



PEAD GIZ TUNISIE

Rapport global de Capitalisation

Cycle 1 et 2 Coopreneurs

Version provisoire

*Auteur : Sabra Jamoussi - chargé de la capitalisation ASK avec l'appui de
Kais Ayed , Asma Khelfa et Nidhal Hedfi*

10/12/2024

Table des matières

Liste des abréviations	2
Liste des Figures	3
1. CONTEXTE.....	4
1.1 Le projet PEAD en bref	4
1.2 Concours <i>Coopreneurs</i>	4
2. Capitalisation globale	7
2.1. Justifications de la capitalisation.....	7
2.2. Processus méthodologique de la capitalisation	9
2.3. Produits de la capitalisation	10
3. Processus concours « coopreneurs »	12
3.1. Phase 1 : Campagne de communication et de mobilisation	14
3.2. Phase 2 : Sélection des OPA	18
3.3. Phase 3 : Idéation	26
3.4. Phase 4 : Incubation	30
3.5. Phase 5 : Réalisation des projets d'affaires et consolidation	37
4. Résultat 1 : COMBINAISON DES APPROCHES.....	41
4.1. Approches et outils <i>Coopreneurs</i>	41
4.2. Justification des instruments choisis dans la mise en œuvre de Coopreneurs.....	42
5. Résultat 2 : EFFET ET impact coopreneur sur la performance des OPAs	43
Les principales étapes réalisées	43
5.1. Performance organisationnelle des OPA.....	44
5.2. Performance économique et financière des OPA	45
5.3. Performance commerciale et partenariale des OPA.....	46
6. Résultat 3 : Appui aux prestataires privées : facilitateurs coaches OPA.....	47
7. Résultat 4 : Appui aux partenaires Publiques.....	49
8. Système de suivi et gestion du concours	52
9. Facteurs de succès.....	52
10. Recommandations	53
11. Annexes.....	56

LISTE DES ABREVIATIONS

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
CA	Conseil d'Administration
DEGEDA	Direction Générale des Études et du Développement Agricole
FdFC	Formation des Formateurs/ Coaches
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 (Mémorandum 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
SMSA	Sociétés Mutuelles de Services Agricoles

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les principaux dispositifs de prise de décision stratégique et de gestion interne de l'OPA, ainsi que leurs liens	5
Figure 2 : Les cinq phases du Cycle Coopreneurs.....	6
Figure 3 : Planning des deux Cycles du concours Coopreneurs	6
Figure 4 :Schématisation et étapes du processus de capitalisation.....	10
Figure 5 : Manuel et boîtes à outils coopreneurs – 1 ère edition	11
Figure 6 : Processus du concours Coopreneurs	12
Figure 7 : : Ateliers régionaux d'appui à la candidature	16
Figure 8 : Processus de la phase de sélection _COPIL.....	20
Figure 9 : Sheets de calculs des résultats	24
Figure 10 : Un responsable d'une OPA participant à un atelier de la phase idéation	28
Figure 11 : : Formation de base en OPA Affaires des responsables FE_CRDA Tunisie	51

1. CONTEXTE

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).

➡ Le projet PEAD vise la stabilisation et l'amélioration de l'emploi dans les exploitations agricoles de petite et moyenne envergure et donc l'attractivité de l'emploi dans ces zones rurales. Pour y arriver, les revenus des petit.e.s exploitant.e.s doivent être augmentés et leur organisation en coopératives et en alliances contractuelles doit être améliorée.

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 2025.

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

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

Ce rapport porte sur la capitalisation du concours Coopreneurs qui s'inscrit dans 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 1 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 1.

1.2 Concours Coopreneurs

Le Concours Coopreneurs est un programme de promotion des OPA 2/ 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

1 Source : Margret Will., Asma K., Sabra J. et Yaya Mama Guia al, Méthodologies et approches choisies pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée Coopreneurs, PEAD GIZ, Novembre 2021

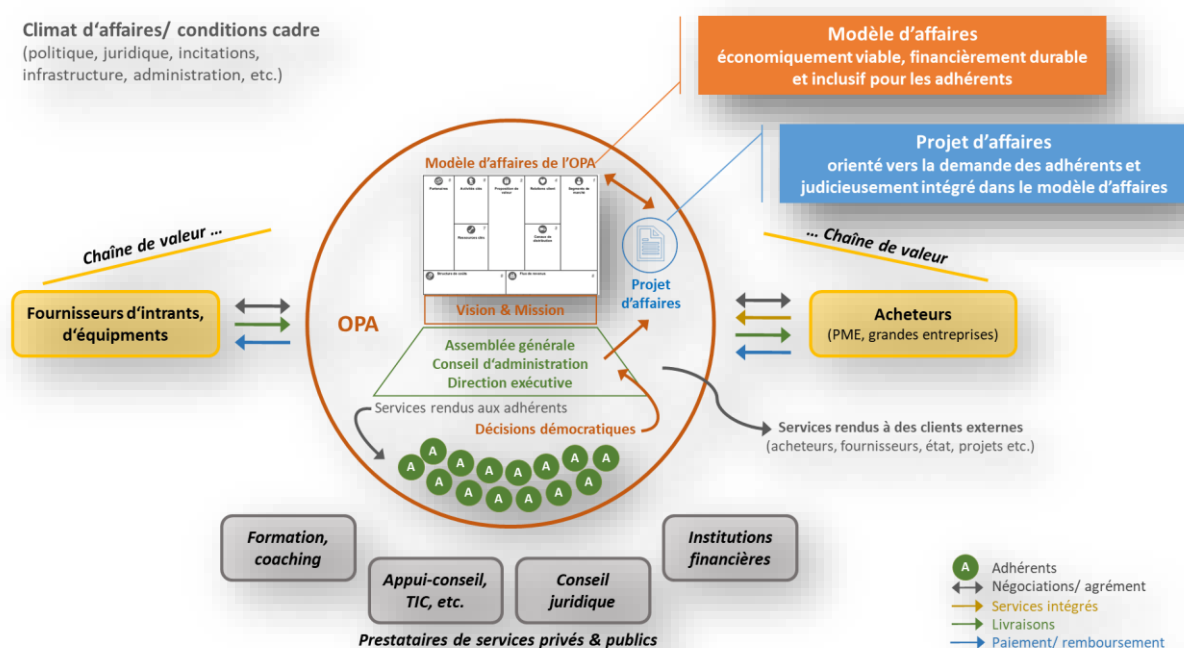
2 Selon le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche Maritime (MARHP, 2023), ils existent en Tunisie 4 Sociétés Mutuelles de Services Agricoles (SMSA) et 3 000 Groupements de Développement Agricole (GDA), pourtant seulement 4 à 5% des agriculteurs tunisiens adhèrent à de telles organisations.

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.

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. 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. 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 bénéficier³.

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 1 : Les principaux dispositifs de prise de décision stratégique et de gestion interne de l'OPA, ainsi que leurs liens

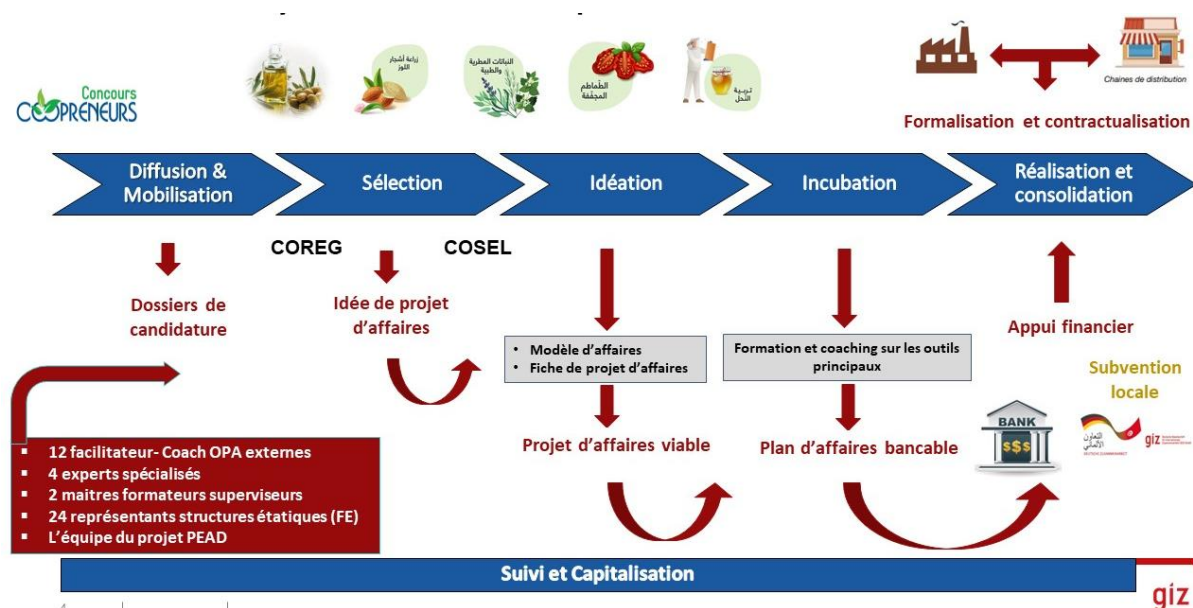


(Source : Margret Will., Asma Khelfa., Sabra Jamoussi. et Yaya Mama Guia , Méthodologies et approches choisies pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée Coopreneurs, PEAD GIZ, Novembre 2021)

³ Margret Will., Asma Khelfa., Sabra Jamoussi. et Yaya Mama Guia , Méthodologies et approches choisies pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée Coopreneurs, PEAD GIZ, Novembre 2021

Un cycle *Coopreneurs* a une durée d'environ 18 mois, de la sélection à la réalisation du projet d'affaires.

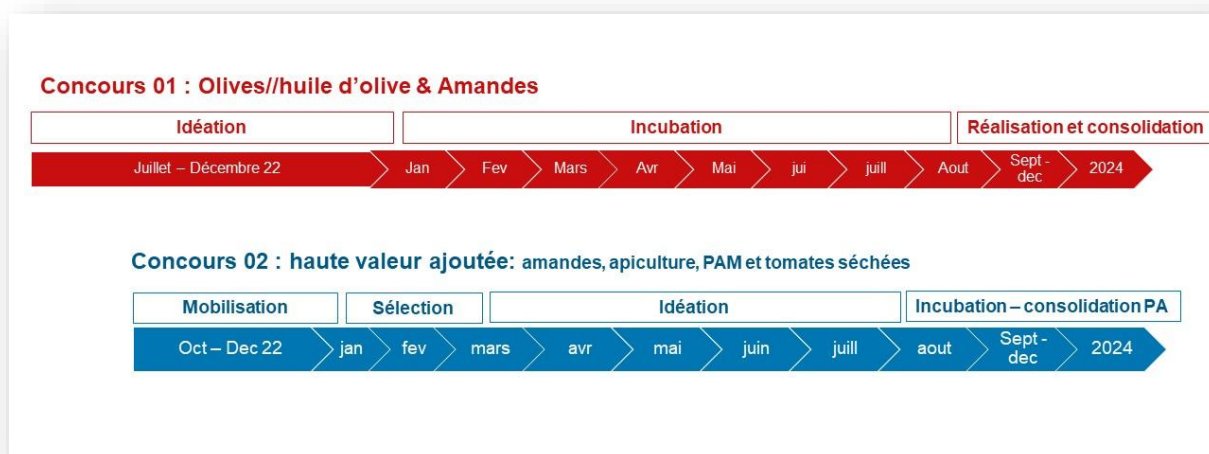
Figure 2 : Les cinq phases du Cycle Coopreneurs



Source :Asma Khelfa , PPT atelier régional du capitalisation CO , 12.11. 2024

Les deux cycles *Coopreneurs* sont lancés en 2022, le premier en Mois de Mars et le deuxième en mois d'octobre.

Figure 3 : Planning des deux Cycles du concours Coopreneurs



(Source : PPT équipe PEAD du 19.09.2023)

2. CAPITALISATION GLOBALE

2.1. Justifications de la capitalisation

La capitalisation finale du concours « Coopreneurs » vient couronner l'ensemble du processus de documentation et de réflexion amorcé lors de la capitalisation mi-parcours. Elle vise à faire un bilan approfondi et exhaustif de toutes les étapes du projet, des réussites, des obstacles rencontrés, et des impacts observés au sein des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA). Cette démarche permet de :

- Consolider les apprentissages accumulés, en intégrant les ajustements stratégiques réalisés au fil du projet et en analysant leurs effets concrets sur les OPA ;
- Valider et affiner les approches et les méthodologies employées, en mettant en évidence les pratiques les plus efficaces et les innovations qui ont contribué aux succès obtenus ;
- Renforcer la pérennité des résultats en diffusant les bonnes pratiques et en encourageant une culture de l'autonomie et de l'entrepreneuriat au sein des OPA ;
- Offrir une ressource précieuse pour de futurs projets similaires, en capitalisant sur les leçons apprises pour orienter les interventions et améliorer les stratégies d'appui aux coopératives agricoles.

Les Orientations de base de la capitalisation sont :

- L'orientation marché et intégration durable comme facteurs prioritaires de l'appui aux activités économiques
- La transition comportementale des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) de l'esprit d'assistance vers l'autonomie économique

Champ d'action 2 : Promotion des modèles d'activités économiques collaboratifs et coopératifs ⁴

Afin de pallier aux problèmes structurels de la petite agriculture, il est essentiel de renforcer la collaboration inter-entreprises et la coopération contractuelle des producteurs avec des entreprises de commerce et de transformation. Dans les chaînes de valeur stratégiques, le projet accompagne un certain nombre d'alliances contractuelles de coopératives à travers la professionnalisation et le développement des services d'affaires et l'ouverture à de nouveaux marchés. Ces partenaires sont identifiés dans un processus concurrentiel appelé le concours COOPRENEURS dans lequel, en plus du potentiel de marché, le comportement écologique est pris en compte.

