

Projet Économie Agricole Durable (PEAD)

Concept-cadre de la méthodologie pour le concours *Coopreneurs*
pour les organisations professionnelles agroalimentaires/ coopératives

Méthodologies et approches choisies pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée *Coopreneurs*

Rapport final

Margret Will
Asma Khelfa
Sabra Jamoussi
Yaya Mama Guia

Novembre 2021

Contenu

Contenu	2
Liste des abréviations.....	3
Glossaire/ clarification des termes techniques.....	4
1 Introduction	6
1.1 Le projet PEAD en bref	6
1.2 L'objectif et la structure du concept-cadre pour la méthodologie <i>Coopreneurs</i>	6
2 La méthodologie <i>Coopreneurs</i>.....	7
2.1 Les principaux défis liés au renforcement des OPA en Tunisie	7
2.2 Les objectifs de <i>Coopreneurs</i>	9
2.3 Les méthodologies sur lesquelles repose <i>Coopreneurs</i>	11
2.4 Les approches de coaching et formation : deux méthodologies d'accompagnement distinctes et complémentaires pour renforcer les capacités des OPA	13
3 Analyse comparative et évaluation des méthodologies de coaching et de formation choisies pour <i>Coopreneurs</i>	14
4 Avantages comparatifs de chaque méthodologie.....	20
5 Justification des instruments choisis pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée <i>Coopreneurs</i>.....	21
6 Réalisation du Cycle <i>Coopreneurs</i>	27
6.1 Offre d'appui du PEAD aux OPA proposant un projet d'affaires prometteur	27
6.2 Implication des partenaires d'affaires et les types de modèles de partenariat possibles	30
6.3 Implication des institutions financières.....	33
6.4 Plan d'opération	35
6.5 Plan d'action et fourniture des bénéfices	44
7 Système de suivi.....	46
Références	50

Liste des abréviations

AHK	Andreas Hermes Akademie
BUS	Bauern-Unternehmer-Schulung (École d'entrepreneuriat pour les agriculteurs.trices)
CBS	Cooperative Business School (École d'entrepreneuriat pour les coopératives)
Com4Dev	Communication for Development
CRDA	Commissariat Régional au Développement Agricole
CVA	Chaînes de Valeur Ajoutée
DEGEDA	Direction Générale des Études et du Développement Agricole
DGFIOP	Direction Générale de Financement et de l'Investissement des Organisations Professionnelles
DGPA	Direction Générale de la Production Agricole
ECP	École Champ Paysanne
ESS	Économie Sociale et Solidaire
FBS	Farmer Business School (École business pour les agriculteurs.trices)
FdFC	Formation des Formateurs/ Coachs
FO Cycle	Farmer Organisation business training and coaching Cycle (Boucle de formation et coaching pour les organisations professionnelles agricoles)
GDA	Groupements de Développement Agricole
GAF	Gestion Administrative et Financière
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IF	Institution Financière
INC	Introduction à la Négociation et à la Contractualisation
KPI	Key Performance Indicators (Indicateurs clés de performance)
MARHP	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche Maritime
MoU	Memorandum of Understanding (Mémoire d'entente)
ONG	Organisations Non Gouvernementales
OPA	Organisations Professionnelles Agricoles
OPA affaires	Orientation d'Affaires des Organisations Professionnelles Agricoles
PEAD	Projet Économie Agricole Durable
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PRIMEA	Programme de Relance de l'Investissement et de la Modernisation des Exploitations Agricoles
RC	Renforcement des Capacités
SME Loop	Small and Medium Enterprises training and coaching Loop (Boucle de formation et coaching pour les petites et moyennes entreprises)
SMSA	Sociétés Mutuelles de Services Agricoles

Glossaire/ clarification des termes techniques

Termes techniques	Compréhension des termes techniques dans le contexte de la méthodologie <i>Coopreneurs</i>
Amélioration de la performance des OPA	Pour améliorer leur performance et être compétitif sur le marché, les organisations professionnelles agricoles (OPA)/ coopératives agricoles ont besoin de développer l'esprit entrepreneurial pour pouvoir répondre à la demande en services de leurs adhérents ou clients externes. Cela suppose de développer des modèles d'affaires viables, établir des systèmes de gouvernance transparentes, gérer les affaires d'une manière professionnelle et efficaces, fidéliser les adhérents et réussir avec les biens et services dans le marché.
Coaching	Le coaching vise à renforcer l'autonomie des personnes ou d'équipes. En adoptant une approche d'accompagnement, participative et interactive, afin de faciliter la mobilisation des propres compétences et des propres ressources pour découvrir des propres solutions et réaliser elles-mêmes les changements souhaités (contrairement aux conseils d'experts, qui fournissent des solutions).
Coopérative	« La société coopérative est un groupement autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs. » (Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA), Droit des sociétés coopératives, 2010). Pour la définition des différents types d'organisations professionnelles agricoles (OPA) considérées par le Projet Économie Agricole Durable (PEAD) cf. le terme « OPA » ci-dessous.
Fonds de soutien	Les subventions de l'état, des projets et des organisations non gouvernementales (ONG) ne constituent pas des services financiers au sens strict. Ils remplacent l'offre privée et publique lorsqu'il n'y en a pas, ou la complètent lorsque des subventions sont nécessaires pour créer des incitations à l'offre privée de services financiers par le biais du partage des risques. Pour les fonds publics de soutien il s'agit par ex. de subventions d'investissements, subventions de production, contrats de travail subventionnés.
Formation	La formation vise une montée en compétence, généralement cognitif (savoir) et technique (savoir-faire).
Idéation	Génération, affinement (évaluation et validation) et développement d'une idée de projet et, plus spécifiquement, dans le cadre du <i>Concours Coopreneurs</i> , d'une idée de projet d'affaires, qui fera partie intégrante d'un modèle d'affaires amélioré d'une OPA.
Incubation	Appui technique et financier et accompagnement de proximité (formation et coaching) d'une OPA en tant que promoteur d'une idée de projet d'affaires jusqu'à la finalisation d'un projet d'affaires viable et judicieusement intégré dans le modèle d'affaires de l'OPA y compris le renforcement de liens d'affaires existants ou la recherche de nouveaux partenaires d'affaires (PME/ grandes entreprises) ainsi que l'élaboration d'un plan d'affaires bancable et la recherche de financement auprès des institutions financières.
Institutions financières	Les institutions financières privées (banques, institutions de microfinance, assurances) ou publiques (par ex. Banque Nationale Agricole/ BNA) ou autres prestataires de services financiers mettant à la disposition du secteur privé (agriculteurs, entreprises de transformation, de commercialisation, OPA, prestataires de services, etc.) des services financiers (par ex. lignes de crédits/ prêts, crédits de contrepartie, financement tripartite, crédits fournisseurs et/ ou clients, produits d'assurance, leasing).
Modèle d'affaires	Modèle d'affaires : Un modèle d'affaires décrit la logique selon laquelle une entreprise (exploitation agricole, OPA ou entreprises) crée, délivre et capte de la valeur. Le modèle d'affaires décrit les structures et les ressources qu'une entreprise (OPA ou entreprise) utilise pour réussir avec ses produits ou services sur le marché et réaliser des profits. Les modèles d'affaires ne sont pas statiques mais doivent être améliorés d'une manière continue et adaptés aux changements des conditions de marché (tendances, normes, concurrence, etc.), conditions cadre (politique, législation, infrastructure, administration, etc.) et capacités et besoins de ses adhérents, de sa direction et de ses partenaires d'affaires en amont et en aval.
	Canevas du modèle d'affaires : Le canevas du modèle d'affaires (Business Model Canvas, BMC développé par Osterwalder et Pigneur, 2011) représente un outil pour analyser et développer des stratégies d'entreprises. Visant à faciliter des discussions en groupes (décideurs et adhérents des OPA, le cas échéant personnes ressources), le canevas supporte des approches participatives et ainsi la compréhension et l'appropriation du modèle d'affaires par les parties concernées.

	Modèle d'affaires d'une OPA : Il n'existe pas de modèle d'affaires standard pour les OPA ; par contre, chaque OPA a son modèle d'affaires unique. Il s'agit d'un instantané, car les modèles d'entreprise sont dynamiques et évoluent dans le temps (voir ci-dessus). L'objectif principale du modèle d'affaires d'une OPA est de permettre aux adhérents et à l'organisation elle-même de : (a) créer de la valeur, (b) profiter (capter) des bénéfices générés ainsi que (c) distribuer une partie des valeurs créés (c1) à ses partenaires d'affaires (pour les motiver à nouer des relations d'affaires avec l'OPA) et (c2) à la communauté au sens large par le biais d'activités sociales et autres. Modèle d'affaires conjoint : Les partenariats d'affaires qui impliquent un certain degré d'interconnexion entre des modèles d'affaires en principe indépendants des OPA et de leurs partenaires d'affaires sont appelés modèles d'affaires conjoints. En premier lieu, il s'agit de partenaires d'affaires en aval (PME/ grandes entreprises comme clients/ acheteurs), mais il peut aussi y avoir des cas où des partenaires en amont sont impliqués (fournisseurs d'intrants) ou des prestataires de services.
OPA	Selon le Projet Économie Agricole Durable (PEAD), les OPA sont des organisations basées sur l'adhésion spontanée, fournissant des services d'appui technique (appui-conseil, information, mécanisation, etc.), de transformation primaire et/ ou de commercialisation (achat d'intrants et/ ou vente de produits) dans le but de servir des intérêts économiques partagés des adhérents. Les formes d'organisation en Tunisie comprennent essentiellement : - Sociétés Mutuelles de Services Agricoles (SMSA) (de base ou central), - Groupements de Développement Agricole (GDA), - Coopératives centrales, - Groupements d'Intérêts Economiques (GIE), - Groupements d'Intérêts Collectifs (GIC) et - Groupements Interprofessionnels and Unions (GI). Dans cet environnement hétérogène, le PEAD concentre son appui sur les formes SMSA (de base ou central) et GDA.
Projet d'affaires	Un projet d'affaires est un ensemble d'activités et d'actions entreprises par les organisations professionnelles agricoles (OPA)/ coopératives agricoles qui se base sur une demande démontrée de services ou produits agricoles au sein des filières sélectionnées et qui prene plusieurs formes d'alliances avec les petites et moyennes entreprises (PME) ou grandes entreprises. L'objectif du projet d'affaires est essentiellement de guider les OPA/ coopératives pour qu'elles réussissent dans un contexte compétitif et concurrentiel (adapté de Oueslati, PEAD, 2021).

1 Introduction

1.1 Le projet PEAD en bref

Le Projet Economie Agricole Durable (PEAD) est mis en œuvre conjointement par le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche Maritime (MARHP) tunisien à travers la Direction Générale des Etudes et du Développement Agricole (DGEDA) et la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Le projet bénéficie d'un financement du Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ).

L'objectif global du PEAD est de stabiliser et améliorer l'emploi dans les exploitations agricoles de petite et moyenne envergure. Visant à rendre l'emploi dans les zones rurales plus attrayant, le projet entend accroître les revenus des agriculteurs.trices à travers le renforcement de leurs compétences entrepreneuriales, des capacités de leurs Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) et de la viabilité de leurs relations d'affaires pour un meilleur accès aux marchés. Le projet est mis en œuvre dans les zones du Nord-Ouest et du Centre-Ouest de la Tunisie (Béja, Jendouba, Kairouan, Kasserine, Kef, Sidi Bouzid et Siliana) et se déroulera de fin 2020 à fin 2023.

Afin d'atteindre ses objectifs, le projet comprend quatre composantes complémentaires :

- Promotion de l'entrepreneuriat par le renforcement des capacités des agriculteurs.trices ;
- Promotion de modèles d'affaires collaboratifs et coopératifs en particulier avec les OPA ;
- Renforcement de l'accès au financement et aux investissements pour les OPA ;
- Promotion du conseil agricole offert par les structures d'appui gouvernementales et non gouvernementales.

La présente méthodologie porte sur le deuxième volet, qui vise à professionnaliser les OPA afin de promouvoir le développement d'organisations orientées vers les affaires (y compris l'orientation vers les marchés) au profit de leurs adhérents. L'objectif principal de l'appui du PEAD aux OPA est de promouvoir leur transition en organisations orientées vers les affaires afin de contribuer à la modernisation de l'agriculture, à l'augmentation des revenus de leurs adhérents, à la création d'emplois et donc à la transformation de l'économie rurale. Il existe un lien étroit avec les autres composantes, notamment l'accès aux services financiers (composante 3). Alors que le volet 2 soutient l'orientation entrepreneuriale des OPA et donc leur capacité à planifier et à mettre en œuvre des investissements viables, le volet 3 aide explicitement les OPA (du côté de la demande) et les institutions financières (du côté de l'offre) à fournir des services financiers fiables.

Le PEAD compte sur les OPA pour leur potentiel économique et social et en tant que partenaires pour atteindre ses objectifs. La méthodologie *Coopreneurs* repose sur le rôle et le potentiel que les OPA peuvent jouer dans l'amélioration des conditions de vie des petits et moyens agriculteurs.trices et le renforcement de l'économie agricole de la Tunisie en général.

1.2 L'objectif et la structure du concept-cadre pour la méthodologie *Coopreneurs*

L'objectif du concept-cadre est de présenter une approche pour la mise en œuvre d'une phase pilote du *Concours Coopreneurs*. Le concept-cadre offre une approche intégrée convenablement programmée selon une logique de combinaison de méthodologies existantes, principalement de la GIZ mais aussi d'autres organisations (cf. section 2.2). Le *Concours Coopreneurs* cherche à développer les capacités des OPA susceptibles de développer des projets d'affaires viables, contribuant ainsi à la durabilité de leurs modèles d'affaires et permettant à leurs adhérents d'en bénéficier.

Le concept-cadre est établi dans deux documents, notamment :

- Le présent document « Méthodologies et approches choisies pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée *Coopreneurs* » et
- Le document séparé « Systèmes de sélection et d'évaluation pour le *Concours Coopreneurs* : Critères d'éligibilité et système d'évaluation des idées de projets d'affaires ».

En compilant et analysant les manuels des méthodologies et boîtes à outils existantes et les analyses préparées par le PEAD, le présent compendium constitue un cadre conceptuel pour le développement de la méthodologie intégrée du concours *Coopreneurs* et des matériaux associés. Le chapitre 2 donne un aperçu des principaux défis des OPA en Tunisie (section 2.1) comme base pour en dériver les objectifs principaux du concours *Coopreneurs* (section 2.2). Ensuite, un résumé des méthodologies est donné sur lesquelles repose l'approche intégrée (section 2.3). Le chapitre 3 donne une analyse comparative et une évaluation de ces méthodologies de coaching et de formation servant de base pour une évaluation des avantages comparatifs de chaque méthodologie (chapitre 4) et la justification des instruments choisis pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée (chapitre 5).

Un plan d'opération et des recommandations pour la réalisation du plan d'action et la fourniture des bénéfices (chapitre 6) compléteront les propositions de mise en œuvre du concept. Enfin, un système de suivi est proposé (chapitre 7) qui permet, d'une part, de suivre, d'évaluer et de documenter les résultats et les impacts obtenus à la fois pour le PEAD et les OPA au cours de chaque cycle de *Coopreneurs* et, d'autre part, de tirer des leçons pour une amélioration continue de la méthodologie pour les cycles suivants et le développement d'une éventuelle stratégie de mise en échelle ultérieure.

2 La méthodologie *Coopreneurs*

2.1 Les principaux défis liés au renforcement des OPA en Tunisie

En Tunisie, comme partout dans la région de la Méditerranée du Sud et de l'Est, les petites et moyennes entreprises (PME) et les exploitations familiales sont la principale source de croissance économique et d'emploi mais leur développement est fortement conditionné par des contraintes structurelles et des difficultés à financer leurs activités ou à accéder à de nouveaux marchés. Le rôle que les OPA/ coopératives agricoles pourraient jouer dans l'amélioration de l'accès des agriculteurs à leurs organisations et de leurs adhérents aux intrants, aux financements et aux marchés est largement reconnu. Pourtant, le nombre et le volume d'activité des OPA sont bien en dessous du potentiel et leur impact sur l'inclusion sociale et l'emploi reste modeste.

En effet, les OPA organisent des activités autour des filières et des chaînes de valeur ajoutée (CVA) données. Certaines de ces filières et CVA bénéficient d'une attention particulière dans les politiques et stratégies de développement national et local, et d'autres sont peu mises en exergue. Dans le premier cas, une organisation et des moyens sont mis en place pour la promotion de ces filières ou CVA, parfois présentées comme stratégiques ou prioritaires. En Tunisie, c'est le cas, par exemple, de la filière des dattes, la filière du lait et la filière des plantes aromatiques et médicinales.

En plus des enjeux relatifs à la politique d'organisation et de promotion des filières, d'autres enjeux se présentent aux OPA, notamment :

- La Loi n° 2020-30 du 30 juin 2020, relative à l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), ouvre la voie à l'autonomisation des OPA (du moins celles qui optent pour le statut coopératif) ;
- La Loi sur l'Investissement, N°71 du 30 septembre 2016, entrée en vigueur le 1er avril 2017, vise à favoriser la promotion des investissements privés, notamment étrangers, et à encourager la création et le développement des entreprises ;

- La libéralisation et l’ouverture des marchés comme par ex. l’Accord de libre-échange complet et approfondi avec l’Union Européenne (ALECA) présente des avantages et des inconvénients/contraintes pour les OPA ce qui nécessitera, de la part des producteurs tunisiens, une meilleure organisation et réaction :
 - En termes des avantages, la libéralisation agricole peut entraîner des gains significatifs de la production pour certains agriculteurs (par ex. la Banque Mondiale estime que près de 70% des fermes tireraient avantage de la suppression des distorsions de prix dans le secteur agricole (World Bank, 2020).
 - Parmi les inconvénients, on peut citer l’obligation pour les exploitations de respecter les normes de marché et la concurrence avec les importations fortement subventionnées (producteurs européens en l’occurrence).
- La performance et la compétitivité des OPA en tant que prestataires de services et acteurs commerciaux dans les CVA sont critiques pour leur capacité à répondre à la demande de services de leurs membres et de leurs clients externes, à générer des revenus, à attirer des partenaires d’affaires et donc à développer une capacité d’autofinancement et à devenir une organisation solvable ayant accès aux services financiers.
- Des initiatives comme le Programme de Relance de l’Investissement et de la Modernisation des Exploitations Agricoles (PRIMEA) offrent un support de mise à niveau des exploitations agricoles.

Selon le Ministère de l’Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche Maritime (MARHP, 2017), ils existent en Tunisie 248 Sociétés Mutuelles de Services Agricoles (SMSA) et 3 000 Groupements de Développement Agricole (GDA), pourtant seulement 4 à 5% des agriculteurs tunisiens adhèrent à de telles organisations. De ce fait, le PEAD déduit dans le document « L’appui de la GIZ aux Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) – une stratégie pour le développement de l’économie rurale en Tunisie » (s.d.), que ce faible degré d’organisation soit en contradiction aux besoins réels des entreprises agricoles. La majorité des exploitations étant de taille petite ou moyenne, les agriculteurs ne disposent pas de l’expertise nécessaire ou des volumes de produits (et donc des économies d’échelle) pour être compétitifs sur les marchés. « La faible adhésion est due essentiellement à la modeste performance des OPA dans un contexte encore fortement marqué par une culture de l’assistanat, où les OPA représentent des plateformes d’accès aux avantages du gouvernement et des organisations internationales, plutôt que des opportunités pour le développement de services et revenus à travers l’économie collaborative. » (ibid, p.1). Les causes de cette faible performance comprennent les facteurs suivants (adapté de PEAD, 2017, p.1f) :

- Des raisons historiques liées à la création de coopératives imposées par l’état et donc à la limitation de leurs activités à la collecte de fournitures offertes par l’état ;
- Les compétences insuffisantes en termes de gestion administrative et de gestion des ressources financières et humaines ;
- Le manque de connaissance de leurs chaînes de valeur et de marchés rémunérateurs et ignorance en matière de stratégies de marketing et de commercialisation ;
- Le faible niveau de professionnalisation, qui se manifeste par un manque d’esprit d’entreprise et d’orientation de leurs stratégies (modèles d’affaires) aux besoins de leurs adhérents ;
- Les ressources très limitées qui ne permettent pas de répondre à la diversité des services demandés par les adhérents ;
- La combinaison de tous ces facteurs fait que les OPA ne sont pas des partenaires attractifs et compétitifs ni pour les fournisseurs d’intrants et acheteurs, ni pour les institutions financières.

