



Mis en œuvre par :

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

En partenariat avec :



Ministère de l'Agriculture,
des Ressources Hydrauliques
et de la Pêche (MARHP)



Dialogue Public – Privé pour le développement des services non financiers :

Renforcer la compétitivité
des écosystèmes entrepreneuriaux régionaux

Enseignements du Dialogue Public-Privé pour le
développement des services non financiers dans les filières
agricoles et touristiques du Nord-Ouest et du Centre-Ouest
de la Tunisie - (GIZ - Projet DER - Axe 2)

SYNTHÈSE

Juillet 2026

Pourquoi engager un Dialogue Public-Privé sur les services non financiers ?

Le projet **Développement Économique Régional (DER)**, financé par le ministère Fédéral Allemand (BMZ) et mis en œuvre par la GIZ en partenariat avec le ministère du Tourisme (MT) et le ministère de l'Agriculture, des Ressources hydrauliques et de la Pêche (MARHP), est né d'une ambition simple mais exigeante : renforcer durablement la compétitivité des très petites, petites et moyennes entreprises (TPME) des filières agricoles et touristiques dans les régions du Nord-Ouest et du Centre-Ouest tunisien. Derrière cet objectif se trouvait un constat largement partagé : ces territoires disposent d'atouts économiques, naturels et humains considérables, mais peinent encore à transformer ce potentiel en croissance durable, en création de valeur et en emplois de qualité.

Dans cette perspective, l'Axe 2 du projet DER a choisi de positionner l'identification des **Services Non Financiers (SNF)** comme un levier central de son intervention en faisant le choix, stratégique, d'engager un **Dialogue Public-Privé (DPP)** au lieu de construire une nouvelle offre de services de manière descendante. Cela permettrait aux acteurs des territoires de définir eux-mêmes les fonctions économiques qu'il convient de renforcer pour améliorer durablement leur compétitivité. Cela a eu comme requis de proposer **une normalisation de la compétitivité** autour d'un nombre de thématiques ou domaines.

Les travaux préparatoires de diagnostic et d'analyse¹ conduits au préalable auprès des parties prenantes ont constitué une étape préliminaire dans l'affinement de l'approche, et c'est ce qui a été communément appelé « **Pré-Dialogue** ». En effet, il a été rapidement montré que les difficultés rencontrées par les entreprises ne relevaient pas uniquement de leurs capacités propres. Elles traduisaient avant tout des fragilités touchant l'ensemble de leur environnement économique : dispersion des dispositifs d'appui, coordination modeste entre acteurs publics et privés, accès limité aux connaissances et à l'innovation, faible structuration des chaînes de valeur, difficultés d'accès aux marchés et offre de services d'accompagnement souvent insuffisamment adaptée aux réalités des territoires.

Ce choix méthodologique marque déjà une première rupture. Le Dialogue Public-Privé n'a pas été conçu comme un exercice de consultation destiné à valider des propositions préexistantes. Il est devenu un outil d'intelligence territoriale permettant de croiser les données économiques, les politiques publiques et l'expérience des entreprises afin de construire une vision commune des priorités de développement des services non financiers.

Au terme de cette démarche, une conviction s'est progressivement imposée :

La compétitivité des entreprises dépend avant tout de la compétitivité des écosystèmes entrepreneuriaux dans lesquels elles évoluent.

