



Mise en œuvre par

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



En collaboration avec :

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

PEAD: PROJET ECONOMIE AGRICOLE DURABLE

MANUEL Concours COOPRENEURS

1^{ÈRE} ÉDITION





MANUEL Concours COOPRENEURS

1^{ER} ÉDITION



Mentions légales GIZ

Publié par

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Siège de la société
Bonn et Eschborn, Allemagne
Projet Economie agricole durable (PEAD)
Bureau de la GIZ, 12, Rue Dr. Alphonse Laveran,
1002 Tunis Belvédère

Chef de projet

M. Igor Vinci, GIZ

Auteurs

Mme Sabra Jamoussi et M. Yaya Guia Mama, ASK

Relecture

M. Issam Oueslati , Mme Mariem Amri , GIZ

Conception

MFN Digital Trendy, Tunisie

Mise à jour

Décembre, 2024

Crédits photographiques

GIZ Tunisie
Sur mandat du Ministère fédéral
de la Coopération économique
et du Développement (BMZ)

Table des matières

Liste des acronymes	5
Liste des figures	6
Liste des tableaux	6
Avant-propos	7
I. Introduction	8
1. Les ODD et le rôle des ESS dans les stratégies de développement à l'échelle internationale	9
2. A l'échelle régionale	10
3. A l'échelle nationale	11
II. Cadre général d'utilisation du manuel	12
1. A qui s'adresse ce manuel ?	13
2. Quelles sont les conditions de mise en œuvre du contenu du manuel ?	15
3. Comment utiliser ce manuel ?	15
III. Le PEAD à l'initiative du concours du Coopreneurs	16
IV. La méthodologie Coopreneurs	18
1. Concept et genèse du « Coopreneurs »	19
2. Les méthodologies sur lesquelles repose Coopreneurs	21
3. Processus du concours « Coopreneurs » (2022-2024) en Tunisie	24
3.1 Aperçu	24
3.2 Démarche	25
3.3 Indicateurs de résultats	36
3.4 Systèmes de suivi et apprentissage (Exemple du PEAD en Tunisie)	37
V. Concours Coopreneurs en chiffres	38
VI. Témoignages	40
VII. Annexes	42

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)
COREG	Comité Régionale
COSEL	Comité de sélection
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
ESS	Économie Sociale et Solidaire
FBS	Farmer Business School (École business pour les agriculteurs.trices)
FE	Arrondissement Financement et Encouragement - CRDA
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
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 --- (c'est une coopérative)

Liste des figures

Figure 1 : Approche de contribution du « Coopreneurs » aux ODD	10
Figure 2 : 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	20
Figure 3 : Climat d'affaires favorable et services	21
Figure 4 : Structure des OPA dans leurs rôles de fournisseurs (biens et services) au niveau de la chaîne de valeur	22
Figure 5 : Aperçu du lien entre le modèle d'affaires et le projet d'affaires	22
Figure 6 : Boîte d'approches de la GIZ pour le développement de l'agribusiness dans le contexte de la transformation des systèmes agroalimentaires	23
Figure 7 : Processus du concours « coopreneurs » (Exemple de la Tunisie)	24

Liste des tableaux

Tableau 1 : Aperçu des parties prenantes dans le cadre du « Coopreneurs »	13
Tableau 2 : Etapes clés de la phase 1 « Campagne de mobilisation et communication » et les instruments utilisés	26
Tableau 3 : Etapes clés de la phase 2 « Sélection » et les instruments utilisés	28
Tableau 4 : Etapes clés de la phase 3 « Idéation » et les instruments utilisés	31
Tableau 5 : Etapes clés de la phase 4 « Incubation » et les instruments utilisés	32
Tableau 6 : Etapes clés de la phase 5 « Réalisation des projets d'affaires et consolidation des modèles d'affaires des OPA » et les instruments utilisés	35

Avant-propos

En Tunisie, la part de l'agriculture et de la pêche au PIB est en moyenne de 10% entre 2018 et 2023¹, contre 65% et 25%, pour les secteurs des services et de l'industrie, respectivement. De même, alors que la contribution du secteur des services représente 52%, celle du secteur agricole est passée de 24 % à 14,5 %. Toutefois, le développement des régions rurales dépend de l'agriculture qui emploie plus de 50% de la population (homme et femme). Dès lors, les performances des secteurs des services et de l'industrie devraient pouvoir impacter le secteur agricole à travers l'offre de services diversifiés (formation, mécanisation, maîtrise de l'eau, financement, accès aux marchés, etc.). Cela permettrait d'assurer la viabilité économique des systèmes de productions, le développement de l'esprit entrepreneurial agricole, la professionnalisation des acteurs. Dans cette perspective, les Organisations Professionnelles Agricoles (OPA), notamment les coopératives (SMSA)² et les associations de producteurs (GDA)³, jouent un rôle important, dans la facilitation d'accès aux services pour les producteurs qui disposent en grande partie de petites exploitations morcelées, peu mécanisées et peu productives.

Pour se faire, l'engagement et un meilleur positionnement des producteurs et leurs organisations dans les filières et chaînes de valeur ajoutée (CVA), nécessitent le développement des modèles d'affaires viables et opérationnels à travers des services d'affaires compétitifs et rentables. Ces services d'affaires, au profit des adhérents des OPA peuvent s'établir ou être renforcés projets d'affaires qui peuvent bénéficier du soutien et de la participation des autres acteurs privés des chaînes de valeur, et aussi des acteurs des services publics. C'est dans ce cadre que se situe l'initiative du « concours du Coopreneurs ».

En effet, le « concours du Coopreneurs » a été développé par le Projet «Économie Agricole Durable» (PEAD), sur deux (02) cycles comprenant chacun cinq (05) phases. La réalisation des 02 cycles a permis la signature de dix (10) contrats (dont 03 contrats d'AC), avec un financement privée d'environ 1,55 millions d'Euro (5,14 millions de DTN).

Les acquis du « concours du Coopreneurs », en termes d'adhésion, d'engagement des acteurs (publics et privés), de professionnalisation des OPA et de financement conjoint, mérite une mise à échelle et un partage d'expérience à travers un contenu structuré à l'instar du présent manuel.

Le manuel permet de mieux cerner :

- Le contexte de professionnalisation des OPA, principalement par rapport aux enjeux que représentent les Objectifs du Développement Durable (ODD) et les défis de compétitivité ;
- Les conditions de mise en œuvre du « concours du Coopreneurs », pour atteindre des meilleurs résultats ;
- La démarche de mise en œuvre du « concours du Coopreneurs » et le système de suivi des indicateurs de performances.

1- INS, 2023, *Indicateurs clés de l'agriculture tunisienne en 2023*.
2- Sociétés Mutuelles de Services Agricoles de base
3- Groupements de Développement Agricole



I

INTRODUCTION

Concours
COOPRENEURS



La mondialisation de l'économie et la dynamique qui la caractérise, obligent les exploitations agricoles, notamment familiales, à s'adapter aux changements structurels et conjoncturels qui s'imposent à elles. Certes, les changements et les adaptations sont encadrés à travers les Objectifs du Développement Durables (ODD), il n'en demeure pas moins que les réalités régionales et locales conditionnent la maîtrise de ces changements et les solutions alternatives.

A cet effet, les Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) jouent un rôle important dans la fédération et la mutualisation des petites exploitations agricoles à faible moyens, et appelées à s'intégrer dans les chaînes de valeur.

1. Les ODD et le rôle des ESS dans les stratégies de développement à l'échelle internationale

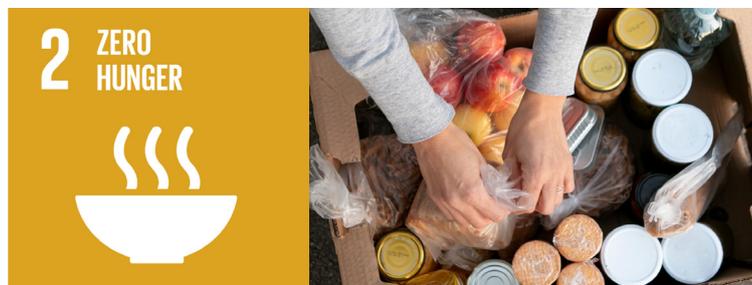
➤ Le OPA font partie des Economie Sociale et Solidaire (ESS) qui « englobe les organisations et les entreprises » et « comprend les formes traditionnelles de coopératives, de mutuelles, ainsi que les groupes d'entraide de femmes, les groupes forestiers communautaires, les organismes d'aide sociale ou de 'services de proximité', les organisations de commerce équitable, les associations de travailleurs du secteur informel, les entreprises sociales, et les systèmes de monnaie communautaire et de financement alternatif »⁴. Dès lors, les OPA peuvent jouer un rôle important dans le portage et de bénéficiaires, en tant qu'acteurs actifs des Objectifs du Développement Durable (ODD), si elles sont mieux impliquées dans la promotion des filières et chaînes de valeur agricoles. Dans ce cadre, le Coopreneurs représente un outil qui peut y faciliter la mise en œuvre de ce rôle des OPA.

Fondement

La survie et la compétitivité des exploitations agricoles familiales et des industries agroalimentaires passent, sans nul doute, par la prise en compte des principes de durabilité (gestion des ressources et pratiques production, de consommation, de partage et de solidarité. Cela reflète bien la perception à travers laquelle : « il a été largement convenu que l'ESS se développe rapidement et que sa contribution à la réalisation des ODD est efficace et durable, lorsque les activités des ESS sont menées en collaboration avec un large éventail de parties prenantes aux ODD à tous les niveaux de la gouvernance ».⁵

Le concours « Coopreneurs » s'inscrit dans cette dynamique à travers l'opportunité qu'il offre pour la mise en œuvre et l'atteinte des cibles des ODD, en particulier l'ODD 2 (Faim «zéro»), l'ODD 8 (Travail décent et croissance économique), et l'ODD 12 (Consommation et production responsables).

En encourageant les pratiques agricoles durables et en soutenant les coopératives, le concours « Coopreneurs » participe activement à la réalisation de ces objectifs globaux, contribuant ainsi à un avenir plus équitable et durable pour tous.⁶



4- ONU, Groupe de Travail Inter-Agence sur l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), L'Économie sociale et solidaire et les Objectifs de développement durable,
 5- Economie Sociale et Solidaire
 6- UNTFSSSE Conference on "Implementing the SDGs: What Role for SSE?", 25-26 juin 2029, Genève

Approche stratégique de la contribution du concours du Coopreneurs aux ODD

L'intégration des petits producteurs dans les chaînes de valeur nécessite le développement d'un partenariat mutuellement bénéfique, notamment avec les autres acteurs privés pour accéder au marché et aux services d'affaires (financiers et non financier), et avec le secteur public à travers l'instauration d'un climat d'affaires favorables. La figure 1 donne un aperçu de la contribution du « Coopreneurs » aux ODD.