Pour pouvoir sortir gagnant face à ces lacunes et aux grands défis (autonomisation des OPA, investissements des sociétés de transformation et des grandes surfaces, ouverture des marchés,

positionnement sur les marchés et modernisation des exploitations agricoles), les OPA sont appelées à relever les défis suivants :

- L'autonomisation des OPA par l'amélioration de la performance organisationnelle et l'amélioration de la gouvernance participative au sein de l'OPA ce qui la rend plus attrayante pour les agriculteurs et pourrait augmenter par conséquent le nombre d'adhérents ;
- L'instauration d'une confiance mutuelle et d'une collaboration entre les adhérents afin de renforcer les structures démocratiques, la représentativité et les dispositifs d'entraide, faisant des OPA des partenaires fortes, compétitives et respectées dans leur environnement ;
- La satisfaction des besoins des agriculteurs adhérents en leur offrant des services performants de proximité en termes d'appui conseil, technologiques et de marketing, favorisant une meilleure inclusion des petits exploitants, en particulier des jeunes et des femmes ;
- L'orientation des activités des OPA vers les affaires en renforçant leurs capacités de gestion et de marketing afin d'améliorer leur compétitivité et leur positionnement sur les marchés et ainsi faciliter l'accès aux marchés industriels et aux grands commerces ;
- L'amélioration des compétences des OPA en matière de négociation afin d'initier, d'établir et de maintenir des liens d'affaires et, le cas échéant, des contrats (par ex. mais pas exclusivement dans le cadre de l'agriculture contractuelle ; cf. section 6.2) ;
- Le renforcement des capacités de prise de décision stratégiques éclairées des OPA pour élaborer des plans d'affaires viables, y compris des projets d'investissement bancables et susceptibles d'attirer des prêts des institutions financières.

Ces défis font appel à des compétences extérieures susceptibles de permettre aux OPA de bénéficier des opportunités tel que :

- La structuration des CVA avec une plus grande valeur ajoutée pour les producteurs et en particulier pour les femmes, qui sont souvent les premières transformatrices à l'amont des CVA.
- Le développement de services financiers en générale et des produits financiers, en particulier les crédits à court et long terme mais aussi les services d'assurance adaptés aux besoins des OPA et de leurs adhérents.
- L'accès à l'information, le conseil, la formation et le coaching surtout pour la thématique de l'entrepreneuriat, la gestion économique des activités et la gestion des organisations.

Aujourd'hui, la raison d'être du projet PEAD en général et du *Concours Coopreneurs* en particulier dans son approche systémique est d'une grande richesse là où elle intègre tous les acteurs concernés à soulever ces défis et les visions dégagées par l'analyse des enjeux et les solutions envisageables par ceux qui les portent. En conséquence, investir dans les OPA/ coopératives agricoles pourrait contribuer à la structuration et à l'élargissement du marché intérieur et à une plus grande compétitivité des chaînes agroalimentaires à condition de mieux comprendre les obstacles liés au contexte dans lequel ces OPA opèrent.

2.2 Les objectives de *Coopreneurs*

Le *Concours Coopreneurs* est un programme de promotion des OPA/ coopératives agricoles actives dans les filières prioritaires sélectionnées par le PEAD. Le projet a pour but de renforcer la performance de ces organisations en favorisant leur orientation vers les affaires, en encourageant une coopération fructueuse entre leurs adhérents et en renforçant leurs relations avec des partenaires d'affaires et des prestataires de services externes, publics et privés. L'accompagnement vise à développer les capacités organisationnelles à prendre des décisions éclairées sur leurs modèles d'affaires, y compris l'identification et la mise en œuvre de projets d'affaires, afin de renforcer la compétitivité des OPA dans un environnement concurrentiel et complexe.

Le schéma suivant décrit le rôle et les interrelations entre les différents acteurs, les corrélations entre les fonctions des structures internes de l'OPA et la prestation de services aux adhérents et aux clients externes, ainsi que le rôle central du modèle d'affaires de l'OPA en tant qu'outil d'orientation stratégique pour le développement des organisations coopératives et leurs projets d'affaires.

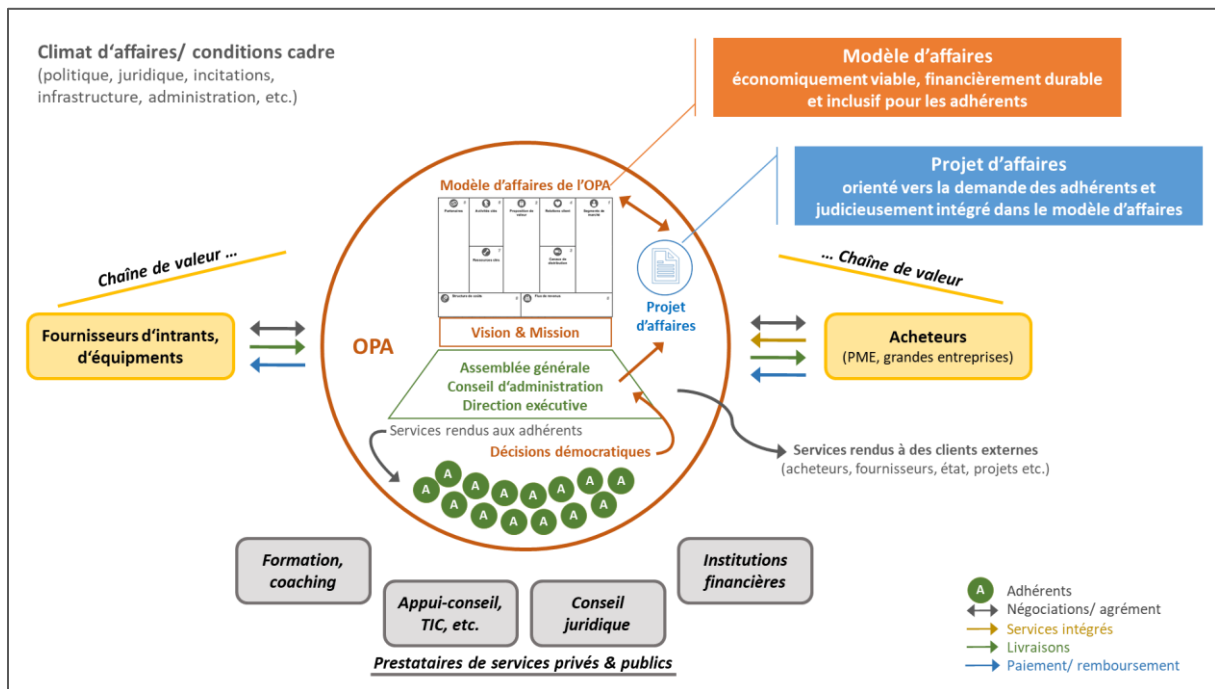


Figure 01 : Les principaux dispositifs de prise de décision stratégique et de gestion interne de l'OPA, ainsi que leurs liens d'affaires avec les partenariats externes clés (Source : Auteurs)

Plus précisément, la méthodologie *Coopreneurs* sert à renforcer la performance des OPA à travers quatre dimensions :

- L'orientation stratégique des OPA par le développement de modèles d'affaires viables axés sur les marchés ainsi que le renforcement de la gouvernance interne et des capacités de gestion, de la communication interne et externe, de la transparence, de la redevabilité et de l'équité ;
- L'amélioration et la diversification de leurs offres de services axées sur le marché et répondant à la demande par la promotion de projets d'affaires afin de créer des sources de revenus et des incitations pour les adhérents et les partenaires d'affaires de s'engager ;
- L'établissement de partenariats d'affaires durables et fiables avec les acteurs en amont et en aval, à savoir des fournisseurs d'intrants et d'équipements ainsi que des entreprises de transformation et de commercialisation ;
- L'établissement de relations fructueuses avec les acteurs publics et des prestataires privés et publics de services financiers (banques, assurances, agences de promotion étatiques, etc.) et non-financiers (services d'appui-conseil, de formation, juridique, nouvelles technologies, etc.).

Le projet lance un appel à propositions compétitif nommé *Concours Coopreneur* destiné aux OPA qui souhaitent soumettre une idée de projet d'affaires. L'intervention prend la forme d'un paquet d'appui ciblé aux besoins des OPA, incluant formations, accompagnement (coaching), appui aux investissements et réseautage (cf. chapitre 6 pour plus de détails). Le point de départ du développement des modèles d'affaires des OPA est constitué par les marchés potentiels le long de chaînes de valeur spécifiques et la capacité des organisations coopératives à répondre à cette demande. La gamme de services offerts aux adhérents et, le cas échéant, à des clients externes peut inclure des prestations très diversifiées (cf. Mama Guia et Will, 2018, p.11) :

- Des biens (ou services tangibles) comme l'agrégation, le conditionnement et/ou la transformation et la vente de produits, la production et la vente de semences améliorées, etc. ; et/ ou
- Des services dit « non-tangibles » comme l'appui-conseil, les formations, l'information sur les marchés, les systèmes de traçabilité, l'accès aux offres de prestataires de services financiers ou non-financiers externes, la réalisation de fonctions régaliennes délégués, etc.

Le cycle *Coopreneur* a une durée d'environ 18 mois, de la sélection à la capitalisation des acquis (cf. chapitre 6). Le PEAD prévoit différents appels à propositions en fonction de la priorisation et la sélection des marchés agricoles prometteurs.

2.3 Les méthodologies sur lesquelles repose *Coopreneurs*

L'utilisation des différentes approches d'accompagnement développées principalement par la GIZ mais aussi par d'autres organisations dans le *Concours Coopreneurs* se justifie par la valeur ajoutée que peut apporter chacune de ces approches. Cela porte sur le renforcement des compétences des dirigeants et adhérents des OPA et la mise à disposition d'outils de pilotage à mener eux-mêmes les processus de changement nécessaires pour transformer leurs organisations en entités orientées vers les affaires et bien gérées et de développer ainsi des structures organisationnelles viables et durables. A cet égard, le renforcement des capacités des dirigeants et des adhérents des OPA suppose, à la fois :

- Une ouverture d'esprit large, pour pouvoir procéder à une bonne lecture du contexte (opportunités, enjeux et manœuvrabilité) ;
- Une disponibilité d'informations (fiables et accessibles) pour pouvoir mieux apprécier les opportunités et enjeux et ajuster/affiner les stratégies de positionnement et les techniques de gestion ;
- L'existence et la possibilité d'utiliser des outils de gestion stratégique et opérationnelle adaptés au contexte de chaque OPA ;
- Un leadership pour une meilleure gestion des intérêts des parties prenantes « aux affaires » de chaque OPA ou d'un groupe d'OPA dans le cas où elles fédèrent leurs forces.

Dans cette perspective, chacune des méthodologies sélectionnées offre la possibilité de contribuer différemment à cette finalité, sans toutefois y parvenir de façon systémique (globale), d'où l'intérêt de les conjuguer dans l'approche *Coopreneurs*. Ces finalités révèlent également les exigences imposées aux tiers offrant un soutien pour y parvenir et aux coaches/ formateurs accompagnant les OPA sur ce chemin.

Les méthodologies utilisées peuvent être divisées en deux catégories : en premier lieu, les méthodologies explicitement développées pour soutenir le développement des modèles d'affaires et la gouvernance des OPA et deuxièmement les méthodologies dont des outils sont délibérément incorporés pour traiter des questions spécifiques insuffisamment couvertes dans la première catégorie.

Les méthodologies explicitement développées pour soutenir le développement des OPA et de leurs liens d'affaires en aval :

- **Orientation d'affaires des OPA (*OPA affaires*)** de la GIZ
qui sert de méthodologie centrale où sont intégrés des éléments des autres approches
- **Cooperative Business School (CBS)** de la GIZ
qui couvre de façon idéale le domaine des services
- **Farmer Organisation Business Training and Coaching Cycle (*FO Cycle*)** de la GIZ
dont une sélection d'outils complète les deux autres méthodologies susmentionnées ;
- **Agriculture contractuelle (AC)** de la GIZ
qui offre des approches additionnelles pour une mise en relation durable avec des acheteurs.

Les méthodologies dont des outils sont délibérément incorporés pour traiter des questions spécifiques insuffisamment couvertes dans la première catégorie :

- **Modèles d'affaires conjoints** de la GIZ
qui complète l'approche en termes de l'intégration durable des OPA dans les marchés ;
- **Bauern-Unternehmer-Schulung** de la Andreas Hermes Akademie (AHS)
(École d'entrepreneuriat pour les agriculteurs.trices) qui supporte le développement de l'esprit entrepreneurial des leaders, du personnel et des adhérents
- **Small and medium enterprises training and coaching Loop (SME Loop)** de la GIZ
qui offre un cycle de formation et coaching aux petites et moyennes entreprises (PME) ;
- **Introduction à la Négociation et à la Contractualisation (INC)** de la GIZ
qui supporte les acteurs à se préparer à des négociations ;
- **Gestion administrative et financière (GAF)**
qui met à la disposition des outils nécessaires pour le pilotage des OPA ;
- **Calcul des coûts**
qui complètent les outils de calcul de coûts et de marges brutes des autres approches ;
- **Communication et marketing (Com4Dev)**
qui complète les thèmes de commercialisation dans le cadre de l'approche globale ;
- **Utilisation partagée de machines agricoles** de la GIZ
qui complète surtout l'approche globale en termes de la gestion de services spécifiques ;

Pour des informations détaillées sur toutes ces approches, il convient de se référer aux documents que le PEAD peut mettre à la disposition. Ici, ils ne seront mentionnés brièvement que les quatre méthodologies qui sont principalement utilisées pour le développement du *Concours Coopreneurs* en raison de leur orientation vers les besoins des OPA et de leur approche élaborée de renforcement de capacités.

- **OPA affaires :**
Pour assurer l'appropriation des modèles d'affaires des OPA par les adhérents et les dirigeants, *OPA affaires* se déroule en trois cycles de formation et de coaching focalisant sur le développement de projets d'affaires stratégiques et porteuses, sur le renforcement des capacités à la gestion de leurs affaires, sur le développement de stratégies de marketing et commercialisation des services ainsi que sur la durabilité de ces organisations (voir graphique ci-dessous).
- **CBS :**
Dans le cadre de *CBS*, les OPA renforcent leurs connaissances et leurs compétences pour rendre, gérer et financer des services d'affaires viables pour leurs adhérents. Complétant d'autres mesures de soutien comme le Farmer Business School (*FBS*), le CBS est compact, mis en œuvre à grande échelle et s'est avéré rentable en termes de relation coûts-bénéfices par cycle de formation.
- **FO Cycle :**
Par le biais de l'évaluation organisationnelle, de la formation et du coaching, le *FO Cycle* supporte les OPA à développer leurs modèles d'affaires, à mettre en œuvre leurs projets d'affaires et à développer leurs systèmes de gestion et de gouvernance.
- **AC :**
L'objectif principal de cette méthodologie est de fournir une approche pratique pour le développement de liens viables et fiables entre les OPA (le cas échéant, les producteurs individuels) et les PME ou les grandes entreprises par le biais de relations contractuelles soit formelles soit informelles.

La figure suivante donne une vue d'ensemble de *OPA affaires*, dont les modules et thèmes servent de structure de référence (« squelette » et contenu) pour le concept intégré du *Concours Coopreneurs*.

OPA affaires est subdivisé en quatre modules, à savoir (voir figure suivante) : (1) stratégies d'activités porteuses pour les OPA ; (2) capacités des OPA à gérer leurs affaires ; (3) capacités de gestion des OPA en marketing et commercialisation des biens et services ; et (4) durabilité des activités des OPA. Les modules 3 et 4 sont réalisés en un seul cycle de formation et coaching.

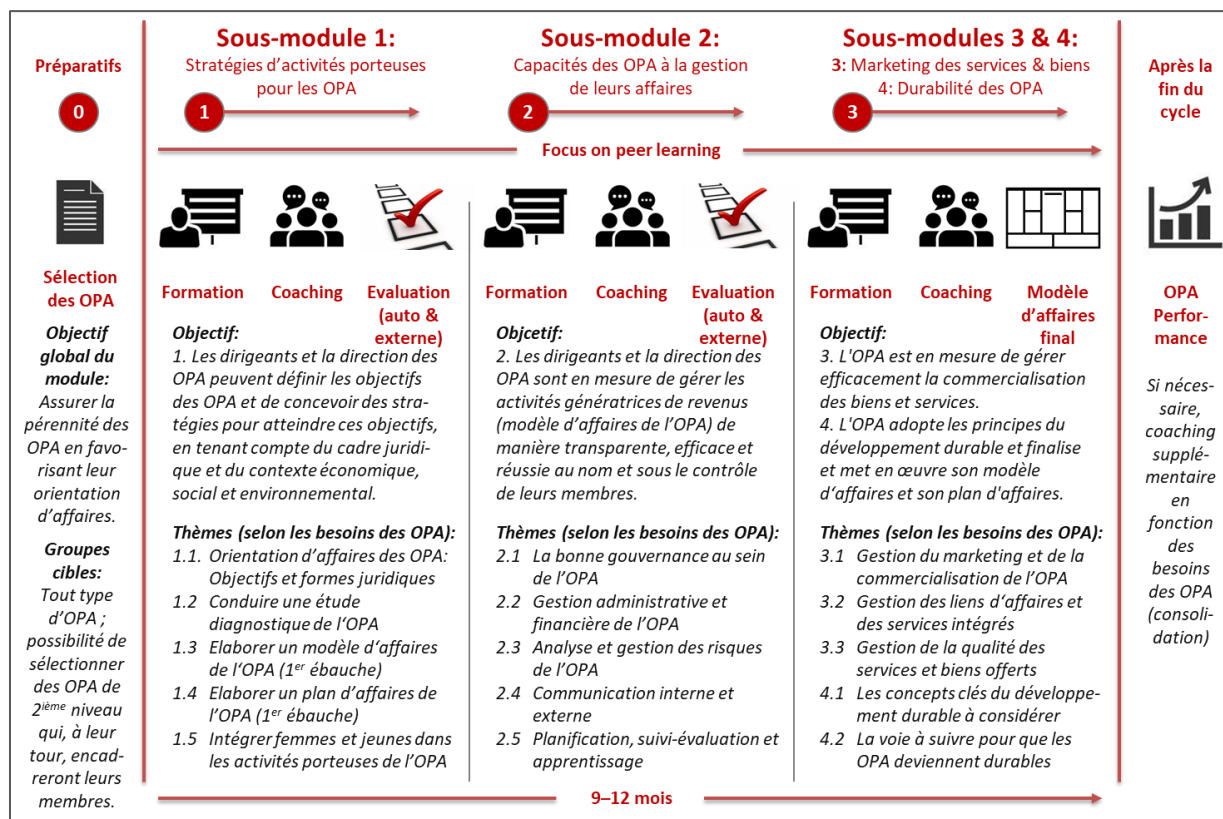


Figure 02 : OPA affaires : Déroulement générique des cycles de formation et coaching (Source : Will, 2018)

2.4 Les approches de coaching et formation : deux méthodologies d'accompagnement distinctes et complémentaires pour renforcer les capacités des OPA

Dans ce qui suit, la comparaison des méthodologies se concentre sur les quatre éléments centraux de l'approche intégrée *Coopreneurs*, à savoir *OPA affaires*, *CBS*, *FO Cycle* et *AC*.

En effet, si toutes ces approches d'accompagnement utilisent l'approche « formation » comme méthodologie d'apprentissage, l'approche « coaching » n'est pas systématiquement intégrée dans toutes les approches d'accompagnement, à l'exception de *OPA affaires* et *AC* et, dans une moindre mesure, du *FO Cycle*. D'autre part, les démarches d'apprentissage proposées dans chacune des approches d'accompagnement (notamment à travers les guides de formation et de coaching dans le cas de *OPA affaires*), offrent une diversité de sources d'inspiration d'outils et d'approches pédagogiques.