¹ Les travaux préliminaires ont porté sur un mapping de près de 500 TPME dans l'agriculture, la transformation des produits agricoles, le tourisme et services connexes et 30 OSC dans le développement, tourisme *outdoor*, l'art culinaire et l'environnement. De même, il a porté sur l'analyse de près de 2300 offres d'emploi non pourvues dans les deux secteurs pour 2023 et près de 200 contrats d'emploi aidés auprès de 100 entreprises sur une période de 10 ans. En terme de financement et d'appui à l'investissement, l'analyse a porté sur des investissements d'une valeur cumulée de 121,7 MTND (sur 2022, 2023 et 2024) adossés au mécanisme du FOSDAP d'une valeur cumulée sur la même période de 48,4 MTND au profit de 15 mille bénéficiaires sur l'ensemble des gouvernorats ; sur les statistiques de la BTS pour la période 2022 et 2023 portant sur près de 4 000 accords de crédit d'une valeur globale de 71,9 MTND et sur le financement privé (Banques et leasing) de 102 entreprises dans les régions cible du projet pour un volume de financement global de 34 MTND. Pour l'analyse des écosystèmes à potentiel, un système de *scoring* a été élaboré sur 5 Piliers : Investissement et accès au financement, Talents et éducation, Culture entrepreneuriale et capacité d'emploi, les dynamiques d'appui et l'Infrastructure avec une batterie de 19 indicateurs pour les 76 délégations des gouvernorats du Nord-ouest et Centre-ouest. Enfin, une analyse descriptive de 52 structures publiques déclarées et/ou admises comme offrant des services non financiers dans les domaines de l'agriculture et du tourisme, et dont 14 ont fait l'objet d'entrevues.

Le Dialogue Public-Privé : Une démarche qui dépasse la concertation

L'une des principales innovations du projet DER réside dans l'articulation permanente entre **diagnostic territorial, analyse des données et concertation multi-acteurs**.

Avant même l'organisation des ateliers, un important travail d'intelligence territoriale a été conduit afin d'analyser les dynamiques économiques des filières agricoles et touristiques, d'identifier les services déjà disponibles, d'évaluer les besoins des entreprises et de cartographier les principaux acteurs de l'écosystème. Ce diagnostic a constitué le socle de l'ensemble des dialogues. Ces premiers résultats ont constitué le cadre méthodologique du Dialogue Public-Privé. Plutôt que d'organiser des concertations généralistes, **le projet a fait le choix d'installer des dialogues régionaux et thématiques directement inspirés des enseignements du diagnostic**.

Ainsi, Cinq périmètres de dialogue associant plusieurs gouvernorats autour d'enjeux économiques communs plutôt qu'autour de seules limites administratives ont été définis. Les échanges ont porté notamment sur l'agroforesterie et le tourisme montagnoux, l'agritourisme, l'agriculture durable, la transformation des produits agricoles ou encore la gestion durable des ressources naturelles.

Le portage institutionnel assuré conjointement par le **ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche**, à travers la **Direction Générale des Études et du Développement Agricole (DGEDA)** ainsi que des points focaux relevant fonctionnellement de cette direction au sein des CRDA dans les régions et par le **ministère du Tourisme**, à travers la Direction de la coopération internationale, a constitué un facteur déterminant de réussite. La mobilisation des réseaux régionaux chargés des études et des statistiques, des directions centrales, des structures techniques, de l'Office National du Tourisme Tunisien (ONTT) et de ses représentations régionales, de l'Agence de Formation aux Métiers du Tourisme (AFMT) et de ses établissements a permis d'ancrer la démarche dans une logique **evidence-based**, où les recommandations et orientations reposent autant sur les données que sur les réalités exprimées par les territoires.

Ateliers	Nombre de participants
DPP 1 – Kairouan & Siliana	69
DPP 2 – Kasserine & Sidi Bouzid	56
DPP 3 – Béja, Jendouba & Le Kef	52
DPP 4 – Béja & Jendouba	57
DPP 5 – Tunis (atelier de consolidation)	64

Tableau 1 Nombre de participant-e-s aux DPP

Sur la base du mapping préliminaire, cité plus haut, et les travaux de concertations avec les partenaires institutionnels (pour l'identification des institutions publiques à mobiliser), les Dialogues Public-Privé ont ensuite réuni près de **300 acteurs²** issus des administrations publiques, des entreprises, des orga-

² Une attention particulière a été portée dans la mobilisation des acteurs privés, à savoir une légère surreprésentation des TPME et des acteurs économiques à potentiel (parmi les bases de données constituées lors de la première phase), des SMSA à succès, des exploitants agricoles primés ou certifiés, des acteurs du tourisme à succès et/ou à potentiel (dont ceux appuyés dans les précédents projets d'aide au développement).

nisations professionnelles, des structures de recherche, des établissements de formation, des organisations de la société civile et des partenaires techniques. Cette diversité a permis de dépasser les approches sectorielles traditionnelles pour construire une vision intégrée de la compétitivité territoriale.