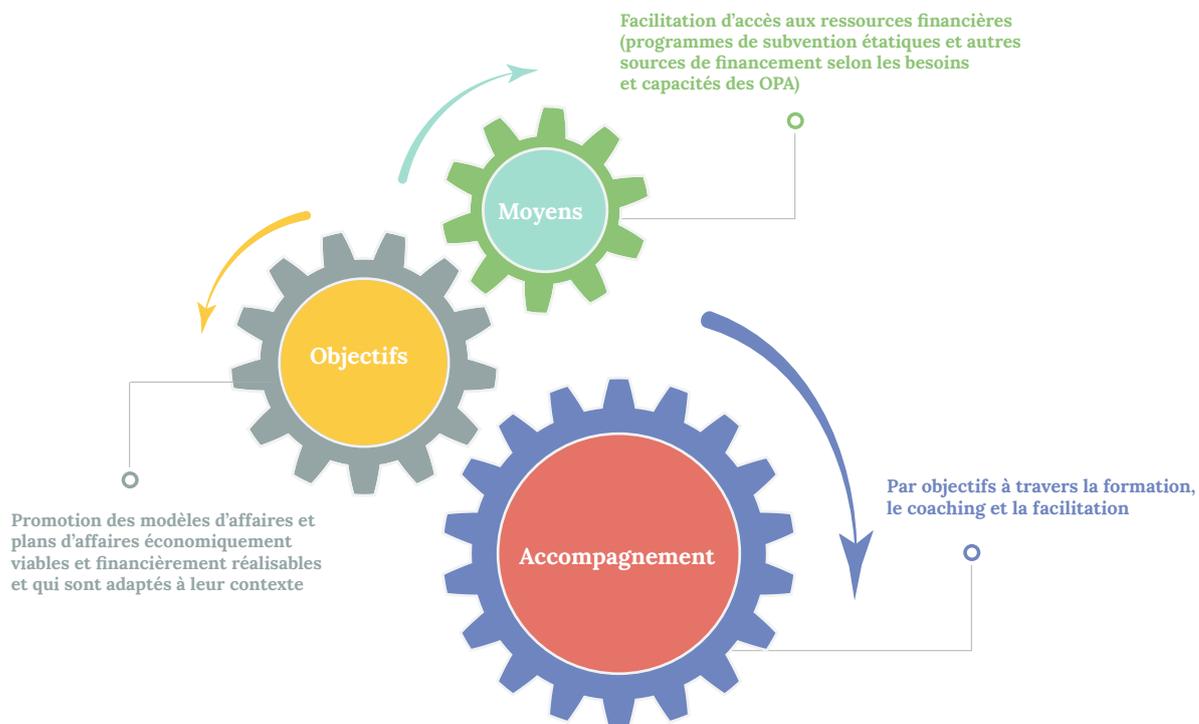


Figure 1 : Approche de contribution du « Coopreneurs » aux ODD
Source : Sabra J. et Yaya MAMA GUIA, 2024

2. A l'échelle régionale

Le secteur agricole englobe respectivement 35 %, 14,4 % et 33 % des emplois au Maroc, en Tunisie et en Égypte et il contribue respectivement à hauteur de 13 % du PIB au Maroc, 10,1 % du PIB en Tunisie et 17 % du PIB en Égypte. Pour ce faire, des mécanismes et outils sont développés au niveau régional pour relever ces défis.

A cet effet, la stratégie régionale vise à renforcer les capacités des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) à travers l'Afrique en s'appuyant sur des initiatives pilotées par la Pan-African Farmers' Organization (PAFO).



La PAFO, qui regroupe cinq grandes fédérations représentatives des sous-régions de l'Afrique centrale, de l'Afrique de l'Ouest, de l'Afrique de l'Est, de l'Afrique australe et de l'Afrique du Nord, œuvre pour fédérer les efforts des OPA africaines autour de pratiques agricoles durables et inclusives. Cette organisation continentale, en collaboration avec des partenaires internationaux, met en place un cadre d'échange de savoir-faire, de bonnes pratiques et d'innovations technologiques, renforçant ainsi les capacités organisationnelles et techniques des OPA africaines. Grâce à une approche participative, elle favorise l'adoption de pratiques agricoles durables et l'innovation dans les modes de production, tout en augmentant la résilience des agriculteurs face aux défis climatiques, économiques et sociaux. Ces initiatives permettent aux OPA africaines de mieux répondre aux besoins locaux tout en s'inscrivant dans une vision commune de développement durable à l'échelle du continent, en contribuant à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD).



Pour renforcer cette dynamique de développement durable et de résilience, l'Union Maghrébine et Nord-Africaine des Agriculteurs (UMNAGRI) agit comme un pilier de coopération régionale en Afrique du Nord. Basée à Tunis, l'UMNAGRI rassemble sept Organisations Nationales Paysannes de la région, assurant ainsi une représentation forte des agriculteurs maghrébins et nord-africains auprès des institutions régionales et internationales. Cette organisation œuvre non seulement à défendre les intérêts de ses membres, mais aussi à promouvoir des politiques agricoles harmonisées qui tiennent compte des particularités climatiques et socio-économiques de la région⁷.

7- Pays membre

3. A l'échelle nationale

La situation des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) en Tunisie illustre leur rôle central dans le soutien aux agriculteurs et le développement rural. Ces organisations représentent les intérêts des producteurs agricoles, facilitent leur accès aux services et aux intrants nécessaires, et agissent comme médiatrices avec les institutions publiques et les partenaires internationaux. Cependant, elles sont confrontées à des défis majeurs, tels que le manque de compétences en gestion et gouvernance, des ressources financières limitées, et des difficultés à s'adapter aux changements climatiques et économiques. Ce contexte a entraîné une fragmentation des efforts et une capacité réduite à adopter des pratiques agricoles modernes et durables, limitant leur efficacité et leur impact dans le secteur.

En 2023, selon le MARHP ⁸, on recense 422 Sociétés Mutuelles de Services Agricoles de base (SMSA), 16 SMSA centrales et plus de 3 000 Groupements de Développement Agricole (GDA). Cependant, seuls 8 à 9 % des agriculteurs tunisiens adhèrent à ces organisations, ce qui, selon le PEAD, révèle un faible degré d'organisation des agriculteurs, en décalage avec les besoins réels des entreprises agricoles. La plupart des exploitations étant de petite ou moyenne taille, les agriculteurs manquent de l'expertise et des volumes nécessaires pour être compétitifs. Cette faible adhésion s'explique principalement par les performances limitées des OPA, dans un contexte encore marqué par une culture de l'assistanat, où les OPA sont perçues davantage comme des plateformes d'accès aux avantages publics et internationaux, plutôt que comme des catalyseurs pour le développement de services et de revenus basés sur une économie collaborative⁹⁻¹⁰.

Le Concours Coopreneurs s'inscrit dans cette logique en tant que programme de promotion des OPA et des coopératives agricoles actives dans les filières prioritaires sélectionnées par le PEAD. Ce concours vise à renforcer la performance de ces organisations en les orientant davantage vers une démarche d'affaires, en stimulant une coopération bénéfique entre leurs membres, et en développant leurs relations avec des partenaires commerciaux ainsi que des prestataires de services externes, publics et privés. L'accompagnement fourni permet de renforcer leurs capacités organisationnelles pour prendre des décisions éclairées sur leurs modèles d'affaires, notamment dans l'identification et la mise en œuvre de projets économiques. Ce concours contribue ainsi à accroître la compétitivité des OPA dans un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel, consolidant leur rôle comme vecteurs de développement durable et de résilience pour le secteur agricole tunisien.

8- Source : Présentation DGFIOP « OPA en Tunisie », MARHP, Juillet 2023

9- Source : adapté, Margret W et al, *Méthodologies et approches choisies pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée Coopreneurs*, 2021 PEAD-GIZ

10- Source : PEAD, « L'appui de la GIZ aux Organisations Professionnelles Agricoles – une stratégie pour le développement de l'économie rurale en Tunisie »



III

CADRE GÉNÉRAL DE L'UTILISATION DU MANUEL



1. A qui s'adresse ce manuel ?

En tant qu'instrument de promotion des filières agricoles et d'intégration des producteurs dans les chaînes de valeur, l'approche du concours du « Coopreneurs », intéresse aussi bien les acteurs du privé que ceux du public. Chacun de ces acteurs a un rôle spécifique à jouer, suivant leur niveau d'intervention, à savoir :

- Acteurs directs des chaînes de valeur, au **niveau micro**, qui développent des stratégies horizontales (organisation professionnelles) et verticales par la diversification en amont et/ou en aval de leur principale fonction productive (production, transformation, commercialisation ; ces acteurs ont besoin de se soutenir et de coopérer pour la compétitivité des chaînes de valeur, notamment à travers les modèles d'agriculture contractuelle pour un meilleur positionnement sur le marché ;
- Acteurs au **niveau méso**, en général des prestataires de services financiers et non financiers nécessaires pour le renforcement des capacités des producteurs dans une perspective de productivité et de viabilité des exploitations agricoles ;
- Acteurs au **niveau macro**, qui facilitent le climat d'affaires à travers les politiques et stratégies de promotion des filières, surtout la facilitation d'accès aux ressources et au marché.

Les différents acteurs pourront jouer leur rôle en lien avec leur fonction économique, administrative et politique et suivant des centres d'intérêts, comme l'indique le tableau 1 suivant.

Tableau 1: Aperçu des parties prenantes dans le cadre du « Coopreneurs »

Parties prenantes	Fonctions dans les CVA	Rôles (Coopreneurs)	Centre d'intérêt
Niveau d'intervention : Micro			
Organisation professionnelles agroalimentaires (OPA) de producteurs agricoles <i>Exemple Tunisie : SMSA, GDA, GIE</i>	Prestations de services d'affaires aux adhérents Subsidièrement production, transformation, conditionnement par stratégie verticale	Portage et pilotage du projet de Coopreneurs Fournisseurs de matières premières ou de produits finis aux transformateurs, et aux distributeurs ou exportateurs Fournisseurs aux	Rentabilité et durabilités des activités économiques des adhérents et des OPA
Transformateurs des produits agricoles	Transformation des matières premières agricoles	Acheteurs auprès des OPA Facilitateurs d'accès au marché et au financement à travers l'agriculture contractuelle (AC)	Accès aux matières premières Productivité et réduction de coûts (de transformation et de transaction)
Collecteurs des produits agricoles (intermédiaires)	Intermédiaires dans la fourniture de matières premières agricoles	Acheteurs Facilitateurs d'accès au marché et au financement	Réduction des coûts de transactions
Entreprise de conditionnement	Emballage et branding des produits finis	Facilitateurs d'accès au marché	Amélioration du portefeuille
Distributeurs et/ou exportateurs	Commercialisation des produits agricoles (bruts et finis)	Acheteurs de matières premières ou de produits finis aux OPA ou aux transformateurs Facilitateurs d'accès au marché et au financement	Facilitation d'accès aux produits (qualité et régularité) Réduction des coûts de transactions

Parties prenantes	Fonctions dans les CVA	Rôles (Coopreneurs)	Centre d'intérêt
Niveau d'intervention : Méso			
Prestataires de services financiers (Institution financière, Assurances)	Financement des investissements et fonds de roulement	Financement des projets Coopreneurs	Accroissement de portefeuille Développement de produits financiers spécifiques Assurance de remboursement des prêts
Prestataires privés de services techniques	Appui conseil, formation, facilitation, coaching des acteurs au niveau micro	Facilitation de la sélection des OPA et des projets Coopreneurs Accompagnement (formation, facilitation et coaching) dans la définition et la réalisation du projet Coopreneur Appui du suivi et évaluation du processus du Coopreneurs	Développement de services axés sur la performance commerciale
Prestataires publics de services techniques Exemple de la Tunisie : représentant des Arrondissements du Financement et d'Encouragement (FE) au niveau des CRDA	Supervision et contrôle de légalité Appui conseil et formation des OPA au niveau micro	Sélection des OPA et des projets Coopreneurs Suivi de la réalisation des projets Coopreneurs	Amélioration des indicateurs de performance des OPA et des filières agricoles
Niveau d'intervention : Macro			
Directions spécialisées ministères de l'agriculture Exemple de la Tunisie : DG FIOP	Définition, planification et mise en œuvre des politiques et stratégies de promotion des filières agricoles	Parrainage du processus du Coopreneurs Suivi, contrôle et coordination du processus du Coopreneurs Validation des résultats	Visibilité des politiques et stratégies de promotion des filières agricoles Amélioration des indicateurs de performance des OPA et des filières agricoles
Interprofessions des filières agricoles	Plaidoyer pour la prise en compte des préoccupations institutionnelles des familles d'acteurs des filières agricoles Co-financement des acteurs	-	Synergie entre les familles d'acteurs des filières agricoles Compétitivité des chaînes de valeur
Projets /Programmes	Appui-accompagnement des politiques et stratégies de promotion des filières agricoles	Portage et pilotage du processus du Coopreneurs Co-financement des projets Coopreneurs	Visibilité des actions Amélioration des indicateurs de performances

Source : Sabra J. et Yaya MAMA GUIA, 2024

2. Quelles sont les conditions de mise en œuvre du contenu du manuel ?

Une bonne utilisation du manuel suppose l'appropriation de son contenu par les principaux utilisateurs ; cela nécessite une formation et un accompagnement des utilisateurs sur terrain, ou tout au moins une sensibilisation des parties prenantes sur le processus du Coopreneurs et sur les outils de mise en œuvre (cf. boîte à outils).

Par ailleurs, la mise en œuvre du Coopreneurs nécessite aussi :

- Une facilitation de la conduite du processus en général, notamment la sensibilisation des acteurs, la sélection des bénéficiaires, la mise en relation des acteurs parties prenantes des projets d'affaires, et le suivi et l'évaluation ;
- La formation et le coaching des bénéficiaires, principalement les OPA, dans la définition et la réalisation des projets d'affaires de Coopreneurs.

