



FONCTIONNEMENT ET AUTONOMIE DES ORGANISATIONS FÉMININES DE DÉVELOPPEMENT DU GOUVERNORAT DE SILIANA



AUTEURS

Anissa Hanafi¹, Houda Mazhoud², Fraj Chemak², Nicolas Faysse^{1,3}, Fatma Kharroubi⁴

¹ Institut National Agronomique de Tunisie (INAT); ² Institut National de Recherche Agronomique de Tunisie (INRAT);

³ Cirad, France; ⁴ Commissariat Régional de Développement Agricole de Siliana (CRDA Siliana)



INTRODUCTION

En Tunisie, les politiques de soutien aux conditions de vie des femmes ont suscité un intérêt considérable depuis l'indépendance. Les politiques passées se sont principalement concentrées sur les dimensions sociales, telles que les droits de la famille, l'accès à l'éducation et la santé maternelle (Ferreras Carreras et al., 2021). Toutefois, les femmes tunisiennes rencontrent encore de nombreux obstacles pour s'insérer formellement dans le secteur agricole.

Ces difficultés concernent notamment l'accès à l'éducation, à l'information, à la protection sociale, aux ressources productives telles que la terre, ainsi qu'aux marchés, aux services financiers et aux technologies (Ferreras Carreras et al., 2021). **L'autonomisation économique des femmes, en particulier dans les zones rurales, demeure ainsi difficile à atteindre.** À titre d'exemple, seules 20 % des femmes rurales disposent aujourd'hui de leur propre source de revenu (Gueddana, 2021).



Depuis le début des années 2010, une série de plans a été mise en œuvre avec des objectifs ambitieux concernant l'autonomisation socioéconomique des femmes en milieu rural (OCDE et al., 2020; CIHEAM-UfM, 2018 ; Ministère tunisien de la Femme, de la Famille et de l'Enfance, 2017). Les institutions publiques traitant de cette question ont été renforcées. Le bureau d'appui à la femme rurale, rattaché au Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche, est ainsi la structure principale qui a été créé pour promouvoir l'autonomisation des femmes

dans le milieu rural. Ce bureau dispose aujourd'hui d'un représentant dans chaque direction régionale du ministère.

Depuis les années 2010, l'autonomisation socioéconomique des femmes tunisiennes est également devenue une priorité pour les bailleurs de fonds internationaux (Gribaa et Depaoli, 2014). Un élément clé des initiatives menées par les administrations publiques tunisiennes dans ce domaine, souvent en collaboration avec les bailleurs internationaux, a été la création d'organisations de développement féminin.

La plupart de ces organisations de développement féminines sont des Groupements de Développement Agricole (GDA), qui constituent la forme la plus courante d'organisation de développement local en milieu rural en Tunisie. Certaines de ces organisations sont spécifiquement orientées vers les femmes. Cependant, dans le cas général, les femmes ne représentent qu'une petite minorité des membres des GDA, car ce sont généralement les chefs de ménage masculins qui sont officiellement responsables des activités agricoles. Les femmes ne sont presque jamais présentes dans les comités de gestion de ces organisations (Najah, 2021 ; Ben Mustapha Jaconx, 2016).



Pour promouvoir l'autonomisation socioéconomique des femmes rurales, le Bureau de la Femme Rurale a donc décidé de renforcer la création des organisations de développement composées uniquement ou essentiellement des femmes. Ces organisations ont pris la forme

légale du statut de Groupement de Développement Agricole conformément à la législation en vigueur (Journal Officiel de la République de Tunisie, 2004) qui ne fait pas la distinction du genre. Comme dans la plupart des pays, il n'y a ainsi pas de statut légal spécifique pour ce que serait une organisation féminine de développement en Tunisie. **Le premier GDA composé essentiellement de femmes a été créé en 2012. Leur nombre a rapidement augmenté pour atteindre 164 en 2022, avec un total de plus de 5 000 membres.**

Quatorze sociétés mutuelles de service (SMSA) composées pour l'essentiel de femmes avaient également été créées jusqu'en 2022.

Cependant, peu d'études ont été consacrées à ces organisations féminines de développement en Tunisie (Labiad, 2014 ; Gana, 2013).



D'autre part, le soutien que peut apporter des organisations de développement à des GDA ne vise pas nécessairement à favoriser l'autonomie des organisations, et peut même la fragiliser. L'autonomie d'une organisation n'implique pas son isolement des structures de soutien, en particulier financières, mais renvoie plutôt à sa capacité à gérer de manière stratégique et proactive ses relations avec ces structures, en mobilisant une action collective pour les influencer». Dans cette définition de l'autonomie, gérer la relation avec les acteurs externes n'est pas une fin en soi.

Le degré d'autonomie ne se confond pas nécessairement avec la performance, car un GDA peut très bien fonctionner, mais uniquement grâce à un soutien constant d'acteurs du développement.

Selon Hamamouche et al. (2023), l'autonomie est la capacité d'une organisation à définir ses propres objectifs, puis, si nécessaire, à rechercher du soutien pour les atteindre.