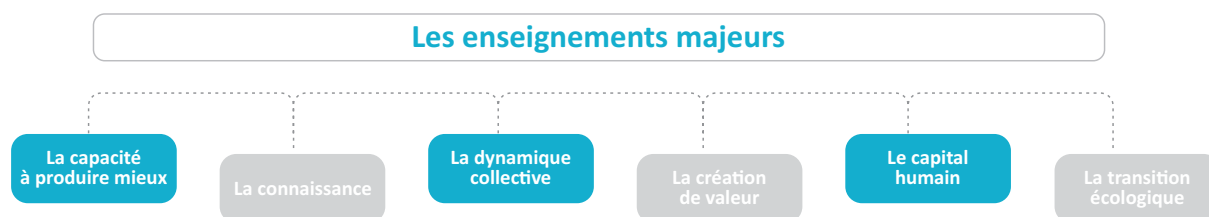
Type de structure	Participants	Part	Secteur d'activité	Participants	Part
Public	152	51,0 %	Agriculture	146	49,0 %
Privé	113	37,9 %	Tourisme	53	17,8 %
OSC	17	5,7 %	Administration / développement territorial	34	11,4 %
Recherche / Universités	12	4,0 %	Recherche	10	3,4 %
Partenaire techniques	4	1,3 %	Formation	8	2,7 %
			Transformation	5	1,7 %
Total	298	100 %	Total	298	100 %

Tableau 2 Répartition des participant-e-s par type de structure d'appartenance et par secteur d'activité / spécialité

L'évaluation conduite à l'issue des cinq ateliers confirme la pertinence de la démarche et la qualité du processus de Dialogue Public-Privé. Les différentes dimensions évaluées – pertinence de la méthodologie, qualité des activités proposées, cohérence des résultats, déroulement et animation, dynamique participative, représentation des acteurs et organisation logistique – obtiennent des niveaux de satisfaction largement majoritaires, avec des appréciations « Bien » ou « Très bien » dépassant généralement 85 %, et atteignant même près de 100 % pour la qualité de l'animation, la dynamique des échanges ou la pertinence de la méthodologie selon plusieurs ateliers. Les retours qualitatifs convergent également autour de quelques points forts récurrents : le professionnalisme des experts et des facilitateurs, la richesse des travaux en sous-groupes, la diversité des profils mobilisés, la qualité du dialogue entre acteurs publics et privés ainsi que la volonté, exprimée dans l'ensemble des ateliers, de poursuivre ce type de démarche. Au-delà des Services Non Financiers expérimentés, c'est la qualité du processus de concertation lui-même qui apparaît comme le principal acquis de cette première phase, tout en mettant en évidence quelques pistes d'amélioration, notamment en matière de gestion du temps, de représentation de certains acteurs clés et de clarification des résultats attendus.

Ce que les dialogues nous apprennent

Les Dialogues Public-Privé avaient pour objectif initial d'identifier les défis des opérateurs économiques et leurs besoins en termes de Services Non Financiers les plus pertinents pour accompagner leurs entreprises. Les échanges ont progressivement produit un résultat beaucoup plus structurant : ils ont fait émerger une lecture partagée des facteurs qui conditionnent durablement la compétitivité des territoires. **Six enseignements majeurs se dégagent :**



Le **premier** rappelle que la compétitivité commence par **la capacité à produire mieux**. Les entreprises expriment des besoins croissants d'accompagnement technique, de diffusion des bonnes pratiques, de professionnalisation des métiers et d'amélioration continue des performances. Le **deuxième** montre que **la connaissance** est devenue un facteur stratégique de compétitivité. L'accès aux données, à la recherche appliquée, au conseil et à l'innovation apparaît désormais comme une condition essentielle de l'adaptation des entreprises aux transformations économiques et climatiques.