Pour se faire, il revient de rendre disponible un pool de compétence (structure d'encadrement et coachs) qui bénéficieront d'un renforcement de capacités, sous forme de formation (entière ou de recyclage) et du coaching. Le choix du statut des coaches (acteurs du privé, ou personnel au niveau des OPA peut être discuté, en fonction de la pertinence et du besoin.)

D'autre part, le financement du processus représente une question à prendre en considération, notamment dans la mise en œuvre du processus et le financement des projets d'affaires. Cela amène à bien définir les parties prenantes et leur centre d'intérêt (suivant le tableau 1 ci-dessus).

3. Comment utiliser ce manuel ?

Le manuel comprend cinq (05) principales parties que sont :

- Le contexte qui est énoncé dans l'introduction, présente les enjeux et les défis qui peuvent orienter la prise de décision d'engager un processus de Coopreneurs ; (chapitre I)
- Les dispositions à prendre pour une meilleure utilisation du manuel et de son contenu ; (chapitre II)
- L'approche méthodologique du Coopreneur qui décrit le processus générique ; (chapitre III)
- Une étude de cas (de la Tunisie) dans le cadre du PEAD ; (chapitre IV)
- Les annexes qui regroupent principalement la boîte à outils.

Ces différentes parties se complètent pour une meilleure compréhension de l'approche du Coopreneur.

III

LE PEAD À L'INITIATIVE DU

Concours
COOPRENEURS



Le PEAD à l'initiative du concours du Coopreneurs

Le « Projet Economie Agricole Durable » (PEAD)- (12/2020- 12/2024), exécuté par la GIZ conjointement avec la Direction Générale des Etudes et du Développement Agricole (DGEDA), s'inscrit dans un cadre de coopération entre le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MARHP) tunisien et le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ). L'objectif global du PEAD est « l'amélioration des revenus et de l'organisation professionnelle des agriculteurs.trices dans les deux régions Nord-Ouest et Centre-Ouest de la Tunisie (Béja, Jendouba, Kairouan, Kasserine, Kef, Sidi Bouzid et Siliana) ».

L'intervention du projet est orientée vers la diffusion et l'accompagnement des compétences entrepreneuriales et des modèles collaboratifs pour une meilleure compréhension du marché et les opportunités commerciales mettant en exergue le potentiel compétitif des petits.tes agriculteurs.trices.

Plus spécifiquement, le projet appui à la création d'un environnement propice et favorable au profit des agriculteurs individuels et/ou groupés via les quatre composantes d'intervention :

1. Promotion de l'entrepreneuriat agricole par le renforcement des capacités des agriculteurs (FBS, CBS, ECP)
2. Promotion de modèles d'affaires collaboratifs et coopératifs en particulier avec les Organisations Professionnelles Agricoles – OPA pour la gestion de leurs projets à savoir (i) la prestation des services performants et adaptés aux besoins de leurs clients et (ii) l'intégration au marché par le tissage des liens d'affaires avec les MPME.
3. Renforcement de l'accès au financement et aux investissements pour les OPA,
4. Promotion du conseil agricole par le renforcement et l'amélioration des conditions du cadre légal administré par les structures d'appui gouvernementales et non gouvernementales.

Le concours Coopreneurs s'inscrit dans le cadre des activités du PEAD, en visant la professionnalisation des OPA « orientées vers les affaires au profit de leurs adhérents » à travers, entre autre, l'accès au produits et services financiers adaptés.

Le PEAD a réalisé deux (02) cycles du concours Coopreneurs, suivant une méthodologie qu'il s'est doté, et dont la capitalisation du processus de mise en œuvre permet l'élaboration du présent manuel.



IV

LA MÉTHODOLOGIE

Concours COOPRENEURS



1. Concept et genèse du « Coopreneurs »

Hypothèse de base

01

Le rôle et le potentiel des OPA 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.

Concept méthodologique

02

- Offre une approche intégrée convenablement programmée selon une logique de combinaison de méthodologies existantes, principalement de la GIZ mais aussi d'autres organisations.
- « Systèmes de sélection pour le concours Coopreneurs : Critères d'éligibilité et système d'évaluation des idées de projets d'affaires ».

Finalité

03

Développer les capacités des OPA susceptibles de développer des projets d'affaires viables, à travers l'intégration du marché et l'accès aux financements (investissements et fonds de roulement), contribuant ainsi à la durabilité de leurs modèles d'affaires et permettant à leurs adhérents d'en bénéficier.

Démarche et Résultats attendus

04

Un « programme de promotion de partenariats d'affaires axé sur la demande des marchés des produits agricoles et agro-alimentaires entre les organisations professionnelles agricoles (SMSA ou GDA) et les sociétés agricoles et agro-alimentaires. Le Coopreneurs est basé sur le développement d'un projet d'affaires par les organisations agricoles via un modèle d'affaires collaboratif avec d'autres structures du secteur agricole.

Une méthodologie visant la transformation de l'économie rurale par la :

- Professionnalisation et la promotion des OPA orientées vers les affaires au profit de leurs adhérents,
- Modernisation de l'agriculture,
- Augmentation des revenus de leurs adhérents,
- Création d'emplois.

Concept économique

Le schéma illustre le concept économique du concours Coopreneurs en montrant comment une Organisation Professionnelle Agricole (OPA) peut structurer son modèle d'affaires de manière viable, durable, et inclusive, en intégrant les besoins de ses adhérents tout en répondant aux attentes du marché.

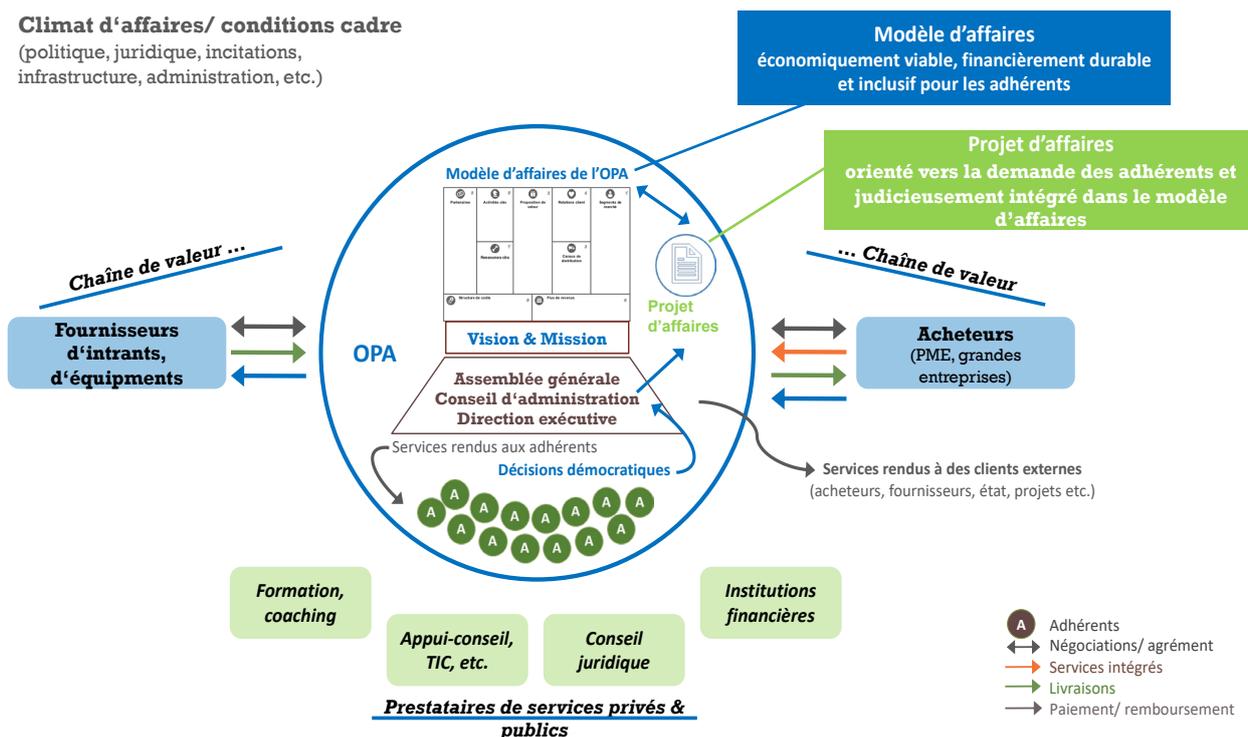


Figure : Les principaux dispositifs de prise de décision stratégique et de gestion interne de l'OPA, ainsi que leurs liens d'affaires avec les partenariats externes clés (Source : Auteurs)
Source : Margret W et al, Méthodologies et approches choisies pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée Coopreneurs , 2021 PEAD-GIZ

L'OPA est structurée autour d'une vision et d'une mission, et elle fonctionne à travers des organes de gouvernance (Assemblée générale, Conseil d'administration, Direction exécutive) qui prennent des décisions de manière démocratique. Ce modèle d'affaires vise à être économiquement viable tout en intégrant les besoins de ses adhérents (les agriculteurs membres de l'OPA) et en assurant un financement durable.

Le projet d'affaires de l'OPA est orienté vers les demandes et les besoins spécifiques des adhérents. Il s'intègre dans le modèle d'affaires global de l'OPA, en fournissant des services à ses membres et en facilitant leur accès au marché. Ce projet d'affaires est conçu pour être en phase avec le modèle économique de l'OPA, permettant ainsi de satisfaire les adhérents tout en maintenant une rentabilité.

Le concours Coopreneurs utilise ce modèle pour encourager les OPA à adopter des pratiques économiques solides, axées sur le développement durable et l'inclusion de leurs membres. En renforçant leurs capacités et en les connectant aux chaînes de valeur locales et internationales, le concours Coopreneurs aide les OPA à structurer leur modèle d'affaires de manière à maximiser la valeur pour leurs adhérents tout en restant financièrement viables et orientées vers le marché. Sur cette base, le Coopreneur facilite la mise en place de partenariat d'affaires solide qui favorise l'accès aux financements et au marché, notamment à travers l'agriculture contractuelle et/ou la participation des institutions financières.

2. Les méthodologies sur lesquelles repose Coopreneurs

La méthodologie du Coopreneurs repose sur une approche « intégrée », à travers la mise en relation avec des partenaires d'affaires le long des chaînes de valeur, soutenu par des mesures de renforcement de leurs capacités et de 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.

La mise en œuvre du Coopreneurs se base également sur l'utilisation des outils multi dimensionnels qui intègrent des approches stratégiques (modèles d'affaires) et opérationnelle (projets d'affaires, gestion organisationnelle, administrative, financière et commerciale). Chacune des dimensions est mesurée par des indicateurs de performances qui servent de boussoles.

Approche filières et chaînes de valeur ajoutée

La durabilité des relations d'affaires entre les OPA et les PME suppose une compétitivité des chaînes de valeur et une structuration des filières agricoles y afférentes.

La compétitivité de chacune des chaînes de valeur nécessite des services d'affaires adéquats et un climat d'affaires favorable, comme l'indique la figure ci-dessous.

