrier jugé trop court par la grande majorité des acteurs. Cette situation a été très vivement ressentie dans certains domaines, particulièrement ceux où des réflexions stratégiques préalables n'avaient pas été menées. Certains agents ont eu le sentiment que, par moments, le respect des délais l'emportait sur la qualité de la réflexion et le contenu du travail réalisé.

Le manque de temps est également un obstacle à la mise en œuvre d'une approche participative et à l'articulation entre le niveau central et les régions. La concertation est un exercice qui demande du temps pour être conduit dans de bonnes conditions, et l'imposition d'un calendrier très court peut rendre le processus participatif plus virtuel que réel.

Les représentants professionnels et la société civile ont été particulièrement pénalisés par le manque de temps -notamment pour la préparation- dans la mesure où ils ont moins l'habitude que les fonctionnaires du MARHP de devoir se plier à des délais courts.

Une approche participative non suffisamment maîtrisée

L'approche participative nécessite un certain nombre de préalables, tels que l'existence d'un cadre institutionnel favorable et une expérience préexistante de ce type de pratiques, qui n'étaient pas tous réunis dans le cas de l'élaboration du Plan quinquennal.

Des structures représentatives sont une condition nécessaire pour mener à bien une concertation réussie. Or, de telles structures, surtout à l'échelle régionale, existaient peu avant 2011, et leur émergence et consolidation demandent du temps. Les organisations professionnelles de base et la société civile ont entrepris un lent travail de maturation, mais elles peinent encore à s'organiser, à se concerter pour participer aux travaux et ateliers participatifs. Dans ce contexte, l'administration éprouve des difficultés à identifier des partenaires opérationnels et capables de représenter les intérêts de groupes élargis. Aussi, plusieurs enquêtés de l'administration citent comme handicap le manque de compétences de certains participants issus de la société civile pour bien transmettre les problèmes et les besoins des acteurs de développement.

Le contexte post révolutionnaire a également vu « exploser » le nombre d'associations de « développement ». Cela est ressenti comme un risque important de voir intervenir dans les phases de concertation des associations plus soucieuses de leur intérêt particulier que de la défense de l'intérêt collectif ; ce qui n'est pas de nature à permettre de diagnostiquer les vrais problèmes ni à formuler et mettre en œuvre les meilleures solutions pour les résoudre.

En outre, le manque de formation et de pratique sur une longue période de l'approche participative conduit à d'inévitables tâtonnements qui sont source de retards et d'inefficacités. A ce titre, Il est aussi évoqué l'absence d'expérience et habitude de travail du ministère avec la société civile au niveau du MARHP.

Ce problème de manque de formation dans les domaines de l'approche participative, de la conduite des dialogues entre différentes parties prenantes et de la planification par objectifs est encore plus ressenti au niveau régional et exprimé par les responsables régionaux.

Dans un cadre plus traditionnel, l'organisation du travail de réflexion en commissions thématiques pré-formatées n'a pas toujours facilité l'implication d'acteurs externes à l'administration (syndicats agricoles et représentants de la société civile) peu familiers des contraintes rédactionnelles du plan.

Au sein même de l'administration, le choix des thèmes des commissions n'a pas permis d'inclure tous les fonctionnaires qui souhaitaient participer (cas des spécialistes des ressources fourragères). Dans le même ordre d'idées, les chercheurs que certains jugent avoir été insuffisamment mobilisés ont du mal à identifier leur place et leur rôle dans le processus d'élaboration du plan, souhaitant contribuer à la synthèse des réflexions et ne pas se contenter de participer aux travaux des commissions.

Aussi l'insuffisance de la valorisation du capital humain disponible et notamment le recours aux savoirs des chercheurs dans le domaine de la prospective a été soulevée.

Les faiblesses de l'articulation multiniveaux

L'articulation entre le niveau central et les régions n'a pas toujours fonctionné comme cela était initialement souhaité. Les principales raisons évoquées sont le problème d'un calendrier trop contraint, des problèmes de méthode, mais aussi le manque sur certains territoires ou secteurs de structures externes au ministère pouvant s'impliquer dans les débats, notamment des structures professionnelles de base.

Plusieurs DG du MARHP signalent que le manque de temps a empêché de capitaliser de manière satisfaisante le travail réalisé dans les régions (double présentation d'un même projet : par les gouvernorats et par la commission technique nationale ad hoc).

Plus fondamentalement, le mouvement engagé vers la décentralisation ne s'est pas encore traduit dans les textes législatifs, ce qui induit un flou dans les modalités de sa mise en œuvre.

L'absence de cadrage budgétaire

Un problème particulier relatif notamment au travail en régions a été l'absence de cadrage budgétaire préalable et la « non obligation » de définir des priorités hiérarchisées. Cela a conduit à une inflation des demandes, parfois trois ou quatre fois supérieures aux possibilités réelles de financement. Cela constitue une véritable une source de frustration » puisqu'une grosse partie des demandes ne pourra pas être retenue, et que beaucoup de personnes se demandent pourquoi on les a « laissé rêver ».

Une circulation trop réduite de l'information et le manque de feed-back

L'information technique existante est jugée globalement satisfaisante, et de nature à permettre le bon déroulement des travaux en commission. Certaines informations sont toutefois considérées comme obsolètes, comme par exemple les données statistiques sur les structures des exploitations agricoles qui remontent à l'enquête structure de 2004-05.

Un problème est également relevé au niveau du déficit de suivi-évaluation des actions menées, qui se répercute sur le faible niveau de capitalisation des expériences vécues, et donc sur l'absence de références en vue de l'élaboration des futures politiques. L'insuffisance de données sur les réalisations physiques des plans précédents est tout particulièrement soulignée. En l'absence de travail effectif de capitalisation des études existantes, chaque interlocuteur étaye ses analyses par des chiffres qui sont parfois contradictoires. Par ailleurs, le ministère ne dispose pas d'indicateurs lui permettant de caractériser le retour des investissements dans le secteur.

Le problème principal n'est toutefois pas tant le niveau des informations disponibles que de leur diffusion. Certains considèrent en effet que l'accès à l'information est bien souvent restreint ; limitée aux cadres les plus directement concernés et faible pour les autres parties prenantes qui souhaiteraient participer au débat (dissymétrie de l'information). C'est notamment le cas des documents de synthèse sur un sujet donné et des documents intermédiaires de préparation du plan, qui seraient susceptibles d'intéresser un grand nombre d'acteurs du secteur agricole, mais dont la diffusion reste limitée et non institutionnalisée. Cela réduit inévitablement le cercle des contributeurs potentiels et freine l'approche participative.

Un autre aspect du déficit de circulation de l'information est le fait que les acteurs contribuant aux réflexions intermédiaires ne sont généralement pas suffisamment informés des suites données à leurs contributions, les feed-back apparaissant comme inexistantes ou incomplets. Cela est observable à tous les niveaux, aussi bien pour les cadres des DG techniques du MARHP que pour les cadres des CRDA dans les régions. Ce manque de retour, qui n'est pas nouveau, contribue à démotiver les agents à participer à de futurs exercices.

Sous un autre angle est également évoqué l'absence de codification standardisée des projets et programmes. Cela ne facilite pas leur identification rapide ; ce qui peut être source de confusion lors des discussions entre les parties prenantes.