En effet, ce soutien peut conduire à des situations où les objectifs et les stratégies sont définis par des parties prenantes externes et non pas par les membres eux-mêmes. Dans de tels cas, les organisations communautaires et paysannes sont souvent instables et peinent à se développer. Le soutien externe peut aider les organisations locales à surmonter des difficultés conjoncturelles ; toutefois, pour assurer leur développement et leur pérennité à long terme, il est essentiel de veiller à préserver, voire renforcer, leur autonomie organisationnelle.

Porter attention à l'autonomie des organisations féminines de développement en Tunisie est donc essentiel pour qu'elles puissent jouer un rôle significatif dans l'amélioration des conditions de vie de leurs membres.

La présente étude analyse la trajectoire de développement et l'autonomie des GDA composés pour l'essentiel de femmes dans le gouvernorat de Siliana en Tunisie. Il s'agit d'une traduction et adaptation d'un article publié en anglais dans la revue scientifique Cahiers Agricultures (Hanafi et al., 2024).





MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Dans le gouvernorat de Siliana en Tunisie, 18 GDA composés pour l'essentiel de femmes ont été créés entre 2012 et 2023. Cependant, en 2023, sept de ces groupements n'étaient plus opérationnels, et deux créés en 2022 n'étaient pas encore fonctionnels. Deux SMSA composées de femmes avaient également été créées dans le gouvernorat mais, en 2023, elles n'étaient pas encore actives. La présente étude se concentre donc sur les neuf GDA opérationnels en 2023 (voir Figure 1 et Tableau 1).



Figure 1. Localisation des organisations féminines de développement étudiées

Les données ont été recueillies en deux étapes. Lors de la première étape, en mai 2023, des entretiens semi-directifs individuels ont été menés avec les présidentes des comités de gestion des neuf GDA sur les lieux mêmes de ces groupements. Les personnes interrogées ont d'abord été invitées à décrire la création de leur organisation et, en particulier, à indiquer la partie qui avait pris l'initiative de cette création. Ensuite, elles ont été conviées à décrire leurs activités et le type de soutien qu'elles avaient reçu, tant au moment de la création que par la suite. Enfin, elles ont été amenées à identifier les principales

contraintes auxquelles leurs organisations faisaient face. En complément des entretiens, l'équipe de recherche a rencontré les agents du CRDA de Siliana directement impliqués dans l'accompagnement des GDA, dans leurs locaux, afin de mieux cerner les trajectoires de développement et les contraintes de ces groupements.

Lors de la deuxième étape, en décembre 2023, un atelier a été organisé, réunissant sept présidentes de GDA déjà interrogées lors de la première étape, six membres des GDA, ainsi que six membres du CRDA chargés de soutenir ces groupes.

Les participants ont tout d'abord été informés des résultats préliminaires de la première phase de l'étude et ont discuté de ceux-ci. Ils ont ensuite été répartis en trois groupes : un groupe composé de présidentes, un groupe de membres, et un groupe de personnel du CRDA de Siliana. Dans chaque groupe, les participants ont été invités à dresser la liste des contraintes rencontrées par les GDA.

Pour classer ces contraintes par ordre d'importance, les participants ont comparé chaque paire de contraintes figurant sur la liste et ont choisi laquelle des deux était la plus importante. Les contraintes ont ensuite été classées selon le nombre de fois où elles avaient été jugées plus importantes dans ces comparaisons par paires.

Ensuite, les animateurs ont présenté la définition suivante de **l'autonomie des GDA: la capacité d'un groupe à définir ses propres objectifs et à chercher du soutien uniquement dans la mesure où cela sert ces objectifs**. Les participants de chaque groupe ont été invités à fournir une définition plus détaillée de ce que signifie, pour eux, l'autonomie d'un GDA. Ils ont ensuite classé chacun des GDA qu'ils connaissaient selon trois niveaux d'autonomie : limitée, moyenne ou avancée. En comparant des GDA ayant des niveaux d'autonomie différents, les participants ont identifié les facteurs favorisant l'autonomie de ces groupes.



Lorsque les membres et présidentes des GDA ont discuté des contraintes et de l'autonomie en petits groupes, les propos tenus ont pu adopter un ton «stratégique», c'est-à-dire ne pas refléter pleinement leur opinion, puisqu'ils savaient que les résultats de leurs discussions seraient présentés en séance plénière. Toutefois, dans les faits, le risque de biais était limité: premièrement, l'atelier était présenté comme faisant partie d'un projet de recherche, c'est-à-dire sans incidence sur les décisions des institutions de soutien. Deuxièmement, la majeure partie des résultats de la discussion concernait l'ensemble des GDA, et non un groupe en particulier.

Enfin, en décembre 2023, un entretien a été réalisé avec la directrice du Bureau d'appui à la femme rurale à Tunis, afin de recueillir son point de vue sur les politiques actuelles de soutien aux GDA.



Photo 1. Atelier sur les organisations féminines de développement à Siliana, décembre 2023



RÉSULTATS

TRAJECTOIRE ET FONCTIONNEMENT DES GDA

Création des groupement

Les GDA sont issus des initiatives de plusieurs acteurs (Tableau 1). Le Bureau d'appui à la Femme Rurale au niveau du CRDA de Siliana est à l'origine de la création de cinq d'entre eux. À titre d'exemple, plusieurs femmes à Zidi Kesra se retrouvaient de manière informelle pour produire des confitures et réaliser de l'artisanat. La cheffe du Bureau de la Femme Rurale au CRDA Siliana a pris l'initiative de créer un GDA pour structurer ces femmes. Comme elle l'a expliqué: «Lorsqu'on a créé le GDA de Zidi Kesra, on avait trois objectifs : structurer la production et la commercialisation de nos produits, renforcer le savoir-faire des femmes rurales de la délégation de Zidi Kesra, et promouvoir la figue de Zidi Kesra, parce que c'est un bon produit.