Le **troisième** enseignement souligne que la compétitivité constitue d'abord **une dynamique collective**. Les échanges mettent en évidence l'importance de regroupement des producteurs et/ou d'entreprises sous forme des organisations professionnelles, des SMSA, des réseaux d'entreprises, des clusters et des plateformes de coopération pour structurer durablement les filières. Le **quatrième** confirme que **la création de valeur dépend autant de la production que de l'accès aux marchés**. Les certifications, les démarches qualité, la valorisation des produits de terroir, les indications géographiques et la compréhension des marchés deviennent des composantes centrales de la compétitivité.

Le **cinquième** rappelle que **le capital humain** demeure le principal moteur de la transformation économique. Les besoins de formation, de coaching, de mentorat et d'accompagnement entrepreneurial concernent désormais toutes les étapes du développement des entreprises. Enfin, les dialogues montrent que **la transition écologique** n'est plus perçue comme une contrainte, mais comme une condition de la compétitivité future et c'est **le sixième** enseignement. Gestion durable des ressources naturelles, adaptation climatique, valorisation des sous-produits agricoles et transition verte constituent désormais des facteurs de création de valeur.

Ces six enseignements conduisent à une conclusion majeure :

Les Services Non Financiers ne sont plus des prestations d'appui ; ils deviennent des investissements dans les fonctions économiques essentielles des territoires.

Au total, les Dialogues Public-Privé ont permis d'expérimenter et de co-construire **un nombre de propositions de solutions pour les Services Non Financiers** couvrant un large éventail de domaines. Leur analyse transversale révèle une forte convergence des besoins exprimés. Les recommandations se regroupent autour de huit grandes fonctions économiques : le développement des compétences, l'accès au conseil et aux connaissances, la structuration des organisations professionnelles, l'accès aux marchés, la qualité et les certifications, la transition écologique, l'entrepreneuriat et l'innovation, ainsi que le développement des écosystèmes locaux/régionaux. Notons que les Services financiers sont hors périmètre des DPP.

Cette lecture modifie profondément la manière d'appréhender les SNF. Ils ne doivent plus être considérés comme une juxtaposition de projets ou de prestations techniques, mais comme un portefeuille cohérent d'investissements permettant de renforcer les capacités collectives des territoires à produire, innover, coopérer et créer davantage de valeur. Cette approche permet également de mieux identifier les conditions de réussite des futurs services : disponibilité des compétences, gouvernance claire, partenariats public-privé, accès aux données, plateformes d'expérimentation, recherche appliquée, digitalisation et implication active des bénéficiaires.

Construire un marché durable des Services Non Financiers

La première phase de l'axe 2 du projet DER répond à une question essentielle : **Quels services développer ?** La seconde devra répondre à une question plus ambitieuse : **comment assurer leur pérennité ?**

Les dialogues ont montré que les principaux pourvoyeurs de Services Non Financiers – administrations, établissements techniques, organisations professionnelles et organisations de la société civile – interviennent encore majoritairement dans une logique de projet. Le défi consiste désormais à accompagner leur évolution vers une véritable logique de développement de services, fondée sur la qualité, la performance, la satisfaction des bénéficiaires et la viabilité économique.

Cette réflexion conduit également à repenser le modèle économique des SNF. Les très petites entreprises disposent rarement des capacités financières nécessaires pour rémunérer seules des prestations spécialisées. En revanche, les entreprises leaders des chaînes de valeur – transformateurs, exportateurs, opérateurs touristiques, acheteurs ou industriels – peuvent devenir des partenaires stratégiques lorsqu'elles trouvent un intérêt direct à renforcer les capacités de leurs fournisseurs. Par ailleurs, il convient de repenser les formes de collaboration, notamment entre les structures publiques au niveau central et de proximité afin de renforcer l'accessibilité et le ciblage de l'offre publique de S.N.F. C'est dans ce cadre que le projet opte de garder les propositions de S.N.F co-construite ainsi que les pré-requis développé lors des DPP comme une base de référence afin d'accompagner les potentiels pourvoyeurs dans l'affinement des modèles et non pas comme une exigence.

Le développement d'un véritable **marché des Services Non Financiers** passera ainsi par de nouvelles formes de partenariat, l'expérimentation de mécanismes de cofinancement ou de rémunération fondés sur les résultats (*success fees*), ainsi que par une articulation beaucoup plus étroite entre **Services Financiers et Services Non Financiers**.