Le coaching et la formation constituent deux types de renforcement de capacités qui se complètent dans le but de faciliter l'amélioration de la performance des OPA et l'appropriation de leurs modèles et projets d'affaires. Le coaching et la formation utilisent différents outils pédagogiques tels que la sensibilisation, l'information, l'échange d'expériences, la formation des adultes standard ou à la carte, l'apprentissage par les pairs ainsi que l'autodiagnostic de leurs propres forces et faiblesses, leurs opportunités et menaces et surtout l'accompagnement dans la découverte de leurs propres solutions et enfin la sensibilisation et l'encouragement à agir et à changer.

Le tableau suivant donne une idée comment les deux approches, formation et coaching se distinguent et ainsi se complètent.

Tableau 01 : Coaching et formation : deux approches distinctes et complémentaires

Approches d'accompagnement	Finalité	Rôles des coachs/ formateurs	Démarches
Formation	La formation vise une montée en compétence, généralement cognitif (savoir) et technique (savoir-faire).	Le formateur assure les rôles de sensibilisation, facilitation, personne-ressource et d'assistant.	Le formateur assure la maîtrise du contenu.
Coaching	Le coaching vise l'autonomisation des clients en adoptant une approche d'accompagnement qui facilite la mobilisation des propres compétences et des propres ressources pour découvrir leurs propres solutions et réaliser eux-mêmes les changements souhaités.	Le coach accompagne le processus de changement visant la dynamisation des forces d'entraide et l'optimisation de l'utilisation des propres compétences et ressources.	Le coach soutient et encourage les acteurs dans la gestion de leurs processus de changement.

Source : Auteurs

3 Analyse comparative et évaluation des méthodologies de coaching et de formation choisies pour *Coopreneurs*

Afin de donner au projet PEAD, à ses partenaires et aux formateurs/coachs une vue d'ensemble et de permettre un choix approprié en fonction des besoins des OPA accompagnées, la matrice suivante donne une comparaison des approches de formation et de coaching des principales méthodologies sélectionnées, à savoir *OPA affaires*, *CBS*, *FO Cycle* et *AC*.

L'analyse et l'évaluation des différents critères ont pour objectif d'orienter la conception du *Concours Coopreneurs* afin de guider l'intégration des méthodologies *CBS*, *FO Cycle* et *AC* dans *OPA affaires* comme méthodologie centrale. Pour une comparaison détaillée des différents outils des méthodologies, il convient de se référer au document « Analyse comparative des approches OPA » préparée par le PEAD (fichier Excel).

Les différentes questions évoquées dans le chapitre 2 se ramènent à une évaluation des approches selon les critères suivants (voir matrice dans le tableau suivant) :

- Les principes de base :
 - Objectifs principaux
 - Indicateurs escomptés
 - Groupes cibles principaux
 - Autres groupes cibles
 - Modules clés
 - Flexibilité/ prise en compte des besoins des OPA
 - Importance des concepts de formation et de coaching
 - Trajectoires principales de mise en échelle
 - Complémentarité entre les méthodologies
 - Evaluation globales
- Aperçu des concepts de formation et de coaching :
 - Finalité des cycles de formation et de coaching ;
 - Démarches adoptées ;
 - Outils principaux

Tableau 02 : Matrice d'analyse comparative et d'évaluation des méthodologies principales de formation et coaching choisies pour *Coopreneurs*

Approches	OPA affaires	CBS	FO Cycle	AC
Critères				
Les principes de base				
Objectifs principaux	OPA affaires favorise l'appropriation des processus de développement de leurs modèles d'affaires par les dirigeants et les adhérents et ceci au profit des adhérents et de la pérennisation des OPA elles-mêmes.	Le CBS est un programme de formation pour les OPA de base, visant à renforcer leurs capacités à fournir durablement des services pour créer des bénéfices mutuels pour les adhérents et les OPA.	Le FO Cycle sert d'instrument de développement des capacités des OPA pour améliorer l'esprit d'entreprise des OPA afin d'atteindre durablement leurs objectifs sociaux et commerciaux.	L'AC encourage l'établissement de liens d'affaires gagnant-gagnant entre producteurs et acheteurs en favorisant l'appropriation de modèles d'affaires innovants et de pratiques commerciales améliorées.
Indicateurs escomptés	Indicateurs clés de performance sélectionnés (cf. section 7) : - Revenus des adhérents et de l'OPA : modèle et plan d'affaires - Stabilité des structures : autonomie de l'OPA, gestion de l'OPA - Fidélisation des adhérents, clients externes, autres partenaires : modèle d'affaires, qualité des services, gouvernance, gestion des liens d'affaire - Viabilité/ durabilité du modèle d'affaires : transversale, autonomisation, innovation	Indicateurs clés de performance sélectionnés (cf. section 7) : - Revenus des adhérents et de l'OPA : stratégie de diversification, redistribution des profits - Stabilité des structures : plan d'affaires, gestion de l'OPA - Fidélisation des adhérents et autres partenaires : qualité des produits, services de qualité à prix bas, gouvernance - Viabilité/ durabilité du modèle d'affaires : fondement des services d'affaires	Indicateurs clés de performance sélectionnés (cf. section 7) : - Revenus des adhérents et de l'OPA : financement, modèle d'affaire - Stabilité des structures : gouvernance - Fidélisation des adhérents et autres partenaires : marketing et réseautage - Viabilité/ durabilité du modèle d'affaires : transversal	Indicateurs clés de performance sélectionnés (cf. section 7) : - Revenus de l'acheteur et des producteurs contractualisés : profitabilité, seuil de rentabilité - Stabilité des structures : modèle d'affaires, système de gestion, gestion des risques - Fidélisation parties contractantes et autres : gouvernance équitable et transparente - Viabilité/ durabilité du modèle d'affaires : viabilité économique, financière et sociale
Groupes cibles principaux	- Dirigeants des OPA - Représentants sélectionnés des adhérents des OPA - Adhérents des OPA (subsidiament)	- Dirigeants des OPA - Adhérents de l'OPA	- Dirigeants des OPA - Adhérents des OPA	- Entreprises (acheteurs) - OPA - Le cas échéant, intermédiaires
Autres groupes cibles	Groupes cibles par type de formations : - Formation de formateurs/ coachs (FdFC) pour les formateurs/ coachs (complété par une formation en coaching)	Groupes cibles par type de formation : - Formation de formateurs (FdF) pour les formateurs - Formation ensemble avec les groupes cibles principaux pour	Groupes cibles par type de formation : - Formation de formateurs (FdF) : - o Formateurs/ coachs - o Formation ensemble avec les groupes cibles principaux	Groupes cibles par type de formations : - Formation de formateurs/ coachs (FdFC) pour les formateurs/ coachs (complété par une formation en coaching)

Approches Critères	OPA affaires	CBS	FO Cycle	AC
	- Formations adaptées au besoin de différents groupes cibles : - o Accompagnateurs sur le terrain (staff de l'OPA/ externe, producteurs chef de file, etc.) - o Prestataires de services financiers et non-financiers - o Tiers parties (agences gouvernementales, projets, etc.)	- les accompagnateurs responsables d'assurer le suivi - Jeunes apprenants des centres de formation technique et professionnelle pour une meilleure disponibilité de compétences orientées vers l'innovation et les technologies d'information et de communication (TIC)	o Organismes et institutions de promotion des OPA	- Formations adaptées aux besoins : - o Accompagnateurs sur le terrain (staff entreprise ou OPA, producteurs chef de file, etc.) - o Prestataires de services financiers et non-financiers - o Tiers parties (agences gouvernementales, projets, etc.)
Modules clés	Axé sur les modèles d'affaires des OPA (y inclus promotion des jeunes et des femmes) : - Stratégies d'activités porteuses pour l'OPA : diagnostic modèle d'affaires actuel, projet de modèle d'affaires amélioré, intégration des femmes et jeunes - Capacités des OPA à gérer leurs affaires : gouvernance, gestion administrative/ financière/ risques/ communication - Gestion du marketing des services et des liens d'affaires - Concepts du développement durable et pérennisation des OPA : autonomisation, amélioration continue	Axé sur les services comme noyau des modèles d'affaires (y inclus promotion des jeunes et des femmes) : - Services d'affaires : concept, typologie et plan d'affaires - Calcul des profits et coûts des services - Modèles de services : services de production et de marketing - Conditions cadre pour le développement des OPA - Administration, leadership et gestion des conflits	Axé sur les services comme noyau des modèles d'affaires (y inclus promotion des jeunes et des femmes) : - Services pour le développement des affaires des OPA - Gestion des services d'affaires pour les OPA - Développement de modèles d'affaires des OPA - Voie à suivre objectifs and plan d'actions)	Axé sur les modèles d'affaires conjoints à l'interface des livraisons des producteurs et de l'approvisionnement de l'acheteur : - Décision stratégique sur l'engagement dans l'AC - Développement d'un modèle d'affaires inclusif d'AC - Mise en place des infrastructures et d'un système de gestion - Voie de croissance saine
Flexibilité/ Prise en compte des besoins des OPA	Flexibilité fait partie intégrante du concept en alignant la formation et surtout le coaching aux besoins, capacités et opportunités des OPA : - Approche systémique et à la carte (modules/ thèmes/ outils) - Adaptabilité des outils et recherche du consensus parmi les adhérents et avec la direction comme condition préalable de l'appropriation des solutions	Démarche d'introduction et d'adaptation prévue avant implémentation de l'approche, en fonction des CVA et du pays. Instruction aux formateurs d'adapter le contenu de la formation au niveau d'alphabétisation et aux capacités des OPA : - Développement des services sur demande des adhérents	Processus d'adaptation prévu avant implémentation et de façon continue : - Orientation aux besoins à travers des outils/ cas d'exemples - Discussion de possibilités d'adaptation des outils - Proposition d'une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces pour la voie à suivre	Flexibilité fait partie intégrante en adaptant le coaching aux besoins, capacités et potentiels des parties contractantes et en identifiant les besoins de formation sur mesure : - Approche systémique et à la carte (phases/ thèmes/ outils) - Développement des services intégrés et du système de gestion aux besoins

Approches Critères	OPA affaires	CBS	FO Cycle	AC
	- Qualification des formateurs/coachs pour s'adapter en continu aux besoins des OPA Approche générique, adaptation possible au cours de l'implémentation selon les besoins des OPA. Adaptation aux besoins des pays, filières est possible.	- Possibilité d'adapter les outils en fonction des besoins - Affinement des outils selon les besoins des adhérents - Proposition de fiches d'évaluation des besoins des adhérents - Qualification des formateurs/ accompagnateurs pour s'adapter aux besoins des OPA	- Qualification des formateurs/coachs pour s'adapter aux besoins des OPA	- Orientation au principe de gagnant-gagnant basés sur les capacités des parties contractantes - Qualification des coachs pour s'adapter en continu aux besoins
Importance des concepts de formation et de coaching (voir plus de détails ci-dessous)	Le coaching constitue la véritable approche de cette méthodologie, car chaque OPA a besoin de solutions propres. La formation constitue un moyen de préparer les OPA au coaching. Le guide de « formateurs/ coach » spécifie les rôles, les objectifs, les résultats et la démarche, selon qu'il s'agit de formation ou de coaching.	La formation sert d'outil principale complétée par une présentation des résultats auprès des adhérents de 3 jours à réaliser sous la supervision des formateurs et visant l'élaboration d'un plan d'action. Les questionnements et les jeux de rôle lors de la formation facilitent d'établir un lien avec la situation propre des OPA.	La formation et le coaching ont une importance équilibrée avec le coaching servant d'assurer un suivi des outils élaborés et des agréments conclus lors de la formation.	Le coaching constitue l'approche principale d'accompagnement. Des sessions de formation courtes jouent un rôle subordonné et sont insérées au fur et à mesure des besoins.
Trajectoires principales de mise en échelle	Ancrage dans des OPA de 3^{ème} niveau (interprofessions, fédérations) qui, dans le cadre de leurs modèles d'affaires, accompagnent les OPA de 2^{ème} et 1^{er} niveau. Ancrage dans des institutions de promotion de l'économie rurale.	Ancrage dans des institutions de formation publics et privés bien sélectionnées assurant la mise en échelle des formations et du suivi.	Ancrage dans des organismes et institutions de promotion des OPA assurant la mise en échelle des cycles de formation et de coaching.	Création de pools d'experts en AC nationaux et régionaux capables d'accompagner les entreprises et leurs réseaux de producteurs. Ancrage dans des institutions de promotion de l'agribusiness.
Complémentarité entre les méthodologies	Offrant une approche de développement stratégique, OPA affaires sert de structure-cadre du concept intégré <i>Coopreneurs</i>. D'autres méthodes peuvent être intégrées ou des outils additionnels peuvent être ajoutés selon les besoins.	Axée sur le développement de différents types de services pour les OPA, la méthode CBS est un complément idéal à OPA affaires, ce qui a déjà été prise en compte dans le développement de OPA affaires. Proposition d'outils formatés sur Excel, facilitant l'utilisation des outils (par ex. calculs).	Le FO Cycle peut compléter OPA affaires notamment en ce qui concerne les questions de marketing et des fiches de gestion administrative et financière.	Les bases de l'AC se trouvent dans le sous-module 3 de OPA affaires. Une considération plus approfondie de l'approche AC dans le contexte de <i>Coopreneurs</i> semble nécessaire.
Evaluation globale	Les principaux avantages sont un coaching solide, qui soutient la prise de décision démocratique et	Les principaux avantages sont la possibilité de mettre en échelle l'orientation service des OPA et	Les principaux avantages sont la possibilité de mettre en échelle l'orientation service des OPA et	Les principaux avantages sont un coaching solide, qui contribue à l'appropriation de solutions propres

Approches	OPA affaires	CBS	FO Cycle	AC
Critères	conduit à l'appropriation des solutions propres et donc à un ancrage durable des changements dans les OPA et parmi leurs adhérents. Volonté à contribuer aux coûts. Les principaux enjeux sont les coûts élevés associés au coaching, les exigences en matière de qualification des experts et les exigences pour un ancrage institutionnel.	d'ancrer la méthodologie CBS dans des institutions de formation dans différents contextes nationaux et d'offrir les formations à des coûts limités. Les principaux enjeux sont le focus sur les services liés à la production de biens et un manque d'autres types de services ainsi que l'accompagnement limité post-formation.	l'assurance de certains changements à travers un certain degré de coaching. Offre de formations/ coaching à des coûts moins chers que OPA affaires. Les principaux enjeux sont le focus sur quelques services sélectionnés ainsi que l'accompagnement insuffisant des processus d'appropriation dans les OPA.	et conduit ainsi à un ancrage durable des changements chez les parties contractantes. Volonté de supporter une part croissante ou même la totalité des coûts à long terme. Les principaux enjeux sont les coûts élevés associés au coaching, les exigences en matière de qualification des coachs et les exigences pour un ancrage institutionnel.
Aperçu des concepts de formation et de coaching				
Finalité des cycles de formation et du coaching	Formation - Renforcement des capacités des dirigeants et des représentants des adhérents à concevoir des projets d'affaires et de changement durable - Echange d'expériences entre les OPA Coaching Restitution des résultats aux adhérents par les participants et coaching approfondi pour faciliter : - La compréhension commune des défis et potentiels - Une prise de décision collective et démocratique sur les projets - L'adhésion et l'engagement aux changements - Les liens avec des prestataires services financiers/non-financiers - Les liens avec des partenaires d'affaires en amont et en aval	Formation - Renforcement des capacités des dirigeants et des représentants des adhérents pour participer à la conduite, par eux-mêmes, du développement des services - Echange d'expériences entre les OPA Suivi post-formation Accompagnement après la formation sous supervision des formateurs pour faciliter : - La compréhension commune des défis et potentiels - La présentation des résultats de la formation auprès des adhérents - La motivation des adhérents à s'engager - Le développement d'un plan d'action pour la mise en œuvre	Formation - Renforcement des capacités des dirigeants et des représentants des adhérents pour les initier à la prestation de services aux adhérents et à la gestion - Echange d'expériences entre les OPA Coaching Accompagnement après la formation pour faciliter : - La compréhension commune des défis et potentiels - La motivation des adhérents à s'engager - Le développement d'un plan d'action pour la mise en œuvre - Les liens avec des prestataires services financiers/non-financiers - Les liens avec des partenaires d'affaires en amont et en aval	Coaching - Accompagnement approfondi des dirigeants de l'entreprise et des OPA à analyser leurs liens d'affaires et de concevoir/ gérer un modèle d'affaires d'AC - Partage d'expériences par des visites de terrain de cas réussis Formations sur mesure Renforcement des capacités des parties contractantes et d'autres acteurs sur mesure (y compris les cours disponibles) comme par ex. : - Développement et gestion des services intégrés - Spécification des contrats et négociations - Développement d'un système de gestion AC et opérationnalisation

Approches	OPA affaires	CBS	FO Cycle	AC
Critères				
Démarches adoptées	Trois cycles de formation suivi par un coaching approfondi Formation - Constitution de classes en fonction des besoins des OPA - Adaptation (objectifs, outils, démarche) en fonction du contexte et des ressources disponibles - Facilitation de l'analyse de la situation actuelle et de l'élaboration de projets de changement - Animation en binôme Coaching - Discussion/ validation des objectifs de changement et des indicateurs de performance - Validation/ affinement des projets/ outils élaborés - Amélioration progressive des modèles d'affaires au cours du cycle de formation/ coaching	Une formation suivie d'un accompagnement post-formation Formation - Constitution de groupes de formation (alphabétisés, 25% de femmes, inclusion de jeunes) - Adaptation des fiches techniques aux besoins des OPA - Développement de projets de changement - Initiation et facilitation à l'élaboration des outils - Animation en binôme Suivi post-formation - Sensibilisation des adhérents sur les enjeux et les opportunités liés aux services proposés - Discussion/ validation des services et du plan d'affaires - Validation du plan d'action	Deux cycles de formation suivi par un coaching Formation - Constitution des groupes en fonction des besoins (groupe cible et/ou tiers parties) - Initiation à l'évaluation et l'élaboration des outils - Etudes de cas - Animation en binôme Coaching - Sensibilisation des adhérents sur les enjeux et opportunités liés aux modèles d'affaires proposés - Discussion/ validation des services et du plan d'affaires - Mise en relation avec des partenaires d'affaires - Validation du plan d'action/ engagement des dirigeants/ adhérents	Coaching sur mesure complété par des formations aux besoins Coaching - Sélection de systèmes d'AC selon des critères d'éligibilité (par ex. possibilités de créer un modèle d'affaires d'AC inclusif) - Adaptation/ développement des outils sur mesure - Développement d'options et prise de décision éclairée pour l'amélioration du modèle d'affaires AC - Coaching en binôme (dans la mesure du possible) Formations sur mesure - Evaluation des besoins des dirigeant, du staff de l'acheteur, des OPA et des producteurs en renforcement des capacités - Constitution des groupes en fonction des besoins
Outils principaux (pour les détails cf. fichier Excel « Analyse comparative des approches OPA VF »)	- Diagnostic : capacités organisationnelles, financières, etc. - Gestion stratégique : modèle d'affaires, tableau de bord des performances, etc. - Gestion opérationnelle : plans d'affaires, de communication, de marketing, de gestion, etc. - Gouvernance : code de conduite, charte de qualité, etc. - Suivi-évaluation (indicateurs de référence) - Boîte à outils avec plus de 100 outils de référence.	- Diagnostic : fiches d'évaluation (offre, contrats, etc.) - Planification : plan de campagne, plan de commercialisation, plan d'affaires, évaluation des besoins, plan de trésorerie, etc. - Gestion opérationnelle : fiches de registre/ des ventes, calendrier de financement, fiche de communication, économie des produits et des services, etc. - Suivi : fiche de suivi post-formation - Boîte à outils avec plus de 50 outils.	- Diagnostic : caractéristiques entrepreneuriales, sélection des produits, etc. - Gestion opérationnelle : plans d'affaires, gestion des coûts, dossiers financiers, systèmes de paiement, etc. - Marketing : analyse de marchés cibles, campagnes de promotion, relations avec les clients, etc. - Gouvernance : rôles et responsabilités des organes, formation d'équipes, etc.	- Diagnostic : analyse rapide et approfondi des systèmes AC, évaluation des risques, coûts et revenus, etc. - Planification : modèle et plan d'affaires améliorés, aspects de genre, mécanisme de prix, négociations de contrats, etc. - Gestion opérationnelle : gestion des risques/ des services intégrés/ de qualité, gestion des opérations sur terrain etc. - Facilitation de l'AC par des tiers parties

Source : Auteurs

4 Avantages comparatifs de chaque méthodologie

Les avantages suivants des différentes méthodologies peuvent être déduits de l'analyse comparative ci-dessus, qui met une fois de plus en évidence leur complémentarité et illustre ainsi les avantages que présente leur combinaison dans la méthodologie intégrée *Coopreneurs* (cf. chapitre 5).

