



Apprendre la participation au contact des facilitateurs ? Partages de compétences et de posture au sein de l'administration agricole en Tunisie

**Meriem Jendoubi ¹, Emeline Hassenforder ^{2,3},
Guillaume Lestrelin ^{3,4}, Amar Imache⁵,
Housseem Braiki ^{2,6}, Audrey Barbe⁵**

¹ Observatrice pour projet Pacte, ² Cirad UMR
G-Eau, ³ INAT, ⁴ Cirad UMR Tetis, ⁵ Lisode,

⁶ Accord. Contact :

emeline.hassenforder@cirad.fr

Résumé

De plus en plus d'initiatives de développement rural au Maghreb affichent une volonté d'adopter des approches participatives. Or, pour les agents de l'administration, la mise en œuvre de ces approches implique souvent un changement de posture et l'acquisition de connaissances et de compétences spécifiques. Comme tous les agents ne peuvent pas être formés à la participation, bon nombre d'initiatives adoptent une stratégie reposant sur une hypothèse de partage de compétences et de posture entre un petit groupe d'agents de l'administration qui sont formés à la participation et leurs collègues. Cet article vise à analyser dans quelle mesure ce partage de compétences et de posture est effectif ou non dans le cas d'une démarche participative mise en œuvre sur un territoire rural en Tunisie. Notre analyse repose sur 12 entretiens individuels réalisés auprès d'agents de l'administration. Notre analyse montre qu'il y a eu un partage partiel entre les facilitateurs de la démarche et les agents de l'administration qui ont été impliqués. Les personnes interrogées ont notamment acquis des compétences sur les outils participatifs et pour l'une d'entre elles au moins un changement de posture est envisagé. On ne peut pas dire pour autant que leur implication dans la démarche, quel que soit son degré, ait changé leur vision sur la participation. Le partage de compétences et de posture pourrait être renforcé par une réflexion plus poussée sur la distribution des rôles et des responsabilités entre agents de l'administration lors de l'ingénierie de la démarche.

Mots clés : décentralisation, développement rural, territoire, savoir être, planification participative

Introduction

Sous l'impulsion des bailleurs de fonds et parfois des gouvernements eux-mêmes (en lien avec les politiques de décentralisation), de plus en plus d'initiatives de développement rural au Maghreb affichent une volonté d'adopter des approches participatives, c'est-à-dire d'impliquer différents acteurs dans la prise de décision et la planification. Une multiplicité d'acteurs peut être mobilisée, notamment pour identifier les problématiques territoriales prioritaires et les actions à mettre en œuvre. Ces acteurs incluent entre autres la population elle-même, dans toute sa diversité (agriculteurs, ouvriers, femmes au foyer ou travaillant à l'extérieur du foyer, chômeurs, jeunes, etc.), les acteurs de la société civile, les entreprises privées et l'administration. Au sein de l'administration, il s'agit souvent des acteurs habituellement impliqués dans le développement agricole et rural au niveau national, régional et local (agents des ministères concernés, agents de vulgarisation agricole, etc.).

Pour ces derniers, le passage d'une approche plutôt centralisée et « descendante » à une approche plus participative n'a rien de trivial. Elle implique souvent un changement de posture (c'est-à-dire d'une posture d'expert à une posture de « maïeuticien »), l'acquisition de connaissances et de compétences spécifiques, ainsi qu'un savoir être particulier (par exemple, une empathie envers les agriculteurs, la prise en considération des savoirs profanes au même titre que les savoirs experts, etc.) (Braiki et al. 2021). Cependant, pour des raisons à la fois budgétaires et de disponibilité, tous les agents de l'administration ne peuvent pas être formés à la mise en œuvre de démarches participatives.

Bon nombre d'initiatives adoptent donc une stratégie reposant sur une hypothèse de

partage de compétences et de posture : en d'autres termes, un petit groupe d'agents de l'administration sont formés à la participation et l'hypothèse est faite que ces derniers vont échanger avec leurs collègues, les impliquer dans la démarche participative, et que cet engagement va amener ces autres agents à un changement de vision et de discours, voire à un changement de pratiques dans leur métier.

Cet article vise à analyser dans quelle mesure ce partage de compétences et de posture est effectif ou non entre des agents de l'administration locale et régionale, dans le cas d'une démarche participative mise en œuvre sur un territoire rural en Tunisie.

L'article commence par donner une description détaillée du cas d'étude, à savoir une des équipes intervenant sur une zone d'un programme national (zone que nous garderons délibérément anonyme dans le but de pouvoir détailler le profil et la fonction des agents de l'administration concernés tout en préservant leur anonymat). L'article décrit ensuite la méthode employée pour analyser les partages de compétences et de posture éventuels entre les agents de l'administration impliqués. Notre analyse retrace de manière détaillée les trajectoires d'engagement de dix agents de l'administration à l'échelle locale et régionale et étudie en détail leurs motivations et l'évolution de leurs visions et de leurs postures. Les résultats de cette analyse sont ensuite présentés et discutés. L'article conclut en donnant quelques pistes sur les points clés pour l'élaboration d'une stratégie d'engagement visant à favoriser les changements de comportements et de postures.

Description du cas d'étude

La Tunisie illustre d'assez près les différentes tendances dépeintes en introduction. Des démarches participatives existent depuis longtemps, mais la Révolution a marqué une certaine libération de la parole et de la critique (De Rouck 2018). Ainsi depuis 2011 et avec l'appui de nombreux bailleurs internationaux, les pouvoirs publics ont cherché à répondre aux revendications de la population – en lien avec le manque de transparence de l'action publique et les inégalités de développement régional – en adoptant des approches plus participatives. Dans le secteur du développement rural, cette tendance s'est traduite par l'élaboration de stratégies et de programmes nationaux mettant en avant la participation locale et la concertation comme prérequis à l'investissement public.

Démarré en 2018 pour une période de six ans, le Programme d'adaptation au changement climatique des territoires ruraux vulnérables de Tunisie (PACTE) constitue une de ces initiatives, et répond en partie aux ambitions décentralisatrices du gouvernement tunisien. Le programme est piloté par le ministère de l'agriculture, avec l'appui de chercheurs tunisiens (Institut National Agronomique de Tunisie et Institut National de la Recherche en Génie Rural, Eaux et Forêts) et français (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement et Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement). Le programme est chargé, entre autres, de mettre en œuvre des démarches participatives pour l'aménagement du territoire dans six zones vulnérables de Tunisie, sélectionnées selon des critères de vulnérabilité socioéconomique et écologique et réparties sur cinq gouvernorats : Kairouan, le Kef, Sidi Bouzid, Siliana et Bizerte.

Pour chacune de ces zones, plusieurs agents de l'administration agricole régionale – rattachés au commissariat régional du développement agricole (CRDA) – et locale – rattachés aux cellules territoriales de vulgarisation (CTV) – ont été mobilisés pour mettre en œuvre les activités du programme (Figure 1). Tous ces agents sont des ingénieur.es ou technicien.ne.s spécialisés en hydraulique, génie rural ou économie agricole. Parmi eux, deux animateurs territoriaux, les Chargés d'Appui au Développement Rural (CADR), ont été sélectionnés au travers de négociations entre le ministère et les CRDA. Les critères de sélection étaient les suivants : capacités d'animation et de transfert de compétences reconnues, et engagement à ne pas demander de mutation avant deux ans, en échange de moyens, de formations et d'opportunités de progression de carrière. Ces animateurs ont été formés afin de mettre en œuvre les démarches participatives avec les populations tout en y engageant leurs collègues de l'administration afin de faire évoluer leurs visions et leurs discours vis-à-vis des populations locales et des approches participatives en général.