Résultats réalisés à travers le concours COOPRENEURS

Phase	Cycle 1	Cycle 2	Bilan global
Diffusion & Mobilisation	• 5 études filières • 90 OPA mobilisées et plus que 100 SAA mobilisées • 60 idées de projets proposées • 38 OPA présélectionnées à la candidature	• 36 OPA mobilisées • 31 idées de projets proposées • 29 OPA présélectionnées	• 130 Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) • + 100 Sociétés acheteuses Agroalimentaires (SAA) ont été mobilisées, • 5 études de filières réalisées
Sélection	• 10 OPA sélectionnées • 6 idées de projets dans la filière olive/huile d'olive • 1 idée projet dans la filière amande	• 10 OPA sélectionnées • 1 idée projet dans la filière tomate séchée • 3 idées projet dans la filière apiculture	• 90 candidatures ont été reçues lors des 6 ateliers régionaux organisés • 67 OPA ont été présélectionnées

⁴ <https://www.giz.de/en/downloads/giz2023-fr-Projet-%c3%89conomie-Agricole-Durable-PEAD.pdf>

	3 idées de projets en services agricoles dans les filières olive et amande	4 idées projet dans la filière amande 2 idées projet dans la filière PAM	20 OPA ont été finalement sélectionnées pour poursuivre le processus
Idéation	10 OPA ont participé à l'idéation avec des idées de projets d'affaires s'intégrant dans les chaines de valeurs olive/huile d'olive et amande 8 OPA passent à l'incubation 5 idées de projets dans la filière olive/huile d'olive 1 idée projet dans la filière amande 2 idées de projets en services agricoles dans les filières olive et amande	5 OPA passent à l'incubation 1 idée projet dans la filière tomate séchée 1 idée projet dans la filière apiculture 2 idées projet dans la filière amande 1 idées projet dans la filière PAM	72 ateliers ont été menés - Environ 160 séances de coaching personnalisées 3 ateliers d'évaluation à mi-parcours. - Un total de 13 projets d'affaires viables a été développé, et 166 représentants ont été formés.
Incubation	8 OPA formées en 3 modules de formation 7 idées de projet maintenues pour l'élaboration des plans d'affaires	5 OPA formées en 3 modules de formation (INC/BG/GAF/Marketing/ Commercial/ éducation financière) 7 idées de projet maintenues pour l'élaboration des plans d'affaires	8 OPA ont participé aux séances d'incubation, qui incluaient des formations en bonne gouvernance, marketing et communication, négociation, calcul des coûts, entre autres. - Un atelier de capitalisation à mi-parcours - un atelier spécifique OPA-SAA ont également été organisés
Réalisation & consolidation	7 OPA ont suivi la Réalisation & consolidation 4 projets d'affaires dans la filière olive/huile d'olive 1 projet d'affaires dans la filière amande 2 projets d'affaires dans les services agricoles filières olive et amande 6 pré-accords de commercialisation entre OPA et sociétés acheteuses ont été signés en février 2023 dont 4 AC 8 plans d'affaires ont été élaborés 7 accords de financement ont été réalisés	2 OPA accompagnées 1 projet d'affaire dans la filière amande. 1 projet d'affaires dans la filière tomate séchée - pré-accords de commercialisation entre OPA et sociétés acheteuses ont été signés en février 2023 dont 4 AC 8 plans d'affaires ont été élaborés 7 accords de financement ont été	13 plans d'affaires ont été finalisés, dont 9 projets d'affaires ECR. - Un total de 10 contrats ou accords de partenariat a été signé, incluant 3 conventions d'accompagnement (AC) et 5 accords de financement. - Un investissement total de 1,95 million EUR a été mobilisé, réparti entre subventions locales, financement d'institutions financières et autofinancement.

• <i>contrats</i>	<i>réalisés</i>	
-------------------	-----------------	--

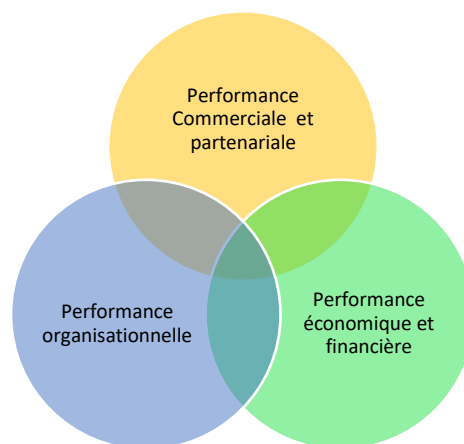
Champ d'action 3 : Promotion du financement agricole

Les organismes d'agriculteurs et agricoles, ainsi que les micro, petites et moyennes entreprises (MPME), tirent parti des informations relatives aux opportunités de financement adaptées à leurs besoins et des compétences renforcées grâce à un programme d'éducation financière. Cela a permis de solliciter efficacement les mécanismes et instruments financiers disponibles pour soutenir l'entrepreneuriat et la coopération entre les différents acteurs par :

- Des formations en éducation financière
- Un accompagnement dans l'élaboration de plans d'affaires bancables : Au total, 13 plans d'affaires bancables ont été élaborés
- Un service de mise en relation avec des structures de financement: facilité de contact des institutions de financement (IF et IMF)

2.2. Processus méthodologique de la capitalisation

Pour couvrir les deux champs d'actions, la capitalisation est basée sur l'analyse des performances



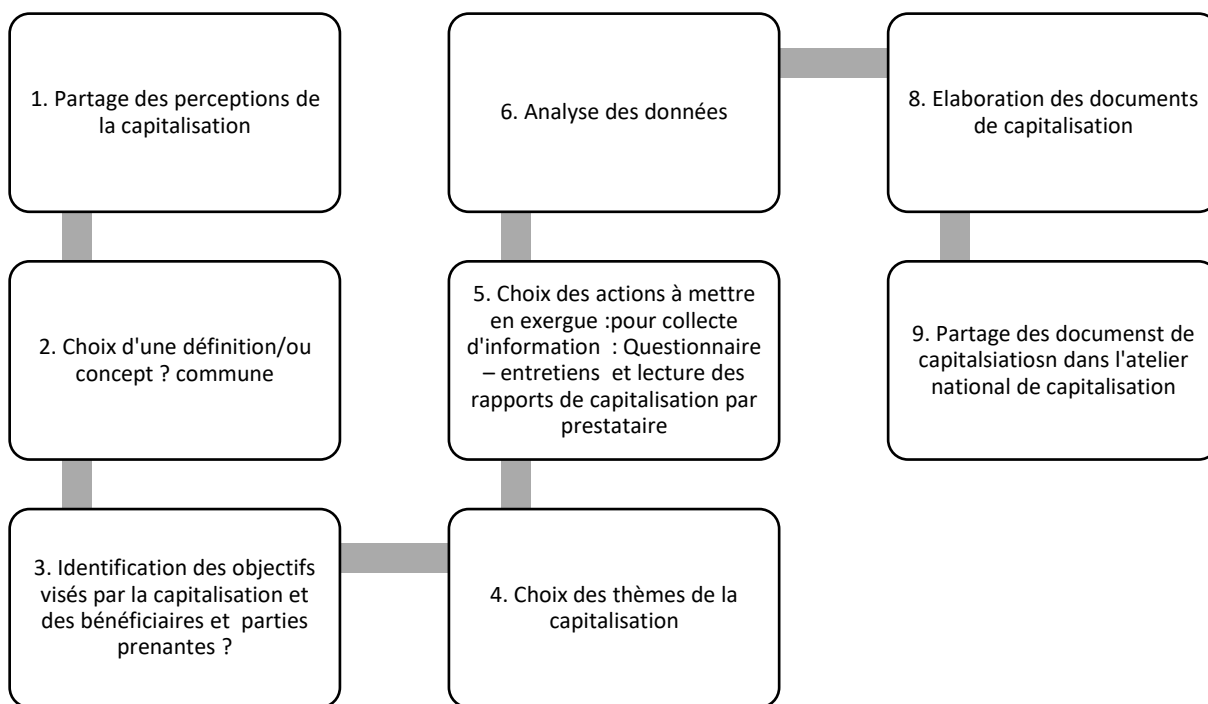
Performance organisationnelle : mesurer l'impact des formations GAF et BG sur le modèle de gestion – utilisation des outils et des supports – nouveau recrutement d'employés ou des cadres

Performance partenariale et commerciale : mesurer l'impact de la formation INC, le nombre SAA contactées, rencontres pour négociations, pré-accords, conventions de partenariat, relation avec les banques

Performance Économique : Nombre des adhérents ; Nombre de services d'affaires ; Nombre des produits de la SMSA ; Coût unitaire par service d'affaires ; Pourcentage des adhérents oléiculteurs/producteurs d'amande et clients de services ; Nombre de main d'œuvre permanente ; Nombre de main d'œuvre occasionnelle ; Création de nouvelles spécialités / Métier ; Taux de performance de la main d'œuvre ...

Performance Financière : Capital social actuel ; Coût total du projet d'affaires ; Marge brute par service d'affaires ; Revenu Net Global ; Revenu net par service d'affaire ; Bénéfices par adhérent ; Trésorerie ; Valeur résiduelle des équipements ; Endettement auprès des fournisseurs ;

Figure 4 :Schématisation et étapes du processus de capitalisation



Source : Auteurs, 2024

2.3. Produits de la capitalisation

a. Produits de capitalisation mi parcours

Action /Besoins/objectifs en matière de capitalisation	Produit
Collecte de données via un questionnaire À l'occasion SNRD 2023, l'équipe PEAD prépare une analyse préliminaire des principales réalisations et leçons à tirer du projet dans son ensemble, afin qu'elles puissent être utiles pour améliorer les prochaines actions cycle 2. Les résultats de cette analyse préliminaire seront présentés dans le cadre des échanges inter projets SNRD GIZ	Questionnaire (Google forms)
Atelier d'apprentissage : L'approche Coopreneurs a été appliquée avec succès sur deux cycles en 2022-2023 et a donné lieu à des résultats positifs, et l'équipe projet estime qu'il s'agit d'un modèle qui nécessite une évaluation mi-parcours pour des prochaines améliorations	Résultats de restitution des travaux de groupes

Action /Besoins/objectifs en matière de capitalisation	Produit
Analyse des données	Rapport de capitalisation à mi-parcours
Réunions de coordination partage inter projets	Programme Atelier en ligne
Analyse comparative de 3 projets (atelier en ligne et rapport)	Programme atelier
Vidéo de témoignages : un vidéo collectant des témoignages qui font preuves à ce qui a été présenté comme résultats (PPT)	Une vidéo de 5 mn
Suite post SNRD L'équipe de projet souhaite recueillir ses connaissances et son savoir-faire pour que d'autres puissent poursuivre le projet de façon adéquate qui pourrait être adapté ou reproduit par GIZ dans le même pays ou d'autres contextes	Processus approfondi de capitalisation avec recommandations pratiques pour réplcation ou adaptation (document)
Webinaire 13 .03 .2024	

b. Produits de capitalisation finale

Action /Besoins/objectifs en matière de capitalisation	Produit
Atelier d'harmonisation	
Elaboration rapport prestataire ASK	Rapport global de capitalisation
Elaboration rapport prestataire Groupaxion	
Elaboration rapport prestataire AFC	
Manuel Coopreneurs	Manuel Coopreneurs
Boite à outils organisateurs coopreneurs	Boite à outils organisateurs coopreneurs
Boite à outils accompagnateurs coopreneurs	Boite à outils accompagnateurs coopreneurs

Figure 5 : Manuel et boites à outils coopreneurs – 1 ère edition



3. PROCESSUS CONCOURS « COOPRENEURS »

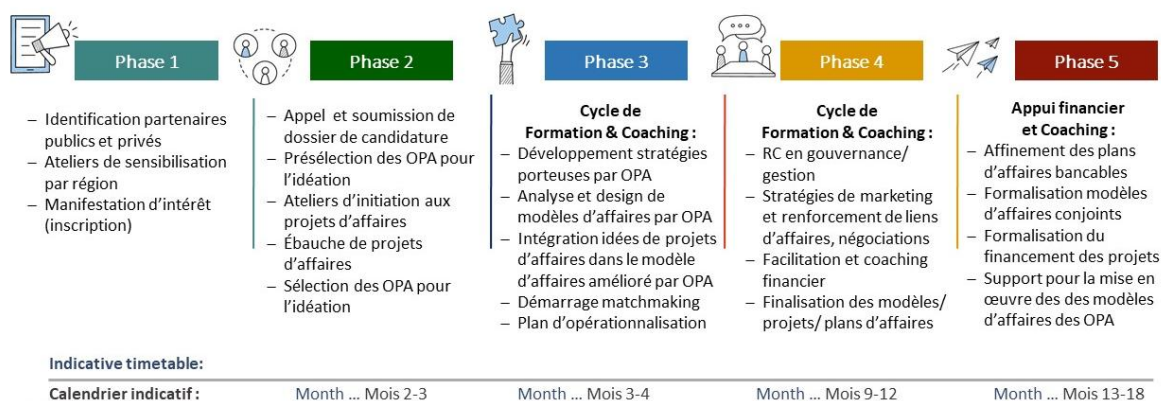
Le cycle Coopreneurs repose sur une méthodologie structurée favorisant :

- L'émergence et la structuration de projets d'affaires durables
- L'amélioration de la compétitivité des OPA sur le marché
- Le renforcement des capacités des coaches et formateurs
- L'intégration des OPA dans des réseaux d'affaires et de financement

L'approche coopreneurs est basé sur cinq phases

- ≈ **Phase 1 : Campagne de communication et de mobilisation**
Cette première phase permet d'informer et de sensibiliser les OPA sur les objectifs et les bénéfices du concours. Elle vise à identifier les organisations prêtes à s'engager dans le cycle Coopreneurs.
- ≈ **Phase 2 : Sélection des OPA pour le Cycle Coopreneurs**
Après la mobilisation, une sélection rigoureuse est effectuée pour identifier les organisations ayant le potentiel et la motivation pour bénéficier du programme.
- ≈ **Phase 3 : Idéation (obligatoire)**
Lors de cette étape, les participants développent leurs idées de projets d'affaires. Cette phase constitue une étape clé dans la formalisation des concepts avant de passer à l'incubation.
- ≈ **Phase 4 : Incubation (sur mesure)**
Les projets sont affinés et structurés à travers un accompagnement personnalisé. L'incubation permet aux OPA de renforcer leurs modèles économiques et d'optimiser leurs stratégies commerciales.
- ≈ **Phase 5 : Mise en œuvre et consolidation des projets d'affaires**
Cette phase marque la concrétisation des projets d'affaires à travers leur implémentation et leur développement durable. L'objectif est d'assurer une intégration réussie dans l'écosystème économique.