A contrario, il est à noter que le document du plan final, une fois validé, est habituellement largement distribué et sert de référence pour les différentes structures pour la mise en œuvre de leurs projets et programmes. Cette diffusion reste cependant encore insuffisante.

Au final, prévaut le sentiment quasi paradoxal que les modalités d'élaboration du plan quinquennal ont évolué, notamment sur le plan participatif tout en restant dans la continuité des Plans précédents.

Absence d'une vision stratégique suffisamment explicite

Beaucoup d'acteurs enquêtés regrettent l'absence d'une vision stratégique suffisamment précise qui pourrait servir de fil conducteur aux différentes étapes de l'élaboration du Plan. Il existe certes une note d'orientation mais elle reste trop générale pour fixer un cap stratégique.

Dans le même ordre d'idée, il a été soulevé l'absence d'un cadre permanent de réflexion au niveau du ministère qui peut constituer une force de proposition sur l'avenir du secteur et sur divers thèmes

stratégiques liés au développement du secteur, sachant qu'un Conseil National Agricole (CNA) existe depuis 1992 mais dont l'activité est restée occasionnelle.

En l'absence de vision stratégique globale, chaque entité, chaque commission travaille de manière relativement autonome et parallèle pour élaborer sa stratégie sectorielle. Cela ne facilite pas la mise en cohérence de l'ensemble dans le cadre d'un projet global. En conséquence, le Plan qui résulte de l'exercice est une compilation de stratégies sectorielles. Certains des enquêtés évoquent l'idée que les travaux des sous-commissions sur les productions n'ont pas suffisamment pris en compte des nouveaux enjeux tel que le changement climatique. Cela a amené l'un des interviewés à formuler l'analyse suivante : « *En l'état actuel, le Plan est plus construit sur la base des contraintes existantes que sur la base d'un modèle d'agriculture à promouvoir* ».

Dans le même esprit, divers interlocuteurs ont souligné que les réflexions et travaux préparatoires au Plan sont orientés vers l'objectif trop exclusif d'un accroissement de la production agricole, sans laisser suffisamment de place à d'autres dimensions telles que l'évolution de la demande alimentaire, l'équilibre entre l'offre et la demande, et la gestion des excédents dans les situations éventuelles de surproduction.

Malgré la participation des représentants de différents ministères concernés par les filières agricoles dans les travaux des commissions tels que le Ministère de Commerce et de l'Industrie et le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable, l'approche filière et/ou l'approche territoriale ne sont pas bien introduites dans la dynamique de travail des commissions nationales.

Une coordination difficile

De nombreuses activités des DG du MARHP sont mises en œuvre dans le cadre de projets sur financement externe, ce qui crée pour chaque DG une certaine dépendance vis-à-vis de ces projets, mais aussi une relative autonomie en interne au ministère et un moindre besoin de se mettre en cohérence dans le cadre d'une stratégie globale.

L'organigramme du MARHP, avec une structuration dite « en râteau » comprenant plus de 20 DG sans relations hiérarchiques entre elles, est un autre aspect structurel qui ne facilite pas l'émergence d'une vision stratégique parfaitement partagée. Pour y parvenir, il faut déployer d'importants efforts de concertation /coordination/compromis.

Un espace de réflexion réduit :

Plus de la moitié du budget du Plan correspond à des projets en cours, qui sont de ce fait non discutables et donc non discutés. Cela crée une forte inertie dans la programmation des activités alors que la prolongation ou la modification de certains d'entre eux mériteraient d'être questionnées dans le cadre de la préparation du Plan (ou à d'autres moments).

Dans ce contexte général, la finalité de l'exercice d'élaboration du plan quinquennal n'est pas explicite pour tous. Il est considéré par certains comme :

- Un exercice essentiellement comptable, un cadre budgétaire
- Un document qui n'a pas de valeur contractuelle
- Un exercice qui n'est pas adapté pour une réflexion politique ; qui est sans capacité à traduire une vision stratégique.

Des modalités d'arbitrage à préciser

Une remarque récurrente de nombreux interlocuteurs porte sur le manque de clarté en matière d'arbitrage des priorités d'inscription des projets au volet budgétaire du Plan. L'absence de cadrage budgétaire initial a conduit à la formulation de très nombreuses activités qui ne peuvent être toutes financées ; un arbitrage drastique est donc nécessaire pour ne retenir finalement qu'un volume d'activités en phase avec les capacités de financement disponibles.

Si le rôle et le mandat de la DGEDA pour l'élaboration du plan et pour l'animation de la réflexion stratégique sont généralement bien reconnus, il n'en va pas de même pour les arbitrages. Les rôles respectifs de la DGEDA et de la DGFIOP dans l'arbitrage des demandes et dans la répartition des moyens budgétaires au sein du MARHP ne sont pas clairement connus. Il n'est pas non plus très clair qui de la DGEDA ou de la DGFIOP est l'interlocuteur privilégié du MDICI dans l'affectation des moyens au MARHP.

Sur un autre plan, le critère d'arbitrage prépondérant pour l'inscription de nouveaux projets au volet budgétaire du plan est leur degré de maturité. Les projets déjà instruits et validés seraient retenus au détriment de ceux n'ayant pas encore validé les différentes étapes du processus. De ce fait, un projet « prêt à démarrer » (et ayant en plus déjà obtenu un accord de principe d'un bailleur externe) sera quasi-systématiquement prioritaire pour inscription au plan.

Ainsi peut être posée la question de la faible articulation apparente entre d'une part les réflexions stratégiques conduites dans les commissions nationales et régionales ; et d'autre part le travail d'arbitrage en fonction de la maturité des projets. Il semble que l'important travail de réflexion conduit tout au long du processus d'élaboration du Plan et qui mobilise un grand nombre d'acteurs dans le cadre de l'approche participative n'a finalement que peu d'incidence sur les arbitrages budgétaires finaux. Ce constat interpelle bon nombre d'acteurs sur la pertinence de mobiliser autant de personnes ressources et d'énergie dans le cadre du processus d'élaboration du Plan quinquennal si le résultat final tient si peu compte des efforts déployés.

Par ailleurs, la modalité d'arbitrage confère une influence considérable aux bailleurs externes : leurs orientations préalables de financement de projets impactent les futurs arbitrages alors que les activités qui ne sont pas conduites dans le cadre de projets sur financement externe ont beaucoup moins de chances d'être sélectionnées dans un contexte de manque de ressources nationales.

Enfin, sur un plan plus formel, dans le document du plan, la présentation des projets et programmes retenus (volet budgétaire) répond beaucoup plus à un besoin de suivi et de coordination avec le MDICI qu'à une présentation des orientations stratégiques retenues, ce qui ne permet pas de mettre en relief la relation entre les priorités politiques et les moyens à mettre en œuvre pour leur concrétisation.

II - LES OPPORTUNITES ET MENACES LIEES A L'ENVIRONNEMENT EXTERNE AU MARHP

Le constat des principales forces et faiblesses du processus d'élaboration du Plan étant dressé en se plaçant du point de vue interne au MARHP, il convient maintenant de prendre en compte le contexte institutionnel externe au Ministère, pour en appréhender les opportunités et les menaces. Dans chacun des cas, on s'efforcera de distinguer les éléments du contexte national d'une part, du contexte international d'autre part.

OPPORTUNITES

L'environnement institutionnel externe du MARHP comprend un certain nombre d'atouts qui sont autant d'opportunités pour le Ministère afin d'améliorer son processus d'élaboration de ses Plans quinquennaux. Comme annoncé précédemment, on distingue le contexte national et le contexte international.