Le programme PACTE repose donc sur l'hypothèse d'un partage de compétences et de posture entre les CADR et les autres agents de l'administration. A ce titre, il constitue un cas pertinent pour répondre à l'objectif visé dans cet article. Entre 2018 et 2020, les CADR du programme PACTE ont bénéficié de 75 jours de formation portant à la fois sur les méthodes de diagnostic et de planification participative, la facilitation et la posture d'animateur territorial, ainsi que le suivi des activités et de la participation. On voit ici à quel point un tel engagement n'est pas envisageable pour l'ensemble des agents de l'administration, que ce soit d'un point de vue budgétaire ou de leur disponibilité.

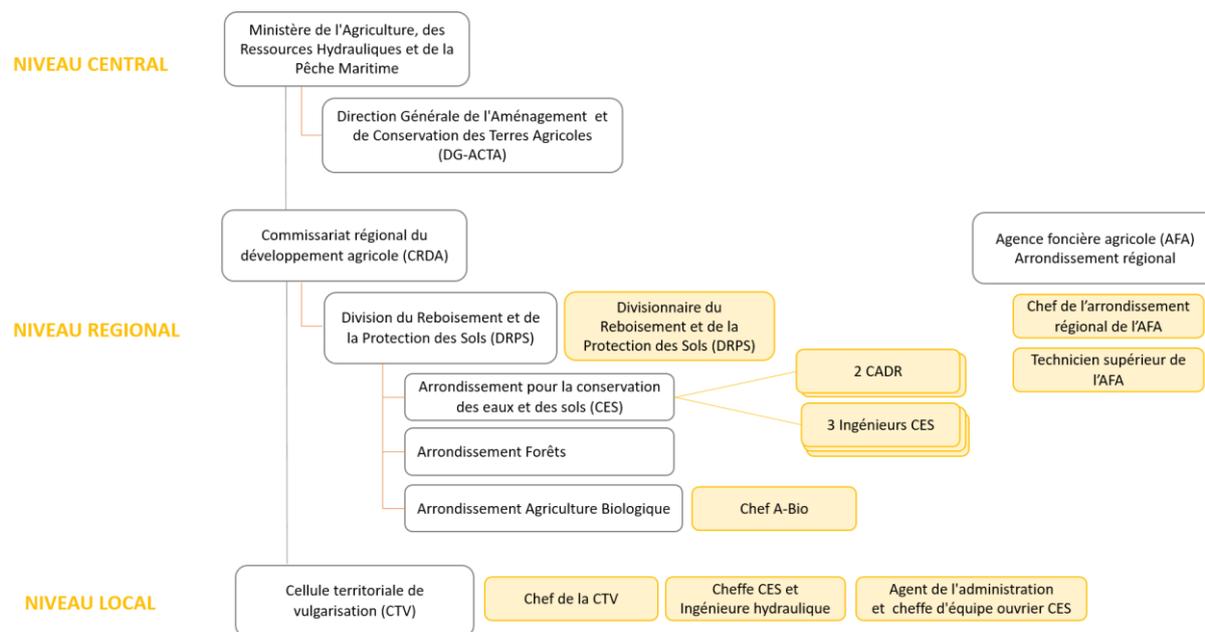


Figure 1. Position des 12 personnes interrogées dans l'administration (en orange), dont les Chargés d'Animation au Développement Rural (CADR)

En 2018, les CADR ont commencé à impliquer leurs collègues de l'administration en les emmenant rencontrer la population et faire des visites de terrain. De décembre 2018 jusqu'à novembre 2020, les CADR ont ensuite conçu puis mis en œuvre les démarches participatives sur leur zone d'intervention avec l'appui des partenaires du projet. Ces démarches participatives incluent 3 grandes étapes :

Une étape de **diagnostic** (décembre 2018 à mai 2019) au cours de laquelle les CADR ont organisé des entretiens individuels et collectifs et des ateliers participatifs avec les acteurs locaux afin d'identifier les principales caractéristiques de la zone et de lister les enjeux considérés comme prioritaires par les habitants. Plusieurs de leurs collègues du CRDA, du CTV et de l'Agence Foncière Agricole (AFA) ont accompagné les CADR sur le terrain pour cette étape.

Une étape de **planification** (mai 2019 – en cours en décembre 2020) dans le but de collecter des propositions d'actions auprès de

la population puis d'élaborer un plan d'aménagement territorial. Ce plan d'aménagement doit être élaboré par un comité de territoire, composé de représentants de la population locale, d'élus municipaux, d'acteurs de la société civile et du secteur privé, sur la base des propositions faites par la population. Au cours de cette étape, les agents de l'administration ont pu assister aux ateliers avec la population et analyser et commenter les propositions d'action faites par la population dans leur domaine d'expertise.

La dernière étape, de **mise en œuvre** (à partir de 2021) consiste en la traduction des plans d'action en investissements et la réalisation effective de ces derniers. Les agents de l'administration seront notamment impliqués dans la réalisation d'études de faisabilité des investissements ainsi que dans le suivi des réalisations (aménagement, actions de développement, etc.).

Dans la zone étudiée dans cet article, plus de 700 participants ont été impliqués dans les

étapes de préparation, de diagnostic et le début de la planification (collecte des propositions d'actions). L'étape de diagnostic a été réalisée à travers 436 entretiens individuels et collectifs, l'élaboration de cartes parlées et de récits de vie ainsi que de nombreuses visites de terrain. Le début de l'étape de planification a consisté en une série de 14 ateliers participatifs au cours desquels les habitants ont pu réagir sur les résultats du diagnostic, voter sur les enjeux qu'ils considéraient comme prioritaires pour leur territoire et remplir collectivement des fiches de proposition d'action. A l'issue de ces ateliers, 12 enjeux de développement ont été priorisés (Figure 2) et 1217 propositions d'action ont été collectées puis analysées. La démarche participative en était à cette étape lorsque les entretiens ont été réalisés dans le but d'écrire cet article.

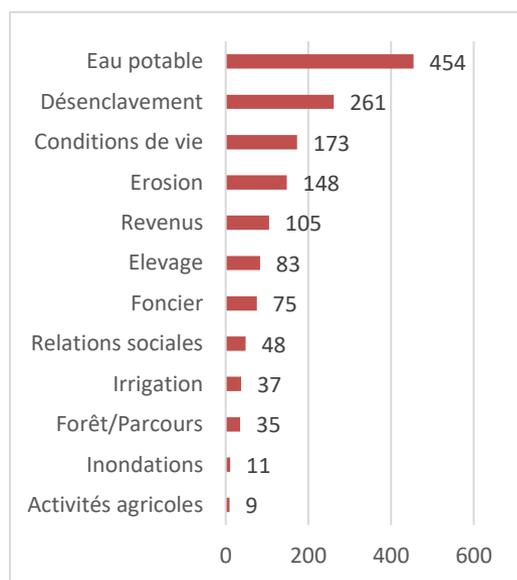


Figure 2. Enjeux de développement priorisés par la population dans la zone d'étude (les chiffres entre parenthèses sont le nombre de votes reçus pour chaque enjeu)

Présentation de la littérature

Il existe une vaste littérature sur l'évaluation des démarches participatives et de leurs effets (pour une revue succincte de la littérature, voir Rey-Valette et al. 2018). Néanmoins, cette littérature continue à déplorer le manque de mise en pratique des évaluations des démarches participatives, et en particulier de leurs impacts (Beuret et al. 2006). En s'intéressant aux compétences acquises par les agents de l'administration suite à leur implication dans une démarche participative et leurs contacts répétés avec les facilitateurs, notre article contribue à combler cette lacune.