OPA affaires

L'objectif principal du module *Orientation d'affaires des OPA* est d'assurer la viabilité économique et la durabilité financière à long terme des OPA en tant que prestataires de services à leurs adhérents. Dans une approche systémique, le module favorise le renforcement des capacités organisationnelles et de gouvernance, et met l'accent sur la conception de stratégies de développement d'activités génératrices de revenus, le renforcement des capacités de gestion de leurs affaires, le développement des capacités de marketing et de commercialisation et l'intégration des objectifs de développement durable dans les stratégies des OPA. Le module est conçu pour être adapté au cas par cas sur base d'une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) de chaque OPA et de leurs besoins en renforcement organisationnel. Ainsi, les cycles de formation et de coaching peuvent être adaptés sur mesure.

La méthodologie aborde les différents thèmes pertinents pour le renforcement des capacités des OPA et leur transformation en des organisations autonomes et orientées vers les affaires. Elle offre une approche complète et systématique de plusieurs cycles de formation et coaching et un temps suffisant pour le soutien nécessaire pour accompagner la gestion du changement au niveau des dirigeants et des adhérents. La mise en place d'un système de suivi basé sur des indicateurs clés de performance (key performance indicators/ KPI) sert d'outil sur le long terme, à la fois pour la prise de décisions stratégiques et la gestion quotidienne. L'approche peut être ancrée dans des OPA de premier et de second niveau qui pourraient aider leurs organisations membres à devenir entrepreneuriales.

CBS

La *Cooperative Business School* est un curriculum de formation destiné aux OPA des petits exploitants. La méthodologie vise à renforcer les capacités de ces organisations à fournir des services à leurs adhérents. L'orientation vers le marché, l'esprit d'entreprise, la connaissance des chaînes de valeur, la bonne gouvernance de leurs organisations, la viabilité technique et économique sont considérés comme des facteurs de réussite essentiels. Le CBS est une extension logique de l'approche précédente de la *Farmer Business School (FBS)* de la GIZ vu la motivation de beaucoup des agriculteurs participants aux formations FBS à joindre leurs forces dans des activités collaboratives. Pour motiver l'adhésion, un module de cette formation met en avant les avantages de devenir adhérent d'une OPA.

L'approche est clairement axée sur le développement des services pour les adhérents et le renforcement des capacités de prestation de services. L'approche et le matériel sont développés de manière à pouvoir être adaptés à différentes CVA et contextes. En outre, une nouvelle génération *CBS 2.0 Youth* a été développée, mettant l'accent sur les rôles des jeunes dans les OPA et sur la manière de promouvoir l'emploi et l'innovation.

FO Cycle

Le *Farmer Organisation Business Training and Coaching Cycle* est un programme systématique de formation et de coaching qui vise à améliorer les connaissances locales et l'appropriation du développement des capacités par les OPA afin d'atteindre durablement leurs objectifs sociaux et commerciaux. L'approche invite et motive les participants à réinventer leur organisation en tant qu'organisation orientée vers les affaires. Elle consiste en différentes étapes d'évaluation organisationnelle et de renforcement des capacités, d'examen des objectifs commerciaux, des stratégies et des capacités de gestion. L'objectif est de développer des modèles commerciaux et des stratégies de financement réalisables.

Tout comme OPA affaires, l'approche privilégie la promotion de l'appropriation par les membres et les dirigeants par le biais d'une auto-évaluation organisationnelle au début, d'une planification conjointe des actions, d'un suivi des progrès et d'une auto-évaluation à mi-parcours et finale. Le matériel propose de nombreuses études de cas, des formulaires de calcul ainsi que des exercices, des instructions pour le travail en groupe et des jeux de rôle.

Agriculture contractuelle (AC)

L'objectif de la méthodologie *Agriculture Contractuelle* est de fournir aux praticiens une approche pragmatique et orientée vers le processus des changements nécessaires au succès des partenariats d'affaires basés sur des contrats à terme fermes entre des producteurs ou leurs organisations et un acheteur (PME ou grande entreprise). L'approche supporte les parties contractantes à rendre opérationnel les activités conjointes.

Le manuel propose des approches pour faciliter la spécification des rôles et responsabilités des producteurs/ OPA et des acheteurs, le design du modèle d'affaires conjoint à l'interface entre les livraisons des producteurs et l'approvisionnement de l'acheteur, l'élaboration et les négociations des spécification du contrat ainsi que la mise en œuvre du système de gestion de l'AC sur le terrain. En outre, les matériels fournissent aux professionnels des outils et des études de cas aidant à la prise de décision stratégique en toute connaissance de cause, au démarrage, pendant la réalisation et la mise à l'échelle de modèles d'affaires d'AC. Cela comprend la décision de renoncer à un engagement contractuel, qui implique souvent un engagement financier important (investissements, liquidité saisonnière et gestion du flux de trésorerie), si le partenariat envisagé ne semble pas capable d'atteindre le seuil de rentabilité dans un délai raisonnable.

5 Justification des instruments choisis pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée *Coopreneurs*

Le *Cycle Coopreneurs* s'inscrit dans la logique de la professionnalisation des OPA, et à travers cela une capacité de leur part à répondre aux besoins des marchés et assurer un partenariat solide et durable. Cela demande la fidélité et l'engagement de leurs adhérents ainsi que la confiance et l'accompagnement des autres partenaires, dont principalement les partenaires d'affaires (PME/ grandes entreprises acheteuses et institutions de financement).

En effet, les différentes approches promues par la GIZ, à savoir, *OPA affaires*, le *CBS*, le *FO Cycle* et *l'Agriculture Contractuelle* en premier lieu ainsi que *BUS*, *SME Loop*, *INC*, etc. (cf. section 2.3), offrent des démarches et des outils qui permettront aux responsables et adhérents des OPA de monter en compétence pour mettre en place et gérer des modèles d'affaires et des projets d'affaires viables.

Ainsi, les dirigeants et les adhérents des OPA seront accompagnés progressivement avec les instruments choisis dans ces différentes approches, depuis le choix de leur idée de projets d'affaires, jusqu'à leur réalisation et consolidation, en passant par la mise en place des outils de gestion et de bonne gouvernance.

L'affectation des approches choisies et de leurs outils aux phases et aux thèmes de *Coopreneurs* dans le tableau suivant fournit une orientation détaillée pour planifier les processus et les approches de la mise en œuvre ainsi que les matériaux à rassembler pour les cycles de formation et de coaching au cours du *Cycle Coopreneurs*.

Il va sans dire qu'avant de mettre en œuvre le premier *Cycle Coopreneurs*, il faut assurer la formation des formateurs/coachs (FdFC) capables de répondre aux exigences élevées de l'approche.

Tableau 04 : Justification des instruments choisis pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée *Coopreneurs*

Phases du Cycle Coopreneurs	Instruments choisis des approche OPA et CBS/ FO Cycle/ AC pour l'ingénierie			Observation
	Thématiques	Démarche	Sujets	
Phase 1 : Campagne de communication et de mobilisation (préparation à la candidature)				
Sensibilisation	- Transformation de l'économie rurale et l'orientation d'affaires des OPA - Avantages d'adhérer à une coopérative pour le producteur et pour le collectif / CVA - Sensibilisation sur la notion des services d'affaires - Explication du concept/ du processus du <i>Concours Coopreneurs</i>	- Décider par Cycle d'inclure toutes les CVA retenues par le PEAD et toutes les régions ou une sélection limitée - Elaborer des supports de sensibilisation (audio /visuel ou autres) inspirés du contenu des approches pour permettre une harmonie dans le discours à communiquer dans les régions - Rechercher des indicateurs (économiques, sociaux et environnementaux) sensibles au niveau national et de chaque région	- OPA affaires : - o Thème1.1 : formes juridiques (à adapter au cadre légal tunisien) - o Thème 1.1 : notion de prestations de services offertes par les OPA orientées vers les affaires - CBS : Avantages d'être membres, services d'affaires	- Faire un lien avec la campagne lancée par la Direction Générale de Financement et de l'Investissement des OPA (DGFIOP) relatif aux bonnes raisons d'adhérer à une OPA - Utiliser les vidéos des histoires de succès du Programme Agriculture Durable (PAD I et II) et de l'Initiative pour la Promotion des Filières Agricoles (IPFA) comme support de sensibilisation - Contexte : commercialisation de l'agriculture, professionnalisation agricole, intégration dans des CVA, capacités des OPA
Mobilisation/ Expression d'intérêt	- Cartographie des acteurs qui ont participé aux ateliers de sensibilisation - Expression d'intérêt par les OPA et/ ou PME/ grandes entreprises qui travaillent déjà avec des OPA	- Utiliser les informations recueillies lors des séances de sensibilisation - Préparer des listes d'inscription séparées pour les OPA et les PME/ grandes entreprises - Invitation à s'inscrire en présenteielle lors des ateliers (éventuellement aussi par voie digitale après les ateliers)	- OPA affaires : Cartographie des acteurs qui s'intéressent au <i>Concours Coopreneurs</i>	- Pour assurer la redevabilité et garantir leur engagement, il est essentiel, que les OPA et PME/ grandes entreprises prennent l'initiative eux même pour adhérer ou non au <i>Concours Coopreneurs</i>
Phase 2 : Sélection des OPA pour le Cycle Coopreneurs				
Invitation à manifestation d'intérêt	- Appel à candidature pour que les OPA et/ ou PME/ grandes entreprises manifestent leurs intérêts à participer au processus	- Présélectionner les candidats (OPA et/ ou PME/ grandes entreprises) à inviter à soumettre une note conceptuelle comme base de sélection de candidats pour la Phase « Idéation »	- Présélection basée sur les critères éliminatoires (cf. document « Systèmes de sélection pour le <i>Concours Coopreneurs</i> »)	

Phases du Cycle Coopreneurs	Instruments choisis des approche OPA et CBS/ FO Cycle/ AC pour l'ingénierie			Observation
	Thématiques	Démarche	Sujets	
Élaboration des notes conceptuelles/ Ébauches des projets d'affaires	- Accompagnement pour élaborer des ébauches des projets d'affaires proposés et les notes conceptuelles pour manifester leur intérêt	- Réaliser des ateliers par région pour accompagner les OPA et/ ou PME/ grandes entreprises à développer une ébauche des projets d'affaires proposés et leurs notes conceptuelles	- Formulaire pour la note conceptuelle basé sur les critères de sélection des projets d'affaires y compris un descriptif de l'idée du projet d'affaires (cf. document « Systèmes de sélection pour le <i>Concours Coopreneurs</i> ») - OPA affaires : cartographie de(s) CVA, diagnostic rapide du modèle d'affaires actuel, vision, intégration des jeunes et femmes - CBS : « les cinq doigts », analyse rapide des services offerts	- Définir et faire connaître aux candidats les notes (score) applicables pour la sélection - En répondant au formulaire de candidature, chaque OPA et/ ou PME/ grande entreprise peut se positionner dans un ou plusieurs maillons d'une CVA - Avec la note conceptuelle, les candidats donnent des informations sur leurs activités actuelles, leurs forces et les défis de leurs structures ainsi qu'une première idée sur un projet d'affaires à proposer
	- Sélection des candidats à inviter à la Phase « Idéation »	- Adapter les critères d'éligibilité sur la base des informations recueillies lors de la sensibilisation - Analyser les notes conceptuelles au regard des critères d'éligibilité - Sélectionner les OPA et/ ou PME/ grandes entreprises à inviter à participer à la Phase « Idéation »	- Formulaire de sélection basé sur les critères d'éligibilité (cf. document « Systèmes de sélection pour le <i>Concours Coopreneurs</i> »)	- Constituer une liste d'attente, en cas de défaillance de candidats retenus au premier lieu
Phase 3 : Idéation (obligatoire)				
Développement de stratégies porteuses pour les OPA	- Développement de stratégies d'activités porteuses pour l'OPA - Conceptualisation d'un modèle d'affaires amélioré de l'OPA - Analyse de la viabilité/ faisabilité du projet d'affaires proposé - Démarrage des activités de matchmaking	- Formation des responsables des OPA sélectionnées - Coaching pour l'affinement des idées de projets d'affaires et l'intégration judicieuse dans leurs modèles d'affaires - Coaching pour identification des besoins en renforcement des capacités	- OPA affaires : - o Sous-module 1/ stratégie porteuses (étude diagnostic, modèle d'affaires, plan d'affaires, intégration des femmes et jeunes) - o Canevas du modèle d'affaires des OPA actuel et amélioré - CBS : - o Module 1/ services d'affaires (aperçu services,	- Formation : - o Diagnostic (cartographie CVA, évaluation des capacités et performances, modèle d'affaires actuel, etc.) - o Développement d'une vision commune - o Analyse de modèles d'affaires et design de modèles d'affaires améliorés - o Développement de projets d'affaires viables - o L'inclusion des femmes et des jeunes dans les affaires - Coaching :

Phases du Cycle Coopreneurs	Instruments choisis des approche OPA et CBS/ FO Cycle/ AC pour l'ingénierie			Observation
	Thématiques	Démarche	Sujets	
	- Draft d'un plan d'affaires		activités de groupe, plan d'affaires, acquisition d'intrants, vente groupée, etc.) ○ Module 2/ Gestion stratégique (compréhension CVA, calculer les coûts et profits, développer des services d'affaires) ○ Outil « les cinq doigts » - FO Cycle : Caractéristiques entrepreneurs et liens d'affaires entre produits et CVA	○ Élaboration de la vision commune et partagée ○ Analyse de la pertinence du modèle d'affaires et du projet d'affaires ○ Modèle d'affaires amélioré y compris l'inclusion des femmes et des jeunes ○ Élaboration d'un plan d'opérationnalisation du projet d'affaires ○ Élaboration d'une grille d'indicateurs de performance et d'un système de suivi
Phase 4 : Incubation				
Renforcement des capacités organisationnelles et techniques des OPA	Renforcement des capacités de : - Bonne gouvernance (leadership) - Gestion administrative et financière (GAF) - Calcul des coûts de services et biens - Calcul de la rentabilité du projet d'affaires - Gestion des risques internes et externes - Communication interne et externe - Planification et suivi (indicateurs de performance)	Formation et coaching pour développer des organisations bien structurées et fonctionnelles sur les thèmes suivants	- OPA affaires : Sous module 2/ gestion des affaires (bonne gouvernance, code de conduite, contrôle démocratique, GAF/ manuel de procédures, gestion des risques/ des conflits, communication interne et externe, planification, suivi-évaluation/ indicateurs de suivi) - CBS : Module 2/ gestion stratégique et financière et Module 4/ administration du groupe (gestion financière, mobilisation des ressources internes, faire bon usage des ressources, bon leadership, rôles et responsabilités) - GAF : Formation GAF	- La réussite du nouveau projet d'affaires dépend de l'intégration sensée, viable et durable dans le modèle d'affaires amélioré de l'OPA - La réussite du modèle d'affaires de l'OPA dépend de ses capacités de gouvernance de ses organes et de gestion stratégique et quotidienne - Le système de gestion administrative et financière pour réussir l'introduction d'un nouveau service ou nouveau produit exige d'ajouter des outils de gestion au niveau des OPA et d'introduire des manuels de procédures.

Phases du Cycle Coopreneurs	Instruments choisis des approche OPA et CBS/ FO Cycle/ AC pour l'ingénierie			Observation
	Thématiques	Démarche	Sujets	
			- Com4Dev : communication et marketing	
Réseautage et matchmaking	- Développer les capacités de gestion des OPA en marketing et commercialisation - Faciliter l'amélioration de liens d'affaires existants ou des rencontres avec des partenaires d'affaires potentiels - Développer les capacités des partenaires d'affaires (y compris AC) à gérer des modèles d'affaires conjoints - Programmer des ateliers et des visites d'échanges pour contribuer au rayonnement de l'OPA dans son écosystème entrepreneurial	Formation et coaching pour pérenniser les activités porteuses de l'OPA : - Renforcement de liens d'affaires existants et/ ou identification des partenaires d'affaires possibles - Analyse rapide du modèle d'affaires conjoint visé, le cas échéant un système d'agriculture contractuelle (AC) - Enseignement sur les principes de modèles d'affaires conjoints/ modèles d'affaires AC - Facilitation d'un accord sur des visions et des objectifs communs, des conditions de coopération et d'un contrat de coopération	- OPA affaires : Sous module 3/ capacités de marketing et commercialisation (stratégies de marketing et commercialisation des biens et services, gestion de la qualité, gestion des liens d'affaires) - CBS : Module 1/ services d'affaires (vente groupée, techniques de négociation) - INC : Formation intégrale - FO Cycle : Campagne de promotion et relations avec clients - AC : - o Phase 1 : Initier & planifier l'AC (décision développer modèle d'affaires AC, analyser besoins en renforcement des capacités, dispositions alternatives, ébauche d'un plan d'affaires AC) - o Phase 2 : Réaliser & apprendre (négociations) - Com4Dev : Communication et marketing	Même s'il s'agit avant tout de partenariats d'affaires avec des acheteurs, il convient également de promouvoir les relations avec des fournisseurs d'intrants ou prestataires de services. La formation et le coaching : - favorisent la compréhension des exigences des marchés et le développement de stratégies correspondantes - supportent les OPA à devenir compétitive dans des marchés rémunérateurs - supportent l'OPA à identifier et se lancer sur de nouveaux marchés - supportent les partenaires potentiels (OPA et PME/ grandes entreprises) de préparer un modèle d'affaires conjoint

Phases du Cycle Coopreneurs	Instruments choisis des approche OPA et CBS/ FO Cycle/ AC pour l'ingénierie			Observation
	Thématiques	Démarche	Sujets	
Phase 5 : Réalisation des projets d'affaires et consolidation				
Réalisation des projets d'affaires et consolidation	- Affinement des plans d'affaires bancables - Formalisation des modèles d'affaires conjoints - Formalisation du financement des projets d'affaires - Mise en œuvre des modèles/ projets d'affaires des OPA et des modèles d'affaires conjoints	Coaching pour appuyer les OPA et les PME/ grandes entreprises à : - développer des liens viables et fiables basés sur la confiance et des relations gagnant-gagnant (win-win) - établir des relations avec les institutions financières pour trouver des produits de financement adéquats pour réaliser leurs projets d'affaires et soutenir les modèles d'affaires des OPA et les modèles d'affaires conjoints	- OPA affaires : Sous module 4/ développement durable (stratégies d'autonomisation, innovation, etc., finalisation du modèle d'affaires amélioré et du plan d'affaires de l'OPA) - CBS : Module 2/ gestion stratégique et financière (faire bon usage des capacités et infrastructures) - AC : modèle d'affaires conjoint à l'interface entre les livraisons des producteurs et l'approvisionnement de l'acheteur et plan d'affaires bancable	La réalisation des plans d'affaires bancables incluant la préparation des états financiers prévisionnels, supportent les OPA et leurs partenaires d'affaires PME de mettre à profit leurs relations d'affaires et de collaborer avec différents partenaires financiers susceptibles de supporter la réalisation de leurs modèles et projets d'affaires.