Figure 6 : Processus du concours Coopreneurs



Les bénéficiaires du concours Coopreneurs sont les organisations professionnelles agricoles des régions du Nord-ouest (Beja, Jendouba, Kef et Siliana) et du Centre-ouest (Kairouan, Kasserine et Sidi Bouzid) et actives dans les filières olivier, amandiers, plantes aromatiques et médicinales, apicole et tomates séchées. Ces OPA sont représentées par des Sociétés mutuelles des Services agricoles (SMSA) et Groupements de Développement agricole (GDA) et constituent le focus d'appui en termes de renforcement des capacités organisationnelles, techniques, entrepreneuriales et managériales.

Le concours Coopreneurs est réparti en deux cycles, en fonction des filières des OPA :

- ≈ Cycle 1 : Filières olivier et amandiers
- ≈ Cycle 2 : Filières plantes aromatiques et médicinales, apicole et tomates séchées

3.1. Phase 1 : Campagne de communication et de mobilisation

Objectifs de la phase	Objectifs globaux - Informer sur le projet PEAD et de son appui aux OPA - Sensibiliser sur le concours Coopreneurs : présentation du cycle du concours Coopreneurs (phases, mécanismes d'appui, conditions de passage d'une phase à une autre, rôles et responsabilités des membres des OPA, critères d'éligibilités, critères d'évaluation/sélection...) - Diffuser et promouvoir le concours Coopreneurs au niveau des régions et impliquer les parties prenantes - Motiver les SMSA/GDA à postuler au concours et leurs présenter les résultats d'analyses des opportunités/potentiels des marchés dans les filières choisies dans chaque cycle. Autres objectifs spécifiques relatifs aux ateliers régionaux d'appui à la candidature : - La familiarisation des participants avec la composition des dossiers de candidature (Canevas du formulaire de candidature, pièces/documents administratives de l'OPA nécessaires dans le dossier de candidature, Règlement Coopreneurs5...) - La conscientisation des représentants des OPA par rapport aux conditions d'admission au concours Coopreneurs (respect des délais, conformité des dossiers de candidatures, conformité de l'OPA par rapport aux critères d'éligibilité...)		
Intervenants/prestataires	Intervenants	Rôles	Livrables
	Equipe ASK : cheffe mission	▪ Préparation des supports des ateliers (note conceptuelle, PPT, canevas du formulaire de candidature...) ▪ Participation dans l'animation des ateliers régionaux et la facilitation des travaux de groupe et des discussions	▪ Note conceptuelle ateliers régionaux d'appui à la candidature C1 ▪ Note conceptuelle ateliers régionaux d'appui à la candidature C2 ▪ PPT des ateliers régionaux C1 ▪ PPT des ateliers régionaux C2 ▪ Canevas du formulaire de candidature C1 ▪ Canevas de formulaire de candidature C2 ▪ Liste des documents administratifs ▪ La grille de sélection C1 (version sommaire) ▪ La grille de sélection C2 (version sommaire)
	Equipe ASK : coach leader	▪ Affectation des coachs OPA dans les régions ▪ Participation aux ateliers régionaux d'appui	▪ CR des ateliers régionaux C1 ▪ CR des ateliers régionaux C2 ▪ Modèles des supports des coachs appui à la candidature pour la phase sélection

5 Règlement Coopreneurs est un document d'engagement des OPA sélectionnées a entamé le processus Coopreneurs de la phase idéation jusqu'à la phase réalisation et consolidation et d'accepter les conditions du concours.

	Equipe ASK : L'expert juriste	Amélioration du documents règlement (engagement des SMSA avec le projet PEAD) pour qu'il soit adapté à la loi tunisienne.	Règlement Coopreneurs (version révisée)
	Autre : consultants de Groupaxion	- Organisation des ateliers régionaux d'appui à la candidature - Invitation des OPA qui ont manifestés l'intérêt de participation au concours Coopreneurs dans les 7 gouvernorats - Présentation du règlement Coopreneurs dans les ateliers régionaux d'appui à la candidature - Présentation des résultats de l'étude marché réalisée pour les 5 filières choisies	- Règlement Coopreneurs - PPT étude marché - Matrice d'analyse des opportunités marchés par l'approche CVA
	Autre : Les experts techniques du PEAD	- Organisation des ateliers régionaux d'appui à la candidature - Invitation des participants (les parties prenantes sensibilisées au cours de la phase de préparation) - Cadrage des ateliers régionaux et introduction des prestataires	
Etapas clés de la phase	- Une campagne de communication et de sensibilisation menée par GROUPAXION - Des ateliers régionaux d'appui à la candidature au CO et NO coanimer par ASK et Groupaxion		



Figure 7 : : Ateliers régionaux d'appui à la candidature

Durée de la phase	Cycle 1 : 1 mois Cycle 2 : 3 mois		
Parties prenantes impliquées	PP	Rôles	
	Les SMSA/les GDA dans les 7 gouvernorats qui ont manifestés l'intérêt au concours Coopreneurs	▪ Participer activement aux ateliers régionaux ▪ Informer les membres adhérents sur le concours Coopreneurs Formuler les idées des projets d'affaires dans les filières proposées	
	Les points focaux du PEAD dans les CRDA (7 représentants des FE des 7 gouvernorats cibles)	▪ La mobilisation des OPA et la diffusion des informations par rapport au Coopreneurs La participation active dans le processus de diffusion et d'information sur le concours Coopreneurs auprès des cibles bénéficiaires et toute partie prenante impliquée dans l'écosystèmes des OPA au niveau régional.	
	Des représentants des institutions de financement régionale	▪ La participation active dans les discussions et les travaux de groupe lors des ateliers régionaux ▪ Partage des bonnes pratiques de réalisation des projets d'affaires validés par les IF Partage des informations spécifiques aux OPA en termes d'avantages financiers et fiscaux	
Résultats atteints	Cycle 1 : - 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 : - 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.	
Livrables de la phase	Etude marché par filière Canevas / formulaire de la candidature Critères d'éligibilité et critères de sélection	
Difficultés rencontrées • Quelques SMSA traversent des périodes de crise (principalement financière). • Les SMSA récemment créés font face à des défis tels que des ressources limitées, un manque d'expérience en gestion et en mise en œuvre de projets d'affaires, ainsi qu'un déficit de compétences en gestion et en gouvernance. • Certaines idées de projets ne répondent pas à un besoin réel des clients internes et externes, et ne sont pas approuvées par les membres de l'OPA.		Ajustements et adaptations • Traduction et simplification des supports d'information (formulaire de candidature, PPT, l'engagement Coopreneurs, résultats de l'analyse marché...) • Présentation des résultats de l'analyse marché sous forme de matrice des opportunités et des risques tout au long des différentes chaînes de valeurs. • Organisation de travaux de groupe facilités par les coachs ASK et Groupaxion durant les ateliers régionaux d'appui à la candidature afin de faciliter l'exploration des résultats de l'analyse marché par les représentants des OPA

3.2. Phase 2 : Sélection des OPA

Objectifs de la phase	- Appui aux 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) - Présélectionner les dossiers de candidature selon les critères d'éligibilité - Sélectionner les OPA (SMSA ou SMSA/GDA) selon les critères de sélection - Diffuser les résultats de sélection cycle 1 & 2		
Intervenants/prestataires	Intervenants	Rôles	Livrables
	Equipe PEAD Equipe ASK : Chef mission ASK	▪ Organisation des ateliers et des réunions d'harmonisation pour COSEL et COREG en concertation avec l'équipe PEAD et la maitre formateur Mme Sabra Jamoussi: harmonisation sur la méthodologie Coopreneurs et explication de la grille de sélection détaillée (critères, barèmes, outils digitalisé...), explication des processus de sélection ▪ Organisation et modération des ateliers d'évaluation (COREG) et de sélection des dossiers de candidature (COSEL) ▪ A la fin de l'atelier de chaque COSEL, présentation du processus d'évaluation transparent, les résultats de l'évaluation, les noms des SMSA sélectionnées et les recommandations d'amélioration.	▪ Note conceptuelle de l'atelier de sélection ▪ Note de cadrage COREG ▪ Note de cadrage de l'amélioration du processus de sélection entre C1 & C2 ▪ Grille de sélection C1 ▪ Grille de sélection C2 ▪ Outils d'évaluation (exp : check liste dossier admin Fiche questions et recommandations (version EXCEL), modèles des PV pour COSEL, Sheets de calculs des résultats (<i>voir annexes 1&2</i>)...) ▪ PV COSEL C2
	Equipe ASK : coach leader	▪ Suivi des coaches lors de l'appui à la candidature dans les régions ▪ Affectation des coaches ASK aux COREG ▪ Suivi des coaches lors des travaux au COREG	▪ Système de suivi et de gestion (Trello)
	Equipe ASK : 2-4 coaches OPA dans chaque région	▪ L'appui aux OPA pour la diffusion des informations partagés lors des ateliers régionaux aux membres de l'OPA (conditions du concours, filières choisies, opportunités marché, matrice marché...) ▪ L'appui aux OPA dans l'élaboration des formulaires de candidatures (fiche identité OPA, activités/services actuels des OPA, projet d'affaires...): Appui à la	▪ Comptes rendus d'appui à la candidature C1 ▪ Comptes rendus d'appui à la candidature C2

		candidature individualisée (un coach/SMSA) essentiellement à distance et exceptionnellement sur site de l'OPA : pour la facilitation de la préparation du dossier de candidature et un appui de proximité augmentant leurs chances de postuler et d'être sélectionnées ▪ La vérification des pièces/documents administratifs et recommandations pour éligibilité.	
	Autre : Les experts techniques du PEAD	▪ Suivi du processus de candidature ▪ Organisation des dossiers de candidature reçus des régions ▪ Transfert des dossiers de candidatures aux membres du COSEL ▪ Organisation des COREG et COSEL ▪ Organisation des ateliers d'échange et d'harmonisation avec les parties prenantes impliquées ▪ Organisation des 2 cérémonies de délibération des résultats de sélection pour C1&2 et signature des règlements Coopreneurs	
Etapes clés de la phase	<u>Cycle 1 :</u> ✓ Des séances de coaching personnalisés aux OPA pour l'élaboration des dossiers de candidature ✓ Soumission des dossiers de candidature au niveau des CRDA ✓ Transfert des dossiers aux comités de sélection ✓ Atelier d'harmonisation pour COSEL et COREG ✓ Organisation des dossiers par l'équipe GIZ selon les régions et les filières ✓ Organisation de 2 ateliers d'évaluation et sélection des dossiers de candidature par le COSEL, en utilisant une grille de sélection fondée sur des critères axés sur des aspects organisationnels, des aspects techniques (offre actuelle de service et produits) et des critères qui démontrent la cohérence de l'idée du projet d'affaires proposées avec le contexte de l'OPA ✓ Traitement des résultats de l'évaluation et classement des candidats par ASK		

- ✓ Validation des résultats de sélection de 10 OPA par les membres du COSEL.
- ✓ Cérémonie de délibération des résultats et signature des règlements Coopreneurs

Cycle 2 :

- ✓ Organisation des dossiers par l'équipe GIZ selon les régions et les filières
- ✓ Lecture des dossiers et demande de clarification par COSEL
- ✓ Apport de clarification et recommandations des COREG
- ✓ 1 atelier de sélection assuré par le COSEL
- ✓ Classement des résultats par ASK et validation des résultats des 10 OPA sélectionnées par COSEL
- ✓ Cérémonie de délibération des résultats et signature des règlements Coopreneurs

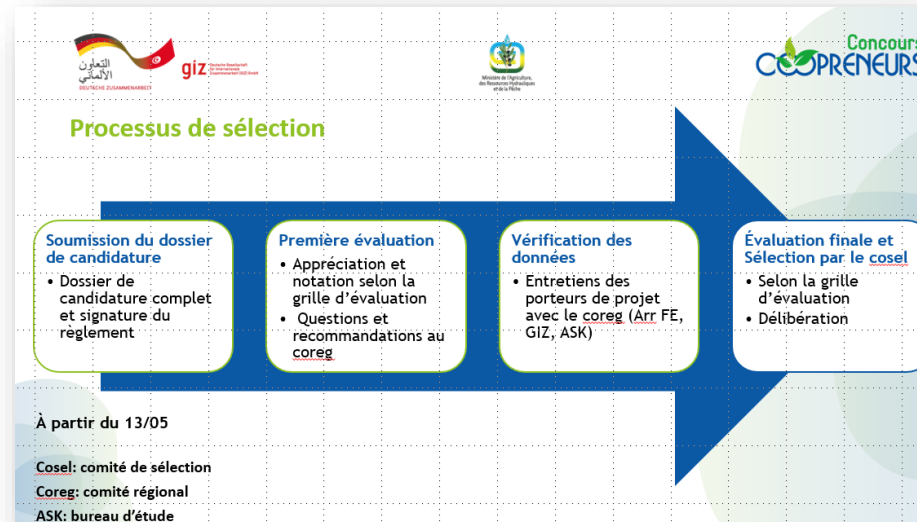


Figure 8 : Processus de la phase de sélection _COPIL

Durée de la phase	Cycle 1 : 1,5 mois (20 Avril 2022 - 10 Juin 2022) Cycle 2 : 2 mois (10 Décembre 2022-15 Février 2023)		
	PP	Rôles	Livrables