Dans trois autres GDA, des femmes qui produisaient déjà de manière individuelle ont perçu l'avantage d'une organisation collective et ont elles-mêmes initié la création d'un groupe. La présidente du GDA de Borj Massoudi a déclaré:

«Notre région est réputée pour ses nombreux produits, et les femmes sont vraiment motivées. Par le passé, nous n'avions pas de vrais moyens de production et nous ne pouvions pas vendre nous-mêmes nos produits lors des foires. Alors, nous avons suivi une formation sur la gestion des groupes de développement agricole organisée par les membres du GDA Nour. Après cette formation, j'ai discuté avec mes voisines et je leur ai proposé de créer un GDA pour valoriser nos produits et appliquer nos nouvelles compétences.

Le GDA El Wifak est créé suite à une initiative conjointe entre des membres et des acteurs d'appui. Dans six des GDA, le nombre de membres a augmenté de manière significative après leur création. Cela peut s'expliquer par la volonté de répondre aux attentes des bailleurs de fonds, qui souhaitent toucher un grand nombre de bénéficiaires, ou par la diversification des activités des GDA, que ce soit à leur propre initiative ou à la suite du soutien d'acteurs du développement. Ces GDA ont invité d'autres femmes à les rejoindre en tant que membres pour participer aux nouvelles activités.

| GDA | District | Date de création | Nombre de membres lors de la création | Nombre de membres en 2023 | Initiative de création | | |
|-------------------|-------------|------------------|---------------------------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| | | | | | Membres | Bureau d'appui à la femme rurale | Autres acteurs de développement |
| El Amal | Kesra | 2012 | 4 | 40 | | X | |
| Zidi Kesra | Kesra | 2012 | 30 | 300 | | X | |
| El Wifak | Kesra | 2017 | 5 | 25 | X | X | X |
| Nour | El Krib | 2017 | 7 | 36 | | X | |
| Dar Mhannya | El Krib | 2017 | 100 | 260 | | X | |
| Borj Massoudi | El Krib | 2019 | 20 | 55 | X | | |
| El Hayet | El Krib | 2021 | 16 | 16 | X | | |
| El Kadihat | El Krib | 2021 | 50 | 50 | X | | |
| Hrayer Sidi Hmada | Siliana Sud | 2022 | 30 | 36 | | X | |

Tableau 1. Organisations féminines de développement sous la forme de GDA à Siliana

FONCTIONNEMENT

Les GDA étudiés disposent de diverses sources de revenus (Tableau 2). Certains groupes collectent et distillent des plantes aromatiques et médicinales telles que le romarin et le thym. D'autres élèvent des animaux, généralement chez chaque membre. Pour l'apiculture, chaque femme possède ses propres ruches, mais le conditionnement et la commercialisation sont assurés collectivement.

Troisièmement, certains groupes produisent les ingrédients nécessaires à des plats traditionnels, généralement préparés dans les locaux du GDA, comme le Couscous, la Bsissa, la Mloukhia ou la Chorba.

| GDA | Elevage | | | Production de plats locaux | Artisanat | Collecte et distillation de PAM | Autres acteurs de développement |
|-------------------|-----------------------|-------------|-------------|----------------------------|-----------|---------------------------------|---------------------------------|
| | Engraissement moutons | Api-culture | Avi-culture | | | | |
| El Amal | Ini | | | | | | |
| Zidi Kesra | | P-DG | | Ini | P-DG | | |
| El Wifak | | | | P-DG | Ini | | |
| Nour | | Ini | | P-DG | | P-SupAct | |
| Dar Mhannya | | | | P-DG | | Ini | P-DG |
| Borj Massoudi | | Ini | P-SupAct | Ini | | | |
| El Hayet | P-SupAct | Ini | | | | | P-DG |
| El Kadihat | | | P-SupAct | | Ini | | |
| Hrayer Sidi Hmada | | | P-SupAct | Ini | Ini | Ini | |

Ini : activités en cours depuis la création du GDA ;

P-DG : activité commencée après la création, à l'initiative du GDA ;

P-SupAct : activité commencée après la création, à l'initiative des acteurs de développement.

Tableau 2. Sources de revenu des Groupements de Développement Agricole

Quatrièmement, certains GDA fabriquent des coussins, tapis, tables et chaises artisanaux. Enfin, deux groupements répondent à des appels d'offres pour la taille d'oliviers situés sur des terres domaniales, grâce à l'appui de l'Office national de l'artisanat. Lorsqu'ils sont sélectionnés, ils embauchent ponctuellement des femmes et des hommes extérieurs au groupement pour renforcer leur main-d'œuvre.

La plupart des GDA n'ont pas démarré l'ensemble de leurs activités dès la création du groupe, mais ont élargi progressivement leur champ d'action, soit à leur propre initiative, soit en réponse aux suggestions émanant des acteurs d'appui (Tableau 2).