Eléments de contexte national

La Révolution a modifié en profondeur le fonctionnement de la société tunisienne et a libéré une capacité créatrice de ses forces vives qui peut et doit constituer un atout pour l'élaboration concertée des futures politiques publiques. Cette situation peut constituer une opportunité pour l'élaboration de politiques de relance du secteur agricole compte tenu de son importance pour le pays et pour le développement des zones rurales les plus défavorisées.

Le souhait du Gouvernement d'associer les principales forces sociales et politiques du pays dans l'élaboration des politiques publiques n'est plus à démontrer. De leur côté, les acteurs de la profession agricole ont clairement manifesté le souhait de s'impliquer dans les différents espaces qui leur sont ouverts, au niveau central comme au niveau des gouvernorats. Dans ce contexte favorable à la participation, on observe d'ores et déjà une implication croissante de la profession agricole mais aussi de la société civile : ils deviennent de véritables partenaires du développement, constituent une force de propositions, et soutiennent les orientations qui auront été prises de manière concertée. De nouvelles relations sont en train de se créer entre les acteurs du secteur public et ceux du secteur privé. C'est notamment l'esprit du dialogue national sur le devenir du secteur agricole.

Les parlementaires s'inscrivent dans cette même dynamique et souhaitent être partie prenante des processus d'élaboration des politiques publiques agricoles. La Commission de l'agriculture, la sécurité alimentaire, le commerce et les services annexes, du parlement a un rôle important à jouer dans le renforcement institutionnel du processus.

Doit également être pris en compte la création du Ministère des Affaires locales et de l'Environnement en 2016, en charge de la mise en œuvre du processus de la décentralisation sur tout le territoire de la République. Ce processus devrait aboutir au transfert et à la délégation des compétences centrales, des ressources financières et humaines au profit des collectivités locales qui se chargeront de la gestion de leurs affaires, de l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans, programmes et projets de développement. **Cette nouvelle organisation devrait avoir des implications importantes dans la prise en compte des besoins locaux de développement mais aussi dans le processus même d'élaboration des politiques et des plans de développement futurs.**

Sur le plan de la démarche méthodologique, diverses améliorations sont envisagées. On notera tout particulièrement la volonté de développer la dimension économique des approches filières, ainsi que le souhait de dépasser le simple objectif d'accroissement de la production, et de mieux articuler au plan politique l'offre et la demande dans une vision plus holistique des activités économiques. On notera également la détermination à décloisonner l'activité de production agricole et à positionner les industries agro-alimentaires comme promoteur du développement régional et des territoires ruraux.

La revitalisation des sources d'information enclenchée depuis la Révolution devrait créer des conditions plus favorables à l'élaboration du prochain Plan. Le MARHP prépare actuellement la réalisation du recensement général de l'agriculture, c'est un travail qui se fera pour la première fois en Tunisie et permettra de fournir un panorama détaillé sur les structures des exploitations agricoles à un niveau géographique fin qui constituera une base de sondage pour y greffer d'autres enquêtes spécifiques. Ces informations fourniront des données précieuses à la réflexion.

L'enquête communautaire qui constituera la première phase du recensement agricole est en cours de réalisation elle permettra de situer l'agriculteur dans son environnement général en fournissant des données de base sur les spécificités agricoles, l'état de l'environnement, les spécificités culturelles, l'accès aux infrastructures de base, aux services et aux marchés, les autres activités économiques et vocations dominantes, l'emploi agricole.

Le but de ces travaux est de renforcer le système des statistiques agricoles et d'améliorer les données pour mieux répondre aux besoins de conception et pilotage de la politique de développement agricole et rural, tant au niveau national que local.

Dans le cadre de la réforme des finances publiques visant l'amélioration de l'efficacité des politiques publiques, la gestion budgétaire par objectif (GBO) a été initiée par l'amendement de la loi organique sur le budget en 2004 et la création en 2008, des unités de GBO dans 4 ministères comme opération pilote, dont le MARHP. Depuis l'Unité GBO du ministère a démarré son travail par la classification des domaines d'intervention du ministère en 6 programmes pour lesquels des indicateurs de performances ont été identifiés et suivis annuellement. La GBO est encore en cours de développement. A terme, elle devrait être l'unique forme de présentation du budget annuel du MARHP et devrait être étroitement articulée avec la programmation budgétaire du plan. Ce pourrait être l'occasion d'une nouvelle nomenclature des projets et programmes facilitant leur identification.

Lors de certains entretiens, a été exprimée l'idée d'une « prise de conscience » de la nécessité de réfléchir sur l'organisation du ministère pour une meilleure efficacité et un meilleur service aux différents opérateurs ainsi que par rapport à l'articulation avec l'agro-alimentaire.

Éléments de contexte international

Différents éléments du contexte international créent un environnement favorable à l'élaboration et la mise en œuvre du Plan quinquennal. Il s'agit notamment de la volonté de soutien accru de la part de la communauté internationale à la jeune démocratie tunisienne, qui se traduit par une augmentation conséquente des volumes d'aide. Dans le même esprit, des accords commerciaux bilatéraux sont en cours de négociation avec l'Europe. Ils pourraient créer de nouvelles opportunités et de nouveaux débouchés pour les exportations agricoles tunisiennes.

MENACES

Éléments de contexte national

Le contexte postrévolutionnaire, caractérisé par une instabilité politique due à la succession rapide de plusieurs de gouvernements depuis la révolution n'a pas favorisé l'émergence d'une vision stratégique de long terme.

Le renforcement de l'approche participative et l'ouverture à de nouveaux acteurs des espaces de dialogue autour des futures politiques publiques constituent à l'évidence une opportunité pour l'avenir. Toutefois, les risques d'une approche participative mal maîtrisée ne doivent pas être sous-estimés.

Différentes critiques ont été formulées à l'égard de l'approche participative, dont certaines déjà mentionnées dans la partie « faiblesses » : i) les calendriers très serrés ont été imposés au MARHP sans tenir compte suffisamment des contraintes propres au Ministère, ii) les ébauches de dialogue national n'ont pas été suffisamment préparées et n'intègrent pas tous les acteurs, et iii) le manque d'autonomie des régions et leur faible capacité d'initiative sont des caractéristiques structurelles qui dépassent le seul cadre du MARHP, mais qui ont de fortes répercussions sur le secteur agricole. Du fait du manque d'expérience et de pratique de l'approche participative (qui n'était pas d'un usage fréquent avant 2010), l'ouverture de nouvelles perspectives peut devenir source d'insatisfactions voire de frustrations si les aspirations libérées ne débouchent sur aucune réalisation concrète.

Par ailleurs, il n'existe que peu de garde-fous pour canaliser et contrôler certains comportements opportunistes, qui profitent de la situation et du changement de contexte pour créer leur propre ONG, en mettant en avant cette nouvelle structure pour leur profit personnel. Le nombre d'associations de développement créées ces dernières années est impressionnant. Il ne saurait bien évidemment être question de porter un regard suspicieux sur chacune de ces associations, certaines ayant un impact social très bénéfique. Un travail de discernement est néanmoins nécessaire, afin de faire le tri entre les structures nouvellement créées et de s'efforcer de renforcer celles qui œuvrent effectivement pour l'intérêt collectif. Le commentaire du leader d'une ONG de développement de terrain déjà ancienne est révélateur des inquiétudes suscitées par les évolutions actuelles : *« Il manque un projet de société, un souffle qui transcende les intérêts particuliers ; en conséquence, on assiste à une « diarrhée sociale » où beaucoup d'acteurs opportunistes reprennent en boucle des grands principes tels que liberté et démocratie, mais pour leur intérêt personnel et sans soucis du bien commun »*.