Parties prenantes impliquées	Les points focaux du PEAD dans les CRDA (7 représentants des FE des 7 gouvernorats cibles)	▪ La réception des dossiers de candidature dans les délais prévus ▪ La vérification de la conformité des dossiers de candidature (élaboration d'une check liste du dossier administratif) ▪ Le transfert des dossiers de candidature à la GIZ par Mail Coopreneurs. ▪ L'appui aux OPA en cas de besoin	▪ PV de réception signés par les points focaux ▪ Check liste dossier administratif/OPA (Version Word) ▪ Dossier de candidature/OPA
	COREG (comité régional) : agent FE-CRDA point focal PEAD/expert GIZ/ coach ASK	▪ Participation aux réunions régionales de vérification de la conformité des dossiers des OPA. ▪ Vérification et validation des informations déposées par les OPA ▪ Vérification de la qualité et de la conformité des documents du dossier de candidature de l'SMSA (si le dossier est incomplet le coach suite au COREG informe les responsables de l'OPA des pièces à compléter) ▪ Remplissage de la check liste des dossiers administratifs	▪ Check liste dossier administratif/OPA ▪ Dossier de candidature/OPA ▪ Fiche questions et recommandations (version EXCEL) ▪ PV COREG C1 signé par le point focal du PEAD ▪ PV COREG C2 signé par le point focal PEAD
	COSEL : 1. <u>Groupe 16</u> : Lamia Saafi (DGFIOP), ines Kaabechi (DGFIOP), Anissa Ayari (MFPE), Ilhem messaoudi (UTAP) 2. <u>Groupe 27</u> : Haythem Ben Arfa (DGAB), Madiha Boussaad (AVFA), Afef Salhi (DGPA), Rayna Taba (APIA), Aymen Taboubi (Advans)	▪ Évaluer la conformité des OPA candidates selon les critères de sélection ▪ Affecter par consentement dans le groupe une note saisie sur un outil digital en ligne permettant d'afficher instantanément le résultat des évaluations des 3 groupes du COSEL en même temps ▪ Valider les résultats affichés et le classement automatique des OPA en ordre décroissant	▪ PV par groupe (selon modèles proposés) ▪ PV global COSEL (selon modèle proposé)

6 Groupe responsable de l'évaluation des aspects relatifs à l'axe 1 : Critères de base de la bonne gouvernance (aspects organisationnels, juridique et gouvernance)

7 Groupe responsable de l'évaluation des aspects relatifs à l'axe 2 : Activités/services actuels (offre actuelle de service et produits)

	3. <u>Groupe 38</u> : Nejia Hayouni (DGEDA), Zaineb Ghannouchi (BFPEM), Mahdi Mnif (ENDA), Abdallah Jmeai (BNA)	▪ Valider la sélection finale des 10 OPA éligibles au passage à la phase idéation	
Résultats atteints	Cycle 1 : - 10 séances d'appui à la candidature one to one en présentiel (soit l'équivalent de 30 heures en présentiel) - 25 séances d'appui à la candidature à distance (soit l'équivalent de 37 heures d'appui à la candidature à distance) - 21 SMSA appuyées par les coachs ASK - 7 COREG - 38 OPA présélectionnées - 1 ateliers COSEL qui a duré 2 jours - 30 dossiers évalués par COSEL - 10 OPA sélectionnées (voir résultat en annexe 1) - 6 idées de projets dans la filière olive/huile d'olive - 1 idée projet dans la filière amande - 3 idées de projets en services agricoles dans les filières olive et amande. - Nombre de jours consommés par la phase sélection : 79.5 hj - Budget pour la phase : 53000 dt Cycle 2 : - 27 séances d'appui à la candidature one to one en présentiel (soit l'équivalent de 60 heures en présentiel) - 32 séances d'appui à la candidature à distance (soit l'équivalent de 80 heures d'appui à la candidature à distance) - 32 SMSA appuyées par les coachs ASK		

8 Groupe responsable de l'évaluation des aspects relatifs à l'axe 3 : Projet d'affaires (la cohérence de l'idée du projet d'affaires proposées avec le contexte de l'OPA)

	- 5 COREG - 29 OPA présélectionnées - 1 ateliers COSEL qui a duré 1 jours - 29 évaluées par COSEL - 10 OPA sélectionnées - 1 idées projet dans la filière tomate séchée - 3 idées projet dans la filière apiculture - 4 idées projet dans la filière amande - 2 idées projet dans la filière PAM - Nombre de jours consommés par la phase : 69.5 hj - Budget pour la phase : 42000 dt
Livrables utilisés	- Check liste dossier administratif/OPA - Fiche questions et recommandations- COREG/COSEL - Dossier de candidature/OPA (formulaire de candidature rempli par les représentants des OPA avec l'appui des coaches OPA + dossiers complémentaires - - Règlements Coopreneurs signés par les OPA sélectionnées
Difficultés rencontrées A la candidature : ✓ Non-conformité aux critères d'éligibilité (Retards dans les assemblées générales, listes d'adhérents non mises à jour, et manque de pièces administratives...) ✓ La courte durée de l'étape de candidature a affecté la préparation des dossiers administratifs par certaines OPA et l'intervention des coaches pour soutenir les candidatures ✓ Certaines OPA n'ayant pas participé à l'atelier d'appui à la candidature demandaient un appui ultérieur ce qui rendait la tâche plus difficile au coach. ✓ La lenteur des SMSA à préparer leur dossier de candidature. A la sélection : ✓ La compréhension des critères de sélection par quelques membres du COSEL (principalement ceux qui ne sont pas familiariser avec les spécificités des OPA)	Ajustements et adaptations Pour améliorer le processus de candidature : ✓ La réception des dossiers de candidature se fait au niveau des CRDA avec des PV de réception signés par les points focaux ✓ L'ajout du RNE au dossier administratif de l'OPA comme pièce obligatoire et éliminatoire ✓ Mise en place par l'équipe ASK d'un système de suivi des coaches lors des séances d'appui à la candidature, afin de garantir un accompagnement efficace des OPA candidates, d'intervenir en cas de difficultés rencontrées et de fournir des recommandations aux coaches pour améliorer leurs prestations. ✓ Etaler la durée de l'appui à la candidature sur une période plus longue et faire de l'appui de proximité pour avoir l'opportunité de visiter les locaux des OPA candidates. ✓ Organisation de séances de coaching personnalisée par les coaches de ASK permettant un appui de proximité dans les locaux des SMSA ✓ Simplification du formulaire de candidature avec une spécification sur le potentiel de la région, les concurrents, et l'étude de marché.

- ✓ Manque d'information et/ou pièces justificatives dans les dossiers de candidature de quelques candidats
- ✓ Des idées de projet vagues et parfois contradictoires dans certains formulaires de candidatures
- ✓ Certains dossiers présentaient une situation fiscale en défaut et des RNE (Registre National des Entreprises) non valides, ce qui soulève des préoccupations quant à la conformité légale.
- ✓ De nombreuses coopératives n'ont pas fourni des états financiers ou ceux-ci étaient incohérents, non validés par un commissaire aux comptes, reflétant une capacité de gouvernance et un leadership insuffisant
- ✓ L'absence des règlements intérieurs et de procès-verbaux d'assemblée générale (AG) a été courante, avec un retard notable dans la tenue des AG, ce qui met en évidence un manque de structuration et de suivi au sein de l'OPA candidate.
- ✓ Des SMSA nouvellement créées n'avaient pas encore défini leur vision, et certaines présentaient un retard dans l'élaboration des bilans, rendant difficile l'évaluation de leur stabilité et de leur gouvernance.
- ✓ Un manque de données sur certaines activités clés ou des services fournis par certaines coopératives qui étaient jugés non pertinents pour leurs adhérents, comme en témoigne la baisse de leur chiffre d'affaires.
- ✓ Des informations cruciales manquaient sur les liens d'affaires, les revenus des adhérents, et l'impact des services actuels, ce qui a limité la capacité d'évaluer l'efficacité et la pertinence des services proposés aux membres.
- ✓ La présence de concurrents dans certaines régions, combinée au faible nombre d'adhérents, ne justifiait pas toujours le projet d'affaires proposé.

Pour améliorer le process de sélection :

- ✓ L'implication des points focaux dans le processus de sélection : vérification de la fiabilité des dossiers administratifs déposés par les OPA, entretiens avec certaines OPA pour ramener des réponses aux questions des membres du COSEL suite à une première lecture des formulaires de candidature et recommandations pour une sélection efficace.
- ✓ Développement des outils digitaux par l'équipe ASK pour faciliter l'évaluation et la vérification des dossiers de candidature au niveau régionale et nationale (Les Sheets « questions/recommandations » partagées entre COSEL et COREG).
- ✓ Reformulation de quelques critères de sélection pour faciliter l'utilisation de la grille de sélection par certains membres du COSEL (exp 1 : sur axe 2 : Critère « choix d'une chaîne de valeur porteuse : ajouter un sous-titre "l'OPA n'est active dans aucune CVA porteuse" ; exp 2 : Critère « Offre actuelle de services et activités » : ajouter "des clients" au sous-critère ; exp 3 : Ajouter une rubrique concernant les données relatives à la superficie et la production des filières choisies.
- ✓ Amélioration de l'outil de classement des résultats de sélection par l'équipe ASK pour répondre aux exigences du commanditaires (représentativité des filières ...)

The image shows a spreadsheet with four tables for SMSA 1, SMSA 2, SMSA 3, and SMSA 4. Each table has columns for 'Critères d'évaluation pour être admis à la phase « Idéation »' and 'SCORE'. Red arrows point from the 'SCORE' columns of these tables to a summary table on the right.

	SCORE
SMSA 1	18
SMSA 2	20
SMSA 3	17
SMSA 4	12

On the right, a summary table titled 'Note Axe 1' shows the scores for each SMSA:

	Note Axe 1
SMSA 1	18
SMSA 2	20
SMSA 3	17
SMSA 4	12

Figure 9 : Sheets de calculs des résultats

✓ Des incohérences ont été relevées entre les états financiers et les informations financières fournies dans les formulaires de candidature, notamment en ce qui concerne le chiffre d'affaires et la capacité de financement. ✓ Les projets d'affaires manquaient souvent de clarté ou étaient incohérents, sans étude de marché suffisante ou schéma de financement détaillé ✓ Il y avait peu ou pas de preuves tangibles des partenariats, et les informations sur les ressources locales et les filières spécifiques étaient souvent absentes.	✓ Diffuser les recommandations des membres du COSEL dans l'équipe ASK et PEAD pour les considérer dans l'accompagnement des OPA lors de la phase idéation et incubation.
--	--

3.3. Phase 3 : Idéation ⁹

Objectifs de la phase	- Elaborer des stratégies d'activités porteuses intégrées dans des modèles d'affaires améliorés des OPA sélectionnées, tout en identifiant des services d'affaires pertinents pour les adhérents et clients externes. - Analyser en détail les idées de projets d'affaires proposées par les OPA sélectionnées, en évaluant leurs viabilités, leurs potentiels de contribution à un modèle durable, et leurs adéquations aux besoins du marché. - Elaborer des feuilles de route pour la mise en place des modèles améliorés des OPA sélectionnées, tout en indiquant les besoins d'appui spécifiques pour l'amélioration des liens d'affaires.		
Intervenants/prestataires	Intervenants	Rôles	Livrables
	Equipe ASK: Chef mission ASK	▪ Validation du processus de la phase idéation avec les maitres formateurs et l'équipe PEAD ▪ Suivi de mise en place des processus d'idéation dans les régions ▪ Visite de suivi à mi-parcours chez les OPA cibles ▪ Modération des ateliers d'échange et d'harmonisation (ASK-PEAD, ASK-PEAD-OPA...)	▪ Note conceptuelle_ comité d'évaluation des idées des projets d'affaires ▪ Modèle fiche de projet d'affaires ▪ Modèles du plan d'opérationnalisation ▪ PPT_ harmonisation sur l'outil d'évaluation de performance des OPA ▪ PV comité évaluation C1 ▪ PV des réunions d'harmonisation, d'échange et de perfectionnement ▪ PPT COPIL
	Equipe ASK : coach leader	▪ Affectation des coachs aux OPA selon les recommandations des maitres formateurs ▪ Mise en place du système de gestion et de suivi des coachs ▪ Validation des livrables des coachs OPA en concertation avec les maitres formateurs	▪ Système de suivi et de gestion actualisé (Trello, drive...)
	Equipe ASK : 7 coachs OPA	▪ Application des acquis de la FDF OPA affaires ▪ Application du processus idéation tel que proposé par ASK et validé par PEAD	▪ Livrables phase idéation C1 ▪ Livrables phase idéation C2 ▪ Evaluation des idées des projets d'affaires C1

⁹ Une phase obligatoire dans le processus du concours Coopreneurs : toute les OPA sélectionnées participeront au même processus d'idéation avec l'accompagnement d'un coach spécialisé (formé en FDF sur l'approche OPA affaires adaptée pour Coopreneurs)

		▪ Faire des retours de terrain à l'équipe ASK pour déblocage des situations ambiguës ▪ Echange en intra ASK (entre coachs et/ou coachs-maitres formateurs) ▪ Elaboration des livrables de la phase idéation ▪ Participation aux Comités d'évaluation ASK-GIZ	
	Equipe ASK : 2 maîtres formateurs	▪ Suivi et coaching des coachs OPA ▪ Renforcement de capacités des coachs suite aux applications ▪ Perfectionnement du processus OPA affaires C1 & C2	▪ PV de l'atelier de perfectionnement du processus entre C1&2
Etapas clés de la phase <i>(voir les détails du processus réalisé par les coachs de ASK en annexes 4 & 5)</i>	Cycle 1 - Atelier Modèle d'Affaires Initial (MAI) - Atelier Vision Commune et Partagée (VCP) - Séance de Coaching Analyse de la pertinence MA Initial (MAI) - Séance de Coaching Analyse de la Viabilité MAI - Séance de Coaching Analyse des risques du MAI - Elaboration tableau de bord KPI - Séance de Coaching Priorisation des options d'amélioration - Séance de Coaching MA futur Version 1 (V1) - Séance de Coaching Plan d'opérationnalisation - Atelier projet d'affaires commun et partagé - Comité d'évaluation ASK-GIZ : dans cette activité essentielle se fait l'élaboration des bases de suivi et d'évaluation de performance des OPA durant la phase idéation, cette évaluation est cruciale pour la phase suivante. Cycle 2 - Préparation de la note conceptuelle idéation - Atelier MAI - Atelier VCP/analyse pertinence 1 - Atelier analyse pertinence 2 - Séance de Coaching viabilité - Analyse des risques/KPI - Evaluation potentiel mi-parcours. - Séance de Coaching priorisation et validation idée projet d'affaire - Séance de Coaching préparation de l'atelier de validation - L'atelier de validation du MAF V1 du projet d'affaire et du plan d'opérationnalisation - Comité d'évaluation ASK-GIZ		
Durée de la phase	Cycle 1 : 3 mois 3 semaines 26/07/2022 au 18/11/2023 Cycle 2 : 4 mois 25/04/2023 au 22/08/2023		
Parties prenantes impliquées	PP	Rôles	
	Responsables des OPA et membres actifs	▪ Participer activement dans les ateliers d'idéation et les séances coaching avec les coachs et les experts	