Les GDA diffèrent également considérablement par le type d'activités collectives entreprises (Tableau 3). Le GDA El Amal n'a que quelques activités et n'est pas impliqué dans la production ou la commercialisation collective. À l'origine, son rôle était de distribuer des moutons aux bénéficiaires ; ces dernières les engrassaient ensuite les vendaient individuellement. Depuis, ce GDA agit principalement comme intermédiaire entre ses membres et les acteurs de soutien, par exemple lors de la distribution du fourrage subventionné.

| GDA | Production collective | Acquisition de matériel et d'intrants | Renforcement des capacités des membres en matière de production | Renforcement des capacités des membres sur d'autres sujets | Commercialisation | | | |
|-------------------|-----------------------|---------------------------------------|---|--|-------------------|------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| | | | | | Par les membres | Foires ou salons | Ventes collectives au local du GDA | Vente collective à distance |
| El Amal | | X | | | X | | | |
| Zidi Kesra | X | X | X | X | X | X | X | |
| El Wifak | X | X | X | | | X | X | X |
| Nour | X | X | X | | | X | | X |
| Dar Mhannya | X | X | X | X | | X | | X |
| Borj Massoudi | X | X | X | | | X | | |
| El Hayet | X | | X | X | | | | |
| El Kadihat | X | X | | | | | | X |
| Frayer Sidi Hmada | X | X | | | | | | |

Tableau 3. Activités entreprises par les GDA

En revanche, d'autres GDA interviennent dans l'ensemble des étapes de la production à la commercialisation. À l'exception du GDA El Hayet, tous les groupements fournissent des matières premières à leurs membres et facilitent l'accès aux équipements nécessaires à la production. Par ailleurs, plusieurs activités de production sont systématiquement menées collectivement : préparation de plats locaux, distillation des plantes médicinales et aromatiques, utilisation des incubateurs pour l'aviculture, et l'artisanat.

Plusieurs GDA s'engagent aussi dans le renforcement des capacités de leurs membres. Cinq d'entre eux jouent le rôle d'intermédiaire entre leurs adhérentes et des structures externes qui dispensent ces formations (administration ou fournisseurs d'équipement). La présidente du GDA El Wifik assure elle-même des formations en artisanat pour les femmes de son village pour accroître le nombre d'adhésions.

Certains GDA proposent aussi des formations sur des thématiques sans lien direct avec leur activité principale. A titre d'exemple, le GDA Zidi Kesra organise des formations sur l'irrigation et l'agroécologie avec le soutien de l'Office National d'huile (ONH).

Différents canaux de commercialisation sont utilisés. Certains membres vendent de façon indépendante, comme c'est le cas au sein du GDA El Amal. Un autre canal important est celui des foires, généralement organisées par l'administration. Le groupement y envoie une représentante qui sera chargée de vendre les produits de toutes les membres. La vente directe collective constitue, également, une voie de commercialisation : les GDA de Zidi Kesra et Hrayer Sidi Hmada réalisent des ventes sur place pour tirer profit du passage des touristes.

La présidente du GDA El Hayet accepte que les membres déposent leur miel à vendre chez elle, puisque ce groupement ne pratique pas la commercialisation collective. Enfin, quatre GDA ont initié des ventes à distance, soit par téléphone, soit via les réseaux sociaux (notamment leurs pages Facebook) ou le site internet du groupement.



APPUI

Depuis leur création, les GDA ont bénéficié de l'appui de nombreux acteurs (Tableau4), notamment de la part de plusieurs administrations publiques relevant du ministère de l'Agriculture, du ministère de la Femme, et du ministère du Tourisme et de l'Artisanat, ainsi que des bailleurs internationaux (par exemple, le FIDA) ou encore des acteurs de la coopération internationale (par exemple, la GIZ).

Le Tableau 4 montre que tous les GDA ont initialement bénéficié d'activités de renforcement des capacités en production et gestion, et que la majorité d'entre eux en bénéficie encore aujourd'hui. Le soutien en matière d'équipement de production a concerné plus de GDA en 2022 et 2023 qu'auparavant, principalement en raison d'une augmentation notable du nombre d'acteurs et de programmes œuvrant pour l'autonomisation des femmes rurales par rapport aux années 2010.

Le Ministère de l'Agriculture a financé la participation des membres des GDA aux foires commerciales jusqu'en 2019, année où ces événements ont été suspendus à cause de la pandémie de Covid-19. Depuis, le ministère a continué à financer le transport des produits vers les foires, mais plus celui des membres elles-mêmes. En 2023, le ministère a ouvert un point de vente national permanent à Tunis pour la commercialisation des produits des GDA.