Une autre menace soulevée par certaines personnes interviewées est le « manque de reconnaissance des rôles économiques, social, environnemental et sécuritaire de l'agriculture. Cela conduit à des difficultés pour le Ministère pour produire et faire valoir ses orientations notamment vis-à-vis de certains secteurs tel que celui des industries agro-alimentaires, pourtant fondamental pour la rentabilité de l'activité agricole, qui est traité par le ministère de l'industrie. C'est aussi l'exemple de la commercialisation des produits agricoles (importation et exportation) pour laquelle le ministère chargé du commerce reste - dans le cadre de la concertation interministériel - le principal décideur.

Éléments de contexte international

Des menaces pèsent également au niveau du contexte international. La dépendance du Plan quinquennal aux bailleurs internationaux, déjà évoquée précédemment, pose notamment problème du fait du déficit de synergie entre eux. Chacun intervient dans le financement de ses projets en faisant certes référence aux orientations du plan quinquennal, mais en exigeant dans le même temps

que ses propres règles soient respectées, ce qui peut entrer en contradiction avec les souhaits et les besoins du MARHP.

Parmi les éléments de contexte international, certains enquêtés citent l'évolution des grands enjeux globaux qui, bien qu'ayant une incidence forte sur le devenir de l'agriculture tunisienne, ne sont pas de leur point de vue, suffisamment pris en compte dans le nouveau plan quinquennal. Ils citent par exemple le cas du changement climatique qui imposerait un changement de cap profond du modèle d'agriculture, alors que le plan quinquennal reste ancré dans une politique de mobilisation des ressources hydriques qui atteint ses limites.

Les négociations commerciales en cours avec l'UE (ALECA) laissent entrevoir certaines opportunités, notamment au niveau des débouchés des exportations tunisiennes, mais constituent également une menace potentielle pour le secteur agricole du fait de la mise en concurrence entre une agriculture européenne fortement aidée et une agriculture tunisienne faiblement aidée.

Ressources documentaires

2015 - Diagnostic sur la gouvernance régionale dans les gouvernorats du Nord-Ouest, Centre-Ouest et de Médenine - Etat des lieux et perspectives. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

2015 Diagnostic des systèmes de suivi-évaluation des programmes et projets publics de développement. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

2011 - Actualisation concertée de la politique agricole : Orientations pour un Nouvel Agenda Agricole Tunisien. Décembre 2011. 110 pages.

Circulaire n° 5 du 26 février 2015 relative à l'élaboration du projet de document d'orientation du plan de développement pour la période 2016-2020

Note d'orientation pour la préparation du plan 2016-2020 du MARHP- Avril 2015 (traduction française non consolidée)

Synthèse de la Note d'Orientation du Plan Stratégique de Développement 2016-2020 ; MDICI 8 septembre 2015

Synthèse du Plan de Développement 2016 – 2020 ; MDICI 23 mai 2016

ANNEXES

Annexe 1 – Entretiens et enquêtes réalisés pour l'élaboration du diagnostic

1.1 - Entretiens

	Structure	Personnes enquêtées	Mission durant laquelle à eu lieu l'entretien
1	UTAP	Mr Omar El Béhi Vice-président avec deux collaborateurs	20 et 21 avril 2016
2	MDCI	Mr Belgacem Ayed, DG des Infrastructures, avec deux collaborateurs	20 et 21 avril 2016
3	DG PA du MARHP	Rabaa Ben Salah et de nombreux Directeurs de la Direction Générale, mais sans le DG (une dizaine de personnes au total)	20 et 21 avril 2016
4	GIPAC (Groupement interprofessionnel production avicole et cuniculture)	Mr Chaher Chetoui DG et deux de ses collaborateurs.	20 et 21 avril 2016
5	PARM (Prospective Agricole et Rurale en Méditerranée)	Mr Mohamed Elloumi Vice-président de l'association	20 et 21 avril 2016
6	FIOP du MARHP	Mr Hamdi EL Akremi DG et un collaborateur	20 et 21 avril 2016
7	DGEDA	M. Boubaker Karray	17 au 21 Mai 2016
8	Direction Générale de l'Agriculture Biologique	Mme Samia Maamer (DG)	17 au 21 Mai 2016
9	Commission de l'Agriculture, de la sécurité alimentaire, du commerce et des services du Parlement tunisien	M Salem Hamdi, Vice-Président de la commission, - M Zouheir Rejbi aide rapporteur n°1, - Mme Bouhawala Sameh, aide rapporteur n°2	17 au 21 Mai 2016
10	CRDA d'Ariana	Mr Mouldi Ben Mohamed DEDA	17 au 21 Mai 2016
11	Centre technique de la pomme de terre et de l'artichaut	Mme Charada Wided	17 au 21 Mai 2016
12	Ministère du commerce	Mr Belgacem Mazita Directeur Commerce Intérieur	17 au 21 Mai 2016
13	Ministère de l'industrie en charge des industries agro-alimentaires	Mr Nourredine Agrebri DG Industrie Agro-Alimentaire	17 au 21 Mai 2016
14	Synagri	Mr Leïth Ben Becher (président), Mr Rafik Ben Jeddou, Mr Mannoubi Darghouth, Mlle Amira Khammassi	17 au 21 Mai 2016
15	CRDA de Kairouan	Mr Ezzdine Chalghaf (le Commissaire)	17 au 21 Mai 2016
16	Association de Kairouan pour l'auto-développement (AKAD)	Mr Ammar Khemili (le Président)	17 au 21 Mai 2016
17	Office de Développement du Centre Ouest -Directeur Développement Régional de Kairouan	Mr Hammad Rayouffi (représentant de l'ODCO), Mr Rabeh Baccouchi) et une équipe de la DDR	17 au 21 Mai 2016
18	Office de l'Elevage et des Pâturages (OEP)	Mme Néziha Dridi Hajlaoui DG adjointe, et de divers Directeurs et sous-directeurs	17 au 21 Mai 2016
19	IRESA	Mr Mohamed Aziz Darghouth Président de l'IRESA	17 au 21 Mai 2016
20	DG Pêche et Aquaculture du MARHP	Mr Ridha M'Rabet DG	17 au 21 Mai 2016
21	Direction Générale des forêts	M Nouioui Mohamed, M Karra Chedli, M	17 au 21 Mai 2016