	 Figure 10 : Un responsable d'une OPA participant à un atelier de la phase idéation	▪ Fournir les informations pertinentes par rapport à la SMSA afin de structurer les designs des modèles d'affaires de l'OPA Impliquer les membres de la SMSA (potentiellement les femmes et les jeunes) dans les échanges, les réflexions et les validations des résultats des ateliers
Résultats atteints	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. Cycle 1 : - 100 activités dans l'idéation réalisées. - 10 outils de suivi-évaluation des performances des OPA - 8 OPA passent à l'incubation - 5 idées de projets dans la filière olive/huile d'olive - 1 idée projet dans la filière amande - 2 idées de projets en services agricoles dans les filières olive et amande. - 171 hj alloués à la cette phase - Budget :113000 dt Cycle 2 : - 100 activités dans l'idéation réalisées. - 5 OPA passent à l'incubation	

	- 1 idée projet dans la filière tomate séchée - 1 idée projet dans la filière apiculture - 2 idées projet dans la filière amande - 1 idées projet dans la filière PAM - 133 H/J alloués à la cette phase - Budget : 85000 TND	
Livrables utilisés	Boites à outils des facilitateurs OPA _Coopreneurs (outils relatifs à la phase idéation adaptés selon l'approche OPA Affaires)	
Difficultés rencontrées ✓ Leadership externe à l'OPA, sans fonction dans l'organisation. ✓ Situation financière tendue avec des ressources financières faibles. ✓ Manque de marché et surestimation du projet d'affaires. ✓ Ressources humaines limitées peu d'adhérents. ✓ Absence de changements en gouvernance et comportement après 3 mois d'accompagnement. ✓ Partenariat SMSA/GDA jugé très risqué avec des finances faibles. ✓ Projets d'affaires en recherche de fonds pour approvisionner des consommables points de vente, comme les ruches et matériels annexes. ✓ Faible transparence entre le Conseil d'Administration (CA) et les adhérents, avec des conflits internes. ✓ Leadership directif, non conforme aux principes coopératifs, et faible participation aux activités d'idéation. ✓ Difficultés d'approvisionnement, dépendance à un client unique, et conflits entre le projet d'affaires et les habitudes agricoles locales. ✓ Cadres dirigeant et administratif avec des compétences techniques limitées. ✓ Réseau professionnel peu développé et lacunes logistiques. ✓ Forte empreinte humaine, dégradation des habitats naturels, et production sensible aux aléas climatiques. ✓ Conflits d'intérêts sur l'usage des ressources naturelles, irrégularités d'approvisionnement, et concurrence accrue sur le marché. ✓ Les idées de projet d'affaires sensibles aux fluctuations des prix de marché sans garantie de couverture et coût élevé pour atteindre les standards internationaux à l'export. ✓ Faible organisation interne, engagement limité dans COOPRENEURS et problèmes techniques à la production.		Ajustements et adaptations ✓ L'utilisation de la matrice marché dans les séances coaching pour aider l'OPA au développement des idées de projets d'affaires. ✓ Impliquer plus les experts accès marché et agroéquipement dans les séances de Scrum Team en fin d'idéation en préparation à la phase incubation. ✓ Plusieurs activités ont été rationalisées et combinées pour optimiser le processus au cours de la phase idéation entre cycle 1 et cycle 2 (voir étapes clés de la phase). ✓ De nouvelles activités ont été introduites dans le cycle 2, pour standardiser les inputs, process, outputs, outcome et mieux structurer la phase idéation et affiner la sélection des projets d'affaires (exp 1: Évaluation Potentiel : cette activité a été ajoutée pour vérifier suite aux premières activités de la phase l'implication et l'engagement des SMSA dans le processus COOPRENEURS ; exp 2 : l'utilisation de l'outil CBS en partie pour analyser la pertinence économique des services actuelles de l'OPA)

3.4. Phase 4 : Incubation¹⁰

Objectifs de la phase	- Développement et mise à niveau par rapport aux exigences des marchés cibles : les OPA se rapprochent plus de leurs stratégies en développant des modèles d'affaires plus réalistes et plus proches de la phase financement. - Renforcement des capacités de gouvernance et de gestion des OPA. - Développement des stratégies marketing pour améliorer la visibilité et les ventes. - Consolidation des liens d'affaires existants et facilitation de nouveaux partenariats. - Validation participative des projets d'affaires et leur opérationnalisation via un processus démocratique. - Accès à des financements et subventions par le développement de plans d'affaires bancables et la collaboration avec des institutions financières.		
Intervenants/prestataires	Intervenants	Rôles	Livrables
	Equipe ASK : Chef mission ASK/coach leader	▪ Validation des processus de formation et coaching en concertation avec les maîtres formateurs et l'équipe PEAD ▪ Préparation des modèles des livrables correspondants à la phase incubation ▪ Planification des activités des coaches, formateurs et experts selon le processus validé par l'équipe PEAD ▪ Suivi des activités en coordination avec les autres intervenants (alternance des formations, le coaching post formation, les recommandations des experts et les parties prenantes dans les régions...) ▪ Organisation des Scrums Team périodique avec les coaches, les formateurs et les experts	▪ Notes conceptuelles des ateliers et formations
	Equipe ASK : 7 coaches OPA	▪ Assurer les séances de calculs des coûts des services d'affaires	▪ Livrables phase incubation C1 ▪ Livrables phase incubation C2

¹⁰ Une phase qui se fait « sur mesure » dans le cycle du concours Coopreneurs et qui obéit aux besoins spécifiques de chaque OPA en termes d'appui, renforcement de capacité et expertise

		▪ Mettre à jour les fiches des projets d'affaires selon les recommandations des experts Agroéquipement et accès marché ▪ Elaborer la version finale des modèles d'affaires améliorés des OPA ▪ Mettre à jour le plan d'opérationnalisation des MAA et la liste des KPI en considérant les résultats des SC post formation	
	Equipe ASK : 1 maître formateur OPA affaires en coordination avec 2 maitres formateurs en CBS	▪ Suivi et validation des livrables des coaches durant la phase incubation ▪ Elaboration des fiches synoptiques des formations INC, BG et GAF dédiées aux OPA ▪ Modération de l'atelier de capitalisation Mi-parcours	▪ Fiches synoptiques des formations (INC, BG, GAF) ▪ TDR de l'atelier de capitalisation mi-parcours
	Equipe ASK : formateurs - INC (1 formateur et un co-animateur) - BG (1 formateur et une personne ressources) - GAF (1 binôme de formateurs)	▪ Assurer des sessions de formation dans les différentes thématiques proposées selon les fiches synoptiques	▪ Livrables formation (note conceptuelle/programme, plan de déroulement, questionnaire, plans d'actions des OPA, rapports formation, rendus des séances coaching poste formation...) - INC_C1 - INC_C2 - BG_C1 - GAF_C1 - BG/GAF_C2 - Livrables des SC Post formation BG/GAF_C2
	Equipe ASK : 1 expert accès marché	▪ Analyser les risques et opportunités AC : Examiner les risques potentiels associés à l'Agriculture Contractuelle et identifier les opportunités de collaboration avec les fournisseurs et acheteurs. ▪ Évaluer les Conditions d'Accès au Marché : Étudier les conditions et obstacles d'accès au	▪ Livrables expertises accès marché _ C1 ▪ Livrables atelier Matching OPA-SAA ▪ MOU_C1 ▪ Livrables expertises accès marché _ C2

		marché pour les modèles d'affaires des OPA afin de les aider à se positionner stratégiquement. ▪ Positionnement Stratégique des Offres : Analyser le positionnement stratégique des produits et services des OPA par rapport à la concurrence et aux attentes du marché. ▪ Modération de l'atelier Matching OPA-SAA et élaboration du rapport de recommandations	
	Equipe ASK : 1 expert agroéquipement	▪ Assurer des visites sur site (chez OPA) et des échanges avec les principaux acteurs pour assurer l'analyse des atouts, des contraintes et des attentes des bénéficiaires. ▪ Évaluer le niveau actuel de mécanisation des SMSA et identifier les besoins en agroéquipements en fonction des ressources existantes et des aspirations du projet d'affaires. ▪ Dimensionner les équipements nécessaires en fonction des activités prévues par chaque SMSA. ▪ Proposer des solutions d'équipements adaptés aux besoins réels et au marché local.	▪ Rapports d'expertises en Agroéquipement C1 ▪ Rapports d'expertises en Agroéquipement C2
	Equipe Groupaxion : les consultants de Groupaxion	▪ Formation en communication ▪ Formation en Marketing ▪ Séances coaching post formation en Marketing (préparation des OPA à l'atelier Matching OPA-SAA) ▪ Séances coaching post formation en communication (préparation au Pitch des plans d'affaires)	▪ Rapports

	Equipe AFC : les consultants de AFC	▪ Formation en éducation financière ▪ Coaching post formation en éducation financière ▪ Accompagnement à l'élaboration des plans d'affaires OPA ▪ Matching financier avec IF	▪ Rapports formation et coaching ▪ Plans d'affaires des OPA en incubation ▪ Plans d'investissements et de financement en version finales
	Autres : les experts techniques du PEAD	▪ Harmonisation des activités des trois prestataires ▪ Coordination et organisation des sessions de formation dans les régions	▪
Etapes clés de la phase	L'accompagnement dans cette phase est fondé sur l'interaction de plusieurs expertises pour aboutir à un modèle d'affaires amélioré par les recommandations des experts et des recommandations de l'SMSA, elle inclut des activités de préparation et de coaching en collaboration avec des experts, notamment en agroéquipement, pour affiner les aspects techniques et financiers des projets d'affaires. Des séances de validation dans la coopérative permettent d'évaluer et d'approuver le modèle d'affaires, le projet d'affaires et le plan opérationnel, tout en consolidant les liens avec des partenaires clés avec l'expert marché. Le suivi continu et l'évaluation des indicateurs de performance sont intégrés pour assurer la mise en œuvre efficace des initiatives. Les activités clé de la phase incubation sont les suivantes : - Formation en initiation à la négociation et la contractualisation (INC) - Formation en bonne gouvernance (BG) - Formation en gestion administrative et financière (GAF) - Expertise agroéquipement - Préparation coach avec expert AC - Séance de coaching avec expert Agroéquipement et SMSA - Séance calcul des coûts (3 séances) - Séance d'accompagnement post formation BG - Séance d'accompagnement post formation GAF - Ateliers Matching OPA/SAA - Séance de Coaching de Suivi des MoU et des besoins spécifiques de consolidation des liens avec la SAA - Séance de Coaching validation MAF final - Séance de Coaching validation PrAf final - Séance de Coaching Validation du Pop - Liste des KPI cible - Appréciation PdA coaches et experts marché - Comité d'octroi subvention		

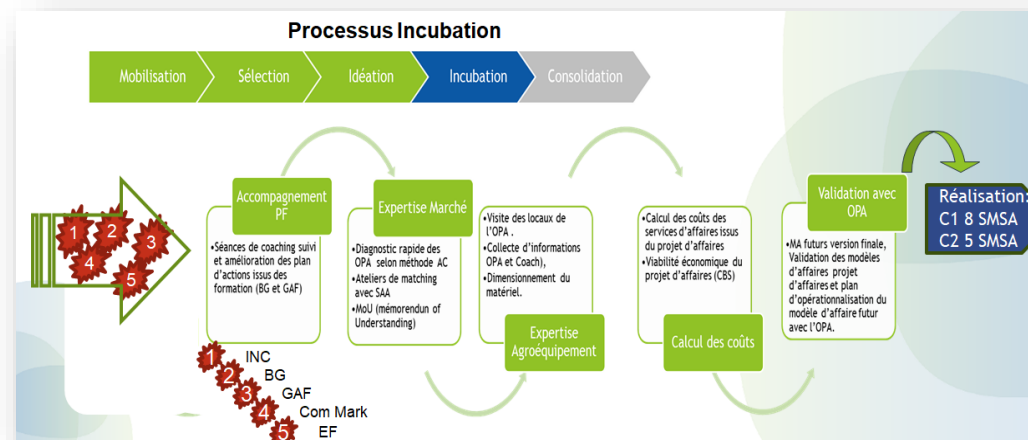


Figure 9 : processus de la phase incubation

Durée de la phase	Cycle 1 : 5 mois (04/02/2023-22/06/2023) Cycle 2 : 2 mois (06/10/2023-15/12/2023)
Résultats atteints	Cycle 1 : - 106 Activités réalisées - 7 coachs formés en OPA affaires et/ou CBS - 2 sessions de formation en BG : 06 au 08 Février 2023 & 13-15 Mars 2023 - 1 session de formation en GAF : 06 au 09 Mars 2023 - 2 sessions de formations INC au CO du 12/01 au 14/01/2023 et au CO du 16/01 au 18/01/2023 - 2 experts / cycle - 5 formateurs / cycle - 16 jours de formation + 25 SCPP + 1 atelier Matching Expertise agroéquipement : - 8 visites des SMSA - 8 rapports d'expertises - 1 rapport d'expertise englobant les résultats de toutes les SMSA Expertise marché : - 8 visites des SMSA - 1 cycle analyse de l'offre/OPA - 1 cycle d'échanges opportunités marchés et besoins SAA potentielles/OPA

	- 1 atelier Matching OPA/SAA - 4 précontrats d'accords commerciaux non AC dont 2 précontrats d'accords commerciaux AC Résultats suite à la formation et coaching en BG - 6 AG 2022 - 2 règlements internes - 3 Organigrammes restructuré selon le cadre légal Cycle 2 : - 62 Activités réalisées - 1 session de formation INC 26-27-28 octobre 2023 - 1 session de formation BG/GAF 31/10/2023 au 03/11/2023 - 2 experts / cycle - 5 formateurs / cycle - 7 jours de formation Expertise agroéquipement : - 5 visites des SMSA - 5 rapports d'expertises (1 par SMSA) - 15 devis pour le matériel - 5 listes définitives de matériel Expertise marché : - 5 visites des SMSA - 1 cycle analyse de l'offre/OPA - 1 cycle d'échanges opportunités marchés et besoins SAA potentielles/OPA - 2 précontrats d'accords commerciaux Autres : - 166 représentants des 13 OPA formés des les 3 thématiques BG, GAF et INC
Livrables utilisés	Outil CBS Fiche de projet d'affaires VF Canevas du modèle d'affaires futur VF Liste des KPI validée par l'OPA Plan d'opérationnalisation VF Des listes de présences Des photos (formation, séances coaching, séance expertise...)
Difficultés rencontrées	Ajustements et adaptations

Gestion de la mission

- La planification des activités des coachs avec les SMSA.
- Difficultés à mobiliser les SMSA pour un programme lourd en activités.
- Temps nécessaire pour la validation d'une liste finale de matériel avec certaines SMSA (leadership).
- Terminologies techniques de l'expert agro équipement incompréhension par les SMSA.
- Difficultés des coachs à implémenter certains éléments du rapport de l'expert agro équipement pour apporter les modifications nécessaires au modèle d'affaire futur version 1.