Parmi les auteurs travaillant sur les effets des démarches participatives, plusieurs s'intéressent particulièrement aux effets relationnels engendrés par ces démarches. Beuret et Cadoret (2015), par exemple, identifient des effets sous la forme de capital mobilisable dans le futur. Parmi ces capitaux, figurent un capital organisationnel résultant de l'émergence de nouvelles proximités, et un capital pour l'action concertée issue de compétences, légitimités et références collectives nouvelles. Notre analyse s'inscrit dans la lignée de ces travaux en cherchant à outiller et à opérationnaliser ces réflexions.

Par ailleurs, les recherches sur l'animation et la facilitation invitent à s'interroger sur les rôles, les compétences et les postures des animateurs de démarches participatives, notamment leurs rôles de « traducteur » ou de « médiateur » dans la co-production de connaissances entre les différents acteurs (Richard-Ferroudji 2008; Akli 2015).

Un autre champ de recherche pertinent est la littérature sur les changements organisationnels qui étudie entre autres les modalités et les leviers de changements

individuels et collectifs au sein d'organisations. Les administrations que nous étudions ici (le CRDA, la CTV et l'AFA) sont des organisations et nous nous intéressons justement aux changements de leurs agents. Dans ce champ, les recherches sur la relationalité mettent en avant différentes méthodes qui permettent d'analyser les dynamiques relationnelles (Bradbury and Lichtenstein 2000). Parmi ces méthodes figurent les analyses de réseaux, dont nous nous sommes inspirés pour réaliser la méthodologie de notre article.

Enfin, deux autres champs de recherche nous paraissent particulièrement pertinents vis-à-vis des questions abordées dans cet article : l'apprentissage social et la littérature sur la recherche-action ou recherche-accompagnement. L'apprentissage social peut être défini comme un processus dans lequel des individus, ainsi que des unités sociales ou des communautés de pratique plus larges, ont changé leur compréhension d'un système, par le biais d'interactions et de processus sociaux entre les acteurs au sein de ce réseau social (Reed et al. 2010). Ces recherches sont donc particulièrement pertinentes pour aborder la question du partage de compétences abordé dans cet article. Elles nous invitent à clarifier quel type d'apprentissage a eu lieu, entre quels acteurs, quand et comment. C'est ce que nous cherchons à spécifier dans ce papier, sans pour cela entrer dans les débats théoriques autour de la notion même d'apprentissage social (voir notamment la série d'articles dans *Ecology & Society* sur ce sujet).

La recherche-accompagnement est également un champ pertinent dans la mesure où il s'intéresse aux postures et aux finalités de démarches d'accompagnement ayant des visées autonomisantes (Beauvais and Haudiquet 2012). Même si ces recherches portent essentiellement sur des accompagnements portés par des chercheurs plutôt que par des facilitateurs comme dans

notre cas, ces recherches nous enjoignent à avoir une certaine réflexivité qui est à l'origine même de notre volonté de réaliser la présente analyse. Elles nous enjoignent également à détailler et clarifier les limites de notre méthodologie (dans la partie suivante).

Méthode

Notre analyse repose sur 12 entretiens individuels réalisés auprès des CADR et agents de l'administration au début de la phase de planification (entre janvier et mars 2020). Parmi les 12 entretiens, deux étaient avec les CADR. Les dix autres entretiens ont été effectués avec des agents de l'administration aux échelles régionales et locales qui se sont impliqués dans la démarche participative. Leur fonction et position administrative est indiquée en orange dans la figure 1.

Les entretiens ont été réalisés par une observatrice originaire de la zone d'étude et chargée du suivi-évaluation de la participation dans le cadre du programme PACTE. A ce titre, l'observatrice a assisté à tous les ateliers participatifs PACTE afin de recenser les participants présents et de faire un compte-rendu des discussions et des débats qui ont eu lieu dans ces ateliers. Les entretiens ont été réalisés en arabe tunisien et ont fait l'objet d'un enregistrement audio. Ils ont ensuite été traduits et retranscrits en français par l'observatrice.

La grille d'entretien est composée de 3 parties qui correspondent à nos trois hypothèses de travail. Une première partie permet de préciser l'implication de la personne interrogée dans la démarche participative ainsi que ses relations avec les autres acteurs dans ce cadre. L'hypothèse sous-jacente est qu'un partage de compétences et de posture n'a pu avoir lieu que si 1/ la personne a pris part de manière

active dans la démarche participative et si 2/ elle a eu des contacts renforcés avec un ou plusieurs facilitateurs et/ou autres agents de l'administration qui ont pris part à la démarche. Cette première partie repose sur une cartographie d'acteurs faite par l'observatrice avec la personne interrogée (Figure 3).

La deuxième partie de la grille d'entretien aborde le point de vue de la personne interrogée sur les étapes passées du projet. L'hypothèse est que si la personne a été marquée par une approche ou une méthode spécifique, elle est plus susceptible de se l'approprier et de la réutiliser par la suite.