Le Bureau d'appui à la Femme Rurale au niveau du CRDA de Siliana joue un rôle central dans la coordination de presque toutes les actions menées par les administrations publiques et les organisations de développement pour soutenir les GDA. Il fournit un appui initial et une assistance à la gestion. Toutefois, il dispose de très peu de moyens propres pour l'achat d'équipements et se concentre sur le renforcement des compétences techniques (apiculture, aviculture) et de gestion.

| GDA | Appui depuis la création jusqu'en 2021 | | | Appui en 2022 et en 2023 | | |
|-----------------------------|--|-------------------|------------------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| | Fourniture d'équipement de production | Commercialisation | Renforcement des compétences | Fourniture d'équipement de production | Commercialisation | Renforcement des compétences |
| El Amal | | | X | X | | X |
| El Wifak | | | X | X | X | X |
| Nour / Zidi Kesra | X | X | X | X | X | X |
| Dar Mhannya / Borj Massoudi | | X | X | X | X | X |
| El Hayet | | X | X | | | |
| El Kadihat | X | | X | X | | X |
| Hrayer Sidi Hmada | | Pas pertinent | | X | X | X |

Tableau 4. Soutien aux Groupements de Développement Agricole





CONTRAINTES

Les participants à l'atelier ont identifié le manque de moyens financiers comme une contrainte majeure pour les GDA (Tableau 5). Les présidentes ont indiqué que l'insuffisance de ressources financières entrave le développement des activités des groupements. Par exemple, pour pouvoir commercialiser leurs produits dans de bonnes conditions, les GDA ont besoin d'équipements pour assurer un conditionnement adéquat, de matériaux de bonne qualité, et, d'analyse des ingrédients pour les produits alimentaires. Les présidentes ont aussi mentionné la hausse des prix des matières premières due au changement climatique, l'augmentation des coûts d'emballage et les difficultés de commercialisation.

“ ”

A ce sujet la présidente du GDA de Zidi Kesra a déclaré :

« Les membres ne veulent pas seulement vendre leurs produits dans les foires, elles veulent aussi les vendre en supermarché. Mais nous n'avons pas les moyens financiers pour faire des analyses de qualité et élargir notre réseau de commercialisation. De même, nous n'avons pas de locaux adaptés pour accueillir les clients ou les bailleurs, ni pour négocier des opportunités. »

Le personnel du CRDA Siliana a évoqué les **limites du cadre juridique** comme un problème majeur. La loi tunisienne n°2004-24 interdit aux GDA de distribuer les bénéfices à leurs membres. Les revenus générés par les ventes ne peuvent servir qu'à couvrir les frais de fonctionnement, et tout bénéfice doit être réinvesti. En pratique, des bénéfices sont souvent redistribués, mais sans règles claires de répartition, ce qui engendre des conflits fréquents. De plus, les GDA Nour, Dar Mhannya et Hrayer Sidi Hmada, spécialisés dans la collecte et la distillation des plantes aromatiques et médicinales, ne peuvent pas répondre aux appels d'offres pour la collecte de ces plantes dans les forêts domaniales en raison du statut juridique.

Plusieurs membres ont mentionné le **manque de locaux** comme contrainte majeure. En effet, un seul GDA disposait d'un local adapté. Dans quatre cas, les femmes se réunissent dans une pièce d'une habitation privée, ce qui limite leur autonomie. Dans trois cas, les locaux sont trop exigus pour permettre la diversification de la production, le stockage des matériaux ou l'accueil des visiteurs. Le GDA El Amal ne dispose pas de local. D'appui à la Femme Rurale au niveau du CRDA de Siliana joue un rôle central dans la coordination de presque toutes les actions menées par les administrations publiques et les organisations de développement pour soutenir les GDA. Il fournit un appui initial et une assistance à la gestion. Toutefois, il dispose de très peu de moyens propres pour l'achat d'équipements et se concentre sur le renforcement des compétences techniques (apiculture, aviculture) et de gestion.

Le manque de compétences du comité de gestion a aussi été fréquemment évoqué. Une présidente a confié : « En fait, la première assemblée générale a été organisée par le CRDA. Depuis, on n'a plus organisé de réunion. Je ne maîtrise pas les procédures administratives. Ni moi ni mes collègues ne savons rédiger un procès-verbal.»

Enfin, tous les groupes ont mentionné le **manque d'équipements de production satisfaisants**. Les présidentes ont signalé que les équipements artisanaux étaient souvent inadaptés et en nombre insuffisant pour couvrir les besoins de toutes les membres, limitant ainsi la capacité de production.

| Membres des GDA | Présidents des GDA | Membres du personnel administratif |
|---|---|--|
| Manque de locaux collectifs | Manque de moyens financiers | Cadre juridique inadéquat |
| Manque de moyens financiers | Coûts élevés d'analyse du contenu alimentaire et des matériaux pour l'emballage | Manque de moyens financiers |
| Cadre juridique inadéquat | Hausse du prix des matières premières | Compétences insuffisantes du comité de gestion |
| Manque d'équipement pour la production et l'emballage | Marketing | Manque d'équipements pour la production et l'emballage |
| Compétences insuffisantes du comité de gestion | Effectif limité | |

Tableau 5. Contraintes selon les participants à l'atelier
(classées par ordre décroissant d'importance)



DEGRÉ D'AUTONOMIE

Des points de vue divergents

Les participants à l'atelier ont tous donné leur propre vision d'un GDA autonome. Pour le personnel de l'administration publique, un critère clé était de ne pas rester bloqué face à une difficulté. De plus, selon eux, un groupement autonome est celui qui, une fois soutenu, prend des initiatives de manière proactive : il ne sollicite l'administration qu'en cas d'urgence ou lorsqu'il a besoin de soutien pour appuyer un projet qu'il a déjà conçu.