Capacité de production vs. Transformation :

- Limite technique des filets de séchage et superficie cultivable restreinte (100 ha).
- Capacité d'approvisionnement annuelle en tomates fraîches limitée à environ 3000 tonnes.
-

Rentabilité et Pertinence Économique :

- Incertitude sur la maîtrise des coûts d'exploitation du projet par l'OPA.
- Nécessité d'assister les responsables dans le calcul des coûts des nouveaux services.

Accès au Marché :

- Contenu des contrats nécessite amélioration, notamment sur la fixation des prix et les engagements des acheteurs.
- Le prix à l'exportation du miel bio pourrait être inférieur aux attentes des apiculteurs par rapport au marché local.

Positionnement Stratégique :

- SMSA ayant un seul client, et ne maîtrisant pas encore le marché local.
- Complexité légale et managériale de la vente en détail des amandes pour la SMSA.

Services aux Adhérents :

- Manque de clarté sur le volet services aux adhérents et services collectifs.

Les séances de calcul des coûts ont été programmées avant l'expertise agroéquipement car cette dernière nécessite les prix des matériels et des investissements prévus, voire même le coût des services des projets d'affaires pour pouvoir optimiser la proposition technique de matériel.

Organisation de Scrums team de préparation des visites terrain de l'expert agro équipement avec les coachs pour standardiser les terminologies agro équipement et faciliter les échanges avec l'OPA.

Organisation de Scrums team post expertise entre experts agro équipement, les coachs et expert marché.

Les recommandations ressorties de l'atelier OPA/SAA du C1 sont

- Ciblage et invitation des acheteurs : Pour le Cycle 2, mieux cibler un large portefeuille de sociétés acheteuses et les inviter au moins deux semaines avant l'événement.
- Timing de l'événement : Organiser la journée à la fin de la phase d'incubation, lorsque les projets OPA sont plus matures et prêts à être présentés.
- Durée des rendez-vous : Augmenter la durée des rendez-vous entre OPA et acheteurs à 25-30 minutes avec des pauses pour encourager le networking.
- Préparation des OPA : Fournir aux OPA une assistance préalable pour remplir leurs fiches d'offres et transmettre ces informations aux acheteurs à l'avance.
- Amélioration de la compétition : Maintenir le concept de la journée en encourageant une compétition saine entre les SMSA, tout en améliorant la préparation et les outils utilisés pour l'événement.

Cette activité a été supprimée pour le cycle 2 vu que le nombre de SMSA incubées est de 5 et que l'intérêt de faire l'atelier est faible surtout que le nombre des SAA des filières appuyées est faible. Ces modifications visent à affiner les processus d'accompagnement et de validation des projets tout en optimisant les efforts de consolidation des partenariats.

Capacité de Transformation :

- Équiper proportionnellement à la capacité de production pour les projets d'agriculture contractuelle formels et durables.

Calcul des Coûts & Fixation des Prix :

- Assister la SMSA dans le calcul des coûts pour assurer durabilité et rentabilité des services.
- Améliorer les contrats en concertation avec les clients pour mieux définir les engagements et mécanismes de fixation des prix.

	Accord Interne entre Apiculteurs: - Formaliser un accord entre la SMSA et les apiculteurs pour stabiliser les prix et volumes de vente à l'export. Priorisation des Clients: - Pour la SMSA prioriser les grands grossistes et importateurs au lieu des ventes en détail.
--	---

3.5. Phase 5 : Réalisation des projets d'affaires et consolidation

Objectifs de la phase	- Appuyer et suivre les SMSA dans la mise en œuvre des modèles d'affaires - Formaliser des accords de financement et suivi de la réalisation des investissements - Favoriser des négociations compétentes et transparentes - Formaliser des accords commerciaux		
Intervenants/prestataires	Intervenants	Rôles	Livrables
	Equipe ASK: Chef mission ASK/coach leader	▪ Elaboration de la note méthodologique de la phase et planification des activités des coachs selon les besoins des OPA ▪ Appuyer l'équipe dans le processus de déclenchement du Go/No Go pour l'appui à la commercialisation. ▪ Organisation des réunions de décision bihebdomadaires liées au processus Go/No Go.	▪ Note méthodologique de la phase réalisation des projets d'affaires et consolidation ▪ PPT d'harmonisation en intra équipe et COPIL ▪ Base de suivi des OPA C1 & 2
	Equipe ASK : 7 coachs OPA	▪ Suivre et accompagner les SMSA dans la mise en œuvre des activités prévues dans leur plan d'opérationnalisation du modèle d'affaires futur. ▪ Fournir un soutien technique adapté en cas de besoin, comprenant des visites sur le terrain et des séances de coaching à distance. ▪ Appuyer les SMSA dans la mise à jour de leur plan d'opérationnalisation en fonction de	▪ Livrable phase réalisation C1 ▪ Livrables phase réalisation C2

		leurs besoins spécifiques et les consignes fournies par l'expert marché (voir annexe 5).	
	Equipe ASK : 1 expert accès marché	▪ Catégoriser les modèles d'affaires des OPA en deux types (modèles d'affaires AC et modèles d'affaires non AC) ▪ Décider du Go/No Go pour le déclenchement de l'appui à la commercialisation, en collaboration avec l'équipe des coaches, le coach leader et l'équipe PEAD. ▪ Appuyer les SMSA dans la négociation et la formalisation de leurs pré-accords commerciaux à travers la rédaction de contrats de vente (Contrats de prévente, contrats à terme AC (selon les perspectives avec les Sociétés acheteuses) ...) ▪ La coordination avec l'expert juridique pour assurer la conformité et la finalisation des contrats (voir types contrats en annexe 6).	▪ Rapports experte accès marché
	Equipe ASK : 1 expert juriste	▪ Vérifier, améliorer et valider les contrats commerciaux entre les SMSA et les sociétés acheteuses en conformité avec le cadre juridique tunisien	▪ Versions finales des accords OPA-SAA (contrats, conventions...)11
	Autres : Equipe technique PEAD-GIZ	Appuyer les SMSA, coaches et experts pour faciliter le processus d'obtention des autorisations administratives et octroi des accords avec les partenaires techniques financiers et par son réseau de partenaires.	
Etapes clés de la phase (voir annexe 7)	1. Appui technique : • Accompagnement des SMSA dans l'élaboration et la réalisation des appels d'offres pour l'achat d'équipements et matériels. • Évaluation des offres et sélection des fournisseurs les plus adaptés. • Établissement de structures et procédures de gestion sur le terrain, en collaboration avec les représentants des OPA, conformément à leurs engagements.		

	• Suivi de l'obtention de l'accord de financement, assuré par les coachs. 2. Appui à la commercialisation : • Renforcement des liens d'affaires entre l'OPA et les SAA, développés lors des phases d'idéation et d'incubation, via des visites de l'expert marché. • Collaboration avec les partenaires commerciaux des OPA pour structurer et pérenniser les relations. • Facilitation de la négociation et formalisation des modèles d'affaires conjoints pour les OPA, incluant : - La conclusion d'accords commerciaux clés (contrats de prévente ou contrats à terme). - Vérification de la conformité juridique des contrats (avec l'appui de l'expert juridique). - Intégration des propositions des différentes parties (expert marché, OPA, SAA) pour obtenir une version finale des contrats validée par toutes les parties prenantes.	
Durée de la phase	Durée prévue : 7 - 8 mois ▪ Planning d'intervention (Février 2024-Octobre 2024)	
Parties impliquées	Parties prenantes	
	PP	Rôles
	SMSA incubée	▪ Mettre en œuvre les activités prévues dans le plan d'opérationnalisation du modèle d'affaires futur ▪ Mettre à jour le plan d'opérationnalisation ▪ Transmettre aux coachs et experts leur besoins en appui et difficultés, en respectant les délais validés avec le coach OPA.
	SAA	▪ S'engager dans la réussite des séances de négociation avec les SMSA ▪ Respecter les conditions des accords commerciaux mis en place avec les SMSA.
Résultats atteints	• 45% des OPA sélectionnées pour cycle 1 & 2 ont attend la phase réalisation et consolidation • 13 Plans d'affaires présentés aux banques • 10 contrats / MOU • 3 conventions AC • 5 accords de financement des IF (équivalent à 3,34 millions TND) • 6,56 millions TND : total des investissements des OPA • 1,41 millions TND : Subvention locale du projet PEAD • 1,8 millions TND : autofinancement ou autres apports des OPA dans les projets d'affaires	
Livrables utilisés	Plan d'opérationnalisation validé par l'SMSA (mis à jour au début de la phase 5 avant lancement de toutes activités de l'équipe ASK et actualisé par les activités réalisées au cours de la phase réalisation).	

	Dossier d'affaires de réalisation du projet d'affaires (accords bancaires, écrit, accords pour financement, déclaration d'octroi d'avantages de l'APIA, autorisations, titre foncier, bons de commandes, bon de livraisons, processus de réception, accords pour construction, mise en marche...) Accord commercial (Contrat prévente ou Contrat à terme AC)
Difficultés rencontrées 1. Temps d'accompagnement court Le temps alloué à l'accompagnement des SMSA s'est avéré insuffisant pour répondre à leurs besoins spécifiques, notamment en matière de renforcement des capacités et d'élaboration des modèles d'affaires. Cette contrainte temporelle a limité la possibilité de : • Proposer des solutions adaptées aux réalités et aux besoins des SMSA. • Réaliser un suivi approfondi des étapes clés du projet. • Construire une relation de confiance et un engagement durable avec les membres des SMSA. 2. Difficultés de financer les projets d'affaires au niveau des banques L'accès au financement a représenté un défi majeur, car : • Les banques étaient souvent réticentes à accorder des crédits aux SMSA, en raison de leur profil de risque perçu comme élevé. • Les conditions d'octroi des prêts (garanties exigées, taux d'intérêt, délais de traitement) étaient peu adaptées à la réalité des SMSA. • Le manque de compréhension ou d'intérêt des institutions financières pour les spécificités des projets agricoles ou communautaires a freiné les opportunités de financement. 3. Lassitude et désengagement des SMSA faute de lenteurs administratives Les SMSA ont parfois montré des signes de lassitude et de désengagement face à la lenteur des procédures administratives, notamment : • Les délais prolongés pour obtenir des autorisations, valider des dossiers ou finaliser les documents nécessaires au projet. • La perception que les démarches bureaucratiques étaient disproportionnées par rapport aux bénéfices attendus. • Une frustration croissante parmi les membres des SMSA, entraînant une perte de motivation et, dans certains cas, une diminution de leur implication active dans le projet.	Ajustements et adaptations L'élaboration des Base de suivi des OPA C1 & 2 pour une meilleure organisation des activités d'appui des coaches OPA, de l'expert accès marché, des coaches AFC (accès financement) et de l'équipe PEAD

4. RESULTAT 1 : COMBINAISON DES APPROCHES

4.1. Approches et outils *Coopreneurs*

L'intégration des diverses approches d'accompagnement des OPAs, principalement développées par la GIZ et d'autres organisations, au sein du Concours *Coopreneurs* est justifiée par la valeur ajoutée spécifique de chacune de ces méthodologies. Cela concerne le renforcement des compétences des dirigeants et membres des OPA, ainsi que la mise à disposition d'outils de pilotage, les habilitant à diriger eux-mêmes les processus de changement nécessaires pour transformer leurs organisations en entités orientées vers les affaires et bien gérées. L'objectif est de développer des structures organisationnelles viables et durables.

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 combiner 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 catégories¹² :

- ❖ 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
 - Coopérative 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.
- ❖ Les méthodologies dont des outils sont délibérément incorporés pour traiter des questions spécifiques insuffisamment couvertes dans la première catégorie :
 - Modèle d'affaires OPA
Qui aide à visualiser le mode de fonctionnement de l'OPA ;
 - 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 ;
 - Bonne gouvernance au sein des OPAs
qui met à la disposition des outils nécessaires pour le pilotage des OPA ;
 - Calcul des coûts (CBS)
qui complètent les outils de calcul de coûts des services OPA et de marges brutes des autres approches ;
 - Communication et marketing (Com4Dev)
qui complète les thèmes de commercialisation dans le cadre de l'approche globale ;

¹² Adapté, Margret Will et al, méthodologie ingénierie 2020, PEAD GIZ

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.
- *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.

4.2. Justification des instruments choisis dans la mise en œuvre de 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 (SAA et institutions de financement).

En effet, les différentes approches promues par la GIZ, à savoir, *OPA affaires*, le *CBS*, et *l'Agriculture Contractuelle* en premier lieu ainsi que *GAF*, *INC*, etc. 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 sont 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.

Avant de mettre en œuvre le premier *Cycle Coopreneurs en Mars 2022*, une formation des facilitateurs-coachs (FdFC) a été lancée en mois de Mai.

5. RESULTAT 2 : EFFET ET IMPACT COOPRENEUR SUR LA PERFORMANCE DES OPAS

Dans une démarche d'amélioration continue et afin de recueillir les informations essentielles à la capitalisation mi-parcours, la GIZ, en collaboration avec les bureaux de consulting ASK, AFC et GROUPAXION, a entrepris plusieurs activités structurées. Ces initiatives visent à évaluer l'impact des cycles 1 et 2 du concours « COOPRENEURS » et à optimiser le processus d'accompagnement des coopératives agricoles dans le cadre du programme PEAD de la GIZ.

Les principales étapes réalisées

1. Questionnaire en ligne :
Un questionnaire en ligne a été conçu et administré à cinq représentants (directeurs et adhérents) de chaque coopérative ayant participé aux deux premiers cycles du concours COOPRENEURS. L'objectif était de recueillir des données quantitatives et qualitatives sur leurs expériences, les progrès réalisés et les défis rencontrés.
2. Atelier de capitalisation mi-parcours :
Cet atelier, structurant pour le processus de capitalisation, a permis de réunir différents acteurs impliqués afin de :
 - Partager et structurer les enseignements tirés des cycles précédents.
 - Identifier les forces et les faiblesses du processus d'accompagnement.
 - Co-construire des pistes d'amélioration pour les phases futures du concours.