		Tagouhti Ezzidine, M Nouiri Abedhamid, M Bedhief Sahbi	
22	DG ACTA du MARHP	M Issam Anatar, M Slah Nasri, M Naoufel Ben Haha	17 au 21 Mai 2016
23	DGEDA	M. Abdelhalim Guesmi	17 au 20 Mai 2016
24	Direction Générale des Affaires Foncières et Législatives	Mr Hédi Makni Directeur	17 au 20 Mai 2016
25	Bureau de Réforme de la Structure des terres Domaniales	Mr Ali Addouni DG	17 au 20 Mai 2016
26	DGRE, DGGREE , DG BPEH	Mm Mamou Halima, Mm Thouraya Ben Amor , M.Abderrazak Souissi	17 au 20 Mai 2016
27	GDA Sidi Amor	Mr Taieb Ben Miled Président de l'association	17 au 20 Mai 2016
28	Direction Générale des Services Vétérinaires	DG + équipe (4 personnes)	17 au 20 Mai 2016
29	MDCI	M Mehrez Boughanmi Mme Najet Araïssi	17 au 20 Mai 2016
30	CGDR	Mr Mohamed Jedidi, DG adjoint	17 au 20 Mai 2016
31	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable	Mr Hamda Aloui et Mr Kissaoui Hakim	17 au 20 Mai 2016
32	Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire	Mme Manana Hafnaoui, DG planification et formation des cadres	17 au 20 Mai 2016
33	Agence de promotion des investissements agricoles APIA	Mr Abderrahmen CHAFFÏ (Dr général) + 10 personnes	17 au 20 Mai 2016

1.2 - Enquête électronique

Enquête soumise par courriel du 14/11/2016 au 30/11/2016 avec relance le 24/11/2016 auprès de 94 destinataires : CRDA, DG du MARHP et organismes sous tutelles. L'enquête a été annoncée comme anonyme.

L'invitation à répondre à cette enquête précisait que : « Il serait par ailleurs intéressant, dans la mesure du possible, de proposer cette enquête à quelques-uns de vos partenaires de la société civile ayant participé avec vous aux travaux d'élaboration du plan - volet agricole. ».

Le taux de réponse mesuré sur le nombre d'envoi d'invitations (23/94) est de 24%

La caractérisation des répondants peut être faite au travers des quatre premières questions :

Vous travaillez ? Une seule réponse possible

Au sein du MARHP	13	56.5%
Dans une structure sous tutelle du MARHP	9	39.1%
Dans une institution / un organisme externe à l'administration	1	4.3%

Votre contribution à la préparation du volet agricole du plan était principalement en tant que :

Une seule réponse possible

Chargé de rédaction (production des synthèses et/ou rapports)	11	47.8%
Contribution aux débats (participation à un ou plusieurs groupes de travail sans fonction de production de synthèse ou rapport))	6	26.1%
Chargé d'élaboration et rédaction d'un volet (du plan régional	1	4.3%
Directeur général de CRDA	1	4.3%
Membre du Conseil National Agricole lors de l'élaboration de la note d'orientation	1	4.3%
Membre du Conseil National de l'Agriculture et de la Pêche	1	4.3%
Prise en charge d'un secteur spécifique	1	4.3%
Rédaction et contribution aux débats	1	4.3%

Où avez-vous participé aux travaux liés à l'élaboration du volet agricole du plan quinquennal ? (vous directement ou votre structure) ? Plusieurs réponses possibles (ligne « autre »)

Au national	5	21.7%
En région	12	52.2%
National & Régional	3	13.0%
National & Local	1	4.3%
Régional & Local	1	4.3%
National - Régional + consultation régionale + dialogue national	1	4.3%

A combien de réunions de travail organisées directement dans le cadre de la préparation du volet agricole du plan avez-vous participé ? Une seule réponse possible

Moins de 3 réunions	4	17.4%
Entre 3 et 5 réunions	7	30.4%
Plus de 5 réunions	12	52.2%

Annexe 2 - Compte rendu de l'atelier de restitution du pré-diagnostic du 2 mars 2017

L'atelier du jeudi 2 mars avait pour objectif de mettre en débat le pré-rapport de diagnostic établi par l'équipe « MARHP et experts du consortium jumelage » (cf. programme en fin du présent compte rendu).

Cet atelier a permis de consolider le rapport de diagnostic définitif tel que présenté en début de ce document et d'alimenter les réflexions à conduire ultérieurement dans le cadre du jumelage pour organiser les activités à venir sur le thème du renforcement des capacités du MARHP en matière de conception et de mise en œuvre des politiques et programmes de développement agricole et rural.

Sont présentés ci-après les principaux points de débats et discussions faits lors de la séance plénière et des trois groupes de travail thématiques.

Débats en séance plénière

La première séance plénière a débuté par deux présentations :

- un exposé sur les modalités de préparation et de mise en œuvre d'une politique agricole française : l'agroécologie (Thierry Berlizot, Sophie Villers –ministère agriculture France - CGAAER)
- une présentation synthétique des principaux enseignements du pré-diagnostic (Nadoua Gmir – Ministère agriculture Tunisie - DGEDA).

Les principales idées et points de vue exprimés lors du débat qui a suivi les présentations sont les suivants :

- Concernant l'exposé sur l'expérience française : La présentation des modalités de préparation et de mise en œuvre de la politique agro écologique en France a été jugée intéressante même s'il s'agit d'un contexte différent du contexte tunisien. L'exemple proposé a bien mis en exergue l'importance d'un portage politique affirmé afin d'obtenir une programmation et une mise en œuvre solide d'une politique de développement.
- L'initiative de conduire un diagnostic sur l'élaboration des politiques agricoles a été appréciée par plusieurs participants, et l'équipe qui a produit le diagnostic a été félicitée par le représentant du Conseil National de l'Agriculture. Il s'agit du premier travail de ce genre. Il gagnerait à être encore amélioré et pourrait ainsi constituer un document de référence pour le ministère.
- Le diagnostic ne met pas assez en avant les contraintes conjoncturelles qui ont caractérisé la période d'élaboration du plan de développement 2016-2020. En effet, le contexte politique et économique post révolutionnaire dont notamment le besoin pressant de définir la future politique de développement et la situation de crise économique que connaît le pays, ont beaucoup influencé le processus habituel d'élaboration du plan quinquennal de développement.
- Il a été souligné l'intérêt qu'il pourrait y avoir à ce qu'un travail similaire soit conduit par le MDICI qui est l'opérateur central de l'élaboration du plan. Une analyse rétrospective des procédures d'élaboration du plan pourrait être conduite dans une optique d'amélioration pour l'avenir.
- Plusieurs intervenants évoquent une idée commune de la difficulté de la planification dans le contexte tunisien notamment pour les éléments de constat suivants :

- ✓ le manque de clarté dans l'articulation entre plan quinquennal et planification stratégique ;
 - ✓ l'absence d'une vision claire et partagée sur l'avenir de l'agriculture tunisienne vers laquelle les planificateurs doivent converger ;
 - ✓ le double processus d'élaboration du plan en central et en région est compliqué avec une programmation dans le temps qui n'a pas été satisfaisante. ;
 - ✓ La difficulté de la démarche de planification quand il s'agit d'intégrer une très large diversité d'approches (sociales, économiques, institutionnelles et écologiques) qui croisent de nombreux enjeux (délocalisation, production, attentes des consommateurs, etc.) qui en outre dépassent par endroit le cadre strictement agricole. Cela pose un vrai problème de méthode.
- Concernant le travail au niveau régional, plusieurs points ont été évoqués pour enrichir le diagnostic :
 - ✓ l'importance de la représentativité des services du ministère au niveau régional qui vont jusqu'à l'échelle des Imadas ; ce qui permet une meilleure connaissance du terrain pour les agents du ministère ;
 - ✓ la difficulté d'accès des responsables régionaux aux informations et études réalisées qui peuvent alimenter les réflexions sur la programmation ;
 - ✓ le manque de capitalisation sur les expériences des projets et programmes réalisés. Il a été proposé d'améliorer le niveau de diffusion de l'information sur ces expériences (notamment à travers le site du ministère) ;
 - ✓ le manque de coordination entre les différents services de l'Etat qui font de la planification de projets d'infrastructures. Est ainsi évoqué l'idée de développer un outil cartographique (plan de développement spatial) qui faciliterait la mise en cohérence des projets.
 - Il a été aussi confirmé que l'anticipation de certaines régions dans la préparation du plan a été positive.