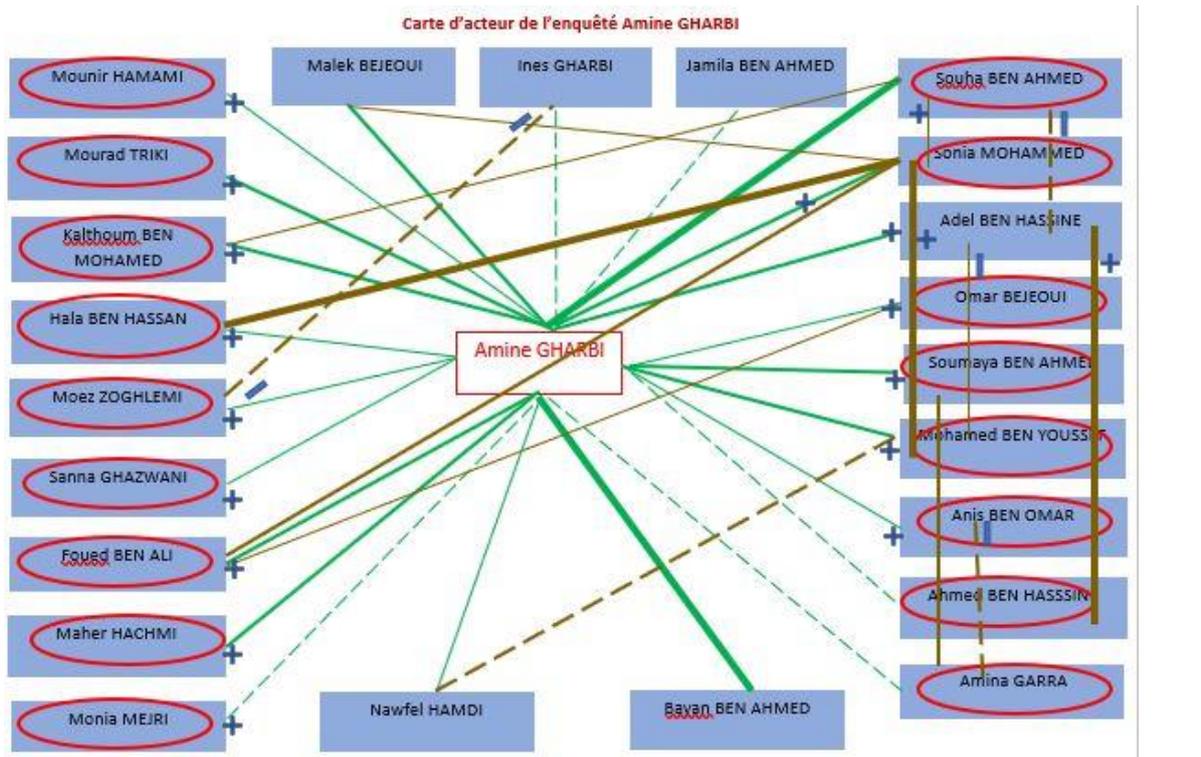
Enfin, la troisième partie pose ouvertement la question de ce que la personne a appris suite à sa participation dans la démarche PACTE et ce qu'elle compte reproduire ou réutiliser dans ses activités futures. L'entretien se termine en demandant à la personne de se positionner par rapport à la participation à travers une question fermée (*De manière générale, que pensez-vous du fait d'impliquer la population dans la création des Projets d'Aménagement et de Développement Intégré des Territoires ? Je ne vois pas l'intérêt / Je suis plutôt défavorable / Je suis plutôt favorable / Je pense qu'on devrait toujours faire comme ça / Je ne sais pas*) puis de commenter son choix. L'objectif est notamment de voir si la personne a changé ou non sa vision de fond sur la participation et de la lui faire expliciter.

Limites de la méthode employée

La méthodologie employée comporte plusieurs biais que nous avons cherché à limiter. Le premier biais est méthodologique. L'analyse d'évolutions de perceptions ou de relations repose généralement sur une comparaison ex-ante / ex-post qui n'a pas été possible ici, principalement pour des raisons liées à la disponibilité des personnes interrogées. Le fait de ne réaliser qu'un seul entretien induit des biais potentiels : la personne interrogée peut par exemple se tromper sur des dates, ou penser que des changements sont apparus au cours de la démarche alors qu'ils préexistaient. Pour limiter ce biais, l'observatrice a insisté au cours de l'entretien et de la cartographie d'acteur sur le fait que les relations mentionnées par la personne interrogée étaient liées seulement au programme PACTE, et en demandant à la personne interrogée de fournir des éléments concrets pour justifier ses affirmations.

Le deuxième biais est temporel : l'analyse issue des entretiens présente une image des changements induits par la démarche participative à un moment donné (c'est-à-dire, entre janvier et mars 2020). En aucun cas on ne peut en inférer les changements que la démarche pourrait induire à long terme.

Le troisième biais est lié à la traduction du tunisien au français, effectuée par l'observatrice. Ce biais est peu présent sur la cartographie d'acteurs. Pour le reste de l'entretien, une seconde traduction de contrôle a été effectuée par un tiers dès lors que des verbatims étaient utilisés.



Liens entre la personne enquêtée et les autres acteurs (en vert)

Liens entre les autres acteurs (en marron)

- Les personnes ont interagi à plusieurs occasions dans le cadre de PACTE
- Les personnes ont interagi à une occasion dans le cadre de PACTE
- Les personnes ont peu interagi (par exemple les personnes elles étaient dans le même atelier mais n'ont pas trop parlé ensemble)
- Personnes avec qui l'enquêté n'avait jamais interagi avant PACTE
- Amélioration de la relation entre les deux personnes au cours du programme Pacte
- Dégradation de la relation entre les deux personnes au cours du programme Pacte

Figure 3. Exemple de cartographie d'acteurs réalisée au cours d'un entretien (les noms ont été changés pour garder l'anonymat).

La cartographie est faite sur une feuille blanche. Le nom de la personne interrogée est inscrit au milieu. La personne mentionne les différentes personnes des administrations ou de la société civile avec qui elle a interagi dans le cadre de PACTE. Ces personnes sont inscrites autour. Le trait est en pointillé si les interactions entre les deux personnes étaient faibles (par exemple, les personnes étaient présentes à un même évènement mais n'ont que peu parlé ensemble). Le trait est plein si les personnes ont interagi à une occasion dans le cadre de PACTE. Le trait est épais si les personnes ont interagi à plusieurs occasions dans le cadre de PACTE. Le trait est très épais si les personnes ont beaucoup travaillé ensemble dans le cadre de PACTE. Il est ensuite demandé à l'enquêté d'entourer (en rouge) parmi les personnes listées ceux/celles avec qui il/elle n'avait jamais interagi avant ; puis de mettre un + ou un - sur le trait allant vers la personne si une interaction a augmenté, ou au contraire a diminué voire s'est interrompue depuis PACTE. Enfin, il est demandé à la personne interrogée de faire le même exercice afin de décrire ce qu'il/elle sait de l'évolution des relations entre les acteurs avec qui il/elle est en contact (sans que cette relation l'implique lui ou elle nécessairement).

Une autre limite est liée au nombre d'entretiens relativement restreint et au fait que les agents de l'administration n'ayant pas participé à la démarche n'ont pas été interrogés. Enfin, les personnes interrogées n'étaient pas forcément à l'aise avec le fait de mentionner des tensions ou un affaiblissement des relations avec d'autres acteurs. L'analyse ne mentionne donc que des tensions « ouvertes » évoquées spontanément par au moins deux acteurs.

Enfin, le fait que le programme PACTE constitue en partie une expérience de recherche-action et que, de ce fait, certains auteurs de cet article soient impliqués dans le cadrage de la démarche participative, la formation et l'accompagnement des CADR génère nécessairement un parti pris. Ce parti pris est cependant partiellement compensé par la mobilisation d'une observatrice extérieure au dispositif.

Résultats

Participation aux différentes étapes de la démarche

Afin de pouvoir comprendre l'impact de la démarche sur la personne interrogée, il faut d'abord clarifier le degré de participation des différentes personnes dans la démarche, autrement dit le nombre d'évènements auxquels ils/elles ont participé. Le Tableau 1 résume les éléments issus des entretiens et des listes de présence.

Les deux CADR étaient présents à toutes les étapes de la démarche. Parmi les dix autres personnes interrogées, trois ont été présentes tout au long de la démarche et ont assisté à la quasi-totalité des ateliers avec la population (agent de l'administration, cheffe de l'arrondissement de Conservation des Eaux et de Sols (CES) à la CTV, et technicien supérieur de l'AFA). Ce sont les agents de l'administration qui sont les plus présents sur le terrain habituellement, et qui ont été mobilisés pour renforcer l'équipe PACTE dans la mise en œuvre de la démarche participative. Ces trois personnes ont eu un rôle actif dans la démarche participative (organisation logistique des ateliers, rédaction de compte-rendu, réalisation d'entretiens et de cartes parlées de manière autonome, etc.).