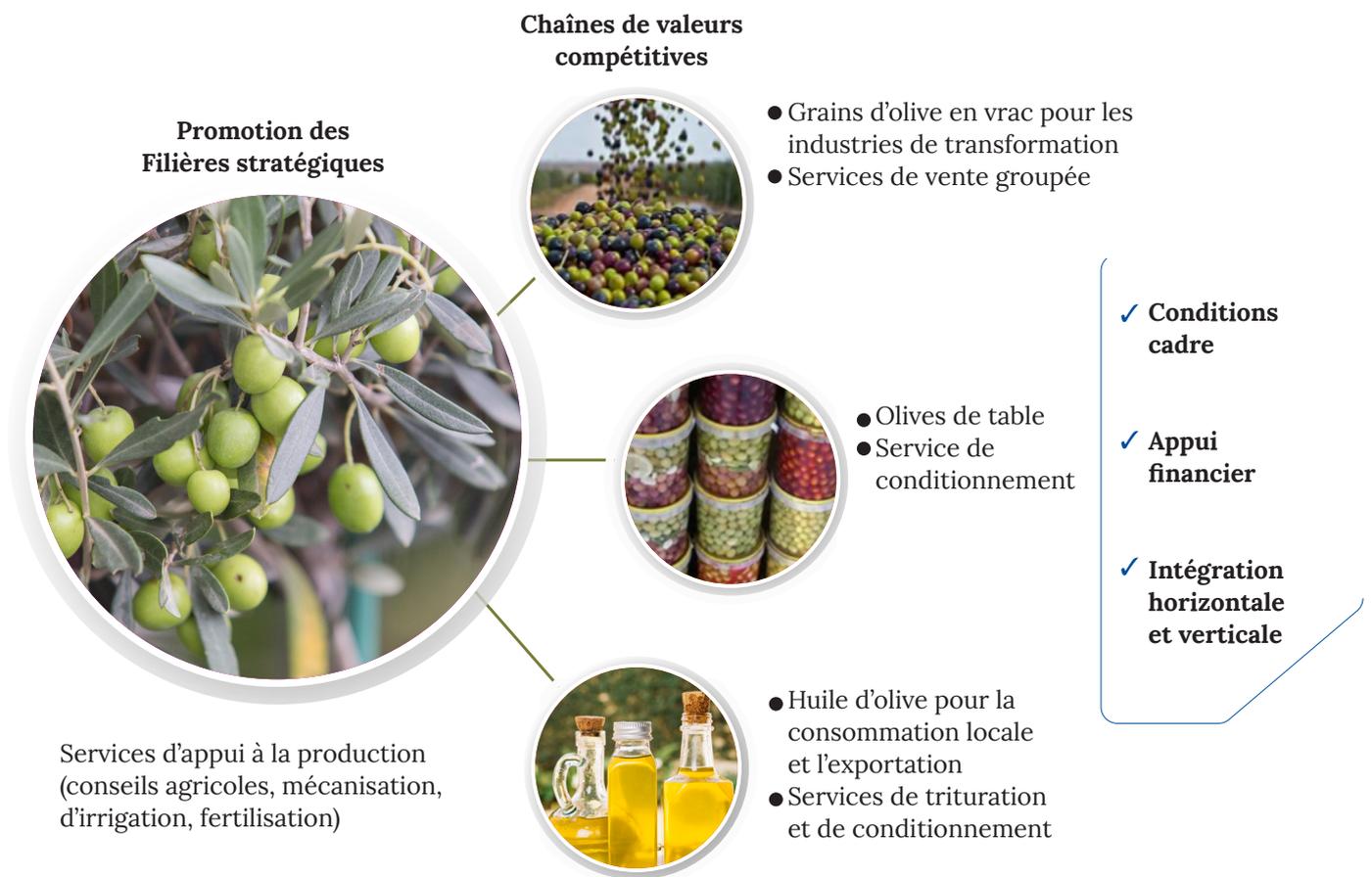


Figure 3 : Climat d'affaires favorable et services
Source : Sabra J. et Yaya MAMA GUIA, 2024

Famille d'acteurs des producteurs agricoles comme porte d'entrée

L'amélioration de la compétitivité des chaînes de valeur ajoutée peut se faire en ciblant une ou plusieurs acteurs des maillons (familles d'acteurs : fournisseurs intrants/équipements), producteurs, transformateurs, commerçants/distributeurs). Cela peut dépendre des objectifs stratégiques et opérationnels d'amélioration des performances de l'une ou des familles acteurs.

Dans le cadre du Concours Coopreneurs, les OPA constituent une cible privilégiée pour initier les projets de développement/d'amélioration, en partenariat avec les autres familles d'acteurs (transformateurs et distributeurs/exportateurs). Cela se traduit par la promotion des OPA/ coopératives agricoles actives dans les filières prioritaires dans le but de renforcer leurs performances, tout en favorisant leur orientation vers les affaires, en favorisant une coopération fructueuse entre leurs adhérents et des relations avec des partenaires d'affaires et des prestataires de services externes (publics et privés).

La figure 04 ci-dessous permet de choisir les OPA cibles, suivant leur structuration et en fonction des possibilités d'offre de service.

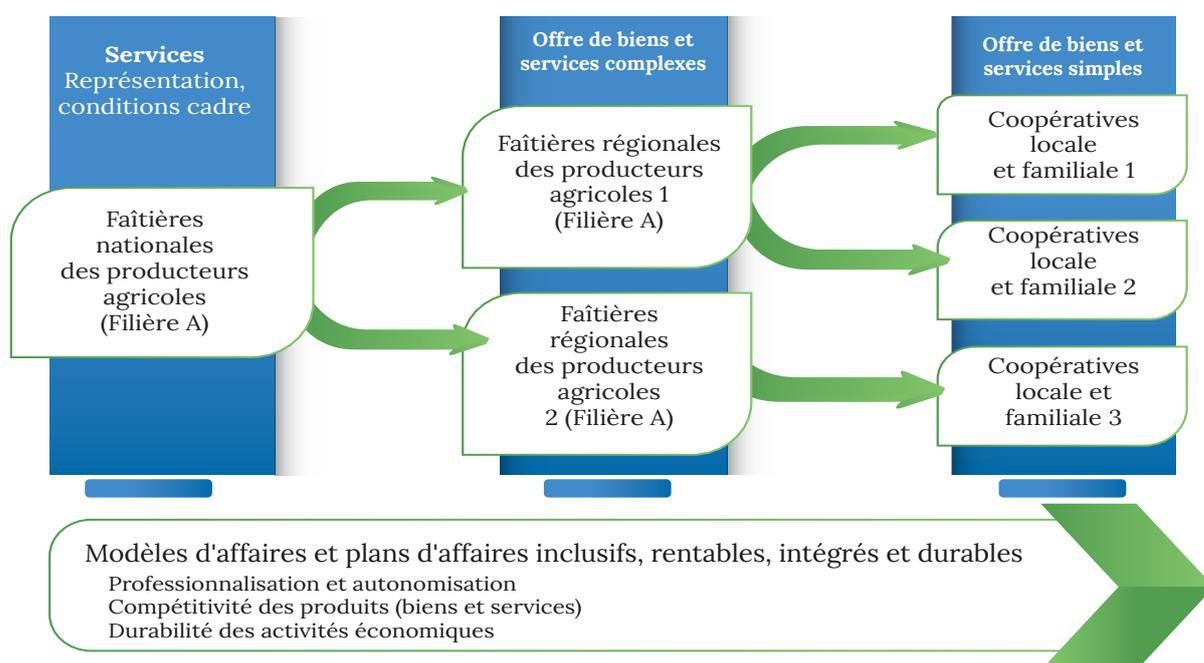


Figure 4 : Structure des OPA dans leurs rôles de fournisseurs (biens et services) au niveau de la chaîne de valeur
Source : Sabra J. et Yaya MAMA GUIA, 2024

Concept axé sur un projet d'affaires bancable participatif

En se basant sur la démarche et la logique de l'approche « OPA affaires », le Coopreneurs » part du principe que les projets présentés par les OPA devraient être issus de leur modèle d'affaires ou d'un modèle d'affaires conjoint avec une entreprise de transformation, de distribution et/ou d'exportation. Dans les deux (02) cas de figure, l'intérêt pour les OPA est de pouvoir accéder au financement et au marché, et pour les autres parties, de développer leur portefeuille de fournisseurs (acheteurs de matières premières) ou de clients (produits financiers), et de clients de produits finis. La figure 5 présente le lien entre le modèle d'affaires et le projet d'affaires.

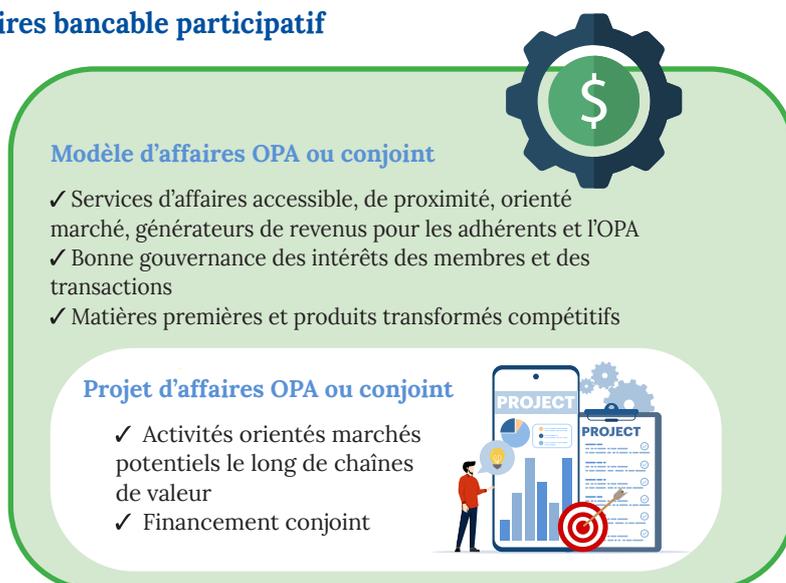
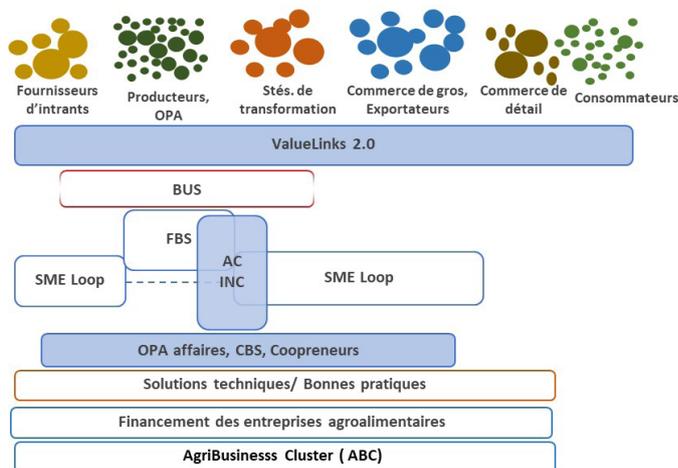


Figure 5 : Aperçu du lien entre le modèle d'affaires et le projet d'affaires
Source : Sabra J. et Yaya MAMA GUIA, 2024

Combinaison d'approche d'accompagnement multi-outils

Les diverses approches d'accompagnement développées principalement par la GIZ, aussi par d'autres organisations, dans le cadre du Concours Coopreneurs, visent à doter les OPA des outils et des compétences nécessaires pour devenir des acteurs économiques performants et durables.



AC Agriculture contractuelle

BUS Bauern-Unternehmer-Schulung

CBS Cooperative Business School

FBS Farmer Business School

INC Introduction à la négociation et la contractualisation

OPA Organisation professionnelles agricoles

SME Loop SME Business Training and Coaching Loop

Figure 6 : Boîte d'approches de la GIZ pour le développement de l'agribusiness dans le contexte de la transformation des systèmes agroalimentaires

Source : adapté 2024, Margret Will , 2017 - Webinaire SNRD, adapté de Sector Project Agric Trade , 2016

Chaque méthodologie sélectionnée pour le concours Coopreneurs contribue de manière unique à l'objectif global de transformation des OPA, mais aucune ne peut à elle seule garantir un changement systémique. C'est pourquoi l'approche Coopreneurs mise sur une combinaison de ces méthodes. Les méthodologies utilisées pour préparer et mettre en œuvre le concours sont les suivantes :

- **Value links 2.0** : Sélection des filières et des chaînes de valeur, cartographie et analyse
- **Orientation d'affaires des OPA (OPA affaires) de la GIZ** qui sert de méthodologie centrale où sont intégrés des éléments des autres approches ; Amélioration des Modèles d'affaires des coopératives pour répondre aux besoins du marché
- **Cooperative Business School (CBS) de la GIZ** qui couvre de façon idéale le domaine des services
- **Agriculture contractuelle (AC) de la GIZ** qui offre des approches additionnelles pour une mise en relation durable avec des acheteurs : Elaboration du Modèle d'affaires AC inclusif pour consolider les relations d'affaires

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 (AHA) (École d'entrepreneuriat pour les agriculteurs.trices) qui supporte le développement de l'esprit entrepreneurial des leaders, du personnel et des adhérents
- **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 mette à la disposition des outils nécessaires pour le pilotage des OPA ;
- **Bonne gouvernance au sein des OPA (BG)** qui aide à la compréhension des principes et outils BG ainsi que le cadre juridique pour l'OPA
- **Calcul des coûts** qui complètent les outils de calcul de coûts et de marges brutes des autres approches ;
- **Communication et marketing** qui complète les thèmes de commercialisation dans le cadre de l'approche globale ;
- **Education financière** qui permet d'adopter de bonnes pratiques en matière de gestion comptable et financière
- **Utilisation partagée de machines agricoles de la GIZ** qui complète surtout l'approche globale en termes de la gestion de services spécifiques ;

Source: adapté, Margret W et al, Méthodologies et approches choisies pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée Coopreneurs , 2021 PEAD-GIZ

3. Processus du concours « coopreneurs » (2022-2024) en Tunisie

3.1 Aperçu

Le Coopreneurs est développé en cycle comprenant cinq (05) phases que sont :

- Phase 1 : Campagne communication et de mobilisation;
- Phase 2 : Sélection des OPA pour le Cycle Coopreneurs ;
- Phase 3 : Idéation I (1ère 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.