Du point de vue des présidentes des GDA, être autonome signifie la capacité à lancer de nouvelles activités, à surmonter les obstacles, à disposer de fonds pour investir (dans l'emballage, etc.) et des locaux adaptés à la production, pour accueillir les partenaires, ainsi que pour servir de point de vente des produits du GDA. Pour les membres des GDA, l'autonomie signifie que le groupement diversifie ses activités, offre des opportunités à ses membres, encourage l'action collective et implique des jeunes diplômés au chômage.

Les participants à l'atelier ont également classé tous les GDA qu'ils connaissaient selon leur degré d'autonomie. Toutefois, **les critères de classification utilisés par les trois groupes de participants n'étaient pas les mêmes**. Les présidentes des GDA ne considéraient aucun groupe comme véritablement autonome, car elles associaient l'autonomie à la performance du GDA, laquelle, selon elles, demeure entravée par une série de contraintes, telles que le manque de fonds propres et de locaux adaptés d'autant plus que les revenus issus des activités des GDA étaient insuffisants pour surmonter ces obstacles. Elles ont également mentionné d'autres facteurs limitant l'autonomie telles que la fréquence des conflits, l'absence de transparence, le manque de compétences au sein des comités de gestion, ainsi que la faible motivation des membres pour l'action collective.



En revanche, les membres des GDA avaient une vision plus optimiste : aucun groupement n'a été classé comme ayant une autonomie limitée selon elles. Elles ont expliqué ceci par le fait que, malgré les contraintes auxquelles sont confrontés les groupements, ceux-ci entreprenaient des initiatives, allant de la mise en place d'infrastructures collectives à la transformation et à la commercialisation de plusieurs produits locaux, contribuant ainsi à l'amélioration du bien-être des femmes et de leurs familles.



Malgré ces différences d'appréciation entre les groupes, tous les participants à l'atelier ont donné une évaluation relativement convergente de la situation relative de chacun des deux GDA comparés dans l'analyse par paires. Parmi les groupements généralement considérés comme ayant un degré d'autonomie moyen ou élevé, le GDA de Zidi Kesra se distingue par plusieurs initiatives.

Il a notamment pris contact avec une société mutuelle afin de pouvoir vendre ses produits dans des supermarchés à Tunis. Ce GDA avait également sollicité une agence publique pour obtenir un soutien à l'organisation de ventes internationales et avait finalement participé à un salon commercial en Italie. **Dar Mhannya et Borj Massoudi avaient pris l'initiative de répondre à des appels d'offres pour l'élagage des oliviers.**

Plusieurs GDA, considérés comme autonomes, avaient en réalité bénéficié d'un soutien continu depuis leur création. Ils avaient profité d'un « cercle vertueux », c'est-à-dire que leur succès leur avait permis d'être sélectionnés pour recevoir des soutiens supplémentaires, ce qui avait renforcé davantage leurs performances.



Facteurs influençant le degré d'autonomie

Selon le personnel du CRDA, les principaux facteurs déterminants dans l'autonomie des GDA sont le degré de motivation des membres, les compétences des membres du comité de gestion, et l'inadéquation du cadre juridique. Ces agents ont souligné que « le critère le plus important est l'engagement des membres, les problèmes du matériel viennent en second lieu».



Un membre du CRDA de Siliana a mentionné :

« si vous fournissez, dès le départ, des intrants pour une production individuelle (distribution de mouton pour l'engraissement par exemple), le GDA ne peut pas avancer. Cela affaiblit simplement l'action collective. Il vaut mieux donner des équipements qui nécessitent une action collective, par exemple une couveuse. »

Les présidents ont cité la difficulté à stimuler une réelle dynamique collective et la fréquence des conflits internes comme deux autres obstacles majeurs à l'autonomie des groupes. Par exemple, certains membres du GDA se rendent à des foires commerciales au nom du groupe mais privilégient la vente de leurs propres produits – pour lesquels ils ont reçu un soutien du groupe – sans reverser la part due au GDA.

Les membres des GDA ont listé plusieurs facteurs facilitant l'autonomie des GDA. Premièrement, elles ont souligné la **présence de jeunes diplômés dans le comité de gestion**. Selon eux, ces jeunes diplômés apportant des capacités d'innovation, par exemple à travers le marketing digital. Le GDA Dar Mhannya a intégré de jeunes qui ont ensuite réussi à obtenir un soutien financier et une formation pour améliorer les emballages.



Deuxièmement, les membres ont mentionné que les GDA pourraient **développer les compétences des femmes en amont**, afin de pouvoir profiter des opportunités de financement qui pourraient survenir plus tard. Enfin, elles ont insisté sur l'importance de la volonté collective des membres d'inscrire le développement du GDA dans une vision sur le long terme.



DISCUSSION

Des approches complémentaires pour définir l'autonomie des organisations féminines de développement

Les définitions de l'autonomie des GDA fournies par le personnel du CRDA Siliana, les présidentes de GDA et les membres peuvent être considérées comme complémentaires, d'autant plus que les participants ont donné des évaluations relativement similaires de GDA lors des comparaisons par paires.