Parmi ces trois personnes, l'analyse des entretiens montre que la manière dont ces acteurs ont été sollicités et le rôle qui leur a été donné dans la démarche a influencé leur motivation et leur engagement dans les étapes ultérieures. Par exemple, le fait de solliciter ces acteurs dès le début de la démarche pour leur connaissance des acteurs de la zone a valorisé leur rôle dans la démarche. De même, lorsqu'une responsabilité leur a été confiée dans la démarche participative, les personnes se sont senties valorisées, même si cela a créé un stress pour certains : « *Je me suis chargée de l'étape de vote [NDLR : pour prioriser les enjeux] et j'ai été la responsable de cette rubrique avec Mme X [...]. J'ai même ramené le travail chez moi à la maison pour préparer les posters des enjeux et de vote. Ceci a créé une nouvelle ambiance, un mélange d'un peu de tension, de stress, de responsabilité* ».

Tableau 1. Degré de participation des dix personnes interrogées dans la démarche PACTE (les deux CADR étaient présents à toutes les étapes)

| Personnes interrogée | Etape de préparation/sensibilisation | Etape de diagnostic | Etape de planification | Formations |
|--|---|---|---|-------------------------------------|
| Divisionnaire du Reboisement et de la Protection des Sols | Cadrage du projet et choix des zones | Coordination de projet et gestion de l'équipe | 2 sortie avec la coordination et la gestion de l'équipe | 2 formations |
| Chef arrondissement Agriculture Biologique | 1 sortie terrain | / | 0 sortie de terrain | 2 formations |
| Ingénieur arrondissement CES #1 | Cadrage du projet et choix des zones | 2 sorties de terrain | 0 sortie | 2 formations |
| Ingénieur arrondissement CES #2 | / | / | 1 atelier | / |
| Ingénieur arrondissement CES #3 | Choix des zones | / | 1 atelier | / |
| Chef CTV | Cadrage du projet et choix des zones + mise en contact avec la population | Quelques sorties de terrain | 7 ateliers | 3 formations organisées sur la zone |
| Cheffe CES et ingénieure hydraulique à la CTV | 4-5 sorties de terrain | 2 ou 3 sorties terrain (entretiens avec les agriculteurs, cartes parlées) | Tous les ateliers (sauf 2) | 2 formations organisées sur la zone |
| Agent de l'administration et cheffe d'équipe ouvrier CES à la CTV | 7 sorties de terrain | 3 sorties de terrain | Tous les ateliers | Aucune formations |
| Chef de l'arrondissement régional de l'AFA | Quelques sorties de terrain | Quelques sorties de terrain | 2 ateliers | 2 formations organisées sur la zone |
| Technicien supérieur de l'AFA | Toutes les sorties terrain | 4 ou 5 sorties terrain (entretiens avec les agriculteurs, cartes parlées) | Tous les ateliers | 1 formation |

A l'inverse, une personne a mal vécu le fait qu'on ne la laisse pas animer seule la réalisation de la carte parlée¹⁶ alors qu'elle se sentait en compétence de le faire après avoir participé à la plupart des sorties terrain précédentes : « *Finallyment je suis une ingénieure et j'ai compris le déroulement de travail et d'ailleurs ceci nous aurait fait gagner plus de temps, mais les CADR ne m'ont pas donné la permission de faire le diagnostic seule. Peut-être que c'est une responsabilité pour les CADR, bon je comprends mais à la limite [le CADR] aurait pu me contrôler pour qu'elle se rassure.* ». Une autre personne a mal vécu le fait que les CADR lui demandent de ne pas intervenir lors des événements participatifs pour ne pas influencer les agriculteurs.

Quatre personnes ont participé aux étapes initiales de la démarche (cadrage du projet et choix des zones notamment) mais ont moins participé par la suite. Il s'agit notamment du Divisionnaire du Reboisement et de la Protection des Sols (DRPS) et du chef CTV qui ont participé au montage mais dont le rôle s'est ensuite limité à envoyer leurs équipes sur le terrain. Deux autres personnes (Chef d'arrondissement agriculture biologique et Ingénieur de l'arrondissement CES) ont plutôt contribué pour leur expertise, respectivement sur le développement de l'agriculture biologique et sur des études techniques pour le curage d'un oued et le suivi des études et des travaux de création d'un lac collinaire. Ils n'ont ensuite plus été sollicités par les CADR dans les étapes suivantes. Enfin, le chef de l'arrondissement régional de l'AFA a participé de manière régulière à chaque étape du projet sans toutefois être présent lors de tous les événements participatifs.

Evolution des réseaux relationnels professionnels entre les acteurs

Les personnes interrogées se connaissaient déjà avant le démarrage du programme PACTE. En particulier, les CADR travaillaient déjà de manière régulière avec des agents du CTV et de l'AFA. Cependant, les activités de mise en place du programme PACTE ont fortement contribué à rassembler les différents acteurs, à l'occasion des travaux de terrain et de leur préparation au bureau notamment. Ainsi, la mise en œuvre de la démarche participative a engendré un certain nombre de changements dans les réseaux relationnels professionnels des personnes interrogées.

L'analyse qui suit est basée sur la lecture et la comparaison des 12 cartographies d'acteurs réalisées lors des entretiens.

1- Une relation consolidée entre les deux facilitatrices

La relation qui s'est la plus fortement renforcée au cours du projet est celle entre les deux CADR, qui étaient les principales animatrices de la démarche participative. Malgré le fait qu'elles appartenaient au même arrondissement (CES) et que leurs bureaux étaient proches, elles avaient peu d'interactions avant PACTE. Le fait de participer aux formations ensemble, ainsi que de faire le diagnostic territorial et d'animer les restitutions avec la population conjointement a fortement consolidé leurs relations mutuelles, aussi bien sur le plan professionnel que personnel.

¹⁶ La carte parlée est un outil participatif qui consiste à faire dessiner par les participants leurs représentations du territoire

2- Vers l'ouverture à d'autres réseaux d'acteurs

Le deuxième type de relations qui s'est fortement renforcé au cours du projet est entre les CADR et les agents d'autres administrations, notamment l'AFA, ainsi qu'avec les agents du CRDA provenant d'autres arrondissements. Ces relations ont toutes été évoquées à la fois par les CADR eux-mêmes et par les agents concernés. Ces interactions ont toutes résulté d'une sollicitation de la part d'un CADR envers ces acteurs pour qu'ils partagent leur expertise et leur connaissance de la zone et des acteurs.

Par exemple, les CADR ont impliqué l'ingénieur arrondissement CES pour vérifier l'existence d'un forage et vérifier la viabilité d'une étude eau potable réalisée par un agriculteur dans un douar. Leur collègue de l'arrondissement agriculture biologique a été invité au cours de l'étape préparatoire pour introduire les CADR auprès de la population locale. Deux agents de l'AFA ont également contribué à diffuser les photos du travail de terrain sur les réseaux sociaux, outre leur participation à des formations organisées dans le cadre du projet. Enfin, les relations se sont également sensiblement renforcées entre les CADR et le chef CTV, un des principaux relais pour l'organisation des activités au sein de la zone d'intervention.