L'atelier s'est articulé autour de trois axes de performances, chacun traité à travers un focus group :

- Axe organisationnel : Évaluation de la gouvernance interne, des mécanismes de prise de décision et des dynamiques collectives au sein des coopératives.
- Axe commercial et partenarial : Analyse des capacités de négociation, des relations partenariales et de l'accès au marché.
- Axe économique et financier : Étude des performances économiques, de la rentabilité des activités et de la gestion des ressources financières.

Chaque focus group a exploré :

- Les objectifs atteints.
 - Les effets et impacts préliminaires des cycles du concours.
 - Les difficultés internes rencontrées.
 - Les propositions pour renforcer l'accompagnement.
3. Entretiens avec les coaches OPA :
Des entretiens qualitatifs ont été menés avec les coaches chargés de l'accompagnement des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA). Ces échanges ont permis de collecter des retours détaillés sur l'approche méthodologique, les outils utilisés et les besoins spécifiques des coopératives.
 4. Analyse des rapports
Une lecture approfondie des rapports de fin de mission des coaches OPA et de l'expert marché ainsi que les rapports de capitalisation des trois prestataires a complété le processus. Ces documents ont apporté une perspective externe et une vision globale des dynamiques observées au sein des coopératives, ainsi que des recommandations opérationnelles pour la suite du concours.

5.1. Performance organisationnelle des OPA

Les échanges et interactions entre les représentants des coopératives et les participants au processus d'accompagnement COOPRENEURS ont mis en lumière plusieurs avancées significatives qui ont contribué à renforcer la performance organisationnelle des structures bénéficiaires. Ces impacts peuvent être synthétisés comme suit :

1. Amélioration des services aux adhérents :
Grâce à un accompagnement structuré et à une meilleure compréhension des attentes des membres, les coopératives ont optimisé leur offre de services, rendant ces derniers plus adaptés et accessibles.
2. Satisfaction accrue des besoins des adhérents :
Le processus COOPRENEURS a permis aux coopératives de mieux cerner les besoins réels de leurs membres et de développer des solutions concrètes pour y répondre, favorisant ainsi un sentiment d'appartenance et de confiance envers la structure.
3. Renforcement de la gouvernance et du respect du cadre légal :
Les membres des conseils d'administration ont été sensibilisés à l'importance de respecter les dispositions légales et réglementaires, ce qui a contribué à une gestion plus transparente et rigoureuse des coopératives.
4. Développement de la rentabilité et du profil économique des SMSA :
Les coopératives ont enregistré une amélioration notable de leur rentabilité grâce à une meilleure gestion des ressources et à la mise en œuvre de stratégies adaptées. Cela a renforcé leur position en tant qu'acteurs économiques crédibles dans leurs régions respectives.
5. Positionnement en tant que SMSA modèle :
Certaines coopératives, soutenues par le programme, ont atteint un niveau de performance leur permettant de devenir des modèles de réussite au niveau local, régional, voire national, contribuant ainsi à leur rayonnement et à celui de leur territoire.
6. Autonomisation des membres :
Le renforcement des capacités des membres a permis de développer leur aptitude à planifier, exécuter et suivre leurs plans d'action de manière autonome. Ce progrès a renforcé la résilience et la pérennité des coopératives, tout en favorisant une plus grande implication de leurs adhérents dans la gestion collective.

Ces impacts témoignent de l'efficacité du processus d'accompagnement COOPRENEURS dans le renforcement des performances organisationnelles des coopératives, tout en leur offrant des bases solides pour leur développement durable et leur autonomisation.

En fait, **ce qui a contribué à la réussite** de l'amélioration de la performance organisationnelle de chaque coopérative cible du premier et deuxième cycle c'est 13:

- La tenue des assemblées ordinaires ;
- La participation des adhérents dans la prise des décisions ce qui a approfondi leurs sentiments d'appartenance à la SMSA.
- L'enregistrement des décisions approuvées lors des assemblées périodiques et ordinaires dans un registre paraphé ;
- La capacité d'influence positive des membres du conseil d'administration ;
- La bonne utilisation des outils et des supports fournis lors de la formation BG et GAF,
- L'accompagnement personnalisé post formation BG et GAF selon le besoin et la spécificité de chaque OPA.

13 Résultats du Groupe de travail modérée par Olfa Hidri et Kamel Ellefi ; Rapporteur: Mr Imed Hmedi ; Personne ressource : Mr mohamed Madouri ; rapport de capitalisation ASK, Novembre 2024

- La formation de la BG et GAF et en particulier l'accompagnement personnalisé post formation ont contribué à l'amélioration de la performance organisationnelle des OPA sélectionnées à raison de 80%.

5.2. Performance économique et financière des OPA

Le processus d'accompagnement dans le cadre de COOPRENEURS a permis aux représentants des coopératives (membres et directeurs) de développer plusieurs compétences et d'améliorer leurs performances organisationnelles et entrepreneuriales.

Améliorations apportées par le processus d'accompagnement :

- Changement d'attitude : les membres des coopératives ont changé d'attitude par rapport à la demande des crédits,
- Affinement des projets d'affaires et diversification des services : Le processus a permis d'améliorer les idées de projets d'affaires en introduisant de nouvelles propositions de valeur pour les biens et services, renforçant ainsi la pertinence économique des coopératives.
- Élaboration d'une stratégie de commercialisation : Les coopératives ont pu définir des stratégies de mise en marché adaptées pour leurs produits et services.
- Maîtrise des négociations avec IF: Les membres ont acquis des compétences en négociation avec les structures de financement et les sociétés acheteuses.
- Apprentissage du calcul des coûts : Les participants ont appris à calculer précisément les coûts des biens et services proposés, favorisant une meilleure gestion financière.
- Réalisation de plans d'affaires : Avec l'appui des coaches, les coopératives ont élaboré des plans d'affaires comprenant la fixation des coûts d'investissement, la préparation de scénarios de financement et l'étude de la rentabilité des projets.
- Analyse des indicateurs économiques : Les coopératives ont appris à utiliser et interpréter les indicateurs économiques pour piloter leurs activités.
- Amélioration de la gestion des ressources : Les compétences en gestion des ressources financières et matérielles des coopératives ont été consolidées pour soutenir leurs projets.
- Engagement accru des adhérents : Les adhérents ont été incités à participer activement à l'élaboration des stratégies économiques et financières des coopératives, ainsi qu'au financement des projets. Certains membres ont même offert des garanties hypothécaires personnelles pour accéder à des prêts bancaires.

Les outils du processus coopreneurs ont permis :

- Les OPA ont intégré des modèles d'affaires dans leurs démarches, qu'elles ont su présenter efficacement lors des ateliers de validation.
- Les outils comme le Canvas Business Model ont été employés pour structurer les négociations avec les acheteurs.
- Certaines coopératives, comme Lellasen Khmir, Terre fertile et Chamkhya, ont réussi à développer de nouveaux partenariats grâce à des démarches proactives.
- Les adhérents ont démontré un engagement accru à travers leur présence aux séances de formation et d'accompagnement (GAF, INC, EF).
- Les projets d'affaires ont été évalués en termes de rentabilité, offrant des bases solides pour des décisions stratégiques.
- Les SMSA ont bénéficié d'un accompagnement sur mesure lors des rencontres avec les structures de financement.
- Les acteurs du système de financement ont été intégrés dans le processus COOPRENEURS dès la phase d'idéation jusqu'à celle de financement, facilitant ainsi le matching entre les projets et les financeurs.

Témoignages des représentants des coopératives

« La décomposition des éléments du projet et son étude approfondie sous tous les aspects, techniquement, opérationnellement et financièrement, à travers les sessions de formation que nous avons menées, a conduit à une compréhension et une vision claires du projet. Cela nous a facilité la transmission d'informations aux membres de l'entreprise et a obtenu leur approbation »

« Les phases de conceptualisation de l'idée et d'incubation ont approfondi davantage la compréhension de l'idée du projet, en particulier par les parties prenantes »

« La clarté de l'idée du projet dans tous ses aspects, ainsi que ses objectifs et ses retombées sur l'entreprise, les membres et les parties prenantes, a été soulignée »

« Au départ, l'idée était simple et floue, mais après la phase de conceptualisation, elle a commencé à se clarifier. Après la phase d'incubation, nous avons maintenant une idée claire, une vision plus nette, et un plan d'action prêt pour la mise en œuvre du projet. »

« L'idée du projet est maintenant claire pour les membres, avec une compréhension précise de ses aspects, de ses objectifs, et de ses retombées positives sur eux et sur les parties prenantes. »

5.3. Performance commerciale et partenariale des OPA

En discutant les objectifs visés par l'analyse de l'axe de la performance commerciale et partenariale les participants (représentants des OPA C1 & C2) ont reformulé leurs objectifs spécifiques lors de l'intégration du concours Coopreneurs:

1. **Renforcement des liens d'affaires** : création de partenariats stratégiques et élargissement du réseau commercial.
2. **Élaboration de contrats et conventions** : structuration des engagements formels avec les parties prenantes.
3. **Accès aux marchés internationaux (export)** : exploration de nouvelles opportunités d'exportation pour diversifier les débouchés.
4. **Augmentation du chiffre d'affaires de la SMSA** : amélioration des performances économiques globales.
5. **Augmentation des marges brutes et bénéficiaires** : optimisation de la rentabilité des activités.
6. **Augmentation des parts de marché et du taux de pénétration** : renforcement de la compétitivité commerciale.
7. **Amélioration du positionnement sur le marché** : consolidation de la notoriété et de la crédibilité des SMSA.
8. **Détermination des coûts de production et des prix de revient** : maîtrise des coûts pour fixer des prix de vente compétitifs.
9. **Avantage concurrentiel** : adaptation de l'offre aux exigences et besoins spécifiques du marché.

Selon les informations collectées, plusieurs facteurs et avantages ont permis la réussite de l'amélioration de la performance commerciale et partenariale des différentes SMSA lors de la participation au concours Coopreneurs 14:

- Mise en place de **plans d'action personnalisés** tout au long de l'accompagnement.

14 Résultats du Groupe de travail modérée par Najla Aouinti et Asma Khelfa ; Rapporteur: Hasna Abdelli, Mr Imed Hmedi, Personne ressources : Mr Kamel Mabrouk, rapport de capitalisation Groupapaxion

- Élaboration de **stratégies planifiées** avec les coachs, notamment une définition claire de la vision et des objectifs.
- Création de **modèles d'affaires** adaptés et plans d'affaires détaillés, facilitant la structuration des projets.
- Appui technique et financier personnalisé par les coachs.
- Formation spécifique en **négociation et contractualisation (INC)**.
- Renforcement du **contact direct avec les clients et partenaires**, favorisant la prise d'initiative pour établir des relations.
- Étude approfondie et progressive des idées de projets d'affaires.
- Valorisation des **compétences internes** des SMSA, avec des profils spécialisés dans les relations commerciales.
- Formation en **marketing et communication**, renforçant la capacité de promotion des produits et services.
- Organisation d'ateliers de réseautage tels que **OPA-SAA**, facilitant la création de nouveaux liens d'affaires.
- Constitution d'une équipe interne dédiée à la gestion et au suivi des projets d'affaires.
- Utilisation d'indicateurs précis pour évaluer et défendre les projets d'affaires.
- Renforcement des échanges entre OPA des différents cycles pour un partage d'expériences enrichissant.

Témoignages des représentants des coopératives

Avez-vous pris en considération les retours et les commentaires de vos clients et adhérents afin d'améliorer vos produits ou services au cours de cette période ?

- ≈ On a ajouté des autres services suivant les recommandations de nos clients (expériences culinaires, vente sous forme des coffrets, des séances de dégustation.),
- ≈ On a aussi changé et amélioré quelques packaging et emballage.
- ≈ وخدماتنا منتوجاتنا لتحسين منا مطلوب ما هو كل لتنفيذ جاهزين ونحن الاعتبار بعين هذا اخذنا بالطبع
- ≈ On a aussi changé et amélioré notre packaging
- ≈ Oui absolument on a tout pris en considération pour améliorer nos services
- ≈ Oui nous sommes toujours à l'écoute de nos clients et nos adhérents
- ≈ متطلباتهم و للرفاء الانصات نحسن البداية منذ نعم أكيد

6. RESULTAT 3 : APPUI AUX PRESTATAIRES PRIVES : FACILITATEURS COACHES OPA

Avant le lancement de Coopreneurs, **une sélection** rigoureuse des formateurs -coaches a été réalisée. Les profils recherchés étaient des personnes expérimentées dans le travail avec les organisations

rurales et ayant participé à des projets de développement dans les zones ciblées par Coopreneurs. Cela permettait d'assurer un accompagnement de proximité.

Après la sélection, **une formation des formateurs (FdF)** a été organisée. Elle comprenait des modules en salle (OPA affaires et CBS) et des sessions d'expérimentation sur le terrain, animées par des maîtres formateurs. Ces derniers ont ensuite accompagné les coaches tout au long des quatre premières phases du premier cycle du concours. Cet accompagnement comprenait des ateliers de perfectionnement en ligne (coaching de groupe), un coaching individuel selon les besoins, et un suivi qualité des premiers livrables de chaque coach. L'objectif était d'assurer dès le départ une expertise de haut niveau.

Le rôle des coaches OPA c'est d'appuyer les OPA à développer les stratégies d'activités porteuses et appuyer la réalisation de projets d'affaires. Mais il avait aussi un autre besoin pour réussir coopreneurs c'est d'avoir un pool de formateurs sur 5 thèmes spécifiques pour renforcer les capacités des OPA à la gestion de leurs affaires. GAF, BG au sein des OPA, Communication et marketing et INC Initiation à la négociation et à la contractualisation

Une sélection des experts matières ayant des compétences de formateur a été réalisée, Ces experts ont suivi un parcours d'apprentissage progressif : ils ont tout d'abord co-animé des formations avec des formateurs seniors, avant d'acquérir une autonomie complète dans le 2^{ème} cycle .