La définition donnée par le personnel du CRDA renvoie à la **compréhension courante, de la capacité d'auto-détermination** et la **capacité de mobiliser d'autres acteurs** pour réaliser son propre projet. Cette approche de l'autonomie, entendue comme capacité d'agir collectivement, est souvent utilisée pour analyser les organisations de producteurs, et elle est proche de celle proposée par l'équipe de recherche. Un indicateur utilisé à cet effet est la capacité des GDA à initier de nouvelles activités de leur propre chef.

La définition formulée par les présidentes des GDA mettait l'accent sur **la capacité d'agir et sur les moyens nécessaires pour le faire**. Enfin, la définition proposée par les membres était liée à la performance de l'action collective, telle que définie par Shah (1996), c'est-à-dire la satisfaction des membres et la mesure dans laquelle elles estiment que l'organisation joue un rôle significatif dans l'amélioration de leur vie quotidienne.



Les facteurs identifiés par les trois groupes de participants comme influençant l'autonomie des GDA concernaient **les compétences de gestion et les compétences techniques des membres, ainsi que leur volonté de collaborer**. Ces facteurs, centrés sur les ressources humaines, se distinguent des ressources matérielles nécessaires pour surmonter la plupart des contraintes identifiées par les participants comme freinant le développement des GDA (Tableau 5). La citation mentionnée de la responsable du bureau d'appui à la femme rural au CRDA Siliana souligne sa conviction que fournir un soutien matériel dès le départ peut en réalité affaiblir l'action collective.

Considération de l'autonomie des GDA par les acteurs de l'« écosystème » de soutien

Une grande diversité d'acteurs a soutenu la création et le fonctionnement des organisations féminines de développement dans le gouvernorat de Siliana. Cependant, leur approche de soutien s'est souvent concentrée sur la résolution de problèmes à court terme, sans nécessairement adopter une «perspective à long terme » qui inclurait le renforcement de l'autonomie des GDA. Les acteurs de l'écosystème de soutien prennent parfois l'initiative de tenter d'accroître l'autonomie des GDA, mais ces démarches restent individuelles.

Par exemple, la représentante du Bureau d'appui à la Femme Rurale dans le gouvernorat de Siliana a cherché à favoriser la participation des membres de GDA aux salons commerciaux, car elle avait observé que ces événements permettaient aux membres d'échanger leurs expériences et de construire ensuite leurs propres réseaux.

Une prise de conscience croissante se développe en Tunisie quant à la nécessité de promouvoir l'autonomie des coopératives agricoles (El Harizi et al., 2019). Toutefois, **le renforcement de l'autonomie collective des GDA et des organisations féminines de développement pourrait être mentionné de façon plus explicite dans les politiques publiques ou dans les stratégies des organismes de soutien.**



Ce manque de vision à long terme concernant l'autonomisation des associations féminines est accentué par la fragmentation des acteurs qui soutiennent ces associations en Tunisie: administrations, acteurs internationaux, ONG impliquées dans le développement rural (Pontiggia et al., 2022).

L'«écosystème» formé par l'ensemble des acteurs impliqués dans le soutien aux associations de femmes en milieu rural en Tunisie doit être mieux structuré : **une meilleure coordination entre ces acteurs permettrait d'améliorer la gouvernance multi-échelles et interinstitutionnelle**, et de soutenir des actions visant à renforcer l'autonomie des GDA.





CONCLUSION

Les organisations féminines de développement agricole dans le gouvernorat de Siliana ont été créées il y a seulement quelques années. Néanmoins, la majorité a déjà prouvé sa capacité à maintenir son activité malgré les difficultés rencontrées, notamment durant la pandémie de Covid-19, période où la commercialisation a été très

compliquée voire arrêtée. Quasiment tous les groupements ont trouvé un compromis entre le contexte dans lequel ils évoluent, les objectifs de leurs membres et ce que le groupement peut leur offrir. Certains GDA ont également réussi à définir leur propre trajectoire de développement et à rechercher de manière proactive de nouvelles opportunités.

En ce sens, des progrès considérables ont été accomplis pour l'essor des organisations féminines de développement dans le gouvernorat de Siliana, même s'il reste encore beaucoup à faire pour atteindre des formes durables d'autonomie pour ces organisations.

Les approches visant à renforcer les organisations féminines existantes commencent souvent par dresser la liste des contraintes auxquelles ces organisations sont confrontées, ainsi que des actions destinées à les surmonter. Cette démarche peut fournir des solutions pratiques indispensables et contribuer à créer un contexte favorable à leur autonomie. Cependant, elle risque aussi de ne considérer ces organisations que comme des «objets» de la «machinerie» du développement.



L'approche que nous décrivons ici constitue une manière complémentaire de renforcer les organisations féminines de développement agricole en plaçant leur autonomie au cœur de l'analyse et en menant cette analyse conjointement avec les membres de ces organisations. Cette démarche contribuera à faire de ces organisations des partenaires pleinement impliqués dans le soutien de leur propre développement et, ce faisant, à accroître leur influence positive sur les femmes dans les zones rurales de Tunisie.