Les idées de projets d'affaires que les OPA développent au cours de la Phase « Sélection », 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 servent 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.

La figure 07 suivante donne un aperçu du processus expérimenté en Tunisie dans le cadre du PEAD.

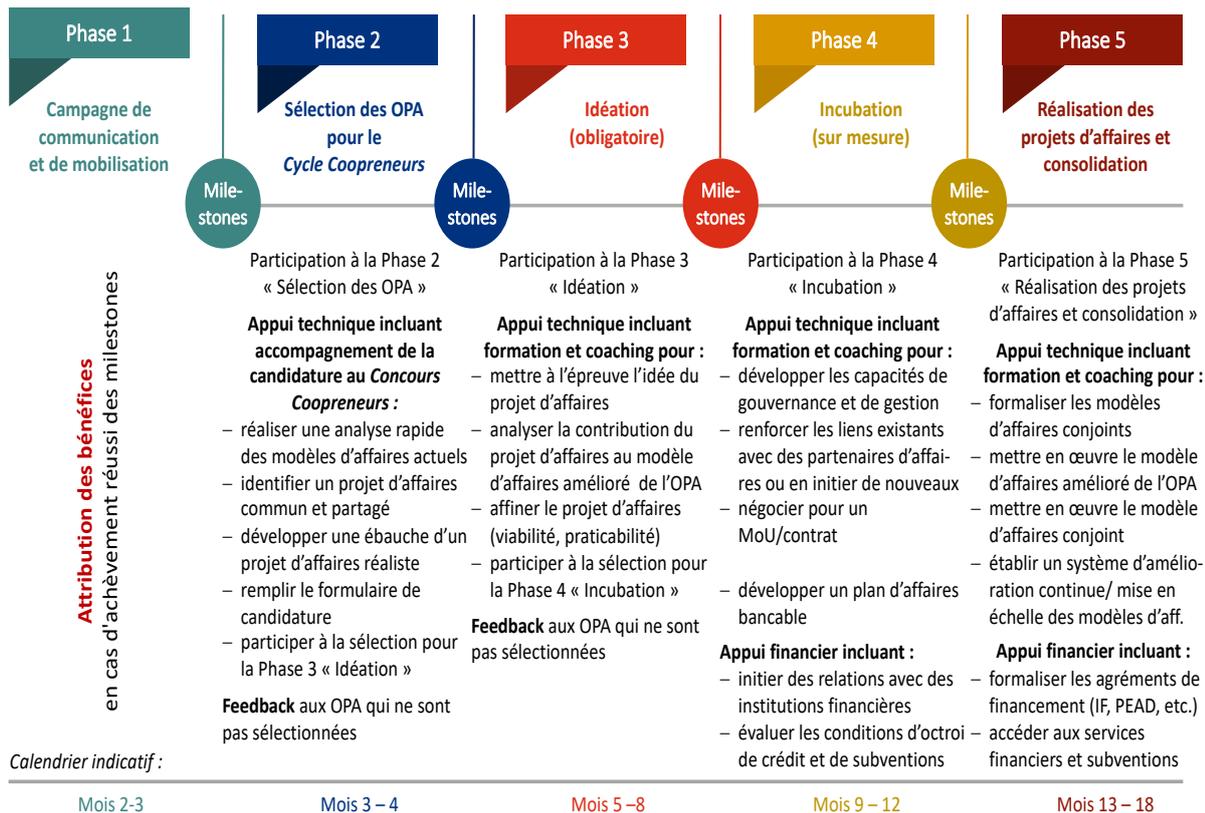


Figure 7 : Processus du concours « coopreneurs » (Exemple de la Tunisie)
Source : adapté 2024 , Margret W. et al, Méthodologies et approches choisies pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée Coopreneurs , 2021 PEAD-GIZ

3.2 Démarche

Telles qu'énoncé au niveau de la sous-section 3.1, chacune des phases est décrite (dans cette sous-section 3.2) suivant l'objectif poursuivi, les sujets abordés, la démarche adoptée et les outils utilisés lors des activités y afférentes, ainsi que les conditions pour atteindre les résultats. Par ailleurs, il est élaboré une boîte à outils de référence pour assurer la mise en œuvre et la facilitation des différentes étapes du processus.

La mise en œuvre du concours du « Coopreneurs » est facilitée par des acteurs du public et du privé, principalement des experts en communication, accès marché, en animation des ateliers interactifs et en coaching des processus (facilitateur-coach OPA). Il revient indispensable de s'assurer la disponibilité de ces compétences. En effet, du fait que les facilitateurs-coaches jouent un rôle déterminant, leur formation (nouvelle ou recyclage) devient une étape à prendre en compte, en marge des 05 phases.



Source : adapté 2024, Margret W. et al, Méthodologies et approches choisies pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée Coopreneurs, 2021 PEAD-GIZ

3.2.1 Phase 1 : Campagne de communication et de mobilisation

La phase de mobilisation et de communication a pour but d'engager les structures d'appui et de mobiliser activement les OPA dans les gouvernorats ciblés. À travers des journées d'information, des supports de communication variés et une forte présence sur les réseaux sociaux, cette phase vise à sensibiliser les acteurs du secteur agricole aux objectifs et aux modalités de participation au concours.

Objectifs de la phase :

- Informer sur les parties prenantes (commanditaires, services publics, partenaires d'affaires) et sensibiliser sur le concours « Coopreneurs » ;
- Diffuser et promouvoir le concours « Coopreneurs » au niveau des régions et impliquer les parties prenantes
- Motiver les OPA (notamment les coopératives) à postuler au concours afin de développer des initiatives socio-économiques pertinentes dans les filières choisies

Tableau 2 : Etapes clés de la phase 1 « Campagne de mobilisation et communication » et les instruments utilisés

Etapas de la phase 1	Instruments testés et adaptés			Observation
	Thématiques	Démarche	Outils (clés)	
Identification des filières porteuses	<p>Etude marché par filière</p> <p>Value links 2.0 Cartographie et analyse CVA Sélection des filières porteuses</p>	<p>1- Décider par Cycle d'inclure les Chaines de valeurs sélectionnées suite à l'étude marché</p> <p>2- Identifier les indicateurs (économiques, sociaux et environnementaux) sensibles au niveau national et de chaque région</p>	<p>Value links 2.0 Cartographie et analyse CVA Sélection des filières porteuses</p>	<p>Points d'attention</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sélection des filières et zones éligibles, en fonction des enjeux et défis - Priorisation et la sélection des marchés agricoles prometteurs - Critères d'éligibilité et système d'évaluation des idées de projets d'affaires ». <p>Résultats/Livrables</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etude marché pour les cinq filières choisies : Informations et données sur la demande du marché national et international ; Conditions d'entrée aux marchés pour les produits agricoles et agroalimentaires - Matrice d'analyse des opportunités de marché
Campagne de mobilisation OPA et SAA	<p>Préparation des supports de mobilisation</p> <p>OPA affaires : Thème1.1 : formes juridiques (Adapté au cadre légal tunisien) Thème 1.1 : notion de prestations de services offertes par les OPA orientées vers les affaires</p> <p>CBS : Avantages d'être membres, services d'affaires</p> <p>Stratégie de mobilisation et communication</p>	<p>3 - La conception d'une stratégie de mobilisation et communication.</p> <p>4- Elaboration des supports de sensibilisation inspirés du contenu des approches pour permettre une harmonie dans le discours à communiquer dans les régions</p> <p>5- La diffusion de l'appel à candidature à travers les canaux de communication identifiés et les outils / supports de communication développés</p> <p>6- La diffusion continue du concours Coopreneurs à un public plus large à travers les événements et les plateformes digitales.</p> <p>7-La sensibilisation des OPA à la pré-candidature se concrétise à travers la participation à la phase de préparation.</p> <p>8-La mobilisation des SAA (PME- GE) pour l'identification des activités, intérêts commerciaux, développement de l'activité et potentiel de partenariat dans le cadre du concours Coopreneurs.</p> <p>9-Utiliser les informations recueillies lors des séances de sensibilisation</p> <p>10-Préparer des listes d'inscription séparées pour les OPA et les PME/ grandes entreprises</p> <p>11-Invitation à s'inscrire en présentielle lors des ateliers (éventuellement aussi par voie digitale après les ateliers)</p>	<p>Outils de mobilisation</p> <p>Outil 1.1 : Invitation Outil 1.2 : Fiche de manifestation d'intérêt</p> <p>Outils de communication concours</p> <p>Outil 1.3 : Bannière page facebook Outil 1.4 : Dépliants Outil 1.5 : Page facebook coopreneurs Outil 1.6 : Coopreneurs sur média</p>	<p>Points d'attention</p> <ul style="list-style-type: none"> -Utiliser les vidéos des histoires de témoignages - succès OPAs des anciens projets GIZ comme supports dans la sensibilisation -Présenter les cartographies CVA lors des ateliers de sensibilisation Informations et données sur les préoccupations, les idées de projets d'affaires -Le partage des conditions d'engagement au concours est très important à ce stade de mobilisation <p>Résultats/Livrables</p> <ul style="list-style-type: none"> - Règlement coopreneurs - Cycle 1 concours : <ul style="list-style-type: none"> 3 ateliers d'appui à la candidature régionaux (2 au CO et 1 au NO). 90 OPA mobilisées +100 SAA sensibilisés -60 fiches de manifestation d'intérêt - Cycle 2 concours : <ul style="list-style-type: none"> 3 ateliers d'appui à la candidature régionaux (2 au CO et 1 au NO). 36 OPA mobilisées 31 idées de projets proposées 30 fiches de manifestation d'intérêt.

Etapas de la phase 1	Instruments testés et adaptés			Observation
	Thématiques	Démarche	Outils (clés)	
Invitation à la manifestation d'intérêt	Appel à candidature pour que les OPA et/ ou PME/ grandes entreprises manifestent leurs intérêts à adhérer au processus	<p>12- La facilitation des échanges et le partage d'information entre les OPA intéressés</p> <p>13- Mise en ligne et/ ou envoi du manifestation d'intérêt</p>	<p>Outils de présélection</p> <p>Outil 1.7 : Préparation des ébauches de candidatures</p> <p>Outil 1.8 : Checklist du dossier de candidature</p>	<p>Points d'attention</p> <ul style="list-style-type: none"> - La familiarisation des participants avec la composition des dossiers de candidature - La conscientisation des représentants des OPA par rapport aux conditions d'admission au concours Coopreneurs - 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 Concours Coopreneurs <p>Résultats/Livrables</p> <ul style="list-style-type: none"> - Répertoire des OPA – SAA mobilisées ayant déposés leurs manifestations d'intérêt et dossiers de candidatures complets



3.2.2 Phase 2 : Sélection des OPA pour le Cycle Coopreneurs

La phase de sélection se concentre sur l'évaluation des candidatures des OPA éligibles. Cette étape cruciale permet de présenter des projets d'affaires innovants et adaptés aux besoins du marché, tout en assurant un processus rigoureux d'évaluation.