En réponse à des observations faites par certains participants sur la pertinence de certains constats posés dans le diagnostic, il a été précisé que le contenu du diagnostic ne constitue pas une analyse officielle du ministère. Il représente la diversité des points de vue exprimés par les différentes personnes enquêtées.

Groupe de travail N°1 : Pistes de travail proposées pour améliorer la mise en œuvre de l'approche participative

Après avoir salué la qualité du projet de diagnostic adressé aux participants et présenté par Mme. Gmir, le groupe a fait quelques suggestions apportant des précisions complémentaires (elles ont fait l'objet d'un compte rendu spécifique sous forme de compléments au projet de diagnostic), puis il s'est concentré sur les moyens très concrets d'améliorer la mise en œuvre de la démarche participative.

Les très nombreuses propositions des participants peuvent être ordonnées et synthétisées de la façon suivante :

1°) La mise en œuvre de la démarche participative exige deux préalables :

- Un environnement politique et institutionnel permettant une grande liberté de parole ;

- L'existence d'une vision ou orientation initiale qui fixe un cap clair commun à tous les travaux-débats-réflexions quelque soit l'instance où ils se tiennent.

2°) La mise en œuvre de l'approche participative serait grandement facilitée par :

- L'existence d'un guide méthodologique de mise en œuvre de la démarche qui reprendrait la méthode de mise en œuvre d'une démarche participative en la déclinant à l'élaboration de la planification dans le secteur agricole en Tunisie ;
- Une certaine forme d'institutionnalisation de la démarche participative (cf secteur pêche) ;
- Une bonne capitalisation sur l'expérience de 2015 permettant d'éviter certains écueils et de s'appuyer sur les acquis de cette expérience.

3°) Sans préjuger des moyens appropriés pour ce faire (guide méthodologique évoqué ci-dessus, formation, moyens technologiques, fourniture d'outils appropriés, ...), les principaux points d'amélioration suggérés concernent :

- En priorité les acteurs sous le triple souci de leur repérage, de leur expression et de leur implication dans le processus avec notamment :
 - leur identification y compris en dehors du strict champ agricole ;
 - le choix des acteurs sollicités avec d'un côté le souhait de n'exclure personne et donc que chacun, même le plus humble, puisse participer et de l'autre, la nécessité pour une question d'efficacité de se concentrer sur les acteurs simultanément les plus importants et les plus influents ;
 - la difficulté à jauger de la représentativité des structures invitées et la question de la façon de faire participer les pans de la société qui sont dépourvus de structures représentatives ;
 - la capacité des structures sollicitées à mener le travail de réflexion préalable nécessaire à la qualité des débats (dynamisation et renforcement de ces structures notamment par la formation) ;
 - la capacité des acteurs sollicités à jouer un rôle de relais dans les deux sens de la circulation de l'information ;
 - Les délais avec le délai global de la démarche (qui contribue à la rendre crédible) et les délais nécessaires à chaque étape pour permettre la préparation et les retours d'information, même si chacun s'accorde à reconnaître que la contrainte du délai oblige à avancer ;
 - Le besoin d'un cadrage budgétaire initial et l'obligation à faire à chaque niveau de hiérarchiser les priorités ;
 - L'impérieuse nécessité au fur et à mesure de la démarche que les informations circulent dans les deux sens et donc que chaque niveau ait un feed-back sur sa contribution avec une meilleure coordination des approches territoriale et sectorielle ;
- Enfin un point de méthode afin que chacun entre bien dans une démarche participative et pas dans une simple démarche consultative ;

4°) La possibilité d'utiliser les nouveaux moyens de communication pour améliorer :

- La transparence de la communication ;
- Les actions de communication, sensibilisation, formation ;
- La participation de chaque tunisien quelque soit son niveau d'intégration dans la démarche participative (création de plate-forme locale, forum, sondage d'opinion, ...).

Le travail au sein du groupe s'est fait en deux temps : le premier a été consacré à une discussion sur le diagnostic présenté en plénière, et sur les amendements à y apporter ; le second a été consacré aux propositions destinées à améliorer la cohérence des différentes actions d'élaboration du plan quinquennal.

Amendement du diagnostic

Cette première partie a donné lieu à de nombreux échanges. Il est à noter toutefois que la grande majorité des commentaires a confirmé les grandes orientations présentées dans le diagnostic, et a contribué à en renforcer certains aspects. Aucun point de vue véritablement divergent ne s'est exprimé pour infirmer tout ou partie du diagnostic. Les principaux ajouts sont les suivants :

Concernant les forces du processus d'élaboration

- Le MARHP a une représentativité régionale importante grâce à ses démembrements
- Les 10 enquêtes de suivi annuelles constituent une base d'information appréciable

Concernant les faiblesses

- Besoin de capitalisation des études déjà réalisées au niveau régional
- Manque d'homogénéité des données selon les sources : il arrive que dans une même réunion, plusieurs interlocuteurs aient chacun des chiffres contradictoires
- Manque de partage de l'information au niveau central et régional
- Manque de compétences en matière de planification, surtout au niveau régional
- Déficit de coordination entre les ministères / Exp : il y a un double emploi entre le ministère de l'agriculture et l'équipement
- Les modalités de décentralisation ne sont pas claires surtout en absence des textes législatifs
- Manque de feed-back dans les régions
- Déficit de capitalisation des études déjà réalisées
- Pas d'informations suffisantes sur les réalisations physiques du plan précédent
- Manque de prospective pour gérer les risques ; les activités se trouvent de ce fait à la merci du conjoncturel
- Le choix des projets dans la majorité des cas est basé sur la maturité et pas sur la pertinence

Concernant les menaces

- Les frontières ne sont pas suffisamment contrôlées et il y a en conséquence beaucoup de flux transfrontaliers illégaux. Ces flux, non pris en compte dans la planification, risquent de rendre non pertinentes les actions envisagées

Propositions d'amélioration de la cohérence des interventions

Diverses propositions ont été formulées au sein de ce groupe de travail. Les deux principales portent sur l'implication croissante de la profession agricole et sur la mise en place d'une planification spatiale.