Une ambition pour l'Axe 2 du projet DER

Le principal héritage de cette première phase ne réside pas uniquement dans les propositions pour le développement de Services Non Financiers. Il réside dans la démonstration qu'un Dialogue Public-Privé fondé sur les données, la concertation et la co-construction peut devenir un véritable instrument de gouvernance territoriale.

La seconde phase de l'Axe 2 s'appuie sur deux axes stratégiques :

- **Renforcer l'institutionnalisation du Dialogue Public-Privé**, en faisant évoluer les ateliers généralistes vers des dialogues thématiques organisés autour des principales familles de Services Non Financiers.
- **Construire un marché durable des Services Non Financiers**, en accompagnant les pourvoyeurs de services dans le développement de modèles économiques viables et en renforçant les liens avec les entreprises capables de soutenir cette offre.

In fine, l'impact attendu serait de parvenir à faciliter l'investissement des différentes parties prenantes dans les fonctions économiques des territoires, en faisant évoluer les politiques publiques d'une logique de financement d'activités vers une logique d'investissement dans les facteurs qui déterminent durablement la compétitivité.

Le principal enseignement du projet DER est que les Services Non Financiers ne constituent pas une fin en soi. Ils représentent un investissement collectif dans la compétitivité des écosystèmes entrepreneuriaux régionaux. C'est en renforçant ces écosystèmes – leur gouvernance, leurs compétences, leurs réseaux, leur capacité d'innovation et leur connexion aux marchés – que les entreprises pourront durablement créer de la valeur, de l'emploi et de la résilience.

Compilation et synthèse des besoins priorités

Fonction économique à renforcer	Principaux besoins exprimés lors des Dialogues Public-Privé
1. Productivité et performance technique	Gestion intelligente de l'eau (dont les eaux usées traitées), adoption des bonnes pratiques agricoles, alternatives aux pesticides et engrais, irrigation intelligente, amélioration des systèmes de production (dont la taille pour l'arboriculture), intégration agriculture-élevage (dont l'accès aux centres de génisses et l'approvisionnement en aliment), valorisation des sous-produits (margine).
2. Innovation, connaissance et adaptation climatique	Accès à l'information technique et climatique, veille et diffusion des connaissances, innovation agricole, adaptation au changement climatique, transition vers des pratiques durables, TIC appliquées à l'agriculture.
3. Gouvernance économique et action collective	Professionnalisation des SMSA, renforcement des OPA, développement de « SMSA success stories », plateformes de coopération, contractualisation, animation des réseaux d'acteurs.
4. Accès aux marchés et création de valeur	Structuration des filières, logistique et stockage, assistance commerciale (notamment au profit des producteurs, artisans, guides, OPAs), développement des produits transformés, visibilité des produits, accès à des marchés de producteurs, promotion de l'agriculture contractuelle, développement et structuration de l'offre touristique de montagne et des produits de terroir, réseautage des acteurs de l'écosystème agritouristique.
5. Capital humain et entrepreneuriat	Renforcement des compétences techniques (dont offre de formation thématique spécifique aux produits de la zone montagneuse), formation des producteurs, coaching en agritourisme, entrepreneuriat, montée en compétences, accompagnement des promoteurs, développement des capacités entrepreneuriales.
6. Durabilité et résilience territoriale	Gestion durable des ressources naturelles, agriculture biologique, transition verte, résilience climatique, valorisation des ressources locales, investissement responsable/ promotion de l'agroécologie et accès aux services de conseil pour les alternatives durables aux pesticides et engrais,
7. Qualité, réglementation et confiance des marchés	Contrôle qualité, certifications, labels, conformité réglementaire des projets touristiques, investissement responsable, amélioration de la traçabilité et de la qualité des produits.
8. Développement des écosystèmes entrepreneuriaux	Mise en réseau des acteurs, accompagnement intégré des chaînes de valeur, développement de services intégrés, réseautage en agritourisme, coordination des acteurs publics et privés.