Objectifs :

- Informer sur les parties prenantes membres du comité de sélection COSEL (commanditaires, services publics, partenaires d'affaires) et sensibiliser sur le concours Coopreneurs
- Appuyer les OPA pour postuler leurs dossiers de candidatures au concours Coopreneurs (formulaire de candidature comprenant une ébauche détaillée de l'idée du projet d'affaires + dossier administratif)
- Sélectionner les OPA éligibles au concours et diffuser les résultats de sélection

Tableau 3 : Etapes clés de la phase 2 « Sélection » et les instruments utilisés

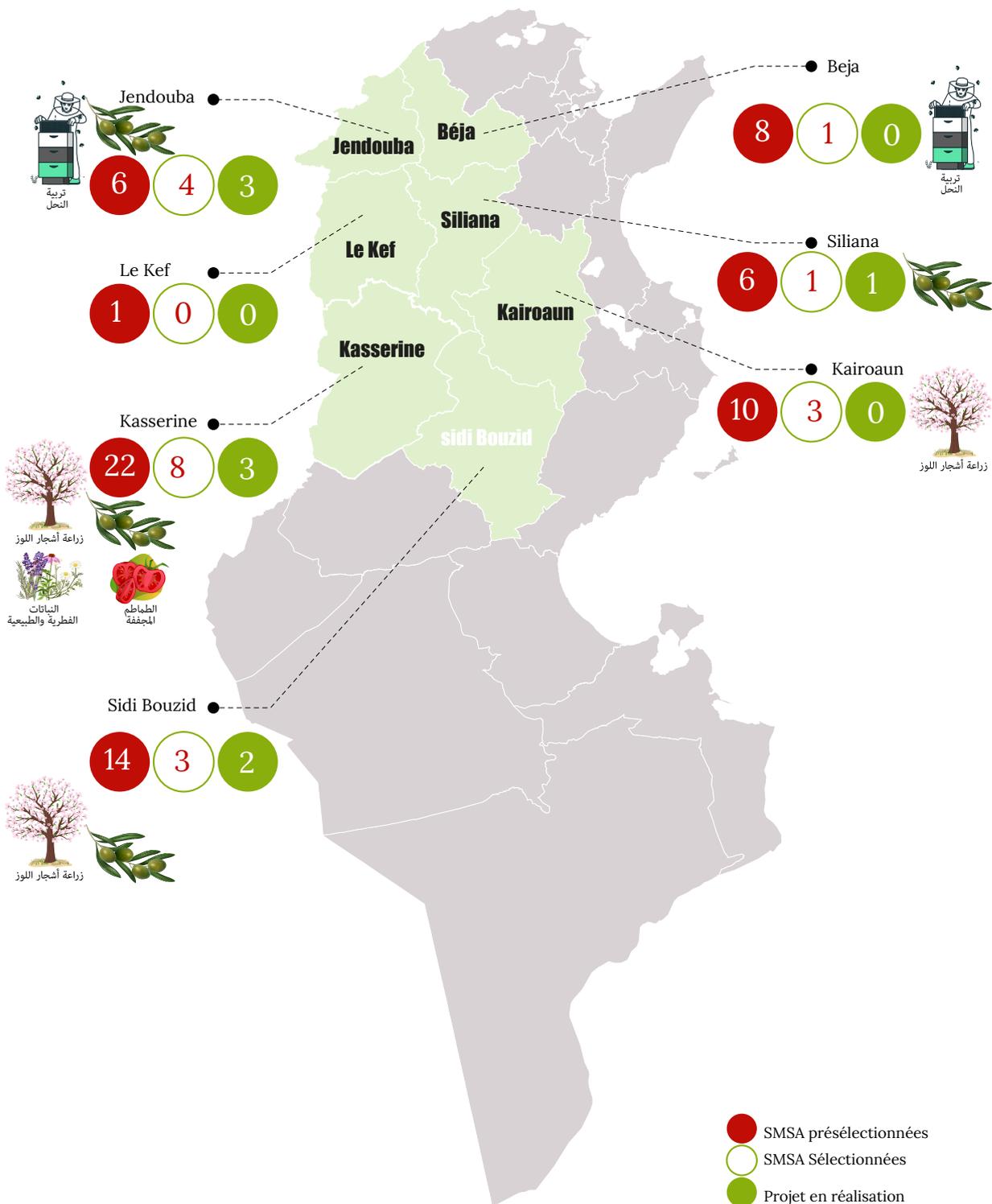
Etapes clés de la phase 2	Instruments testés et adaptés			Observations
	Thématiques	Démarche	Outils (clés)	
Appui à la candidature pour les OPA	<p>- Accompagnement pour élaborer des ébauches des projets d'affaires proposés comme composante du formulaire de candidature</p> <p>- Formulaire basé sur les 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 Concours Coopreneurs »)</p> <p>OPA affaires : introduction rapide au diagnostic, au modèle d'affaire actuel, vision, intégration des jeunes et femmes ; cartographie des principales CVA</p> <p>CBS : modèle « les cinq doigts »</p>	<p>1- Coaching pour préparer les dossiers de candidature des OPA qui ont manifestés leurs intérêts</p> <p>2- Réception des dossiers de candidature dans les délais prévus</p> <p>3- Organisation des dossiers de candidature reçus des régions pour leur évaluation</p>	<p>- Outil 2.1 : Formulaire de candidature au cycle COOPRENEURS</p> <p>Encadré 01 : Critères éliminatoires Encadré 02 : Critères d'éligibilité</p> <p>- Outil 2.4 : Fiche de grille d'évaluation des candidatures</p>	<p>Points d'attention</p> <p>- Définir et faire connaître aux candidats les notes (score) applicables pour la sélection</p> <p>- En répondant au formulaire de présélection, les candidats donnent des informations initiales sur leurs activités et forces et défis de leurs structures ainsi qu'une première idée sur un projet d'affaires à proposer</p> <p>- Définir et faire connaître aux OPA les notes (score) applicables pour la présélection</p> <p>Résultats/Livrables</p> <p>- Check liste dossier administratif/ OPA</p> <p>- Dossier de candidature/OPA</p> <p>- La grille de sélection</p> <p>- Cycle 1 :</p> <p>10 séances d'appui à la candidature en présentiel 25 séances d'appui à la candidature à distance 21 SMSA appuyées</p> <p>- Cycle 2 :</p> <p>27 séances d'appui à la candidature one to one en présentiel 32 séances d'appui à la candidature à distance 32 SMSA appuyées</p>

Etapas clés de la phase 2	Instruments testés et adaptés			Observations
	Thématiques	Démarche	Outils (clés)	
Sélection	Le processus a consisté en l'accompagnement des OPA dans l'élaboration et l'évaluation de leurs candidatures, suivi de la sélection et validation des 10 meilleures, avec une cérémonie de délibération et signature des règlements Coopreneurs.	1 - Planification logistique et opérationnelle des comités 2 - Analyse des formulaires reçus au regard des critères d'éligibilité 3 - Vérification de la conformité des dossiers de candidature par COREG puis COSEL 4 - Evaluer les dossiers en utilisant la grille de sélection par les membres de COSEL 5 - Valider les résultats affichés et le classement automatique des OPA en ordre décroissant 6 - Valider la sélection finale des 10 OPA éligibles au passage à la phase idée	Outil 2.2 : Fiche COREG 'Checklist du dossier de candidature' Outil 2.3 : Fiche COSEL suite à la première évaluation Outil 2.4 : Fiche de grille d'évaluation des candidatures Outil 2.5 : Délibération des coopératives retenues au concours COOPRENEURS Outil 2.6 : Règlement concours coopreneurs	Points d'attention Constituer une liste d'attente, en cas de défaillance de candidats retenus au premier lieu Le COSEL est composé par 3 groupes Axe 1: Critères de base de la bonne gouvernance (aspects organisationnels, juridique et gouvernance) Axe 2 : Activités/services actuels (offre actuelle de service et produits). Axe 3 : Projet d'affaires (la cohérence de l'idée du projet d'affaires proposées avec le contexte de l'OPA). Résultats/Livrables - PV de sélection global COSEL - Règlements Coopreneurs signés par les OPA sélectionnées - Cycle 1 : 7 COREG 38 OPA présélectionnées 30 dossiers évalués par COSEL 10 OPA sélectionnées - Cycle 2 : 5 COREG 29 OPA présélectionnées 29 dossiers évalués par COSEL 10 OPA sélectionnées

Outil 2
Outil 2
Outil 2
Outil 2
COOP
Outil 2



OPA Mobilisés et accompagnés par gouvernorat pour les deux cycles du concours coopreneurs



Source : Asma Khelfa ,présentation de l'atelier de capitalisation CO, NOV. 2024

3.2.3 Phase 3 : Idéation I (1ère étape de formation et coaching)

La phase d'idéation du concours Coopreneurs vise à accompagner les organisations professionnelles agricoles (OPA) dans la conception et l'amélioration de projets d'affaires adaptés à leurs besoins. Elle consiste à analyser les idées de projets pour en évaluer la faisabilité, concevoir des stratégies d'activités intégrées dans des modèles d'affaires optimisés, et identifier des services pertinents pour les adhérents et les clients externes. Cette phase inclut également un processus d'ajustement des projets basé sur des diagnostics approfondis, soutenu par coaching pour renforcer les compétences des OPA et maximiser l'impact des projets

Objectifs :

- Assurer le développement des stratégies porteuses des OPA sélectionnées
- Assurer l'affinement des idées de projets d'affaires proposées et les intégrer dans les modèles d'affaires des OPA sélectionnées.

Tableau 4 : Etapes clés de la phase 3 « Idéation » et les instruments utilisés

Phases du Cycle Coopreneurs	Instruments choisis des approche OPA et CBS/ FO Cycle/ AC pour l'ingénierie			Observation
	Thématiques	Démarche	Outils (clés)	
Développement de stratégies porteuses pour les OPA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientation d'affaire des OPA : enjeux (opportunités et contraintes CVA et défis (capacités et performances de l'OPA) ▪ Identification des services d'affaires pour les adhérents et/ ou clients externes ▪ Diagnostic organisationnel de l'OPA ▪ Développement d'un modèle d'affaires et de plans d'affaires de l'OPA ▪ Stratégies d'intégration des femmes et des jeunes 	<p>Formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic (cartographie CVA, évaluation des capacités et des performances, modèle d'affaires actuel, etc.) - Développement d'une vision commune - Analyse de modèles d'affaires et design de modèles d'affaires améliorés - Développement de projets d'affaires viables - L'inclusion des femmes et des jeunes dans les affaires <p>Coaching :</p> <ul style="list-style-type: none"> -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'u plan d'opérationnalisation du projet d'affaires -Élaboration d'une grille d'indicateurs de performance et d'un système de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Outil 3.1: Canevas Modèle d'affaires ■ Outil 3.2 : Vision commune et partagée OPA ■ Outil 3.3 : Analyse de l'aptitude/ de la pertinence du modèle d'affaires actuel de l'OPA ■ Outil 3.4: Analyse de la viabilité du modèle d'affaires actuel de l'OPA ■ Outil 3.5 : Analyse des risques du modèle d'affaires actuel de l'OPA ■ Outil 3.6 : Priorisation des options d'amélioration SMSA ■ Outil 3.7 : Plan d'opérationnalisation de l'ébauche du modèle d'affaires ■ Outils 3.8 : Tableau de bord des KPI Coopérative ■ Outils 3.9 : Fiche Projet d'Affaires de la coopérative ■ Outils 3.10 : Fiche évaluation des projets d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Points d'attention - Une bonne évaluation du modèle d'affaires préexistant et son actualisation déterminent la formulation du projet d'affaire - Comité d'évaluation (à prendre en compte) - Résultats/Livrables - Listing des OPA qui passent à l'incubation : - Projets d'affaires viables identifiés et développés, (évaluer le % des OPA en phase d'idéation) : 20 idées de projets d'affaires ont été affinées, voire repensées, sur la base de diagnostics complets, avec un accompagnement en mode coaching et facilitation. -Budget estimatif du projet d'affaires - Cycle 1 : 100 activités dans l'idéation réalisées. 8 OPA passent à l'incubation - Cycle 2 : 100 activités dans l'idéation réalisées. 5 OPA passent à l'incubation

3.2.4 Phase 4 : Incubation (formation et coaching sur mesure)

La phase d'incubation des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) se concentre sur le renforcement de leurs capacités en gouvernance, gestion et marketing. Elle vise à consolider les partenariats existants tout en facilitant la création de nouveaux liens d'affaires. Cette phase comprend également la négociation de modèles d'affaires conjoints et la finalisation des projets et plans d'affaires, les rendant ainsi prêts à être présentés à des investisseurs ou partenaires financiers

Objectifs :

- Renforcer les capacités des OPA en gouvernance et en gestion
- Développer des stratégies marketing pour améliorer la visibilité et les ventes
- Consolider les liens d'affaires existants et faciliter de nouveaux partenariats
- Valider les projets d'affaires de façon participative et les opérationnaliser via un processus démocratique
- Faciliter l'accès à des financements et subventions par le développement de plans d'affaires bancables et la collaboration avec des institutions financières.