Source : Auteurs

6 Réalisation du Cycle *Coopreneurs*

6.1 Offre d'appui du PEAD aux OPA proposant un projet d'affaires prometteur

L'objectif principal de l'appui du PEAD est de promouvoir la transition des OPA en organisations orientées vers les affaires afin de contribuer à la modernisation de l'agriculture, à l'augmentation des revenus, à la création d'emplois et donc à la transformation de l'économie rurale.

Se basant sur la méthodologie intégrée *Coopreneurs* (cf. chapitre précédent), le projet PEAD propose l'appui suivant aux OPA éligibles qui proposent des projets d'affaires prometteurs et sont sélectionnées par le Comité d'Évaluation des Projets d'Affaires :

- **Appui technique** fourni en plusieurs étapes de formation à chaque fois suivi par un coaching sur mesure. L'appui technique vise à :
 - accompagner les OPA dans la planification de mesures visant à améliorer leurs modèles d'affaires existants, qui sont économiquement viables et financièrement réalisables et qui sont adaptés à leur contexte ;
 - coacher les OPA à développer des stratégies d'activités porteuses y compris les projets d'affaires co-financés par le projet PEAD (cf. appui financier ci-dessous) judicieusement intégrés dans leurs modèles d'affaires et en tirer un/ des plan(s) d'affaires bancable(s) ;
 - renforcer les capacités organisationnelles des OPA (gouvernance, leadership, gestion des ressources humaines et financières, gestion des adhérents, etc.) ;
 - appuyer les OPA dans l'établissement de liens d'affaires en amont (fournisseurs d'intrants) et en aval (acheteurs) ou avec des clients demandeurs de leurs services offerts, en développant leurs capacités de gestion des relations d'affaires et de commercialisation des biens et services, et en facilitant le réseautage/ les rencontres interentreprises (B2B) ;
 - renforcer les capacités des OPA à établir des liens d'affaires durables avec des partenaires clés (partie intégrante du modèle d'affaires) comme, entre autres, les prestataires de services non-financiers (services d'appui-conseil, de formation, juridique, nouvelles technologies, etc.) et financiers (banques, assurances, agences de promotion étatiques, etc.) ;
 - accompagner les OPA à intégrer les principes du développement durable (impacts sociaux, économiques et environnementaux de leurs activités) dans leurs stratégies et la gestion de leurs organisations, ainsi que dans les activités de leurs membres.
- **Appui financier** fourni le long du *Cycle Coopreneurs* sur mesure et accordé en fonction de la réalisation de jalons (milestones) définis (cf. section 6.5) :
 - Contribution aux investissements dans les équipements nécessaires pour la mise en œuvre des projets d'affaires ;
 - Facilitation de l'accès aux institutions financières, les programmes de subvention étatiques et autres sources de financement selon les besoins et capacités des OPA.

A l'instar de *OPA affaires*, la méthodologie qui sert de référence et de base à l'approche intégrée de *Coopreneurs*, le PEAD proposera aux OPA une série de sessions de renforcement des capacités en utilisant la formation et le coaching comme méthodes didactiques d'éducation des adultes. Comme décrit dans la section 2.4, le coaching et la formation se complètent pour faciliter l'amélioration des performances des OPA et l'appropriation de leurs modèles et projets d'affaires. Pour ce faire, le projet utilise des méthodes d'apprentissage pour adultes et facilite l'élaboration de stratégies, de projets et de plans d'affaires bancables de manière participative, en impliquant à la fois les dirigeants et les membres des OPA et, le cas échéant, leurs partenaires d'affaires.

À noter : A la fin des *Cycles Coopreneurs*, il peut s'avérer nécessaire pour quelques OPA de poursuivre le coaching afin de consolider les résultats obtenus. L'expérience montre que cela est particulièrement

pertinent pour les organisations qui n'ont mené que des activités limitées jusqu'à présent et dont les capacités de gestion doivent encore être prouvées pendant la mise en œuvre.

Principes de base d'octroi de l'appui financier

Pour assurer un engagement/ une autonomie de l'OPA et renforcer les liens avec leurs partenaires d'affaires (fournisseurs d'intrants, acheteurs) et des prestataires de services jouant un rôle pour pérenniser les modèles d'affaires et l'offre de services établie dans le cadre des projets d'affaires, les suivants principes de base d'octroi de l'appui financier sont applicables :

- Intégration de la subvention dans le portefeuille des OPA et donc transfert de la gestion financière sous leur responsabilité (le besoin de développement des compétences de gestion est couvert par l'appui technique susmentionné).

À noter :

Sous réserve des règles et instruments administratifs de la GIZ, notamment les subventions locales/ le financement de projets publics-privés (PPP).

- Budget de subvention du PEAD (à confirmer pour le premier *Cycle Coopreneurs* et à revoir pour chaque cycle suivant) :

Le montant moyen des subventions par OPA s'élève à TND 240 000 (en fonction des besoins, les organisations individuelles peuvent recevoir plus ou moins de subventions, pour autant que le montant moyen applicable à toutes les OPA participantes ne soit pas dépassé).

- Partage des contributions aux investissements parmi les parties prenantes (à confirmer pour le premier *Cycle Coopreneurs* et à revoir pour chaque *Cycle Coopreneurs* selon les capacités des OPA sélectionnées, les leçons apprises lors des Cycles pilotes et le budget disponible au niveau du PEAD) :
 - 40% (jusqu'à 50% dans des cas justifiés) seront alloués par le PEAD

À noter :

Une décision finale sur la part de la subvention du PEAD est toujours en attente ;

- 60% (ou 50% dans des cas justifiés) doivent être apportés au minimum par l'OPA pouvant comprendre à côté de l'autofinancement, des prêts d'institutions financières, des contributions des partenaires d'affaires et des incitations de l'état ou d'autres projets (donateurs, organisations non-gouvernementales, etc.). La répartition entre les partenaires est discutée et convenue de manière contraignante au cours du développement du projet (voir section 6.5).
- Montant total des investissements :

En conséquence, le montant maximum de l'investissement est de TND 550 000. Il convient de noter que les partenaires sont libres d'investir soit moins (ce qui signifie que le montant de la subvention est proportionnellement réduit), soit plus (autrement dit, l'OPA devra mobiliser davantage de fonds, soit sur ses propres ressources, soit par l'intermédiaire de ses partenaires d'affaires, soit par des prêts bancaires ou des subventions d'autres partenaires).

- Redevabilité :

Compte tenu du principe selon lequel la subvention est intégrée dans le portefeuille des OPA, la redevabilité leur incombe. Compte tenu des capacités limitées des organisations souvent encore faibles, cette responsabilité peut être partagée avec des partenaires d'affaires (surtout leurs acheteurs clés mais, le cas échéant, aussi des fournisseurs d'intrants). Toutefois, cela dépend de la volonté de ces derniers d'assumer de telles responsabilités. Cela dépend à son tour de la nature de la relation d'affaires, de son ancienneté, de la fiabilité de l'OPA et, surtout, du niveau de confiance entre les partenaires et de la capacités financière des PME/ grandes entreprises. Cette question ne peut donc être tranchée qu'au cas par cas.

La prise en charge de la redevabilité par l'un ou l'autre des partenaires d'affaires est consignée par écrit dans un mémorandum d'entente (Memorandum of Understanding/ MoU) signé par toutes les parties concernées, y compris le PEAD. Dans le cas d'un accord d'agriculture contractuelle entre une OPA et son acheteur, cet agrément fera également partie du contrat. Dans tous les cas, l'appui technique doit avoir pour mission de renforcer les capacités de redevabilité, soit des OPA soit de leurs acheteurs.

À noter : Le projet doit trouver un équilibre entre le besoin de transparence quant à l'offre éventuelle d'un soutien financier (à condition que les OPA remplissent les conditions requises) et le fait de susciter de faux espoirs que le PEAD fournira des fonds infinis. Une information importante qui doit être soulignée dès le début est que les OPA doivent apporter 60% (dans des cas exceptionnels 50%) de leurs propres fonds complétés par des fonds externes (banques, partenaires d'affaires, subventions gouvernementales, ONG) pour que le projet apporte 40% (maximum 50%).

Gestion du système de subvention

Pour des orientations détaillées pour la gestion du système de subvention/ modalités administratives par le PEAD il convient de se référer au guide interne de la GIZ « Document de référence sur les subventions pour la promotion des entrepreneurs (ruraux) et leçons tirées des exemples de mise en œuvre existants » (Schnier/ GIZ, 2021).

Gestion de la qualité de l'accompagnement des OPA (formation/ coaching)

Lors des premiers *Cycles Coopreneurs* (phase pilote) l'assurance de la qualité de l'accompagnement des OPA par les formateurs/ coachs doit être assurée par :

- une sélection judicieuse des formateurs/ coachs ;
- l'adoption d'une approche « binôme » en recourant à une équipe de deux experts (tandem) pour chaque OPA vu la complexité du développement organisationnel et pour faciliter l'apprentissage mutuel (du moins tant que les coachs ont encore peu d'expérience ; voir chapitre 3, tableau 2) ;
- un backstopping de proximité par des maîtres formateurs/ coachs ;
- le renforcement des capacités des formateurs/ coachs sur les approches de coaching et formation pour les adultes avec un accent particulier sur :
 - leur capacité à définir une démarche d'accompagnement adaptée à chaque OPA/ contexte ;
 - leur capacité à utiliser les deux approches (formation et coaching) de façon alternative et/ ou conjointe.

À noter :

Si les partenaires du PEAD montrent un intérêt pour l'institutionnalisation de l'approche *Coopreneurs*, l'introduction d'un système de certification pour les formateurs/ coachs devrait être discutée. La certification est la procédure par laquelle une tierce partie fournit une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service (ici il s'agit du service de formation et de coaching) est conforme à des exigences spécifiques, sur la base d'un audit effectué conformément aux procédures établis. Comme le développement d'un tel système de certification et l'établissement des procédures d'accréditation (y compris le choix d'une structure d'accréditation) nécessite un délai assez long, la décision doit être prise le plus tôt possible. À cet égard, on peut éventuellement s'appuyer sur les expériences d'apprentissage en Tunisie (Programme de Relance de l'Investissement et la Modernisation des Exploitations Agricoles/ PRIMEA) et le SME Loop, qui a lancé un tel processus en 2020.

6.2 Implication des partenaires d'affaires et les types de modèles de partenariat possibles

L'objectif ultime étant d'assurer la durabilité des activités économiques des OPA/ coopératives en orientant leurs activités vers les affaires, la mise en relation avec des partenaires d'affaires le long des chaînes de valeur est au cœur des mesures de renforcement de leurs capacités et du soutien financier. La réalisation des projets d'affaires passe par des partenariats durables avec les PME ou grandes entreprises clientes ou, le cas échéant, des fournisseurs d'intrants qui peuvent également jouer un rôle de partenaires d'affaires permanents.

Types de modèles d'affaires possibles entre OPA et partenaires d'affaires

Les liens d'affaires le long des chaînes de valeur représentent des relations commerciales d'une entreprise, à savoir d'un producteur ou d'une OPA avec ses clients ou ses fournisseurs. En général, les types de relations d'affaires montrés dans le tableau suivant peuvent être distingués dans le continuum allant d'une coopération plus faible à une intégration complète des maillons adjacents d'une chaîne de valeur. En fonction des conditions locales, des intérêts et des capacités des partenaires d'affaires, toutes ces formes de coopération ont leur justification et se retrouvent dans la réalité. Réunie par un intérêt commun, la coopération doit se traduire en une valeur ajoutée pour chacun des partenaires d'affaires (gagnant-gagnant) afin de s'engager dans la relation et d'honorer les accords conclus.

Dans le contexte du PEAD et du *Concours Coopreneurs*, les partenariats d'affaires qui impliquent un certain degré d'interconnexion entre des modèles d'affaires en principe indépendants des OPA et de leurs partenaires d'affaires sont appelés **modèles d'affaires conjoints**. Cela s'applique aux types de l'agriculture contractuelle et de l'intégration verticale (cf. tableau ci-après).

Tableau 03 : Aperçu de types de modèles d'affaires possibles entre OPA et partenaires d'affaires en aval (acheteurs)

Accords commerciaux autres que l'agriculture contractuelle		Agriculture contractuelle (contrats à terme)		Intégration verticale	
Liens à vue	Contrat de prévente	Contrat informel	Contrat formel	Joint-venture (coentreprise)	Intégration complète
– Pas de contrat de prévente – Marché au comptant (gré à gré) – Agrément sur le volume/ la qualité lors de la transaction – Prix fixé lors de la transaction – Pas de coordination	– Contrat verbal ou écrit court terme (par ex. accord après récolte) – Agrément sur le volume/ la qualité – Prix ou formule de calcul du prix prédéfini – Parfois pré-financement de la récolte	– Coopération basée sur contrat verbal – Transactions répétées – Agrément sur le volume/ la qualité – Prix souvent basé sur le prix courant – Services intégrés limités	– Coordination basée sur contrat verbal ou écrit – Transactions répétées – Agrément sur le volume/ la qualité – Formule de calcul du prix agréé – Services intégrés – Souvent préfinancement	– Parts sociales partagées par des entités indépendantes (OPA et entreprise) – Planning interne des transactions – Prix de cession interne – Bénéfices sous forme de dividendes	– OPA intégrant en amont ou en aval – Entreprise intégrant en amont ou en aval – Planning interne des transactions – Prix de cession interne – Partage des profits
Clients typiques : Marché rural/ urbain, marché de gros	Clients typiques : Supermarchés, marché de gros	Clients typiques : Intermédiaires, grossistes	Clients typiques : Transformateurs, exportateurs	Partenaires typiques : Entreprises inclusives/ sociales	Acteurs typiques : OPA/ entreprises performantes
Possibles modèles d'affaires conjoints					

Source : adapté de Will et Nasser, 2021

L'agriculture contractuelle (AC) constitue un cas particulier de modèles d'affaires conjoints et devrait jouer un rôle particulier dans le cadre du *Concours Coopreneurs* car les relations commerciales entre les OPA et les acheteurs se configurent souvent comme modèles d'AC. Selon le manuel AC de la GIZ

(Will, 2014, p.16), « L'agriculture contractuelle se définit comme des contrats à terme spécifiant les obligations des producteurs et des acheteurs en tant que partenaires d'affaires. Au plan juridique, les contrats obligent les vendeurs (producteurs) à respecter les quantités et les qualités comme spécifiées, et les acheteurs (transformateurs/ commerçants) à enlever les produits et à effectuer les paiements comme convenu. En outre, les acheteurs rendent habituellement des prestations de service intégrées comme par ex. :

- La fourniture préalable d'intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires) ;
- Le préfinancement de la fourniture d'intrants à crédit, etc. ; et
- D'autres services non-financiers (par ex. vulgarisation, formation, transport et logistique). »

Différents types de liens d'affaires s'appliquent :

- Il ne s'agit pas d'un modèle d'affaires conjoint, quand l'OPA :
 - commercialise ses services/ biens sur le marché au comptant ou par contrat de prévente (par ex. à des supermarchés ou grossistes) ;
 - agit en tant que prestataire de services pour ses adhérents qui signent un contrat avec un acheteur (AC), alors que l'OPA ne fait pas partie des signataires mais est rémunérée pour les services fournis ;
- Il s'agit d'un modèle d'affaires conjoint, quand l'OPA :
 - signe un contrat type AC (informel ou formel) avec un acheteur et agit au nom de ses adhérents ;
 - assure un premier stage de transformation dans le cadre d'un contrat type AC (informel ou formel) avec un acheteur et agit au nom de ses adhérents ;
 - établi une coentreprise (joint venture) avec une PME/ grande entreprise.

Motivation des PME et grandes entreprises de s'engager dans des modèles d'affaires conjoints avec les OPA

Afin de promouvoir les modèles d'affaires conjoints, il est nécessaire de comprendre ce qui motive les PME/ grandes entreprises (ainsi que les OPA/ coopératives et leurs membres) à conclure des accords et, surtout, à prendre ou non des risques d'investissement en commun. Tout compte fait, la confiance mutuelle se posant comme la raison fondamentale pour laquelle de tels engagements réussissent ou échouent, une perspective réaliste de générer des bénéfices est crucial pour motiver les partenaires d'affaires. Ces bénéfices peuvent être très variés et se présenter très différemment selon le type de projet d'affaires, la situation de départ, la chaîne de valeur, le lieu d'implantation, les biens à produire ou services à offrir, les capacités (ressources humaines, financières, etc.) et les ambitions des partenaires pour ne citer que quelques facteurs. Dans le cadre du *Concours Coopreneurs*, on peut distinguer deux types d'incitations pour les PME/ grandes entreprises, celles qui découleront de la coopération avec les OPA et celles qui découleront du soutien apporté par le PEAD :

- Incitations pour les PME/ grandes entreprises découlant de la coopération avec les OPA qui se traduisent par des profits plus élevés, grâce à (liste non-exhaustive) :
 - des approvisionnements durables des volumes aux dates de livraison convenues assurant une meilleure utilisation des capacités de transformation installées ;
 - des approvisionnements plus consistants en termes de qualité grâce à un meilleur encadrement des producteurs et contrôle du processus de production et traitement post-récolte ;
 - des coûts de transaction réduits (recherche de sources d'approvisionnement, coordination avec les producteurs, organisation de la chaîne d'approvisionnement, etc.) ;
 - des pertes post-récolte réduits grâce à une meilleure coordination avant et lors de la récolte et une organisation plus efficiente de la logistique post-récolte ;

- les risques de rupture des processus de transformation/ ventes réduits grâce à une meilleure planification du calendrier de livraison basé sur des prévisions de récolte ;
- etc.
- Incitations découlant du soutien du PEAD :
 - le renforcement des capacités entrepreneuriales des OPA, y compris la prise de décisions stratégiques visant à améliorer leurs modèles d'affaires/ projets d'affaires sur la base d'analyses de faisabilité/ rentabilité et/ ou à s'engager dans des modèles d'affaires conjoints avec des PME/ grandes entreprises ;
 - le renforcement des capacités techniques des OPA, qui permet d'améliorer les performances de leurs adhérents et des OPA, en tant que garant des économies d'échelle ;
 - des contributions financières qui permettent aux OPA à investir dans des équipements pour améliorer leur performance ou pour établir de nouveaux services et/ ou pour assurer un financement souple de leurs opérations et ainsi garantir la pérennité des services offerts ;
 - la facilitation de l'accès à des prêts grâce à la contribution financière du PEAD qui réduit les risques pour les institutions financières les incitant à octroyer des crédits.

Les avantages qui peuvent résulter d'un engagement doivent être calculés au cas par cas et évalués par l'entreprise afin de prendre une décision stratégique en toute connaissance de cause quant à l'opportunité d'un engagement ou non pour l'avenir de l'entreprise.

Contributions attendues des PME et grandes entreprises dans le *Concours Coopreneurs*

Outre les bénéfices attendus, le niveau d'engagement (en espèces, en nature) dépend également de la taille des entreprises, de leur solidité financière interne et de leur accès à un financement externe pour les investissements et les fonds de roulement au cours de la saison, ainsi que de la durée et du succès de la coopération antérieure avec les OPA et de la confiance qui règne dans cette coopération. Ainsi, une décision sur le niveau de participation des entreprises ne peut être prise qu'au cas par cas, après qu'une évaluation des risques liés à l'engagement a été réalisée et que le retour sur investissement attendu a été calculé. Après cela, un mémorandum d'entente (Memorandum of Understanding/ MoU) mou est signé comme décrit ci-dessus.

Moment de l'engagement des partenaires d'affaires dans le *Cycle Coopreneurs*

Bien que les partenaires d'affaires potentiels doivent être impliqués dès le début pour aider les OPA à comprendre l'importance de l'orientation commerciale, pour partager leurs expériences et explorer les possibilités de coopération, le moment des discussions approfondies et des accords potentiels ne peut être déterminé qu'au cas par cas au cours du processus de changement des OPA. Le déclenchement de négociations pour explorer une coopération ultérieure dépendra des besoins et des capacités des OPA et des PME/ grandes entreprises, ainsi que de la maturité des modèles/ plans d'affaires et des projets développés. Les relations d'affaires qui sont conclues trop hâtivement, éventuellement en raison d'une pression extérieure, représentent un risque pour l'engagement des deux parties et peuvent conduire à la perte d'investissements si la coopération ne conduit pas au succès des idées d'affaires communes.