3-Vers une relation décentralisée

La plupart des nouvelles relations que les enquêtés ont dit avoir créées dans le cadre de la démarche participative sont des relations multi-niveaux, c'est-à-dire avec des acteurs provenant soit du niveau central (ex. DG-ACTA¹⁷, Institut National d'Agronomie de Tunis, Institut National de Recherche en Génie Rural Eaux et Forêts, CIRAD, France Agrimer,

consultants) soit du niveau local (maire, ouvriers du CTV).

Cela est sans surprise lorsqu'il s'agit de personnes ne faisant pas partie du paysage institutionnel sur l'aménagement du territoire avant PACTE (par exemple, chercheurs ou consultants internationaux). Mais lorsque ce sont des personnes qui en font partie, comme par exemple les responsables du projet au niveau de la DG-ACTA ou les chefs CTV, cela montre que la démarche a contribué à créer des relations directes entre des acteurs du niveau régional et des acteurs du niveau central ou local qui n'existaient pas auparavant. Sur ce plan, la démarche participative est en phase avec ses ambitions de décentralisation.

4 - L'apparition de tensions et d'un sentiment d'inégalité

Tous les changements relationnels évoqués n'ont pas toujours été dans le sens d'une amélioration. Certaines relations professionnelles entre les CADR et certains de leurs collègues ont quasiment disparu du jour au lendemain du fait que les CADR travaillent à plein temps sur le programme PACTE et plus sur d'autres projets communs. Une collègue de l'arrondissement CES mentionne « *ma relation avec [les CADR] a diminué depuis PACTE, auparavant j'étais dans le même bureau que Madame X du coup il avait plus de contact entre nous, avec Madame Y aussi on faisait avant le suivi des projets ensemble, des sorties terrains aussi, mais maintenant elles sont devenues dédiées à 100% pour le PACTE alors que moi je suis restée dans mon travail classique* ».

Enfin, l'attribution du rôle d'animation de la démarche participative aux CADR a créé des tensions et des inégalités avec certains de leurs

¹⁷ Direction Générale de l'Aménagement et de Conservation des Terres Agricoles

collègues du CRDA. Comme précisé plus haut, ces attributions ont été décidées dans le cadre d'une négociation directe entre le ministère et la hiérarchie du CRDA. En l'absence de débats internes au niveau régional, l'animation de PACTE est vue comme une promotion directe pour les CADR au sein de leur administration, notamment le fait de participer à des formations, qui leur permet par la suite de changer de grade.

Un agent du CRDA témoigne : *« quand je demande pourquoi je n'assiste pas à des formations, ils me répondent que je n'ai pas besoin d'être formé ; au contraire c'est moi qui dois former les gens. Par contre je trouve que la participation aux formations est très importante pour appuyer nos dossiers pour l'amélioration des grades »*. Cela est renforcé par le fait que le programme PACTE donne accès à des ressources de travail auxquels leurs collègues n'ont pas toujours accès (imprimantes, voiture, tablettes). Cela crée par moment des inégalités, notamment avec certains collègues à qui le DRPS a demandé d'appuyer le travail de PACTE mais qui ne bénéficient pas forcément des mêmes avantages que les CADR.

Appréciation du changement de posture des CADR

L'agent de l'administration à la CTV interrogé témoigne : *« j'ai aimé cette étape [de sensibilisation] et la chose que j'ai beaucoup apprécié est que lorsque l'équipe [CADR] parle avec les gens, ils ne leur font pas sentir qu'ils sont réellement des agents de l'administration ou des responsables, il n'y a pas de relation verticale en fait, si nous rencontrons un agriculteur assis par terre et bien on s'assoit avec lui par terre aussi. Il faut noter que l'agriculteur aime ces comportements et il aime qu'on soit proche de lui, ceci instaure de la confiance entre nous. Aussi, quand on lui rend*

visite dans sa maison et qu'il nous permet d'entrer dans son douar et son intimité, l'agriculteur se sent responsable et engagé, et d'ailleurs, Mme X [CADR] à travers ses paroles et son discours met l'agriculteur au centre du projet et au centre des responsabilités. [...] Ce que j'apprécie dans PACTE est le travail de groupe ; tout le monde est au même niveau, pas de responsable, pas de relation verticale, tout le monde aide et travaille, pas de chef, pas d'expert, pas de spécialiste ».

Ce changement de posture des CADR est confirmé par le DRPS : *« la meilleure chose pour moi dans PACTE est la formation qu'on a gagnée, en effet, les agents de l'administration savent parler avec les agriculteurs, et maîtrisent ces discussions facilement [...] Aussi je peux dire que grâce à PACTE le travail de l'équipe devient plus apprécié ; il ne faut pas nier qu'il y a certaines relations [entre les CADR et les agriculteurs] qui ont évolué depuis PACTE »*.

L'agent de l'administration à la CTV ne fait pas que constater ce changement de posture pour les CADR ; elle considère que c'est également un apprentissage pour elle : *« une des choses que j'ai apprises est à être plus silencieuse et attentive et à laisser l'agriculteur s'exprimer et parler ; je m'étais habituée à parler [sans trop écouter] dans mon travail avec l'administration »*. Nous n'avons pas pu constater par la suite si ce changement de posture s'était effectivement traduit en actes dans son travail quotidien car cela était hors du champ de la présente analyse.

Apprentissages sur les outils et la démarche participative

La carte parlée a été unanimement mentionnée par les personnes qui ont participé au diagnostic comme un bon outil pour mettre les acteurs locaux au cœur du programme en les faisant s'exprimer. L'agent de

l'administration à la CTV mentionne : « une chose qui m'a beaucoup marquée est l'élaboration de la carte parlée avec la population ; j'ai vu qu'elle a instauré un grand climat de confiance entre la population et l'équipe ou encore entre la population et l'administration. Car souvent les gens ont une idée fausse de l'administration ». Deux personnes ont dit vouloir la réutiliser à l'avenir. Le technicien de l'AFA précise : « je vais réutiliser la carte parlée dans le futur parce que je trouve qu'elle facilite le travail ; donc je vais dessiner tout le henchir [lieu où sont situées des terres agraires] dans le futur avec l'agriculteur et je lui demanderai de me dessiner les pistes ou les zones où le remembrement doit avoir lieu ».

Les visites porte-à-porte et les entretiens ouverts ont également été perçus par les enquêtés comme un bon outil pour rompre avec la relation verticale existante entre l'administration et les populations locales. Le vote sur les enjeux et le transect ont été plus controversés. La cheffe CES à la CTV précise « pour l'outil du vote sur enjeux [...] je n'ai pas compris son utilité exactement, même si lors des ateliers de restitution, j'ai été chargée du vote et de l'expliquer aux participants ». Par contre l'agent de l'administration à la CTV indique : « le vote, au début je ne l'ai pas compris et je l'ai trouvé inutile, mais quand c'est devenu plus organisé et quand j'ai demandé aussi à Mme X [CADR] de m'expliquer son déroulement, j'ai mieux compris les choses ».

En parallèle, cinq enquêtés (Chef de l'AFA, Ingénieur CES #1, agent de l'administration à la CTV, cheffe CES à la CTV et DRPS) pointent le temps et les ressources humaines nécessaires à une telle démarche participative comme un facteur limitant leur potentielle réutilisation future. Le DRPS affirme ainsi : « je remobiliserai la même méthodologie ou presque dans un autre projet ; pour le discours PACTE et les

visites de terrain, je vais les réutiliser mais de façon différente, en fait j'ai deux contraintes qui sont les personnes et le temps, la démarche est très gourmande en personnes et en temps ».