Tableau 5 : Etapes clés de la phase 4 « Incubation » et les instruments utilisés

Phases du Cycle Coopreneurs	Instruments testés et adaptés			Observation
	Thématiques	Démarche	Outils (clés)	
Renforcement des capacités organisationnelles et techniques des OPA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le pack Concours Coopreneurs, comprenant des formations et un coaching personnalisé, se décline en cinq thématiques : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonne gouvernance au sein d'une OPA ▪ Gestion administrative et financière (GAF) ▪ Communication au service du marketing ▪ Éducation financière ▪ Initiation à la Négociation et la Contractualisation (INC) 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Formation et coaching pour développer des organisations bien structurées et fonctionnelles 2- Séance de Coaching validation MAF final 3- Séance de Coaching Validation du Plan d'opérationnalisation du modèle d'affaires 4- Calcul de la rentabilité du projet d'affaire 5- Listing des KPI cible 6- Appréciation des plans d'affaires 7- Comité d'octroi subvention et lecture du plan d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils 4.1- 4.5. Pack concours coopreneurs : Formation et "coaching sur mesure" - Outil 4.6: Plan de financement du modèle d'affaires - Outil 4.7 : CBS-Méthode cinq doigts - Outil 4.8 : Modèle de calcul-Exemple calcul de service de transformation - Outil 4.9: Flux de trésorerie - Outil 6.1 : Fiche de suivi des indicateurs clés de performance - Outil 6.2 : Fiche de suivi du projet d'affaires OPA - Outil 6.3 : Outil de suivi de l'amélioration de la performance de l'OP 	<p>Points d'attention</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 financier pour réussir l'introduction d'un nouveau service ou nouveau produit exige d'ajouter des outils de gestion ou d'introduire... <p>Résultats/Livrables</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projets d'affaires OPA finalisés ▪ Documents et procédures assurant la bonne gouvernance et la gestion administrative et financière des OPA ▪ Plan de communication ▪ Connaissance du processus et mécanismes de financement spécifiques aux OPA

Phases du Cycle Coopreneurs	Instruments testés et adaptés			Observation
	Thématiques	Démarche	Outils (clés)	
Réseautage et matchmaking	<ul style="list-style-type: none"> - Développer les capacités de gestion des OPA en marketing et commercialisation : stratégies et indicateurs clés de performance - Développer les capacités de négociations INC : gestion des partenariats ; agriculture contractuelle - Faciliter l'amélioration de liens d'affaires existants ou des rencontres avec des partenaires d'affaires potentiels - Programmer des ateliers et des visites d'échanges pour contribuer au rayonnement de l'OPA dans son écosystème entrepreneurial 	<p>8- Formation et coaching pour pérenniser les activités porteuses de l'OPA :</p> <p>9- Renforcement de liens d'affaires existants et/ ou identification des partenaires d'affaires possibles</p> <p>10- Analyse rapide du modèle d'affaires conjoint visé, le cas échéant un système d'agriculture contractuelle (AC)</p> <p>11- Enseignement sur les principes de modèles d'affaires conjoints/ modèles d'affaires AC</p> <p>12- Facilitation d'un accord sur des visions et des objectifs communs, des conditions de coopération et d'un contrat de coopération</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Outil 4.10 : Fiche de Diagnostic du Marche - Outil 4.11: Fiche d'Analyse du Marche Cible de l'OPA - Outil 4.12 : Fiche d'Analyse Concurrentielle - Outil 4.13 : Fiche Approvisionnement - Modèle d'affaires AC - Analyse risques AC 	<p>Points d'attention</p> <p>Voir aussi les outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Techniques de négociation des différents contrats / CBS / INC ▪ Campagne de promotion et relations avec clients / FO Cycle <p>Outils AC à considérer:</p> <p>Phase 1 : Initier & planifier l'AC/ Étapes 1 à 3</p> <p>Phase 2 : Réaliser & apprendre/ Étape approche de négociations</p> <p>Modules Communication et marketing</p> <p>Résultats/Livrables</p> <p>6 MoU</p> <p>40 participants aux visites d'échange</p>
Elaboration du plan d'affaires OPA	<p>Mobiliser d'abord ses propres ressources sur la base de l'auto-évaluation des capacités internes liées à l'investissement et à l'endettement externe</p> <p>Matcher avec les institutions de financement tout de suite après les premières séances de coaching.</p> <p>Picher devant le comité d'évaluation</p> <p>Afin de décrocher l'appui financier du projet soit une subvention locale leur permettant de boucler leur schéma de financement.</p>	<p>13- Coaching financier intervient à la fin de la phase d'incubation et offre un accompagnement personnalisé aux OPA dans l'élaboration de leurs plans d'affaires (PdA)</p> <p>14- Evaluation de la rentabilité de projets d'affaires en utilisant des outils d'analyse financière et s'informent sur les opportunités de financement disponibles, tout en apprenant à gérer eux-mêmes le processus de demande de services financiers</p> <p>15- Appréciation Plan d'affaires</p> <p>16- Comité d'octroi subvention et lecture du plan d'affaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encadré 03 : Expertise Agroéquipement: - Outil 4.10 : Canevas Plan d'affaires OPA - Plan de financement - Demandes des autorisations 	<p>Points d'attention</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiller à ce que tous les livrables des phases précédentes (idéation et incubation) soient transmis à l'expert qui va élaborer le plan d'affaires ▪ Allouer du temps après la décision du comité d'évaluation pour établir des correspondances avec les institutions financières et explorer des options. ▪ Soumettre simultanément la déclaration d'investissement pour toutes les composantes du projet afin de garantir la priorité pour les aides publiques lors du premier investissement. <p>Résultats/Livrables</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 13 Plans d'affaires bancaires élaborés ▪ 09 pré-accords de crédit auprès des institutions financières (≈ 1,2 million EUR)



Photos incubation

3.2.5 Phase 5 : Réalisation des projets d'affaires et consolidation des modèles d'affaires des OPA

La phase de réalisation des projets d'affaires et de consolidation consiste à finaliser et mettre en œuvre les projets des OPA, en affinant les plans d'affaires bancables, en formalisant les modèles d'affaires conjoints et le financement des projets. Elle vise à assurer l'exécution des modèles d'affaires des OPA et des partenariats stratégiques, garantissant ainsi la viabilité et la pérennité des projets.

Objectifs :

- Mettre en œuvre les modèles d'affaires futur de l'OPA
- Formaliser les accords de financement et suivi de la réalisation des investissements.
- Appuyer et suivre les OPA dans la mise en œuvre de leur projet d'affaires
- Impliquer les partenaires d'affaires
- Formaliser les accords commerciaux

Tableau 6 : Etapes clés de la phase 5 « Réalisation des projets d'affaires et consolidation des modèles d'affaires des OPA » et les instruments utilisés

Phases du Cycle Coopreneurs	Instruments choisis des approche OPA et CBS/ FO Cycle/ AC pour l'ingénierie			Observation
	Thématiques	Démarche	Outils (clés)	
Réalisation des projets d'affaires et consolidation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation des projets d'affaires intégrés dans les modèles d'affaires améliorés des OPA et les modèles d'affaires conjoints ▪ Facilitation de l'accès aux instruments de financement 	<p>1- Appui technique dans l'élaboration et la réalisation des appels d'offres et le suivi de l'obtention de l'accord de financement.</p> <p>2- Suivi et mis à jour le plan d'opérationnalisation de l'OPA</p> <p>3- Appui à la commercialisation par la facilitation de la négociation et la formalisation de modèles d'affaires conjoints pour les la conclusion d'accords commerciaux clés</p> <p>4- Appui de l'expert juridique</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outil 5.1 : Encadré 04 : accompagnement à la réalisation des projets d'affaires ▪ Outil 5.2 : Plan d'opérationnalisation - Outil 6.1 : Fiche de suivi des indicateurs clés de performance - Outil 6.2 : Fiche de suivi du projet d'affaires OPA ▪ - Outil 6.3 : Outil de suivi de l'amélioration de la performance de l'OP Outils et mécanismes de financement (par ex. la subvention locale de la GIZ) ▪ Contrat des OPA-SAA 	<p>Résultats/Livrables</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 13 plans d'affaires bancables ▪ 10 conventions de vente établis avec des sociétés acheteuses. ▪ 09 Projets d'affaires en cours de réalisation ▪ 04 transformation des olives en huile ▪ 01 compostage ▪ 02 transformation et conditionnement des amandes ▪ 02 mécanisation agricole (olives et tomates séchées) ▪ Investissement total 1,95 million EUR (6,65 millions TND), dont subventions GIZ est de l'ordre de 427 000 EUR



3.3 Indicateurs de résultats

Indicateurs du PEAD (selon la matrice d'impact et incluant l'ensemble des OPA soutenues)

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 :

- Modèles/ plans/ projets d'affaires : 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.
- Services : 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.)
- Ancrage institutionnel des OPA : types et niveau de relation avec les services externes (publics, privés) ; niveau d'utilisation de ces services ; niveau de satisfaction avec ces services ; etc.
- Engagement lors du Cycle Coopreneurs : 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.
- Pools d'experts : système de qualification et de certification de formateurs/ coaches établi ; nombre de formateurs/ coaches formés et certifiés ;

Projets d'affaires des OPA

Indicateurs de performance (KPI) des OPA individuels (à titre d'exemple et à adapter aux besoins de chaque OPA)

Niveau des indicateurs de performance (KPI) :

- Performance économique : 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. ;
- Performance financière : 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. ;
- Performance commerciale : 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. ;
- Performance organisationnelle : 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 :

- Leadership et fonctionnement : 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. ;
- Gestion : 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. ;
- Suivi et communication : 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 :

- Engagement : 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. ;
- Bénéfices : 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.

Source Margret W et al. Systèmes de sélection et d'évaluation pour le Concours Coopreneurs : Les comités et leurs rôles, les critères d'éligibilité et le système d'évaluation des idées de projets d'affaires ; PEAD-GIZ, Novembre 2021

3.4 Systèmes de suivi et apprentissage

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

Dans l'approche Coopreneurs un système de suivi personnalisé pour chaque OPA participante a été mis en place favorisant (Outil 3.8 et Outil 6.2) ainsi une dynamique d'amélioration continue. Ce dispositif collaboratif, basé sur des tableaux de bord partagés, a permis d'évaluer en temps réel les progrès de chaque projet d'affaires (de l'idée à la réalisation) et d'ajuster l'accompagnement en fonction des besoins spécifiques. La conception du tableau a été réalisée en étroite collaboration entre les représentants de l'OPA, le coach et la responsable suivi du projet. Ceci a permis par la suite d'avoir une compréhension commune des indicateurs et a facilité l'alimentation des tableaux en passant d'une phase à une autre.

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.

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 continuité 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 coaches 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.).

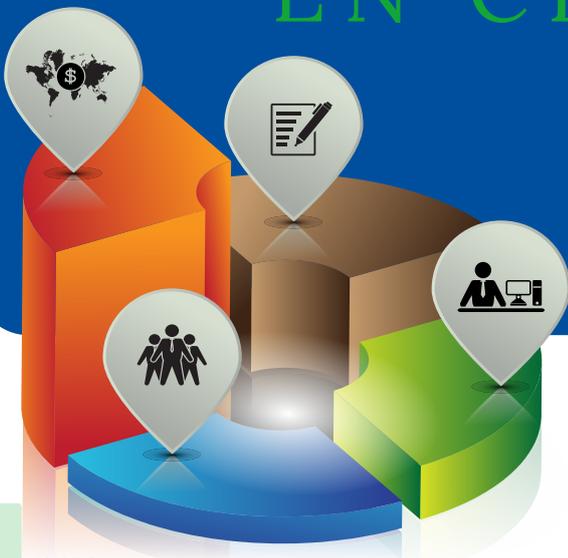
Toutefois, il convient de noter qu'aucun système standard ne peut être appliqué pour relier les systèmes entre le PEAD et les différentes OPA. En effet, chaque OPA a sa structure de gouvernance, doit développer son propre ensemble d'indicateurs en fonction de ses besoins et chaque système de suivi doit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