RÉFÉRENCES

- Ben Mustapha Jacox, A. 2016. [Aux origines de l'action: la capacité d'action? Logiques des acteurs et leurs maîtrises d'enjeux communs dans le cas d'associations d'irrigants en Tunisie.](#) Thèse de doctorat, Agroparistech.
- CIHEAM-UfM, 2018. [Strengthening the role of women in rural and agricultural areas Obstacles and opportunities](#), Watch Letter N°40,CIHEAM, .
- El Harizi, K., Sparacino, C., Ben M'barek, S. 2019. [Tunisie: quel avenir pour les coopératives agricoles?](#) FAO report, Rome.
- Ferreras Carreras E, Sanz Ventin S, Poupeney V, Bouladi E, Rajhi L. 2021. [Profil genre Tunisie. Rapport de l'Union Européenne.](#)
- Gana A. 2013. [Poverty Alleviation through Microcredit: The Impact of the Oued Sbaiha Project on the Sustainable Management of Natural Resources and Rural Women's Empowerment in Tunisia](#), Cornell Journal of Law and Public Policy 22(3): 685-700.
- Gribaa B, Depaoli G. 2014. [Profil Genre de la Tunisie 2014](#). Rapport de l'Union européenne.
- Journal Officiel de la République de Tunisie. [Loi N° 2004-24 modifiant et complétant la loi N° 99-43 relative aux groupements de développement dans le secteur de l'agriculture et de la pêche.](#)
- Gueddana N. 2021. [Etude sur la femme rurale tunisienne](#). Forum IBN Khaldoun pour le Développement.
- Hamamouche M F, Faysse N, Kuper M, Lejars C, Errahj M, Kadiri, Z, Benmihoub A. 2023. [Local development organisations in Saharan regions of North Africa: Expanding horizons](#). Journal of International Development 35(1): 79-96.
- Hanafi A, Mazhoud H, Chemak F, Faysse N, Kharroubi F, 2024. [Women's development organisations in rural areas of Tunisia: rethinking support to strengthen their autonomy](#). Cahiers Agricultures, 33, 36.
- Labiad, I. 2014. [Patrimoine forestier et stratégie de développement territorial. Cas du groupement féminin de développement agricole GFDA Elbaraka dans le Nord-ouest de la Tunisie.](#) In Grison JB, Rieutort L (eds). Valorisation des savoir-faire productifs et stratégies de développement territorial : patrimoine, mise en tourisme et innovations sociales. Presses Universitaires Blaise Pascal.

- Ministère Tunisien de la femme, la famille et de l'enfance, 2017. [Note de Présentation de la Stratégie nationale pour l'autonomisation économique et sociale des femmes et des filles en milieu rural 2017-2020.](#)
- Najah F. 2021. [Impact socio-économique du COVID19 sur les membres de Groupement de Développement Agricole](#). Etude pour le Centre de la Femme Arabe pour la Formation et la Recherche (CAWTAR) en coopération avec le Programme Alimentaire Mondial (PAM), 84p.
- OCDE/OIT/CAWTAR. 2020. [Compétitivité et développement du secteur privé Changer les lois et éliminer les obstacles à l'autonomisation économique des femmes : Égypte, Jordanie, Maroc et Tunisie, Compétitivité et développement du secteur privé](#). Éditions OCDE, Paris.
- Pontiggia S, Navarra C, Alietti A, 2022. [L'Économie Sociale et Solidaire en Tunisie : acteurs, rhétoriques, politiques et entreprises](#). Rapport du projet Nexus Emilia Romagna.
- Shah, T. (1996). [Faire réussir les coopératives agricoles – notes de lecture par Nicolas Faysse](#). Alternatives Rurales 1.



FINANCEMENT

Le rapport a été réalisé grâce à un financement de AMWA.

La mise en page du rapport et son impression ont été soutenues par Savoirs éco, projet financé par l'Union européenne et mis en œuvre par Expertise France qui vise à appuyer les Structures Productrices de Savoirs à vocation Économique (SPSE) en Tunisie.

Cette publication a été produite avec le soutien financier de l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité des auteurs ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.



RÉSUMÉ

Les organisations féminines de développement dans les zones rurales de Tunisie se sont fortement développées à partir du début des années 2010. Ces organisations ont bénéficié d'un large soutien de la part des acteurs de développement publics et non-gouvernementaux. La présente étude analyse la trajectoire de développement et l'autonomie de groupements de développement agricole (GDA) majoritairement féminins dans le gouvernorat de Siliana.

Les activités des neuf GDA étudiés sont principalement liées à la production collective et à la commercialisation d'une variété de produits liés à l'élevage, à l'alimentation et à l'artisanat. La plupart des organisations ont augmenté le nombre de membres et l'étendue des activités menées depuis leur création. Lors d'un atelier ayant réuni les présidentes de ces groupements, leurs membres ainsi que les représentants des

administrations d'appui, les participants ont mis en avant que l'autonomie des groupements repose essentiellement sur les compétences techniques et de gestion de leurs membres, mais aussi sur leur volonté et leur capacité à mener des actions collectives.

Analyser l'autonomie de ces organisations féminines de développement -et surtout le faire avec leurs membres- peut fournir une approche complémentaire à celle qui se concentre sur la résolution des contraintes, souvent matérielles, qui entravent leur développement. Cette approche complémentaire peut aider à se concentrer explicitement sur la manière de renforcer leur capacité à être aux commandes pour la définition de leurs objectifs et leurs stratégies, et ainsi à devenir des partenaires à part entière des organisations d'appui.

PARTENAIRES



FINANCEMENT



Financé par
l'Union européenne