À noter :

Afin d'écrire des histoires de succès dans les premiers *Cycles Coopreneurs* (phase pilote) qui peuvent servir de vitrine pour motiver d'autres candidats à s'inscrire dans les processus *Coopreneurs* suivants, il est recommandé de sélectionner des OPA qui ont déjà établi des partenariats (informels ou formels) avec des PME/ grandes entreprises. À cet égard, les OPA ne devraient pas être les seules à être contactées pour exprimer leur intérêt, mais le processus de candidature devrait également être ouvert aux PME/ grandes entreprises qui travaillent déjà avec les OPA. Dans ce cas, les entreprises sont impliquées dès le début dans le cadre de partenariats existants.

Il faut que toutes les parties prenantes soient conscients que la qualité de la relation commerciale changera au cours du processus. Pour réduire le risque d'un échec, il est si important de prendre suffisamment de temps pour accompagner les partenaires d'affaires à la préparation de leurs décisions d'investissement, et donc la planification des projets affaires, afin que les investisseurs puissent prendre des décisions mûrement réfléchies.

Ce n'est que dans les cas où les relations d'affaires existent depuis des années et sont basées sur une réelle confiance, et où des idées de projet mûres sont disponibles, qu'il se peut que des projets d'affaires prêts à être mis en œuvre soient déjà soumis dans la phase de génération d'idées (phase « Idéation »). Toutefois, cela restera très probablement l'exception et il est recommandé que, même dans de tels cas, un plan d'affaires bancable soit préparé au plus tôt à la fin de la première étape de formation/ coaching (phase « Incubation »). Ce n'est qu'alors que les risques d'investissement peuvent réellement être évalués et qu'un ancrage stratégique des projets d'affaires dans des modèles d'affaires améliorés des OPA peut être assuré.

De plus amples détails sur les phases et les rôles des participants respectifs au cours des phases sont disponibles dans les sections 6.4 (Plan d'opération) et 6.5 (Plan d'action et fourniture des bénéfices) ci-dessous.

Besoins probables en renforcement des capacités des partenaires d'affaires des OPA

L'expérience montre que les PME et grandes entreprises comme partenaires d'affaires des OPA en amont et en aval ont souvent aussi besoin de développer leurs capacités. Cela commence (notamment, mais pas exclusivement, dans le cas de l'agriculture contractuelle) par les aspects liés aux analyses de la viabilité/ faisabilité et des risques de leur engagement comme base de décision stratégique, et se poursuit par les compétences de gestion des chaînes d'approvisionnement, le financement des investissements et le préfinancement saisonnier, jusqu'à la gestion des flux de trésorerie, la gestion des ressources humaines, les solutions technologiques appropriées, et, pour ne pas oublier, le support des réseaux de producteurs à travers l'offre de services intégrés.

Bien que le projet n'ait pas prévu de fonds pour le renforcement des capacités des partenaires d'affaires des OPA, ces facteurs de blocage probables doivent être pris en compte lors de la planification des mesures, de la sélection des entreprises et de l'accompagnement des modèles d'affaires conjoints, afin de réduire les risques d'échec des relations d'affaires au détriment des OPA et des entreprises.

6.3 Implication des institutions financières

En ce qui concerne les services financiers, les OPA jouent un double rôle, à la fois en tant que clients des institutions financières pour leurs propres transactions et investissements, et en tant qu'intermédiaires donnant accès aux services financiers à leurs adhérents. Actuellement, les institutions financières (IF) sont réticentes à financer les OPA car elles se méfient des risques élevés qu'elles encourent. En effet, la plupart parmi les OPA n'ont pas de modèle d'affaires, ne savent pas développer des plans d'affaires bancables, ne sont pas gérées comme des entreprises et, trop souvent, dépendent des subventions gouvernementales et de l'appui des projets et des ONG. La grande majorité des OPA sont donc actuellement non bancables et très souvent aussi non solvables.

Mesures complémentaires pour promouvoir l'accès des OPA aux institutions financières

L'implication des institutions financières dans l'approche *Concours Coopreneurs* sera réalisée en accord avec les interventions au niveau de la composante 3 du projet PEAD qui vise le « Renforcement de l'accès au financement et aux investissements pour les OPA ». Alors que *Coopreneurs* vise à renforcer l'orientation d'affaires des OPA et à développer leur capacité à mettre en œuvre avec succès leurs modèles et projets d'affaires et à élaborer des plans d'affaires bancables, la composante 3 vise à analyser l'offre des IF aux OPA et la demande de financement de ces dernières, à aider les IF à développer des produits financiers adaptés et à renforcer les capacités financières des OPA.

Stratégie pour faciliter aux OPA d'accéder des sources de financement externes

Afin de promouvoir une stratégie d'investissement diversifiée, le PEAD cherche à intégrer diverses formes de financement pour compléter les ressources propres des OPA et les contributions de ses partenaires d'affaires.

Les options de financement sont les suivantes :

- les sources privés comme par ex. :
 - sources internes à l'OPA (cotisations des adhérents, revenus issus des services et biens, contributions (actions) des adhérents aux investissements/ projets d'affaires, etc.) ;
 - sources internes au(x) partenaires d'affaires, soit PME/ grandes entreprises ou prestataires de services (prestation de services financiers intégrés, contributions aux projets d'affaires) ;
 - différents lignes de crédits/ prêts bancaires, crédits de contrepartie, financement tripartite, crédits fournisseurs et/ ou clients, leasing) ;
- les sources publiques (par ex. subventions d'investissements, subventions de production, contrats de travail subventionnés) ;
- l'appui financier du PEAD (cf. section 6.1, principes de base d'octroi de l'appui financier).

Pour faciliter l'accès aux sources de financement externes, le PEAD met à la disposition des OPA des subventions (cf. section 6.1). Cela renforce l'autofinancement requis par les IF privées en servant de garantie pour engager les autres investisseurs (banques, PME/grandes entreprises en tant que partenaires commerciaux) du fait que les risques de leur engagement financier sont réduits. L'ensemble des sources de financement (l'autofinancement, les contributions des partenaires d'affaires, les crédits des IF ainsi que les subventions de l'état et/ ou du PEAD) rentrent dans une stratégie d'investissement diversifiée à préciser dans des plans d'affaires bancables.

Motivation des IF externes de s'engager dans le financement des modèles et projets d'affaires des OPA

On peut distinguer deux types d'incitations à l'engagement des IF, celles résultant de la réduction des risques de crédit et celles résultant de la réduction des coûts de transaction associés à l'octroi de crédits :

- Incitations pour les IF résultant de la réduction des risques de crédit, engendrées par :
 - le renforcement des capacités organisationnelles et de gestion des OPA facilitant leur transformation d'organisations traditionnelles et faibles ou dépendantes de subventions en OPA fortes et entrepreneuriales ;
 - l'accès à des marchés stables et plus rémunérateurs ce qui renforce les capacités de remboursement des crédits ;
 - la possibilité de conclure des accords tripartites basés sur des contrats avec des PME/ grandes entreprises (fournisseurs ou acheteurs) servant de garantie, avec la supervision par les partenaires d'affaires comme moyen supplémentaire d'atténuation des risques ;
 - les subventions de l'état et/ ou du PEAD qui réduisent les montants à emprunter auprès de sources externes.
- Incitations pour les IF découlant de la réduction des coûts de transaction associés à l'octroi de crédits, engendrées par les économies d'échelle résultant de :
 - la réduction de l'effort d'examen des demandes de crédits et du nombre de rejets de demandes de prêt en raison de la présentation de plans d'affaires bancables
 - la possibilité de joindre de nombreux agriculteurs via des OPA servant de seuls points d'accès ;
 - la possibilité de joindre de nombreux agriculteurs via des arrangements tripartites avec des OPA et leurs partenaires d'affaires (PME/ grandes entreprises) ;

- la possibilité d'exploiter un marché prometteur dans les zones rurales qui n'est pas encore desservi.

Moment de l'engagement des IF dans le Cycle Coopreneurs

Bien que des IF sélectionnés doivent être impliqués dès le départ afin d'informer les OPA des possibilités de financement et, en particulier, des conditions d'accès aux services financiers, des discussions plus détaillées ne peuvent être engagées que lorsque les OPA ont atteint une maturité commerciale et une crédibilité suffisante.

Si, pour les premiers cycles, le projet peut identifier des OPA qui sont déjà bien avancées dans le développement de leurs projets d'affaires, il pourrait être possible d'entamer des discussions sérieuses avec les IF sur le développement de plans d'affaires bancables dès la première phase de formation/ coaching (selon *OPA affaires* il s'agit du diagnostic et d'une ébauche d'un modèle d'affaires amélioré). Dans d'autres cas, cela ne sera possible qu'après la deuxième phase (renforcement des compétences en matière de leadership et de gestion) et – étant donné les défis actuels des OPA (cf. section 2.1) – dans la plupart des cas, certainement seulement à la fin du cycle *complet* des formations/ du coaching de l'approche *Coopreneurs*. Le moment de l'engagement des IF dépend également du stade auquel les PME/ grandes entreprises développent un intérêt sérieux pour la coopération et un engagement dans un modèle d'affaires conjoint. En fin de compte, l'engagement financier et/ ou actif des partenaires d'affaires jouera un rôle pour l'octroi des crédits, tout comme la certitude pour les OPA d'avoir un débouché par l'intermédiaire de ses partenaires d'affaires.

De plus amples détails sur les phases et les rôles des participants respectifs au cours des phases sont disponibles dans les sections 6.4 (Plan d'opération) et 6.5 (Plan d'action et fourniture des bénéfices) ci-dessous.

6.4 Plan d'opération

L'objectif du *Concours Coopreneurs* étant de renforcer les capacités des OPA/ coopératives agricoles sélectionnées à opérer dans un contexte compétitif et concurrentiel, le PEAD fournit un accompagnement pour identifier et mettre en œuvre des projets d'affaires viables et les intégrer d'une manière judicieuse dans les modèles d'affaires améliorés des OPA.

Les cinq phases du Cycle Coopreneurs et les principales étapes qui y sont liées

Le PEAD fournit une assistance technique et financière sur mesure en fonction des besoins de chaque OPA sélectionnée. À cette fin, le *Cycle Coopreneurs* comprend les phases suivantes (cf. figure suivante) :

- Phase 1 : Campagne de communication et de sensibilisation ;
- Phase 2 : Sélection des OPA pour le *Cycle Coopreneurs* ;
- Phase 3 : Idéation I (1^{ère} étape de formation et coaching) ;
- Phase 4 : Incubation (formation et coaching sur mesure) ; et
- Phase 5 : Réalisation des projets d'affaires et consolidation des modèles d'affaires des OPA.

Le processus de sélection comprend deux étapes, à savoir :

- une simple expression d'intérêt par enregistrement dans une liste à la fin des ateliers de sensibilisation ; et
- une manifestation d'intérêt par la soumission d'une note conceptuelle et la présentation d'une ébauche d'un projet d'affaires que l'OPA entend mettre en œuvre en vue de renforcer son modèle d'affaires global.

Les OPA qui passent le processus de sélection seront accompagnées tout au long du *Cycle Coopreneurs*, à condition qu'elles atteignent des résultats intermédiaires (milestones, cf. section 6.5). Comme expliqué dans la section 6.1, le soutien comprend des formations par étapes, qui sont ensuite approfondies par un accompagnement (coaching) individuel, la mise en relation avec des partenaires d'affaires (fournisseurs d'intrants et surtout acheteurs) et des prestataires de services (institutions financières et autres prestataires utiles) ainsi qu'un appui aux investissements. Dans le but d'encourager l'engagement des représentants et adhérents dans le processus de changement, l'appropriation des concepts, outils et solutions et la redevabilité pour leurs engagements, les mesures d'appui sont assorties de la réalisation de résultats intermédiaires mentionnés ci-dessus.

Les idées de projets d'affaires que les OPA développent au cours de la Phase « Sélection » (cf. figure suivante), servent de porte d'entrée pour motiver les candidats, mais aussi leurs partenaires d'affaires avec lesquels certaines OPA ont déjà établi des liens, à s'engager dans un processus de renforcement de leurs capacités organisationnelles et entrepreneuriales. Les projets d'affaires serviront également d'études de cas pratiques au cours des cycles de formation/ coaching lors des Phases « Incubation ». En utilisant les projets d'affaires comme exemple, toutes les étapes, du diagnostic de la situation actuelle à la prise de décisions commerciales stratégiques, en passant par l'intégration des projets d'affaires dans leurs modèles d'affaires améliorés et le développement de plans d'affaires bancables, sont passées en revue, renforçant ainsi les compétences entrepreneuriales et organisationnelles des dirigeants et adhérents des OPA.

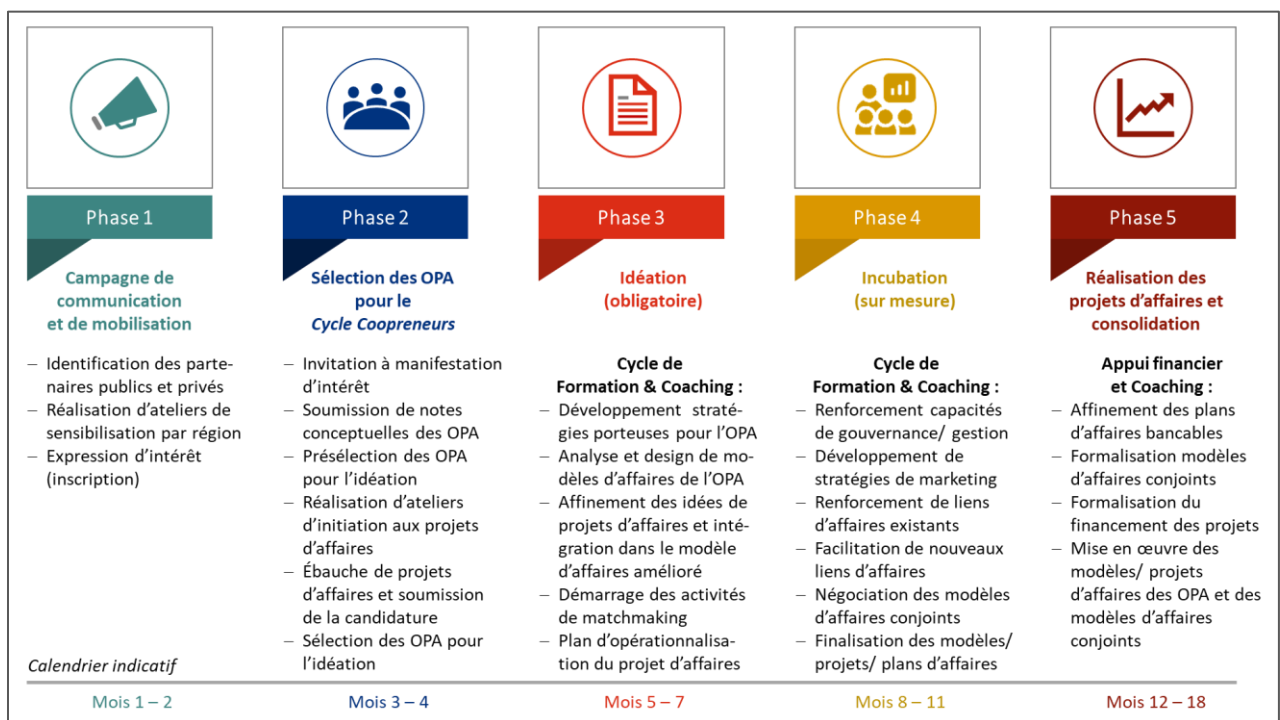


Figure 03 : Les cinq phases du Cycle Coopreneurs et les principales étapes qui y sont liées

(Source : Auteurs)

Facteurs à prendre en compte lors de la planification du Cycle Coopreneurs

De manière générale, le *Cycle Coopreneurs* se déroule sur 18 mois, de la campagne de communication et de mobilisation à la réalisation des projets d'affaires et la capitalisation des bénéfices. La durée des différentes phases indiquées dans la figure ci-dessus reste une estimation approximative et dépend de nombreux facteurs, tels que les suivants :

- La nécessité de tenir compte que l'établissement de relations de confiance entre les OPA et leurs partenaires, élément essentiel à la réussite des projets d'affaires, prendra du temps (il

s'agit notamment des relations entre les OPA et le PEAD, les OPA et les formateurs/ coaches, les OPA et leurs partenaires d'affaires (existants ou nouveaux) et les OPA et les IF) ;

- La nécessité de prendre en compte le caractère saisonnier des différentes chaînes de valeur et donc la disponibilité ou non des représentants et adhérents des OPA pour participer aux activités du *Cycle Coopreneur* ;
- La nécessité de ne pas surcharger les représentants et adhérents en termes de temps et de capacité d'absorption et de ne pas surcharger les OPA sur le plan financier (dans ce contexte, il est particulièrement important de coordonner étroitement les activités avec les composantes 1 et 3 du PEAD, car elles occuperont également du temps et des capacités des OPA) ;
- La nécessité de tenir compte du fait que les processus de changement (compréhension des concepts, prise de décision entrepreneuriale en toute connaissance de cause, appropriation des approches et outils, mise en œuvre des projets) nécessitent suffisamment de temps ;
- La nécessité de prendre en compte l'aversion au risque des IF et le manque de compréhension des spécificités non seulement des CVA mais aussi des OPA et de leurs partenaires d'affaires dans le secteur agroalimentaires, ce qui explique le besoin d'un examen minutieux des plans d'affaires et les processus décisionnels souvent longs lorsqu'il s'agit de prêts bancaires et de subventions gouvernementales (même si la composante 3 intervient ici, il n'y a aucune garantie que les processus se déroulent rapidement et sans difficultés).

Facteurs à prendre en compte lors de la sélection des OPA candidats

Considérant les facteurs à considérer lors de la planification (cf. ci-dessus), il semble très important de procéder à une sélection très minutieuse des candidats, notamment pour le premier, ou mieux, pour les trois premiers *Cycles Coopreneurs*. Les raisons en sont les suivantes :

- Les premiers *Cycles Coopreneurs* servent à tester l'approche afin de l'améliorer au fil du temps et à rédiger des histoires de réussite afin de susciter l'intérêt d'autres OPA et de partenaires externes pour participer aux cycles suivants.
- Afin d'éviter que des OPA qualifiées ne soient contraintes d'abandonner leur participation si les projets d'affaires qu'elles ont élaborés au cours de l'étape « Idéation » s'avèrent par la suite non viables/ impraticables, le PEAD devrait accepter que ces projets soient modifiés ou même abandonnés au cours de la mise en œuvre du *Cycle Coopreneurs* et remplacés par d'autres projets.
- En particulier au début, le projet doit s'assurer que le moins d'OPA possible doivent abandonner au cours du cycle, car de telles déceptions se font connaître et pourraient nuire au concept avant qu'il ne prenne racine.
- Une sélection rigoureuse des OPA pour la phase pilote du *Concours Coopreneurs* a également une influence sur le rapport coût-bénéfice des ressources utilisées par le PEAD et sur la stratégie de sortie du projet, à savoir l'intention d'institutionnaliser l'approche auprès des structures tunisiennes.

Ces considérations n'affectent pas les critères de sélection en tant que tels (cf. document « Système de Sélection et d'Évaluation »), mais imposent (a) l'organisation d'une campagne de sensibilisation particulièrement bien préparée et réalisée pour atteindre les meilleurs candidats et les plus engagés ; (b) l'application stricte des critères de sélection afin de pouvoir écrire des histoires de succès, surtout lors des premiers *Cycles Coopreneurs* ; et (c) un horizon temporel suffisant et les formateurs/ coaches les plus qualifiés afin de pouvoir identifier les opportunités d'amélioration et générer des résultats probants pendant la phase d'apprentissage de l'approche.