Trois enquêtés expliquent également que malgré leur enthousiasme pour la participation et certains outils participatifs, la mise en œuvre de démarches participatives est limitée par des contraintes budgétaires et procédurales : « ce n'est pas évident d'impliquer les agriculteurs dans n'importe quel projet, notamment dans notre travail hors projet, qui est limité par un budget précis et fixe, [...] le travail est encadré par des lois bien précises, ce n'est pas évident de changer le déroulement demandé » (agent de l'administration à la CTV). Le chef de l'AFA en témoigne également : « je ne pense pas que PACTE va changer beaucoup de choses dans nos pratiques parce que tout simplement, nous en tant qu'AFA, notre travail est régi par une loi et sous le contrôle du JORT (Journal Officiel de la République Tunisienne) donc on n'a pas le droit de changer ».

Diversité des points de vue et dissonance cognitive

Dans cette dernière section, nous souhaitons illustrer la diversité des points de vue des agents de l'administration qui ont participé à la démarche en prenant l'exemple de quatre d'entre eux. Nous avons choisi ces quatre témoignages pour la diversité de leur degré de participation à la démarche et leurs points de vue différenciés sur la participation (cf. Tableau 2).

Tableau 2. Diversité de quatre témoignages

| | Chef CTV | Technicien de l'AFA | Cheffe CES CTV | Ingénieur CES #1 |
|---|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--|
| Point de vue sur la participation | Je ne vois pas l'intérêt | Je suis plutôt défavorable | Je suis plutôt favorable | Je pense qu'on devrait toujours faire comme ça |
| Degré de participation à la démarche | Cadrage et diagnostic | Presque tout | Presque tout | Cadrage et diagnostic |
| Proximité avec les agriculteurs dans le travail quotidien (évaluation par l'observatrice) | ++ | ++ | ++ | / |

Trois de ces personnes (Chef CTV, Technicien de l'AFA et Cheffe CES à la CTV) connaissent bien la population de par leurs déplacements fréquents sur le terrain dans leur travail quotidien. Tous les trois témoignent que des participants sont venus les voir pour les questionner sur la crédibilité du programme PACTE. Un participant est même venu voir le chef CTV au cours de son entretien avec l'observatrice pour l'interroger sur l'avancement du programme PACTE et partager avec lui sa peur quant à la crédibilité du programme, en terminant par « nous on te connaît toi et on a confiance en toi ». Cela témoigne de l'importance de l'engagement des agents de terrain dans la démarche. Le chef CTV témoigne lui-même de cette proximité : « même si je ne me suis pas déplacé avec l'équipe sur le terrain, dans chaque zone j'ai mes éclaireurs qui m'informent de ce qui se passe dans leur douar. »

En parallèle, le Chef CTV s'est dit globalement défavorable à l'implication de la population dans la production de plans d'aménagement, malgré le fait qu'il ait été « impressionné par le processus PACTE, parce que c'est un nouveau concept et je trouve que n'est pas facile de

l'accepter de la part de l'agriculteur ». Il dit également vouloir réutiliser certains outils avec des agriculteurs « *il y a plein de choses que je pense reproduire, telles que la carte parlée, je la vois très importante comme étant un argument des paroles de l'agriculteurs [...] tous ces outils sont impeccables pour moi* » mais il considère que les propositions d'action devraient être principalement faites par des experts : « *je suis favorable quant à la participation de l'agriculteur dans le processus, mais je suis défavorable quant à la manière de prendre leurs propositions sans les discuter et les décortiquer. Car je ne crois pas que l'agriculteur soit qualifié techniquement et scientifiquement pour donner tant d'idées et de propositions. Donc je trouve qu'il faut faire intervenir les spécialistes en la matière et les experts.* ». Il ajoute : « *je trouve que le problème réside dans la mentalité des agriculteurs, ils se sont habitués à des choses prêtes et sans réflexion* ».

Le technicien de l'AFA s'est également dit plutôt défavorable à la participation. « *Je trouve que c'est inutile d'impliquer l'agriculteur, parce que c'est une question de mentalité et ce n'est pas évident de la*

changer ». Une autre citation du technicien montre une incompréhension sur l'ambition de la démarche, qui est de déterminer les actions à financer à travers la démarche participative, et non au préalable: « *si je demande aux CADR de me dire comment le budget sera financé et dans quelles actions exactement, je te jure que les CADR ne savent pas. [...] même quand les agriculteurs leur demandent au cours de la sensibilisation 'ce projet qu'est-ce qu'il finance?', les CADR ne répondent pas exactement, je trouve que ceci est un point faible, moi par exemple en tant qu'AFA je sais, je vais faire le remembrement et l'ouverture des pistes* ». On voit ici que malgré sa forte implication dans la démarche, sa proximité avec les agriculteurs et ses contacts rapprochés avec les CADR, cette personne a toujours une posture défavorable vis-à-vis de la participation, ce qui invalide une de nos hypothèses initiales.

L'ingénieur CES #1 partage cette incompréhension sur le fondement de l'approche: « *je vois que le projet est orienté plus vers la recherche que vers le développement, parce que les actions qui seront financées au final sont très claires (pistes, eaux et ainsi de suite), ça ne nécessite pas autant de temps consacré pour le diagnostic ou autant de détails* ». Néanmoins, il s'est dit extrêmement favorable à l'implication de la population dans la planification, tant que les savoirs profanes et experts sont tous deux mis à contribution: « *je trouve que les agriculteurs sont les seuls à même de créer leurs plans mais [...] la vision technique ne doit pas être absente, on doit toujours exploiter les savoirs de l'agriculteur avec ce qu'on a comme savoir [expert] pour aboutir à un plan d'aménagement rationnel, mais l'agriculteur est toujours le plus important* ». Il ajoute « *d'après mon expérience, dans le cas des lacs collinaires, les actions qui marchent sont celles où l'agriculteur rend visite au CRDA et fait sa*

demande de création de lac. Après les spécialistes font la prospection technique et s'ils la trouvent favorable, ils continuent. Je vois que toutes les actions qui ont réussi ont impliqué forcément l'agriculteur ». Cela traduit une certaine incompréhension, car comment laisser les agriculteurs produire des plans tout en ayant déterminé les actions à financer à l'avance ?

Enfin, selon la cheffe CES à la CTV, les propositions d'actions devraient être faites par des experts, même si elle se dit plutôt favorable à l'implication de la population dans la planification à l'étape de diagnostic: « *Le fait d'impliquer la population dans la planification est très important, je suis plutôt favorable mais ça reste relatif. Autrement dit si le projet demande l'intervention des agriculteurs et leurs opinions et propositions, je le fais, sinon je peux établir [le plan] seule avec les spécialistes du domaine* », là encore témoignant d'une certaine incompréhension. Elle précise: « *je trouve les fiches actions [...] inutiles pour le projet parce que, d'une part, tu vas trouver des fiches différentes en terme de contenu ou en termes d'objectif, car chaque agriculteur a sa perception selon son besoin et, d'autre part, le détail de la fiche (qui, comment, pourquoi, les ressources, les bénéficiaires...) [...] est le travail des techniciens et des ingénieurs et non pas des agriculteurs [...]. Au final, j'apprécie énormément la participation de la population dans la sensibilisation, le diagnostic et la restitution de diagnostic mais pour les propositions d'action et leurs détails, il vaut mieux faire intervenir les spécialistes de chaque domaine. En fait, il ne faut pas laisser l'agriculteur dominer par ses paroles sinon après ça va poser des problèmes si on ne réalise pas les actions qu'il a proposées. Je trouve du coup qu'il faut impliquer l'agriculteur dans les deux premières étapes mais pour la 3ème c'est bien de le laisser s'enrichir de nous en tant que spécialistes et de ne pas lui donner toute la responsabilité* ».