Améliorer l'implication de la profession agricole

Cette implication peut se faire à différents niveaux, comme par exemple au niveau des réflexions sur les orientations et les mesures à prendre, mais aussi au niveau de la production des données et analyses de terrain. Dans cet esprit, les propositions suivantes ont été formulées :

- Mieux mobiliser la profession agricole ; faire plus de bottom-up, alors que les initiatives de l'administration sont encore trop verticales

- Créer un cadre de travail et de collaboration qui permet à la profession d'être davantage une force de proposition
- Les chiffres doivent partir des acteurs économiques ; la profession devrait s'organiser dans ce sens
- Consolider la profession agricole

Renforcer la planification spatiale au niveau des régions

Différentes remarques ont porté sur la trop grande dépendance des démembrements vis-à-vis de l'administration centrale ; les CRDA reçoivent trop d'instructions et de consignes du niveau central sans avoir l'autonomie suffisante pour concevoir des actions intégrées qui tiennent suffisamment compte des contraintes et opportunités propres à la région considérée. Cela s'est traduit par la formulation de diverses propositions :

- Besoin de plus concevoir les actions dans le cadre d'une planification spatiale réalisée au sein des régions
- Homogénéiser les demandes de chaque DG vis-à-vis des CRDA
- Les axes de développement des régions touchent chacun plusieurs secteurs ; du coup, il y a un bout de secteur agricole dans chaque axe de développement
- Renforcer la capacité des acteurs sur planification spatiale (approche territoriale)

Autres propositions

D'autres propositions plus ponctuelles ont également été formulées. Elles portent sur :

- L'amélioration de l'analyse stratégique par la création de structures dédiées à cette activité au sein de chaque ministère
- Le renforcement de la coordination interministérielle en la production agricole et les activités agroindustrielles
- La formulation d'un cadrage budgétaire clair

Groupe de travail n°3 : Processus d'élaboration d'une stratégie de long terme»

Le travail au sein du groupe s'est fait en deux temps : le premier a été consacré à la poursuite d'échanges sur le diagnostic présenté en plénière, et sur les éventuels amendements à y apporter ; le second a été consacré aux propositions destinées à améliorer le processus d'élaboration des politiques publiques. Les interventions furent nombreuses et certaines émises dès la discussion sur le diagnostic ont, par les propositions contenues, permis d'enrichir la seconde partie; elles sont dans la rédaction ci-après repositionnées en conséquence en cohérence avec la présentation orale des travaux du groupe.

Amendement du diagnostic

La majorité des commentaires a confirmé les grandes orientations présentées dans le diagnostic, et a contribué à en renforcer certains aspects. Aucun point de vue véritablement divergent ne s'est exprimé pour infirmer tout ou partie du diagnostic. Une remarque a toutefois été émise sur la méthodologie retenue (AFOM), soulignant que la méthode de "l'arbre à problèmes" suivie d'une analyse sur les causalités et l'élaboration d'un "arbre des objectifs" aurait semblé plus judicieuse.

Trois principaux compléments à apporter au diagnostic sont relevés :

- Si le contexte politique de transition peut être facteur d'opportunité, il peut aussi avec le risque d'un contexte d'instabilité politique, être facteur de menace en ne favorisant pas l'émergence d'une vision stratégique de long terme

- L'insuffisante valorisation du capital humain par le recours jugé trop faible aux savoirs des chercheurs notamment dans le domaine de la prospective
- L'absence de codification standardisée des projets et programmes qui ne facilitent pas leur identification et peut être source de confusion dans les discussions entre parties prenantes

Ont aussi été évoqués les points suivants abordés dans le diagnostic :

- Les faibles liens entre les services régionaux et nationaux du ministère
- L'absence d'espaces de débat et de réflexion en continu ; il n'y a que des événements ponctuels ne faisant pas l'objet d'une diffusion
- Le sujet du partenariat entre l'administration et les organisations professionnelles qui jugent être insuffisamment impliquées dans l'exercice de planification. Mais aussi l'absence de culture du ministère de l'agriculture à travailler avec la société civile
- L'absence de mise en place d'une politique agricole de marché et d'une approche filière
- Les compétences propres au ministère de l'agriculture pour être en capacité de négocier avec les bailleurs de fonds restent faibles.

Propositions d'amélioration du processus d'élaboration des politiques publiques

La discussion est engagée sur le fondement du constat porté par le diagnostic selon lequel la préparation du plan serait favorisée par une vision stratégique globale, partagée et plus explicite pour le secteur agricole. Les participants ont en conséquence été invités à exprimer ce qui serait pour eux, une vision stratégique pour l'agriculture utile pour l'élaboration du plan et leurs propositions en termes méthodologiques.

Il ressort des échanges une ligne directrice et plusieurs pistes visant l'amélioration du processus d'élaboration.

Une ligne directrice:

Une vision pour l'agriculture c'est aussi une vision pour la société, l'agriculture n'étant pas à approcher comme un secteur isolé.

Aussi est il essentiel de porter une vision stratégique pour l'agriculture en traitant le sujet dans toutes ses dimensions, économique, sociale et environnementale et en faisant partager avec la société civile les enjeux de ce secteur, tels ceux du changement climatique, de la sécurité alimentaire et de la sécurité sanitaire comme sa contribution au développement rural.

Des pistes d'amélioration :

- Se fixer un horizon temporel et s'appuyer sur des travaux de prospective avec la construction de scénarios pour mettre en discussion les directions souhaitables et celles à éviter. Prendre en compte pour ces scénarios, les éléments de contexte international comme les risques de retour vers plus de protectionnisme, les éléments de stratégie agricole vis à vis des pays du voisinage ou de l'Union européenne.
- Créer une instance prospective afin de nourrir la réflexion en continu indépendamment des changements de responsables politiques
- Capitaliser sur l'existant en passant à une culture d'évaluation des politiques en vigueur
- Miser sur le renforcement du capital humain dans l'élaboration des politiques en s'appuyant sur l'enseignement et la recherche, en formant des cadres dans les domaines de la planification, du suivi

et de l'évaluation des politiques pour favoriser la traduction des choix fondamentaux en politiques de concrétisation

- Instaurer une concertation avec toutes les parties prenantes (recherche, professionnels, administrations, experts, consommateurs) aux niveaux national et régional selon un mandat clair, contractualisé.
- Faire appel à l'expertise internationale sous forme de benchmarking.
- Le CNA (Conseil National Agricole) peut être l'instance offrant le cadre de réflexion entre parties prenantes mais à condition d'avoir un pilotage politique.

En forme de conclusion, il est exprimé l'intérêt de partir du diagnostic approfondi et partagé comme référentiel pour s'orienter vers l'amélioration du processus.

Programme de l'Atelier de restitution des résultats du pré_rapport de diagnostic des modalités de préparation et de mise en œuvre des politiques du MARHP du jeudi 2 mars 2017

8h30 - 9h00	Accueil des participants et enregistrement
9h00 - 9h30	- Allocution de bienvenue et Ouverture officielle de l'atelier : A GUESMI - Présentation du positionnement de l'atelier dans les activités du jumelage : Mr. Thierry Bonnaud, conseiller résident jumelage
9h30- 9h50	<i>Présentation 1 :</i> - <i>Présentation du concept de « politique agricole » - exemple du MAAF</i> - <i>Champs du diagnostic,</i> - <i>Méthode d'élaboration.</i> Un expert du consortium franco-Italien
9h50 -10h00	<i>Présentation 2 :</i> - <i>Les principaux enseignements du pré-diagnostic</i> Mme Nadoua GMIR, Homologue MARHP
10h10-11h00	Débat
11h00-11h30	Pause-café
11h30-13h00	Travaux en groupes : Thème de travail : <u>Groupe 1</u> Mise en œuvre de l'approche participative <u>Groupe 2</u> Prise en compte des approches sectorielles et transversales et des approches régionales et nationales <u>Groupe 3</u> Processus d'élaboration d'une stratégie de long terme.
13h00-14h00	Déjeuner
14h00-14h30	Synthèse des débats et préparation des restitutions :
14h30-15h00	Restitution des travaux de groupes et débats en plénière (10 mn par atelier)
15h00-16h00	Synthèse-débat et clôture

Guide d'animation des débats des groupes de travail

GROUPE 1 : MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE PARTICIPATIVE

Éléments de constat : Une volonté certaine de mettre en œuvre une démarche participative... Une démarche, des méthodes qui demandent à être améliorées...