Vue d'ensemble des phases et des étapes du Cycle Coopreneurs

Sur la base de la « Justification des instruments choisis pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée *Coopreneurs* » (cf. chapitre 5), le tableau suivant présente une vue d'ensemble des phases et des étapes du *Cycle Coopreneurs* ainsi que des objectifs y liés et les rôles des principales parties prenantes.

Tableau 05 : Vue d'ensemble des phases et des étapes du Cycle *Coopreneurs*, des objectifs et principaux rôles des parties prenantes

Phases	Étapes	Objectifs	Principaux parties prenantes
Phase 1 : Campagne de communication et de mobilisation y compris (cf. Tableau 04 et Figure 03) : - Sensibilisation - Mobilisation/ Expression d'intérêt	Identification des partenaires publics et privés dans les régions	Impliquer des structures locales et motivation des partenaires pour participer au processus <i>Coopreneurs</i> et diffuser l'approche à l'avenir Identification des messages clés avec les partenaires publics et privés dans les régions	PEAD et points focaux aux Commissariats Régionaux au Développement Agricole (CRDA)
	Réalisation d'ateliers de sensibilisation dans les régions	Mettre en évidence les liens de l'approche <i>Coopreneurs</i> avec le développement de l'économie rurale en Tunisie (niveau de vie, création d'emplois, etc.) et les exigences d'accès à des marchés rémunérateurs. Démontrer les avantages d'une professionnalisation des OPA pour les adhérents, la pérennité des OPA et les partenaires d'affaires. Démontrer les avantages pour les adhérents de participer aux activités des OPA. Expliquer le concept/ le processus du <i>Concours Coopreneurs</i> et le processus de candidature (y compris les critères de sélection, etc.).	- OPA intéressées - PME/ grandes entreprises - Institutions financières - Prestataires de services - Institutions publiques - PEAD et partenaires - Formateurs/ coaches
	Expression d'intérêt par les OPA et/ ou PME/ grandes entreprises intéressées par une participation au <i>Concours Coopreneurs</i> (inscription sur des listes à la fin des ateliers de sensibilisation)	Constituer une base de données des OPA et PME/ grandes entreprises intéressées à être invitées à participer à la Phase « Sélection ».	- OPA - PME/ grandes entreprises qui travaillent déjà avec des OPA dans la région respective
Phase 2 : Sélection des OPA pour le cycle Coopreneurs y compris (cf. Tableau 04 et Figure 03) : - Invitation à manifestation d'intérêt - Élaboration des notes conceptuelles/ ébauches des projets d'affaires	Invitation des OPA et PME/ grandes entreprises qui se sont inscrites à confirmer leur intérêt (lettre d'invitation avec explication du processus de sélection)	Confirmer l'offre d'appui technique et financier combinée à la présentation des exigences d'une candidature	PEAD et les points focaux CRDA dans les régions
	Confirmation de l'intérêt	Possibilité d'éliminer les candidats qui ne font pas d'effort de confirmer leur intérêt	OPA et/ ou leurs partenaires d'affaires si des relations existent déjà entre des PME ou grandes entreprises et des OPA
	Présélection des OPA pour une participation dans l'étape « Manifestation d'intérêt »	Présélectionner des candidats sur la base des critères éliminatoires (cf. document « Système de sélection <i>Coopreneurs</i> »)	Comité de sélection des candidats OPA (présélection) (cf. document « Système de sélection <i>Coopreneurs</i> » pour la composition du comité)
	Réalisation d'ateliers pour accompagner les OPA à préparer des	Accompagner les OPA à la candidature pour :	- OPA

Phases	Étapes	Objectifs	Principaux parties prenantes
	ébauches de leurs projets d'affaires et préparer leurs notes conceptuelles (dossier de manifestation d'intérêt)	- réaliser une analyse rapide de leurs modèles d'affaires actuels - identifier des projets d'affaires communs et partagés avec les adhérents - développer des ébauches de projets d'affaires réalistes - remplir le canevas/ formulaire de candidature y compris des liens possibles avec des PME/ grandes entreprises existants ou à nouer	- PME/ grandes entreprises qui travaillent déjà avec des OPA - Formateurs/ coachs <i>Coopreneurs</i>
	Manifestation d'intérêt par la soumission des notes conceptuelles (candidature) y compris une ébauche du projet d'affaires proposé	Sensibiliser les représentants des OPA (et partenaires d'affaires) aux exigences de participation au processus global (implication des adhérents, exigences conceptuelles, etc.)	- OPA - Le cas échéant les PME/ grandes entreprises qui travaillent déjà avec les OPA - Formateurs/ coachs <i>Coopreneurs</i>
	Sélection des OPA pour la Phase « Idéation »	Sélectionner des candidats sur la base des critères d'éligibilité (cf. document « Système de sélection et d'évaluation <i>Coopreneurs</i> »)	Comité de sélection des candidats OPA (sélection finale des OPA pour la Phase « Idéation »)
	Conclusion d'un mémorandum d'entente initiale avec chaque OPA (le cas échéant avec leurs partenaires d'affaires existants) sur l'obligation à contribuer à la réalisation du Cycle <i>Coopreneurs</i>	Définir la coopération et spécifier les obligations des OPA (le cas échéant des partenaires d'affaires) et du PEAD pour susciter l'engagement et créer la transparence sur les obligations qui sont une condition préalable au soutien	- PEAD - OPA - Le cas échéant les PME/ grandes entreprises qui travaillent déjà avec les OPA
Phase 3 : Idéation (obligatoire) y compris (cf. Tableau 04 et Figure 03) : - Développement de stratégies d'activités porteuses pour l'OPA - Analyse et design de modèles d'affaires de l'OPA - Identification des services d'affaires pour les adhérents et/ ou clients externes - Démarrage des activités de matchmaking	Développement de stratégies d'activités porteuses judicieusement intégrées dans les modèles d'affaires améliorés des OPA	Accompanyer (à travers des cycles de formation et de coaching) les processus de : - la mise à l'épreuve de l'idée du projet d'affaires sur la base d'un diagnostic approfondi (analyses de la demande, des risques, des coûts-bénéfices, des retours sur investissements, analyse des lacunes à surmonter, etc.) - l'analyse de la contribution du projet d'affaires proposé au développement d'un modèle d'affaires amélioré et viable de l'OPA - l'affinement du projet d'affaires (le cas échéant complètement changé si les analyses montrent que l'idée du projet ne contribuera pas à un modèle d'affaires viable et durable) - la mise en place d'un système de suivi servant deux fins à la fois, à savoir comme outil de gestion pour l'OPA et comme outil de collecte de données pour le système de suivi du PEAD	- OPA - Le cas échéant les PME/ grandes entreprises qui travaillent déjà avec les OPA - Formateurs/ coachs <i>Coopreneurs</i>

Phases	Étapes	Objectifs	Principaux parties prenantes
	Évaluation des idées de projets d'affaires	Évaluer les idées de projets d'affaires sur la base des critères d'évaluation (cf. document « Système de sélection et d'évaluation <i>Coopreneurs</i> ») Modification, amélioration ou reconception du projet d'affaires s'il s'avère non viable ou s'il ne s'intègre pas judicieusement dans le modèle d'affaire global.	Comité d'évaluation des projets d'affaires
	Conclusion d'un mémorandum d'entente détaillé avec chaque OPA (le cas échéant avec leurs partenaires d'affaires existants) sur les contributions concrètes à la réalisation du <i>Cycle Coopreneurs</i>	Définir la coopération et spécifier les obligations des OPA (le cas échéant des partenaires d'affaires) et du PEAD sur la base du mémorandum d'entente initiale pour la Phase « Incubation »	- PEAD - OPA - Le cas échéant les PME/ grandes entreprises qui travaillent déjà avec les OPA
Phase 4 : Incubation (sur mesure) y compris (cf. Tableau 04 et Figure 03) : - Renforcement des capacités de gouvernance et de gestion - Développement de stratégies de marketing - Renforcement de liens d'affaires existants - Facilitation de nouveaux liens d'affaires - Négociation des modèles d'affaires conjoints - Finalisation des modèles/ projets/ plans d'affaires	Développement des compétences de gestion stratégique et opérationnelle des OPA	Accompagner (à travers des cycles de formation et de coaching) les processus de : - la validation des projets d'affaires (originaux ou révisés) à travers un processus participatif et démocratique au niveau des OPA	- OPA - Le cas échéant les PME/ grandes entreprises qui travaillent déjà avec les OPA - Formateurs/ coachs <i>Coopreneurs</i>
	Développement des compétences des OPA de coopération avec des partenaires d'affaires en amont et surtout en aval	Accompagner (à travers des cycles de formation et de coaching) les processus de : - la mise en relation avec des PME/ grandes entreprises en amont (fournisseurs d'intrants) et surtout en aval (acheteurs) si de telles relations n'existent pas encore - l'évaluation des avantages et des défis d'établir des modèles d'affaires conjoints - l'analyse des besoins en renforcement des capacités des partenaires d'affaires (PME/ grandes entreprises et/ ou prestataires de services) pour réussir ensemble - la décision sur un type de modèle d'affaires conjoint (par ex. mais pas exclusivement l'agriculture contractuelle ; cf. section 6.2) - la négociation des conditions de collaboration y compris les obligations des uns et des autres	- OPA - PME/ grandes entreprises - Le cas échéant des prestataires de services non-financiers - Formateurs/ coachs <i>Coopreneurs</i>
	Développement des compétences des OPA de coopération avec des institutions financières	En étroite collaboration avec la Composante 3 du PEAD (financement), accompagner les processus de :	- OPA - PME/ grandes entreprises - Institutions financières

Phases	Étapes	Objectifs	Principaux parties prenantes
		- le développement d'un plan d'affaires bancaire - la mise en relation avec des institutions financières (cf. aussi section 6.3) - l'évaluation des conditions proposées par différentes institutions financières - l'évaluation de la meilleure combinaison des différentes sources de financement (propres, institutions financières, subventions) - la facilitation de la demande de crédits et des négociations des conditions de crédits	- Le cas échéant des prestataires de services non-financiers - Formateurs/ coachs <i>Coopreneurs</i> - Équipe PEAD composante 3
	Développement des compétences des OPA d'évaluer et d'accéder des subventions de l'état, du PEAD ou d'autres bailleurs	En étroite collaboration avec la Composante 3 du PEAD (financement), accompagner les processus de : - l'évaluation des différents types de subvention offertes par différentes structures - la décision sur l'intégration de subventions dans le plan d'affaires	- OPA - Le cas échéant les PME/ grandes entreprises qui travaillent déjà avec les OPA - Structures offrant subventions appropriées - PEAD
Phase 5 : Réalisation des projets d'affaires et consolidation y compris (cf. Tableau 04 et Figure 03) : - Affinement des plans d'affaires bancaires - Formalisation des modèles d'affaires conjoints - Formalisation du financement des projets d'affaires - Mise en œuvre des modèles/ projets d'affaires des OPA et des modèles d'affaires conjoints	Réalisation des modèles d'affaires améliorés y compris les projets d'affaires supportés	Accompagner (à travers des sessions de coaching) les processus de : - la formalisation des modèles d'affaires conjoints - la formalisation des agréments avec les institutions financières (crédits ou autres) - la formalisation des agréments sur les subventions avec les structures respectives - la mise en œuvre des modèles d'affaires améliorés des OPA y compris les projets d'affaires supportés avec par ex. - o appels d'offres pour l'achat des équipements/ matériels, - o évaluation des offres et sélection des fournisseurs - o établissement des structures et procédures de gestion sur le terrain - o etc.	- OPA - PME/ grandes entreprises - Institutions financières - Le cas échéant des prestataires de services non-financiers - Formateurs/ coachs <i>Coopreneurs</i> - Équipe PEAD composante 3

Phases	Étapes	Objectifs	Principaux parties prenantes
	Consolidation et, le cas échéant, mise en échelle des modèles d'affaires améliorés y compris les projets d'affaires supportés	Accompagner (à travers des sessions de coaching) les processus de : - l'établissement d'un système d'amélioration continue des modèles d'affaires basé sur le système de suivi établi au niveau des OPA (cf. chapitre 7) - l'établissement/ la participation dans des plateformes d'échange/ réseautage avec d'autres OPA et d'autres acteurs au niveau des filières - formations/ coaching complémentaires selon les besoins des OPA et leurs partenaires d'affaires (par ex. manutention et entretien des machines, développement des approches/ messages d'appui conseil aux adhérents, formation des agents de terrain, etc.)	- OPA - PME/ grandes entreprises - Institutions financières - Prestataires de services non-financiers - Plateformes d'échange (par ex. groupements interprofessionnels, associations, syndicats) - Formateurs/ coachs <i>Coopreneurs</i>
Mesures accompagnantes (PEAD interne) Suivi, capitalisation et amélioration de <i>Coopreneurs</i>	Établissement d'un système de suivi & évaluation (cf. chapitre 7)	cf. chapitre 7	cf. chapitre 7
	Organisation d'ateliers de capitalisation après chaque <i>Cycle Coopreneurs</i>	Améliorer d'une manière continue l'approche et les outils du <i>Concours Coopreneurs</i>	Toutes les parties concernées
	Développement d'une boîte à outil pour le <i>Cycle Coopreneurs</i>	Faciliter l'ancrage du <i>Concours Coopreneurs</i> dans des structures publiques et/ ou privées pour permettre la poursuite et la diffusion de l'approche après la fin du projet PEAD	- PEAD - Formateurs/ coachs <i>Coopreneurs</i> - Représentants sélectionnés d'autres parties prenantes

Source : Auteurs

Les activités d'identification, de matchmaking, de négociation et de formalisation des liens d'affaires accompagnent tout le cycle *Coopreneurs*, selon un plan d'action conçu par les OPA et en accord avec un plan de renforcement de capacités.

6.5 Plan d'action et fourniture des bénéfices

Afin de promouvoir l'autonomisation des OPA par une orientation d'affaires de leurs stratégies organisationnelles et une offre de services de qualité pour leurs adhérents et leurs clients externes, le PEAD offre un soutien de proximité et des avantages aux OPA éligibles sélectionnées pour participer au *Concours Coopreneurs*.

L'objectif des mesures de soutien technique et financier (cf. section 6.1) est d'encourager les organisations à prendre en charge des processus de changements organisationnels et stratégiques portant sur leurs conduites, leurs structures, leur leadership et leurs systèmes de gestion. Le schéma d'incitation repose sur trois leviers :

- La composition du paquet ainsi que les conditions de dégagement des avantages sont communiquées lors de la campagne de mobilisation pour motiver les OPA ou les PME/ grandes entreprises travaillant avec des OPA à s'inscrire ;
- L'accès aux avantages est ouvert à toutes les OPA et leurs partenaires d'affaires intéressés dans le cadre d'un concours ouvert et transparent, à condition que les critères d'éligibilité et de concurrence soient remplis ;
- La redevabilité et l'engagement des OPA sont renforcés en conditionnant l'accès à l'appui technique et financier à des critères clairement définies (cf. document « Système d'évaluation ») et accordées sur la base de la réalisation de résultats intermédiaires (jalons ou milestones).

Le schéma suivant attribue les jalons aux cinq phases, en précisant que la participation à chaque phase dépend de l'obtention de résultats intermédiaires.

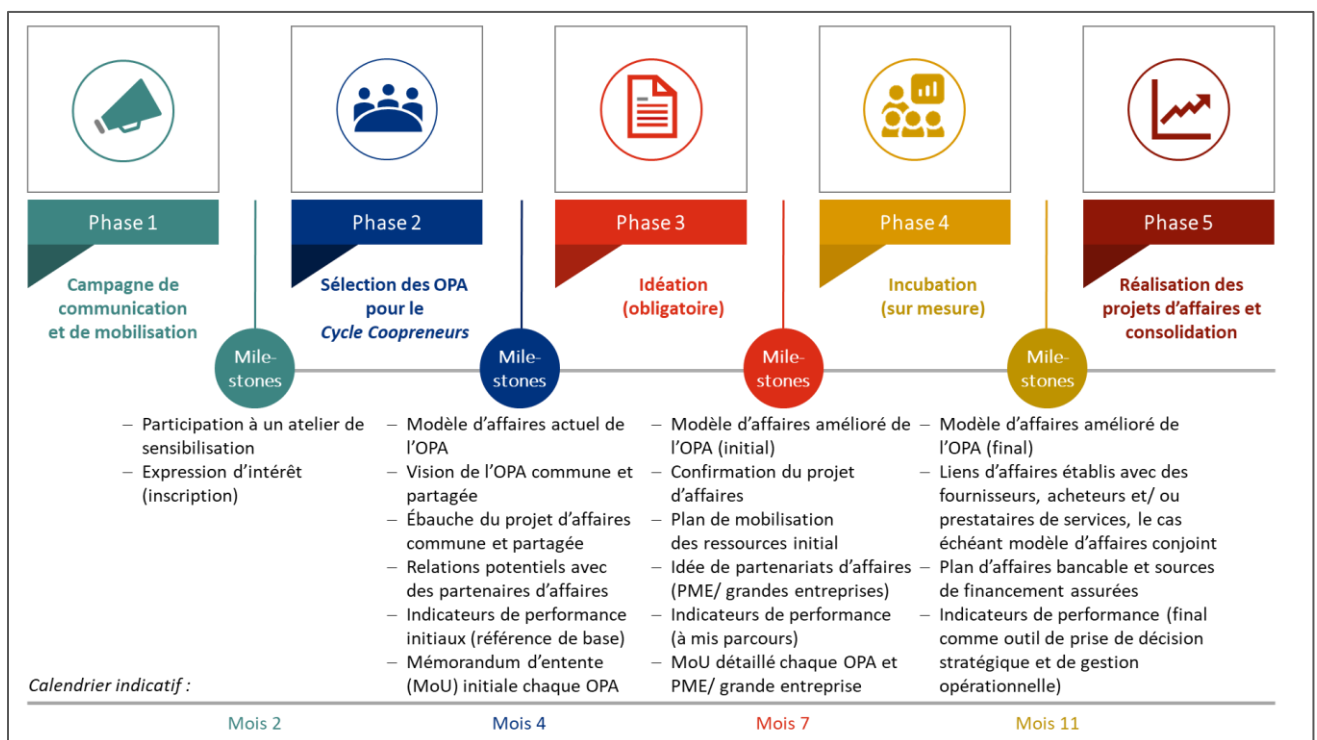


Figure 04 : Attribution de milestones (jalons) aux cinq phases du Cycle Coopreneurs (Source : Auteurs)

L'appui technique durant les phases initiales (Phases 2 et 3) du *Cycle Coopreneurs* vise à développer les compétences nécessaires aux niveaux des dirigeants et adhérents des OPA/ coopératives agricoles et à consolider les structures des organisations afin de renforcer ensuite les relations d'affaires existantes avec les partenaires le long des chaînes de valeur ou d'en établir de nouvelles et d'accéder à des services financiers (Phases 4 et 5). La figure suivante présente les paquets dont les OPA peuvent bénéficier au cours du *Cycle Coopreneurs* si elles franchissent les étapes avec succès.