Discussion

Notre analyse montre qu'il y a eu un partage partiel entre les facilitateurs de la démarche et les agents de l'administration qui ont été impliqués. Les personnes interrogées ont notamment acquis des compétences sur les outils participatifs et pour l'une d'entre elles au moins (l'agent de l'administration à la CTV) un changement de posture est envisagé (lorsqu'elle dit avoir appris à « être plus silencieuse et attentive et à laisser l'agriculteur s'exprimer et parler »). On ne peut pas dire pour autant que leur implication dans la démarche, quelque-soit son degré, ait changé leur vision sur la participation. Notre analyse met en avant au contraire des points de vue contrastés sur la participation, certains y étant favorables tout en montrant une incompréhension pour les fondements de la démarche (voir les témoignages de l'ingénieur CES #1 et de la cheffe CES à la CTV dans la section précédente), d'autres au contraire y étant opposés tout en montrant un enthousiasme ouvert pour l'approche PACTE (comme c'est le cas du Chef CTV qui se dit défavorable vis-à-vis de la participation tout en étant « *impressionné par le processus PACTE* »).

En termes opérationnels, notre analyse met en avant plusieurs points auxquels il convient d'être attentif lors de la mise en place d'une démarche participative :

Dans la mesure où la manière dont les agents de l'administration sont sollicités et le rôle qui leur est donné dans la démarche influencent leur motivation et leur participation dans les étapes ultérieures, il est important : (i) que l'invitation à participer soit faite de manière transparente pour expliquer qui est invité, à quoi et pourquoi, (ii) que les partenaires soient invités ou a minima informés relativement tôt dans la démarche, et (iii) que leur rôle et leur

expertise y soient valorisés et calibrés en fonction de leurs attentes.

L'attribution d'un nouveau rôle et de nouvelles ressources au sein d'une administration (ici le rôle d'animateur territorial ayant accès à une imprimante, une voiture, une tablette...) peut créer des perceptions d'inégalités et des tensions avec certains de leurs collègues. Cela renforce l'importance d'expliquer pourquoi ces rôles ont été répartis comme tel et de faire participer également les collègues dans la démarche participative.

Enfin, l'articulation entre la démarche participative et l'expertise doit être bien réfléchie et planifiée afin de valoriser au mieux à la fois les apports des populations locales et ceux des experts.

Conclusion

Ces éléments illustrent que le partage de compétences et de posture pourrait être renforcé par une réflexion plus poussée sur la distribution des rôles et des responsabilités aux agents de l'administration, porteurs des savoirs experts, lors de l'ingénierie de la démarche. Notre analyse ne permet pas en l'état de savoir si les apprentissages et le changement de posture envisagé par ces acteurs suite à leur implication vont donner lieu ou non à des changements concrets dans leurs prises de décisions et leurs actions futures. Il serait un peu hasardeux de faire des hypothèses sur la durabilité de ces changements à ce stade. La réalisation d'une seconde série d'entretiens à la fin de la démarche voire quelques années après sera nécessaire pour avoir une base pertinente d'évaluation des changements induits par un tel processus. Néanmoins, nous avons observé que les CADR ont commencé à appliquer cette démarche participative et leur posture de

facilitation dans d'autres projets régionaux de développement. Une des CADR a commencé un mastère professionnel à distance sur le développement et la gouvernance territoriale pour approfondir les acquis de PACTE. Ces éléments nous rendent confiants sur la durabilité de ces changements pour les CADR au moins. Pour les autres acteurs, une seconde série d'entretiens sera nécessaire dans le futur pour approfondir l'effet transformatif de leurs apprentissages.

Remerciements

Ce travail a été réalisé dans le cadre du PACTE, un programme financé par l'Agence Française pour le Développement (AFD) et le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM). Le programme est mis en œuvre par la Direction Générale de l'Aménagement et de Conservation des Terres Agricoles (DG-ACTA) au sein du Ministère de l'Agriculture Tunisien, avec l'appui du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD), de l'Institut National Agronomique de Tunisie (INAT) et de l'Institut National de Recherches en Génie Rural, Eaux et Forêts (INRGREF).

Les auteurs remercient tous les partenaires du programme PACTE et, en particulier, les Chargés d'Appui au Développement Rural (CADR) : Houria AMRI, Hajer ARFA, Ali BAYAR, Anissa BEN HASSINE, Rouhia FERCHICHI, Kamel GHANMI, Fathi HADDEJI, Khadija HARBAOUI, Noura MESSAOUDI et Ezzeddine ZOUARI.

Références

Akli A, 2015. [Les animateurs de projets de développement rural en Algérie : l'idéal désenchanté de la participation villageoise.](#) *Alternatives Rurales*, 3.

Beauvais M, Haudiquet A, 2012. [La recherche-accompagnement : des postures en retrait pour des visées autonomisantes.](#) *Pensée plurielle*, 2: 165–174.

Beuret, JE, Cadoret A, 2015. [La participation citoyenne à l'action publique : construire des décisions ou un capital pour l'action ?](#) *Revue canadienne des sciences régionales*, 38: 21–28.

Beuret JE, Dufourmantelle N, Beltrando V, 2006. *L'évaluation des processus de concertation. RELIEF, Une démarche, des outils.* Ministère de l'écologie et du développement Durable. Paris: La Documentation française.

Bradbury H, Lichtenstein, BMB. 2000. [Relationality in Organizational Research: Exploring The Space Between.](#) *Organization Science*, 11: 551–564.

Braiki H, Lestrelin G, Morardet S, Younsi S, Hassenforder E, Imache A, Barbe A, Ben Hassine A, et al. 2021. La facilitation territoriale, un métier à développer et à défendre : retour d'expérience sur une démarche de grande ampleur en Tunisie. *Sciences Eaux et Territoires*.

Reed MS, Evely C, Cundill G, Fazey I, Glass, Laing A, Newig JH, Parrish B, et al. 2010. [What is social learning?](#) *Ecology and Society* 15: r1.

Rey-Valette H., Beuret JE, Richard-Ferroudji A, 2018. [Des indicateurs pour identifier les effets des démarches participatives : Application au cas du département du Gard.](#) *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5 : 32.

Richard-Ferroudji A, 2008. [L'animateur de bassin versant: Insuffler vie à une communauté de l'eau.](#) *Cosmopolitiques* 17.

De Rouck L., 2018. [Tunisie post-révolutionnaire : de l'effervescence démocratique à la désillusion ? L'« exception tunisienne » vue par les Tunisiens.](#) *Université catholique de Louvain*.