Question à traiter : *Comment améliorer la démarche participative lors de l'élaboration du prochain plan ?*

- Quels pourraient être les indicateurs de réussite de la démarche participative ?
- Quels axes, quels points de méthode est il le plus important de travailler ?
- Quels préalables (actions à mettre en œuvre avant le lancement de la démarche) ?
- Comment identifier les acteurs pertinents pour participer à l'exercice ?
- Comment anticiper la question du « temps nécessaire » à une démarche participative, souvent insuffisant ?
- Comment articuler des démarches participatives conduites au régional et national (cf. également groupe 2) ?
- Comment améliorer la qualité de la participation de chacune des parties prenantes ?

GROUPE 2 : PRISE EN COMPTE DES APPROCHES SECTORIELLES ET TRANSVERSALES ET DES APPROCHES REGIONALES ET NATIONALES

Éléments de constat : Le diagnostic met en avant des difficultés de mise en cohérence des travaux entre : - les commissions techniques sectorielles nationales, - les niveaux national et régional ; - les départements ministériels dans le souci d'instaurer une approche filière.

Question à traiter : *Comment améliorer la cohérence des travaux d'élaboration du prochain plan ?*

- Comment, par qui, faire remonter les attentes/projets des territoires au national (pour prise en compte dans les travaux des commissions thématiques) ?
- Quelle organisation des commissions nationales (thèmes des commissions) ? Quelles méthodes de conduite de leurs travaux ?
- Quel phasage entre les travaux conduits en région et au national pour une bonne mise en cohérence de leurs résultats ?
- Comment mieux intégrer les régions dans les travaux conduits au national ?
- Comment intégrer l'approche filière dans les travaux des commissions (y c les objectifs des autres ministères) ?
- Comment améliorer la production, la mobilisation, la diffusion des données quantitatives et études stratégiques/prospectives sur les filières au bénéfice du travail des commissions ?
- Quelles pistes pour améliorer la lisibilité des procédures d'arbitrage ?

Question subsidiaire : *Quelle révision de l'architecture du plan dans un contexte de décentralisation ? (maintien d'un plan national – des plans régionaux...)* ?

GROUPE 3 : PROCESSUS D'ELABORATION D'UNE STRATEGIE DE LONG TERME.

Éléments de constat : La préparation du plan serait favorisée par une vision stratégique globale, partagée et plus explicite pour le secteur agricole.

Question à traiter : *Pour vous, qu'est ce que serait une vision stratégique pour l'agriculture utile pour l'élaboration du plan ?*

- Comment définir/différencier/caractériser ce que pourrait être une vision stratégique « globale » par rapport à des visions stratégiques sectorielles/thématiques ?
- Qu'est ce qui serait le plus efficace, le plus utile à élaborer en priorité : une vision stratégique globale ou des visions stratégiques sectorielles ?
- Quelles méthodes pour engager la préparation de stratégies pour le secteur agricole : quelle organisation, quels « outils » (ex. études prospectives,...), quels interlocuteurs et quels partenaires pour contribuer à ses travaux ?
- Quelles priorités thématiques devraient être privilégiées dans le cadre d'une réflexion sur l'élaboration de stratégies ?

Liste des participants à l'atelier du jeudi 2 mars 2017

		Participation groupe de travail		
Nom	Organisme	G1	G2	G3
1 Ali ABAAB	GIZ			X
2 Kaouther AYARI	CRDA Bizerte		X	
3 Rabeh BACCOUCHI	Diirection de dev régional		X	
4 Wafa BAYOULI	APIA		X	
5 Maher BCHINI	CABINET			X
6 Souraya BEL HAJ YAHYA	DG FIOP			X
7 Mohamed BEN ABDESSELM	CGDR		X	
8 Ahlem BEN AMOR	AVFA			X
9 Jalel BEN AMOR	CNEA - Centre national des études agricoles			
10 Mohamed BEN GHAFAR	Ministère équipement	X		
11 Radhia BEN HAMMOUDA	CRDA SFAX			X
12 Moncef BEN SAID	INAT			X
13 Rabaa BEN SALAH	MARHP DGPA	X		
14 Yosra BEN SALAH	MARHP DG RE		X	
15 Med Fadhel BEN SLAMA	CRDA SOUSSE			X
16 Ahmed BENZARTI	Ministère ind et comm			X
17 Raja BENZARTI	MARHP DG A BIOLOGIQUE	X		
18 Thierry BERLIZOT	MAAF CGAAER	X		
19 Adel BESBES	Office de l'Elevage et des Pâturages			
20 Thierry BONNAUD	Expertise France CRJ			
21 Fatma Ezzahra BOUALLEGUI	MARHP DGEDA			X
22 Dalila BOUZID	MARHP DGPA			X
23 Najet CHBIL	CRDA- SFAX			X
24 Sondes DERBAL	AVFA			X
25 Inji DOGGUI	CRDA Bizerte		X	
26 Lazhar ELECHI	MARHP DGEDA			X
27 Mohamed ELLOUMI	INRAT			X
28 Nada ESSID	DG FIOP			X
29 Noura FERJANI	ONAGRI			X
30 Kaouther GADHGADHI	MARHP DGEDA-MA		X	
31 Sonia GHARBI	GIPP	X		
32 Nadoua GMIR	MARHP DGEDA			X
33 Abdelhalim GUESMI	MARHP DGEDA	X		
34 Faycel HAMANI	MARHP DGSV			
35 Nejia HAYOUNI	MARHP DGEDA			X
36 Ridha JEMAI	MARHP Unité GBO		X	
37 Taoufik JNAOUI	GIV Llait			X
38 Habib KAFFEF	CRDA SFAX	X		
39 Ezzedine KHMILI	AKAD			X
40 Fethi MAGHZAOU	CRDA Kebili			
41 Belgacem MAZITA	Ministère ind et comm			X
42 Habib MCHAREK	DGAT - MEAHT		X	

43	Houssem MEHREZ	MDCI	X		
44	Lotfi MESSAI	MARHP DGEDA		X	
45	Ezzine MESSAOUDI	ODESYANO	X		
46	Bechir MESTIRI	CONECT AGRI		X	
47	Sahla MEZGHANI	DGEDA			X
48	Hamadi RAYOUF	ODCO kasserine		X	
49	Ammar REBHI	MARHP - CRDA Kairouan			X
50	Vincent RIBIER	CIRAD UMR ART-Dev		X	
51	Sghaier SAANOUNI	AKAD			X
52	Mongi SAIDANI	UTAP		X	
53	Ammar SASSY	CONECT AGRI		X	
54	Marouan SELMI	CRDA Jendouba			
55	Abdelmajid S'hel	DG Pêche et aquaculture	X		
56	Hassen THABET	Ministère développement	X		
57	Sophie VILLERS	MAAF CGAAER			X
58	Andrea WETZER	GIZ/ PAD	X		
59	Kamel ZAIDI	MARHP DGEDA	X		
60	Tarak ZAOU	Agence de promotion et des investissements agricoles APIA			X