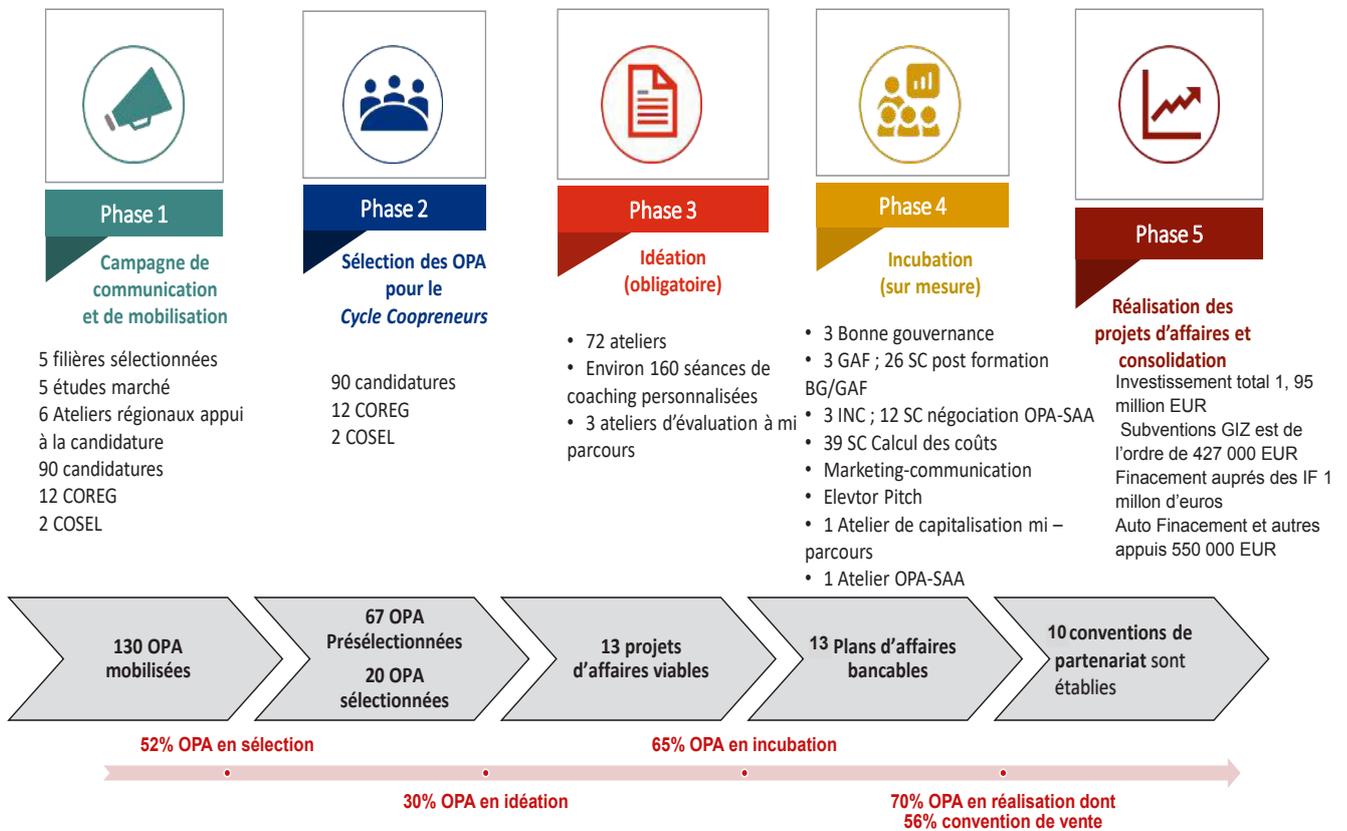
V



Concours COOPRENEURS EN CHIFFRES



Résultats en chiffres des 2 cycles du concours Coopreneurs



Source : Asma K., Présentation atelier régional de capitalisation du CO, Kasserine 12 .11 .2024

OPA et Financement des projets d'affaires

<p>SMSA Majel bel abbes Filière: olive/huile d'olive Projet d'affaires: unité de trituration 2 phases Coût d'investissement: 1 360 000 TND Subvention PEAD: 220 000 TND</p>	<p>SMSA Fleur de Zelfen Filière: Amande Projet d'affaires: Unité de décortiquage d'amandes Coût d'investissement: 620 000 TND Subvention PEAD: 160 000 TND</p>	
<p>SMSA El wafa Filière: Tomate Séchée Projet d'affaires: Services mécanisation (travail du sol, récolte et transport) Coût d'investissement: 487 000 TND Subvention PEAD: 70 000 TND</p>	<p>SMSA Terre Fertile Filière: olive/huile d'olive Délégation: Regueb Projet d'affaires: unité de trituration Coût d'investissement: 2 226 000 TND Subvention PEAD: 250 000 TND</p>	<p>SMSA Sidi Hmeda Filière: olive/huile d'olive Délégation: Siliana Sud & Bargou Projet d'affaires: Unité de compostage Coût d'investissement: 283 000 TND Subvention PEAD: 120 000 TND</p>
<p>SMSA El Kafila Filière: Amande Délégation: Regueb Projet d'affaires: Unité de décortiquage et emballage des amandes Coût d'investissement: 335 000 TND Subvention PEAD: 90 000 TND</p>	<p>SMSA El Amen Filière: olive/huile d'olive Délégation: Fernena Projet d'affaires: unité de trituration (Mini presse) Coût d'investissement: 495 000 TND Subvention PEAD: 150 000 TND</p>	
<p>SMSA Fontaines Bénies Filière: olive/huile d'olive Délégation: Ain Drahem Projet d'affaires: unité de trituration (Mini presse) Coût d'investissement: 456 000 TND Subvention PEAD: 150 000 TND</p>	<p>SMSA Fontaines Bénies Filière: olive/huile d'olive Délégation: Ain Drahem Projet d'affaires: unité de trituration (Mini presse) Coût d'investissement: 456 000 TND Subvention PEAD: 150 000 TND</p>	

Source : Asma Khelfa , Présentation atelier régional de capitalisation du CO, Kasserine 12 .11 .2024



VI

TÉMOIGNAGES ¹¹



11 - Source : vidéo de la capitalisation
mi parcours



Mme Ines Kaabechi- chef de service suivi, évaluation et contrôle OPA -DGFIOIP :
Le processus de concours coopreneurs est une des solutions pour résoudre le problème d'amélioration de revenus des adhérents, d'explorer le marché et de préserver une durabilité dans les activités. Ce qui est important dans le projet PEAD c'est cette synergie et cette collaboration entre les différents partenaires
Donc, nos services sont impliqués dans tous les processus, aussi bien au niveau des identifications qu'au niveau du développement des capacités
Et dans le souci de durabilité, il a été prévu même un développement des capacités des structures d'appui pour assurer l'après projet



M. Igor Vinci- Chef de projet PEAD :
Le concours Coopreneurs est un concours dédié aux organisations professionnelles agricoles tunisiennes dans les régions Nord-Ouest et Centre Ouest de la Tunisie qui essentiellement essaie de répondre au défi principal de ces organisations et des petit et moyens agriculteurs qui sont les membres de ces organisations pour qu'il y est une meilleure intégration dans les filières dans la chaînes de valeur dans le sens de mieux développer le lien avec le marché et leurs capacités de vente dans le sens de mieux développer le lien avec le marché et leurs options de commercialisation des produits agricoles.
Donc, l'idée c'est de donner les compétences nécessaires à travers le programme que nous avons mentionné pour que le profil et les compétences de ces organisations soient aptes à répondre aux exigences et aux attentes des partenaires commerciaux.



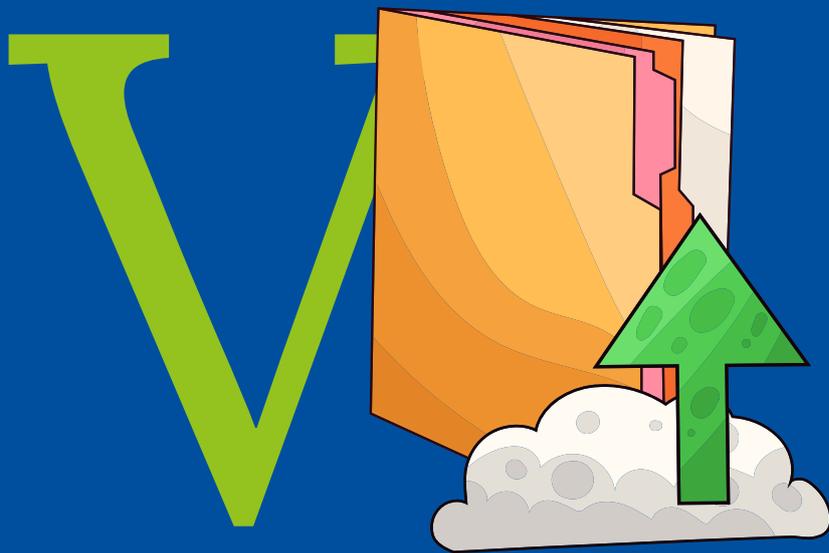
Mme Ikram Jemli - Facilitatrice coach OPA - privé :
De base, nous sommes des ingénieurs agricoles.
Nous avons suivi un certain nombre de formations menées des maîtres formateurs nationaux et internationaux avec le bureau d'Etudes ASK.
Ces formations portaient sur les thèmes suivants : OPA Affaires, CBS, et Education financière, qui nous étaient très utiles pour pouvoir accompagner les SMSA dans les différentes étapes du Projet Coopreneurs.



M. Imed Hmedi - Président SMSA Sidi Hmeda :
En réalité, l'apport le plus important est au niveau de l'organisation de l'assemblée générale. Il nous a donné une idée sur l'accompagnement avant, pendant et après l'assemblée générale.
Aujourd'hui, nous parlons d'un plan de communication au sein de la SMSA ou auprès des structures partenaires. Nous parlons également d'un plan marketing à planifier au préalable pour accompagner notre projet dans toutes ses phases. Aujourd'hui, nous parlons du plan d'affaires bancables pouvant être adressés aux institutions financières.



Mme Abir Ahmadi - Responsable administratif - SMSA Terre Fertile :
On a suivi plusieurs formations qui nous ont permis d'améliorer la gestion administrative, la gouvernance, la conduite de l'assemblée générale, le statut, le marketing, ma communication et même la cohésion entre les adhérents s'est renforcée.



ANNEXES

Annexe 1 : site Références Bibliographiques

- Sabra J. et Yaya M., **Boîte à outils – Concours Coopreneurs**, PEAD-GIZ, 2024.
- Margret W. et al., **Méthodologies et approches choisies pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée Coopreneurs**, PEAD-GIZ, 2021.
- Margret W. et al., **Systemes de sélection et d'évaluation pour le Concours Coopreneurs : Les comités et leurs rôles, les critères d'éligibilité et le système d'évaluation des idées de projets d'affaires**, PEAD-GIZ, novembre 2021.
- UNTFSSSE, **Conference on "Implementing the SDGs: What Role for SSE?"**, Genève, 25-26 juin 2029.
- Ines K., **Présentation DGFIOP : OPA en Tunisie**, MARHP, juillet 2023.
- PEAD, **L'appui de la GIZ aux Organisations Professionnelles Agricoles – une stratégie pour le développement de l'économie rurale en Tunisie**, Fackhtsheet PEAD, 2023.
- Asma K. et Kais A., **Rapport Final de Mission : Réalisation du Concours Coopreneurs destiné aux Organisations Professionnelles Agricoles en Tunisie**, Projet PEAD « Projet Économie Agricole Durable », ASK, octobre 2024.
- Najla O. et Sana B., **Rapport Final de Mission : Réalisation du Concours Coopreneurs destiné aux Organisations Professionnelles Agricoles en Tunisie**, Projet PEAD « Projet Économie Agricole Durable », Groupaxion, octobre 2024.
- Chafik A., **Rapport Final de Mission : Réalisation du Concours Coopreneurs destiné aux Organisations Professionnelles Agricoles en Tunisie**, Projet PEAD « Projet Économie Agricole Durable », AFC, octobre 2024.
- Sabra J. et Asma K., **Guide des Formations – Coopreneurs**, décembre 2022.
- Olfa B., **Fiche synoptique de la formation "Bonne gouvernance au sein de l'OPA"**, PEAD, 2023.
- Hayfa K., **Fiche synoptique de la formation "Gestion administrative et financière de l'OPA"**, PEAD, 2023.
- Chafik A., **Fiche synoptique de la formation "Éducation financière"**, PEAD, 2023.
- Najla O. et Sana B., **Fiche synoptique de la formation "Communication au service du marketing"**, PEAD, 2023.

Annexe 2 : Boîte à outils concours coopreneurs



Mise en oeuvre par :

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

En collaboration avec :



Ministère de l'Agriculture, des ressources
hydrauliques et de la pêche

PEAD: PROJET ECONOMIE AGRICOLE DURABLE

BOITE À OUTILS CONCOURS COOPRENEURS

1^{ÈRE} EDITION



Réseautage

Accompagnement **alliance**

Appui à l'investissement

Compétitivité **Formation**



MANUEL
Concours
COOPRENEURS