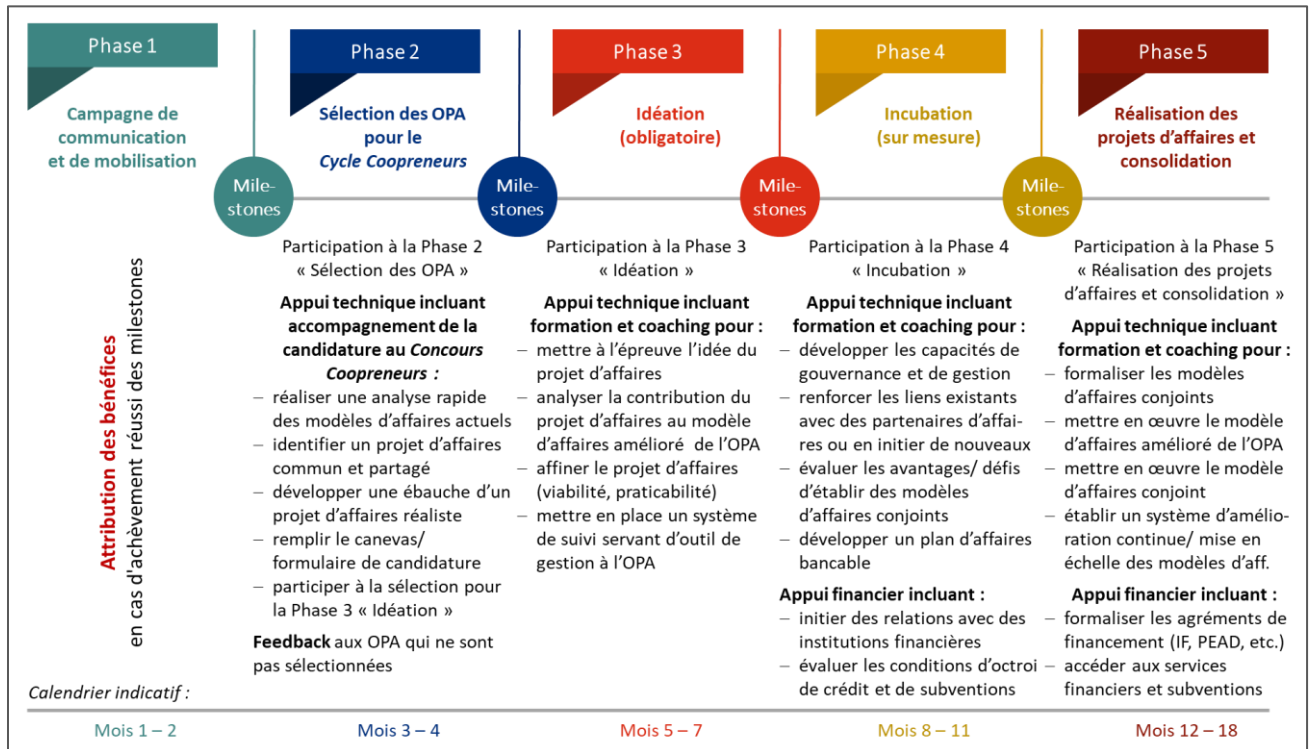


Figure 05 : Attribution des bénéfices en cas d'achèvement réussi des milestones (Source : Auteurs)

Il convient de noter que les milestones et les paquets d'appui ne sont pas strictement définis, mais restent indicatifs. La raison en est qu'en fonction de la maturité des organisations participant au concours, et donc de leurs points forts, de leurs relations d'affaires existant ou non et de leurs besoins en renforcement de capacités, les critères d'accès aux bénéfices et les mesures de soutien doivent être adaptés de manière flexible. Cela concerne les éléments suivants du régime de bénéfices du *Concours Coopreneurs* :

- Le principe de la participation proportionnelle du projet au montant globale de l'investissement envisagé qui est plafonné à 40%, mais pourrait aller jusqu'à 50% dans des cas justifiés (cf. section 6.1) ;
- Le principe de lier l'accès aux avantages offerts par le projet PEAD à la volonté et à la capacité des organisations participantes à assumer la redevabilité des processus de changement et des bénéfices atteints ;
- Le principe d'une participation croissante des organisations aux coûts de formation et de coaching, que ce soit d'une phase à l'autre lors d'un cycle (expérience du Programme de Développement Agricole de la Coopération Allemande au Burkina Faso), que ce soit en fonction de la maturité des organisations participants dans un cycle ou de la notoriété croissante du *Concours Coopreneurs* et donc et donc de son attrait croissant au fil des ans.

7 Système de suivi

Le suivi sert à soutenir la prise de décisions stratégiques et à orienter la gestion des affaires courantes vers les objectifs d'une organisation, entreprise ou projet. En tant qu'outil de gestion, de contrôle et de validation, les systèmes de suivi permettent d'observer le bon fonctionnement d'une structure en référence à son plan stratégique et/ ou opérationnel, ainsi que l'utilisation appropriée des ressources humaines, matérielles et financières préalablement affectées.

Objectifs du suivi

Dans des OPA, des PME/ grandes entreprises ou des projets, les systèmes de suivi sont destinés à observer la réalisation des objectifs escomptés, à contrôler le succès ou les défaillances dans la mise en œuvre des activités et des processus de changement visés, afin de permettre une amélioration continue des stratégies et des systèmes de gestion en fonction des besoins identifiés.

L'utilité de connecter les systèmes de suivi du PEAD avec ceux des OPA

Tout comme le PEAD, les OPA accompagnées ont besoin de systèmes de suivi comme outils facilitant la prise de décisions stratégiques (à long terme) et de gestion opérationnelle (à court et moyen terme). Investir dans des systèmes de suivi robustes et efficaces permet ainsi d'identifier les besoins d'action, les causes de succès ou d'échec, de découvrir des solutions, de s'adapter aux changements des conditions internes et externes (conditions cadre) et d'agir à temps. Il est ainsi logique de lier les systèmes de suivi des organisations partenaires à ceux du PEAD, au moins dans la mesure où les indicateurs de performance (Key performance indicators/ KPI) des OPA ou des PME/ grandes entreprises impliquées génèrent des données nécessaires au suivi de l'impact et des activités du projet.

Mise en place des systèmes de suivi

Afin d'obtenir des informations fiables et au moment opportun afin de pouvoir apprécier objectivement (avec des indicateurs clairs et des preuves de vérification) les résultats atteints, les effets induits et l'impact probable, il faut développer des systèmes flexibles et maîtrisables avec un rapport coût-bénéfice raisonnable pour les OPA. *OPA affaires* fournit une approche et des outils à cette fin (Module 2).

Pour aligner les systèmes de suivi du PEAD et ceux des différentes OPA, il revient à ce que :

- Les acteurs de mise en œuvre du processus *Concours Coopreneurs* ont une même lecture de ce qui est poursuivi (utilité du suivi et importance et continu des indicateurs) et de leurs rôles et responsabilités dans la collecte, l'analyse et l'échange des données.
- Le développement du système de collecte et de traitement des données au niveau des OPA est soutenu par les coachs et la compréhension de tous les acteurs qui jouent un rôle actif dans le suivi est assurée.
- Des systèmes d'échange d'informations et de feedback sont établis pour assurer un meilleur usage (exploitation) des informations et la capitalisation des leçons apprises (sous forme de conseil, d'analyse critique, d'incitation à établir des systèmes d'amélioration continue, etc.).

Toutefois, il convient de noter qu'aucun système standard ne peut être appliqué pour relier les systèmes entre le PEAD et les différentes OPA. En effet, chaque OPA a sa structure de gouvernance, doit développer son propre ensemble d'indicateurs en fonction de ses besoins et chaque système de suivi doit être adapté aux capacités existantes de chaque OPA.

La manière dont les systèmes sont techniquement connectés (documentés dans des rapports ou sous forme numérique) doit être décidée par le PEAD en relation avec les capacités des OPA et les possibilités de soutenir l'établissement de systèmes de suivi basés sur les nouvelles technologies d'information et de communication (TIC). Pour la plupart des OPA, cela ne s'établira probablement qu'avec le temps,

de sorte qu'un système de rapport sur papier doit d'abord être introduit (étude de base et collecte/ analyse continue de données ainsi que documentation et rapports réguliers.).

Ce qui doit être assuré dans tous les cas, c'est la confidentialité des informations et la protection des données des OPA.

Confidentialité/ protection des données des OPA et de leurs partenaires d'affaires

Pour accompagner le développement de modèles d'affaires des OPA, celles-ci et éventuellement leurs partenaires d'affaires (fournisseurs d'intrants, acheteurs, prestataires de services privés) doivent fournir des données sensibles entre autres sur la rentabilité, les structures de coûts, les questions financières et les projets d'investissement, voire d'expansion des activités commerciales, leurs marchés et sources de financement. Ils ne le feront que s'ils aient la certitude que ces informations resteront confidentielles. À l'occasion de la phase « Sensibilisation » et plus précisément au moment de l'invitation à exprimer leur intérêt à participer au *Concours Coopreneurs* il convient de les assurer que les données sensibles soient traitées d'une manière confidentielle.

Afin de concrétiser cet engagement, il est nécessaire de parvenir à un accord au cours de la phase « Idéation » à travers une clarification quelles données le PEAD, ses partenaires et les formateurs/ coaches utiliseront dans quel but et sous quelle forme, quelles données doivent impérativement être traitées confidentielles et si et quelles peuvent être communiquées à l'extérieur. Pour cela, des accords respectifs de divulgation des données devront être établis, discutés avec les OPA et, le cas échéant, avec leurs partenaires d'affaires individuellement et signés entre les OPA/ leurs partenaires individuellement et le PEAD avant le début de toute activité de formation/ coaching. Les membres du « Comité de sélection des candidats OPA » et du « Comité d'évaluation des projets d'affaires » (cf. chapitre suivant) ainsi que les formateurs/ coaches doivent également s'engager par écrit en conséquence.

Listes d'indicateurs possibles pour le PEAD et les OPA

Le système de suivi du *Concours Coopreneurs* sera coconstruit avec les différentes OPA, notamment en ce qui concerne les indicateurs, et aussi le dispositif (acteurs et outils). La co-construction suppose que les principales parties prenantes dans la mise en œuvre du processus sont avisées et apportent leurs contributions en fonction de leurs rôles, leurs responsabilités et leurs centres d'intérêt, notamment pour le PEAD, les OPA et leurs partenaires d'affaires concernés.

Alors que les indicateurs du PEAD sont prédéterminés par sa matrice d'impact, ceux des OPA alimenteront en partie les indicateurs du projet mais identifieront également des indicateurs différents en fonction de leurs besoins individuels.

Le tableau suivant présente une fiche synoptique des indicateurs du PEAD (basés sur la matrice d'impacts du projet) et Indications de liens éventuels avec des indicateurs potentiels des OPA.

Tableau 05 : Liste d'indicateurs du PEAD et indication de liens éventuels avec des indicateurs potentiels des OPA

Indicateurs du PEAD (selon la matrice d'impact et incluant l'ensemble des OPA soutenues)	Indicateurs de performance (KPI) des OPA individuels (à titre d'exemple et à adapter aux besoins de chaque OPA)
Niveau de l'objectif du module (outcome) : – 60% des 2 500 producteur.trice.s agricoles appuyé.e.s, dont 30% de femmes, ont augmenté de 10 % la part de leur revenu familial annuel moyen générée dans les chaînes de valeur agricoles appuyées. – Le chiffre d'affaires annuel issus des services et des chaînes de valeur appuyés, a augmenté de 20% dans 10 des 12 OPA soutenues. – Dans 10 des 12 OPA soutenues, le nombre d'adhérent.e.s a augmenté de 25%, dont 25% de femmes et 35% de jeunes. Niveau des résultats (output) : – 75 % des 1 000 adhérent.e.s estiment que la qualité des services fournis par les OPA est meilleure de 2 points d'échelle. – Le nombre de modèles d'affaires collaboratifs, c'est-à-dire d'accords contractuels entre OPA et MPME augmente de 3. – Le nombre de demandes de financement présentées pour les plans d'affaires des OPA et des MPME augmente de 10. Niveau des activités : – <u>Modèles/ plans/ projets d'affaires</u> : nombre élaboré ; part des adhérents s'engagent dans les activités conjointes ; niveau d'inclusivité (valeurs proposées aux femmes/ jeunes) ; type/ nombre/ qualité de modèles d'affaires collaboratifs ; nombre de plans d'affaires élaborés ; nombre de plans d'affaires soumis aux institutions financières ; niveau d'exécution des plans d'affaires ; etc. – <u>Services</u> : typologie des services fournis par les OPA ; types/ nombre de personnes demandeuses ; niveau de satisfaction (des prestations, du rapport coûts-bénéfices, de la régularité, etc.) ; pérennité des services ; etc. – <u>Ancrage institutionnel des OPA</u> : types et niveau de relation avec les services externes (publics, privés) ; niveau d'utilisation de ces services ; niveau de satisfaction avec ces services ; etc. – <u>Engagement lors du Cycle Coopreneurs</u> : participation des OPA (dirigeants, adhérents) aux activités ; niveau de participation (présence active, types et volume des contributions) ; niveau d'engagement dans l'échange avec les pairs ; niveau de respect des engagements (effectivité, célérité) ; etc. – <u>Pools d'experts</u> : système de qualification et de certification de formateurs/ coaches établi ; nombre de formateurs/ coaches formés et certifiés ;	Niveau des indicateurs de performance (KPI) : – <u>Performance économique</u> : chiffres d'affaires totales ; parts/ volume chiffres d'affaires issus des biens et/ ou services (existants et nouveaux ; réalisés avec les adhérents et des clients externes, etc.) ; coûts unitaires de transaction réduits dus aux économies d'échelle dans les services rendus/ biens produits ; etc. ; – <u>Performance financière</u> : types/ volume d'actifs ; types/ volumes de financement (par capital propre et/ ou dettes) ; capacité de développer des plans d'affaires bancables ; capacité à maintenir du personnel ; etc. ; – <u>Performance commerciale</u> : type/ niveau des relations d'affaires avec PME/ grandes entreprises en amont/ en aval ; types/ qualité modèles d'affaires conjoints ; nombre de clients externes servis ; type/ niveau relations avec des prestataires de services non-financiers/ financiers publics et privés ; etc. ; – <u>Performance organisationnelle</u> : représentativité (nombre/ fidélité des adhérents) ; parts des femmes/ jeunes (adhérent.e.s, dans les organes) ; nouveaux adhérents ; la participation/ engagement à des forums d'échange (avec les pairs et autres) ; etc. ; Niveau du conseil d'administration et de la direction : – <u>Leadership et fonctionnement</u> : existence de vision partagée ; pertinence des objectifs ; types/ performance des organes existants ; régularité des rencontres statutaires ; types/ niveau de concertation ; processus de prise de décisions démocratique ; processus de contrôle des organes ; qualité des décisions stratégiques et de gestion ; capacités de redevabilité (envers les adhérents, partenaires d'affaires, institutions financières, le PEAD) ; etc. ; – <u>Gestion</u> : existence/ niveau de respect des procédures ; processus de planification participative (modèle/ plan/ projets d'affaires) ; niveau de viabilité des modèle/ plan/ projet(s) d'affaires ; existence de plan de services (appui-conseil, formation, information, etc.) ; qualité de la gestion des ressources humaines ; performance du personnel ; gestion du cashflow ; gestion de la qualité des services/ biens (types/ niveau de conformité aux normes) ; etc. ; – <u>Suivi et communication</u> : existence d'un système de suivi ; qualité/ régularité des rapports techniques et financiers ; niveau de diffusion des rapports ; niveau de transparence (qualité/ régularité des rencontres) ; existence d'un plan de communication ; etc. Niveau des adhérents : – <u>Engagement</u> : présence réunions et activités conjointes ; niveau d'utilisation des services ; volume et régularité des paiements des cotisations ; niveau de paiement des frais de services ; part des adhérents s'engagent dans les modèles d'affaires/ projets d'affaires conjoints ; niveau de respect des contrats de services ; etc. ; – <u>Bénéfices</u> : satisfaction avec les services ; niveau de maîtrise des valeurs, règles et normes de l'OPA (sociales/ équité, techniques, environnementales, etc.) ; augmentation du volume de production/ des rendements ; réduction des coûts unitaires de production ; répartition équitable des bénéfices pour les femmes et les jeunes ; etc.

Projets
d'affaires
des OPA

Source : Auteurs

Esquisse des systèmes et des outils de suivi des OPA

Les indicateurs et les jalons (milestones) pour le développement et la réalisation des modèles/ projets d'affaires sont conçus dans la phase « Idéation » et revus, ajustés et, si nécessaire, complétés dans la phase « Incubation ». Les étapes typiques à suivre pour l'établissement des systèmes de suivi pour faciliter la gestion stratégique et opérationnelle des OPA sont les suivantes :

- Sélection d'indicateurs appropriés par chaque OPA (basé sur la liste précédente mais ne pas limité aux indicateurs mentionnés) et développement de critères de mesure des indicateurs dans un processus participatif soutenu par les coaches lors de la phase d'idéation ;
- Développement des outils de collecte (cf. *OPA affaires*, *CBS*, *AC* et *FO Cycle*) ;
- Etablissement de la base de référence (baseline) lors de la première étape d'incubation (diagnostique de l'OPA ; cf. *OPA affaires*, *CBS*, *AC* et *FO Cycle*) servant de base pour l'évaluation des progrès réalisés lors du *Cycle Coopreneurs* ;
- Développement des outils de traitement et d'analyse (cf. *OPA affaires*, *CBS*, *AC* et *FO Cycle*) ;
- Validation et choix d'indicateurs définitifs lors de la deuxième étape d'incubation visant le développement des systèmes de gouvernance et de gestion (cf. Module 2 de *OPA affaires*)

Recommandations

Afin de convaincre les OPA de l'utilité des systèmes de suivi et ainsi garantir l'appropriation des démarches, il est recommandé d'adopter une approche participative :

- informer les acteurs clés sur les besoins et avantages afférents et les efforts à fournir ;
- coproduire la liste des indicateurs et les outils avec les OPA et, le cas échéant, les PME ;
- établir des systèmes de feedback dans les deux sens entre les OPA et le PEAD ;
- intégrer les obligations du suivi dans les mémorandums d'entente (OPA, PME) ;
- amener les OPA, le cas échéant les PME, à désigner un point focal par rapport au suivi ;
- engager les accompagnateurs (coachs) à soutenir les OPA/ PME (partie intégrante du contrat) ;
- veiller sur la qualité des données et informations produites et collectées.

La bonne adhésion et participation des acteurs du suivi va, sans doute, dépendre des précautions suivantes :

- Pouvoir arbitrer entre les objectifs des principales parties prenantes : le projet PEAD, les OPA et, le cas échéant, les PME ;
- Informer et former les acteurs du suivi sur : la valeur ajoutée des informations et données à collecter, pour le processus, pour eux et pour d'autres (utilisation à des fins statistiques par l'Etat et pour l'apprentissage) ; l'approche et les outils de suivi ; leurs rôles respectifs ; l'utilisation des informations et données recueillies ;
- Donner une garantie sur l'utilisation professionnelle (confidentialité, utilisation responsable et non nuisible des informations et données).
- Assurer une bonne coordination du dispositif du suivi, à travers : un rappel régulier aux différents acteurs, de leur rôle ; une compilation régulière des informations et données ; et un feedback sur les informations et données collectées pour motiver et améliorer leur qualité et la régularité de leur collecte.

Références

- Mama Guia et Will (2018) : Module de formation et de coaching : Orientation d'affaires des organisations professionnelles agro-alimentaires (OPA). Manuel de Référence. GIZ Eschborn et Bonn/ Allemagne. Non publié.
- MARHP (2017) : Référentiel du Développement Agricole Durable en Tunisie. GIZ Tunis/ Tunisie. Non publié.
- PEAD (s.d.) : L'appui de la GIZ aux Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) – une stratégie pour le développement de l'économie rurale en Tunisie. GIZ Tunis/ Tunisie. Non publié.
- Schnier, M. (2021) : Document de référence sur les subventions pour la promotion des entrepreneurs (ruraux) et leçons tirées des exemples de mise en œuvre existants. GIZ Eschborn et Bonn/ Allemagne. Non publié.
- Will, M. (2014) : Manuel d'agriculture contractuelle : Guide pratique de mise en relation entre les petits producteurs/ productrices et les entreprises acheteuses à travers l'innovation de modèles d'affaires. Volume I : Manuel. GIZ Eschborn et Bonn/ Allemagne. <https://www.snrd-africa.net/wp-content/uploads/2019/07/Manuel-dagriculture-contractuelle-Vol1.pdf>
- Will, M. (2018) : OPA affaires : Déroulement générique des cycles de formation et coaching. GIZ Eschborn et Bonn/ Allemagne. Non publié.
- Will, M. et N. Bila (2021) : Chaînes de valeur dans l'agroalimentaire : Les liens d'affaires verticaux entre producteurs et acheteurs et le cas particulier de l'agriculture contractuelle. Note conceptuelle (draft). Non publié.