Le renforcement des capacités des coaches et des experts à travers les différentes sessions thématiques assurées par des maîtres formateurs a joué un rôle essentiel dans l'amélioration de la prestation et de l'accompagnement des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA). Voici les principaux points qui démontrent son importance :

- ✓ **Alignement sur une vision commune** : Les formations ont permis à l'équipe d'acquérir une compréhension homogène de l'approche d'accompagnement des OPA, garantissant une cohérence dans les interventions et les méthodologies appliquées.
- ✓ **Renforcement des compétences techniques clés des coaches** : les thématiques abordées, telles que l'OPA affaires¹⁵, la **gestion administrative et financière**, la **gouvernance au sein des OPA**, ou encore le **calcul des coûts des services d'affaires (CBS)**, ont doté l'équipe des outils

¹⁵ Une approche spécifiquement adaptée au concours Coopreneurs et au contexte tunisien, qui a aidé l'équipe des prestataires privés à mieux saisir les réalités et les défis locaux, leur permettant de proposer des solutions pratiques et adaptées aux OPA.

nécessaires pour répondre efficacement aux besoins spécifiques des OPA et améliorer leur fonctionnement interne.

- ✓ Les échanges continus entre les coachs et les experts et/ou les coachs et les formateurs INC, BG et GAF a permis aux coachs de mieux accompagner les OPA dans l'instauration de pratiques transparentes, participatives et durables, renforçant ainsi leur crédibilité auprès des partenaires (adhérents, partenaires financiers, partenaires commerciaux ou structure d'appui locales ...)
- **Amélioration de l'impact des interventions** : en combinant des connaissances techniques pointues avec une approche coordonnée et structurée, les coachs et les experts ASK ont été mieux préparés pour accompagner efficacement les OPA, maximisant ainsi l'impact des interventions sur le terrain.

En somme, ces sessions de formation ont contribué à professionnaliser l'équipe, tout en renforçant leur capacité à répondre aux attentes des OPA et des parties prenantes

7. RESULTAT 4 : APPUI AUX PARTENAIRES PUBLIQUES

L'appui aux prestataires publics constitue un levier stratégique pour améliorer l'efficacité des interventions en matière de formation et d'accompagnement des acteurs du secteur agricole et rural. Cette démarche vise à renforcer les capacités des structures publiques (FE-CRDA) des 24 gouvernorats impliquées dans le développement et la diffusion des bonnes pratiques, en cohérence avec les politiques nationales et les approches participatives adoptées.

L'appui aux prestataires publics repose sur plusieurs axes :

- Formation et renforcement des capacités des formateurs et encadrants institutionnels.
- Développement et diffusion d'outils méthodologiques adaptés pour l'accompagnement des bénéficiaires.
- Mise en place de cadres de concertation entre les différents acteurs pour assurer une meilleure coordination et appropriation des approches mises en œuvre.
- Standardisation des pratiques d'accompagnement et favoriser une meilleure collaboration entre les différents CRDA régionaux pour renforcer la cohérence des interventions.
- Adoption d'approches adaptées pour une mise à échelle

Le programme de renforcement des capacités a été organisé pour 24 responsables des départements Financement et Encouragement des CRDA dans les 24 gouvernorats de la Tunisie. Assuré par des maîtres formateurs, ce programme a couvert les thématiques suivantes :

- **Cadre juridique des SMSA en Tunisie et loi d'investissement (26 & 27 Octobre 2023)** : pour mieux comprendre les bases légales et réglementaires des coopératives agricoles.
- **Formation de base en OPA Affaires (27 au 29 Novembre 2023)** : pour renforcer la capacité des CRDA à accompagner les OPA dans leurs projets d'affaires.¹⁶

¹⁶ Source : Sabra Jamoussi , Rapport FDF FE (27 novembre 2023) , PEAD , GIZ ;

Les participants ont été formés aux outils de **diagnostic organisationnel et stratégique** afin d'accompagner les OPA dans leur transition vers une gestion plus autonome et performante.

Elle a permis aux 24 participants de se familiariser avec l'approche OPA affaires dans le cadre du « concours Coopreneurs », comprendre les concepts clés et les outils de l'approche et aussi être plus engagés pour faciliter le processus du concours.

- **CBS : Cooperative Business School (30 Novembre au 02 Décembre 2023)** : un module axé sur le calcul des coûts des services et la gestion économique des OPA.

Cette formation a bénéficié à 20 participants, principalement des responsables des FE issus de différents gouvernorats, et a permis¹⁷ :

- ≈ Les participants ont échangé sur les facteurs de succès et d'échec des performances des OPA (SMSA et GDA), en lien avec les défis et enjeux locaux.
- ≈ La formation leur a permis de mieux définir et comprendre les services d'affaires dans le cadre de l'accompagnement des OPA.
- ≈ Ils ont acquis des compétences pour analyser la rentabilité des services d'affaires et optimiser leur mise en œuvre.
- ≈ Les participants ont pu définir des approches concrètes pour intégrer ces outils dans leurs rôles respectifs.

- **Éducation financière des OPA (12 & 13 Février 2024)** : pour doter les responsables des CRDA d'outils leur permettant de mieux guider les OPA dans la gestion financière et les négociations avec les partenaires financiers.

La formation des services d'assistance technique publique au niveau des Arrondissements Financements & Encouragements (FE) vise à consolider et pérenniser les acquis en matière de formation et de coaching financier dispensés aux OPA. De plus, Suite à la montée en connaissances et en compétences acquises par les OPA tout au long du processus Coopreneurs, les arr FE ont besoin d'une mise à niveau pour pouvoir suivre cette évolution.

L'objectif de cette formation est triple :

- ≈ Familiariser les FE avec les concepts d'éducation et d'analyse financière, et renforcer leur compréhension des options de financement avantageuses pour les OPA.
- ≈ Améliorer la qualité de l'encadrement fourni par les arrondissements FE au profit des OPA.
- ≈ Renforcer de manière durable le cadre institutionnel régissant les activités des OPA.

Ciblant les Arrondissements FE des 24 gouvernorats de la Tunisie, la formation s'est déroulée sur deux jours. Le formateur a utilisé le même matériel que celui employé avec les OPA, en l'adaptant aux

¹⁷ Source : Yaya Mama Guia, « Formation sur le CBS au profit des responsables des arrondissements du Financement et d'Encouragement (FE) au niveau des CRDA », novembre 2023

objectifs spécifiques de la formation, aux recommandations des commanditaires (MARH et GIZ), ainsi qu'à la durée allouée 18.

- **Communication et marketing** : La formation en communication et marketing a été assurée au profit des agents de financement et d'encouragement (FE) pour répondre à leurs besoins d'aligner leurs connaissances avec celles des OPA. Ainsi, l'objectif de cette formation est de fluidifier la communication entre les FE et les OPA et de renforcer davantage les FE dans leurs missions d'appui, de conseil et de coaching au profit des OPA 19. Les FE ont bénéficié d'une formation en marketing et en communication d'une durée de 2 jours où ces concepts clés ont été développés :

- ≈ Les concepts de base du marketing et de la communication
- ≈ Les étapes d'une stratégie marketing et d'une stratégie de communication
- ≈ Les principes et les fonctions de la communication interpersonnelle efficace.
- ≈ Les techniques de communication : le sens de l'écoute, la capacité de convaincre, l'empathie, le cadrage, la synchronisation, etc.



Figure 11 : : *Formation de base en OPA Affaires des responsables FE_CRDA Tunisie*

Une autre initiative de renforcement des capacités a été menée auprès des représentants de **ENDA Tamweel**, acteur clé de la microfinance en Tunisie, afin de renforcer leur compréhension des spécificités des organisations professionnelles agricoles (OPA). Cette formation, assurée par les maîtres formateurs de ASK, a porté sur deux thématiques principales :

- **Éducation financière des OPA (24-26 Avril 2024)**: pour soutenir ENDA dans la **modélisation de produits financiers adaptés aux besoins spécifiques des OPA** et assurer une meilleure adéquation avec les réalités économiques et structurelles de ces organisations.

18 Source : Chafik Amri , « rapport de capitalisation cooprenurs AFC » , Septembre 2024

19 Source : Sana Barhoumi et Najla Aouniti , « Rapport Fin Mission : Réalisation du concours Coopreneurs destiné aux Organisations professionnelles agricole en Tunisie, Aout 2024

Cette formation a permis à l'équipe de **ENDA Tamweel** d'ajuster leurs offres en tenant compte des spécificités des OPA, notamment leurs cycles économiques, leurs besoins en trésorerie, et leurs stratégies de développement et de proposer des solutions financières innovantes, contribuant ainsi à la pérennité et à l'autonomie des OPA.

8. SYSTEME DE SUIVI ET GESTION DU CONCOURS

L'équipe projet PEAD a pu assurer le suivi et la gestion de l'approche avec tous les intervenants privés et publics à travers ²⁰ :

- 4 COPIL : réunion avec le comité de pilotage pour présenter les avancements
- Des réunions bi-mensuelle entre l'équipe PEAD et les experts privés pour présenter l'état d'avancement des actions et planifier les actions futures. Un compte-rendu de chaque réunion est envoyé par mail à tous les participants.
- Chaque prestataire envoie ses livrables à l'équipe PEAD qui apporte ses commentaires et donne son feedback. Chaque livrable est ajusté par l'expert concerné jusqu'à sa validation finale par l'équipe PEAD. Des réunions ponctuelles de coordination avant le lancement de toute activité. A ces réunions, assistent l'équipe PEAD, les experts Groupaxion, ASK et AFC concernés par l'activité ainsi que les partenaires techniques.
- Pour chaque activité, l'expert/ coach concerné est maintenu d'élaborer une note conceptuelle avant le lancement de l'activité et un rapport à la fin de l'activité.
- Les canaux de communication déployés pour le suivi et la gestion, sont essentiellement les réunions en ligne et en présentiel ainsi que les échanges par mail.

9. FACTEURS DE SUCCES

²⁰ Source : 20 Source : Sana Barhoumi et Najla Aouniti , « Rapport Fin Mission : Réalisation du concours Coopreneurs destiné aux Organisations professionnelles agricole en Tunisie, Aout 2024

1. Réalisation d'Études de Marché et Orientation Stratégique

Deux études de marché ont été menées pour identifier les opportunités et les menaces dans différentes filières agricoles. Les résultats de cette étude ont permis d'orienter efficacement les actions des OPA et d'identifier des opportunités concrètes de contractualisation avec des sociétés acheteuses.

2. Renforcement des Capacités des OPA

Les formations dispensées ont été adaptées au contexte local et aux besoins des OPA. Un matériel de formation personnalisé a été conçu pour répondre aux opportunités économiques spécifiques et aux défis des OPA. Les formateurs mobilisés maîtrisaient les méthodologies d'apprentissage des adultes et les techniques de facilitation, assurant ainsi une transmission efficace des connaissances. Des simulations pratiques, complétées par un coaching intensif, ont permis d'accompagner les OPA dans la concrétisation de leurs plans d'affaires et de renforcer leur capacité à négocier avec des partenaires.

3. Adoption d'une démarche Itérative et d'un apprentissage continu

Une approche basée sur l'apprentissage par l'action a été adoptée, impliquant les OPA dans toutes les étapes du processus. Cette méthode a permis d'ajuster les interventions en fonction des retours, tout en favorisant le partage de bonnes pratiques lors des échanges interrégionaux et des ateliers de capitalisation.

4. Coordination et synergie entre les prestataires

Une coordination flexible et itérative a été mise en place entre les différents prestataires de services et l'équipe technique, facilitant un suivi harmonieux des interventions.

5. Soutien institutionnel et gouvernance

L'appui des partenaires institutionnels a contribué à la mobilisation des parties prenantes. Les OPA ont progressivement adopté des pratiques de bonne gouvernance, notamment la tenue régulière des assemblées générales, la mise à jour des états financiers et la déclaration des impôts, renforçant ainsi leur crédibilité auprès des institutions financières et des partenaires commerciaux.

1. Optimiser la phase de mobilisation et d'incubation

- Une période de candidature de deux à quatre mois offrirait plus de temps aux OPA pour préparer leurs dossiers et mobiliser les ressources nécessaires. L'implication accrue des autorités locales et des partenaires régionaux dès cette étape renforcerait l'adhésion et l'adaptation aux contextes locaux.

2. Renforcer l'implication des partenaires techniques et financiers

- Intégrer des représentants des partenaires techniques et financiers (PTF) dans les ateliers tout au long du processus pour harmoniser la compréhension des procédures légales, des mécanismes d'octroi d'avantages, et des conditions liées aux SMSA.
- Organiser des **journées de formation régionales**, impliquant les autorités de tutelle, les structures d'appui et les services financiers régionaux, pour clarifier les rôles et responsabilités de chaque acteur en relation avec les OPA.

3. Consolider le réseau des OPA

- Renforcer le réseautage au niveau local en organisant des rencontres et échanges, que ce soit en présentiel ou en ligne, pour favoriser la collaboration et le partage de bonnes pratiques.
- Étendre le réseautage à une plus grande échelle, en établissant des alliances avec des success stories à l'international. Impliquer les SMSA lauréates dans des événements nationaux ou internationaux, comme des foires agricoles, pour élargir leur visibilité et leur accès à de nouveaux marchés.

4. Impliquer des experts complémentaires

- Intégrer, durant ou après la phase de réalisation, des experts spécialisés pour soutenir la mise en œuvre des projets d'affaires. Par exemple, mobiliser des certificateurs ou des formateurs techniques pour renforcer les compétences du personnel affecté aux projets, ou des consultants en stratégie pour accompagner le développement des affaires.

5. Renforcer les capacités des OPA

Il est nécessaire d'introduire des formations avancées, notamment en marketing digital, gestion des conflits et leadership. Des simulations comme les Elevator Pitch permettraient aux OPA de mieux présenter leurs projets et de gagner en confiance face aux partenaires financiers.

6. Renforcer la durabilité et la mise en échelle

- Encourager les OPA à explorer des options de financement innovantes, telles que les partenariats public-privé, le financement participatif ou les fonds internationaux.
- Documenter et valoriser les succès obtenus dans le cadre du concours Coopreneurs, en les partageant largement pour inspirer de nouvelles initiatives et renforcer l'impact des projets.

7. Renforcer le suivi post-réalisation

- Mettre en place un Suivi post-financement : Instaurer un mécanisme de suivi après l'octroi des subventions pour accompagner les OPA dans la mise en œuvre de leurs projets..

