

Coopreneurs

Professionnalisation des Organisations Professionnelles Agricoles

Projet Economie agricole durable (PEAD) en Tunisie

Introduction

La professionnalisation des organisations professionnelles agricoles (OPA) constitue une stratégie importante de modernisation des petites exploitations agricoles, nécessaire à la transformation économique des espaces ruraux, à l'augmentation des revenus agricoles et à la création d'emplois.

La rentabilité et la viabilité des OPA dépendent à la fois de leur capacité à assembler et à offrir des services à leurs membres et de leur capacité à nouer et à formaliser des relations d'affaires avec d'autres maillons des chaînes de valeur ajoutées (CVA) en amont et en aval (entreprises de transformation, fournisseurs d'intrants, prestataires de services). Il s'agit également de promouvoir un changement de mentalité visant à orienter les OPA vers les affaires, afin qu'elles puissent développer leurs activités de manière autonome et stratégique et les gérer de manière compétente.

En outre, des facteurs externes tels que la faiblesse de l'offre de conseil agricole, notamment par rapport à l'entrepreneuriat, la gestion économique des affaires et la gestion des organisations, freinent le développement des OPA, et les institutions financières restent réticentes et peu rassurées par l'instabilité du secteur agricole et la faiblesse organisationnelle des OPA.

De manière générale, le manque d'orientation stratégique et politique, et la faible structuration des chaînes de valeur n'offrent pas un cadre favorable pour l'inclusion économique des OPA.

Le Projet Economie agricole durable (PEAD) en Tunisie

Le Ministère tunisien de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MARHP) et le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) se sont convenus de la mise en œuvre du « Projet Economie Agricole Durable » (PEAD) exécuté par la GIZ conjointement avec la Direction Générale des Etudes et du Développement Agricole (DGEDA).

L'objectif global du PEAD est d'améliorer les revenus et l'organisation professionnelle des

agriculteur.trice.s dans les deux régions du Nord-Ouest et du Centre-Ouest de la Tunisie (Béja, Jendouba, Kairouan, Kasserine, Kef, Sidi Bouzid et Siliana). Les interventions du projet visent à diffuser les compétences entrepreneuriales et les modèles collaboratifs en accompagnant les acteurs tout au long des CVA par l'intermédiaire de l'appui-conseil et des formations. L'objectif est de permettre aux producteur.trice.s de mieux comprendre les marchés et de saisir les opportunités d'affaires, en renforçant le potentiel concurrentiel des petites exploitations.

Concrètement, le projet soutient la création d'un environnement favorable pour les agriculteur.trice.s individuel.le.s et associé.e.s à travers les composantes suivantes :

- 1- Promotion de l'entrepreneuriat agricole par le renforcement des capacités des agriculteur.trice.s (Farmer Business School, École Champ Paysanne, etc.).
- 2- Promotion des modèles d'affaires collaboratifs et coopératifs des OPA, notamment en ce qui concerne la gestion efficace de leurs projets, à savoir :
(i) la prestation de services performants et adaptés aux besoins de leurs adhérents ; et
(ii) l'intégration au marché par le tissage de liens d'affaires avec les micros, petites et moyennes entreprises (MPME).
- 3- Renforcement de l'accès au financement pour permettre aux OPA de réaliser des investissements et de financer les activités quotidiennes.
- 4- Promotion du conseil agricole par le renforcement des structures d'appui-conseil publiques et privées.



Le concours *Coopreneurs* – Programme de promotion des OPA / coopératives

L'objectif du concours *Coopreneurs* est de favoriser une relation durable des OPA avec des marchés porteurs dont la demande est prouvée (produit/qualité/quantité). Les activités d'appui de *Coopreneurs* se dirigent donc aux modèles d'affaires collaboratifs entre les OPA / coopératives et leurs acheteurs et investisseurs.



Plus spécifiquement, *Coopreneurs* vise à renforcer la performance des OPA/coopératives à travers les trois dimensions suivantes :

Le renforcement de la gouvernance interne, y compris la gestion administrative et financière, la gestion des ressources humaines, la planification et le suivi, la communication, la transparence et la redevabilité ainsi que l'équité.

Le renforcement de leur offre de services orientés vers le marché et adaptés à la demande de leurs adhérent.e.s.

L'établissement de partenariats d'affaires durables avec les acteurs de la CVA, les prestataires de services, les institutions financières et les acteurs publics.

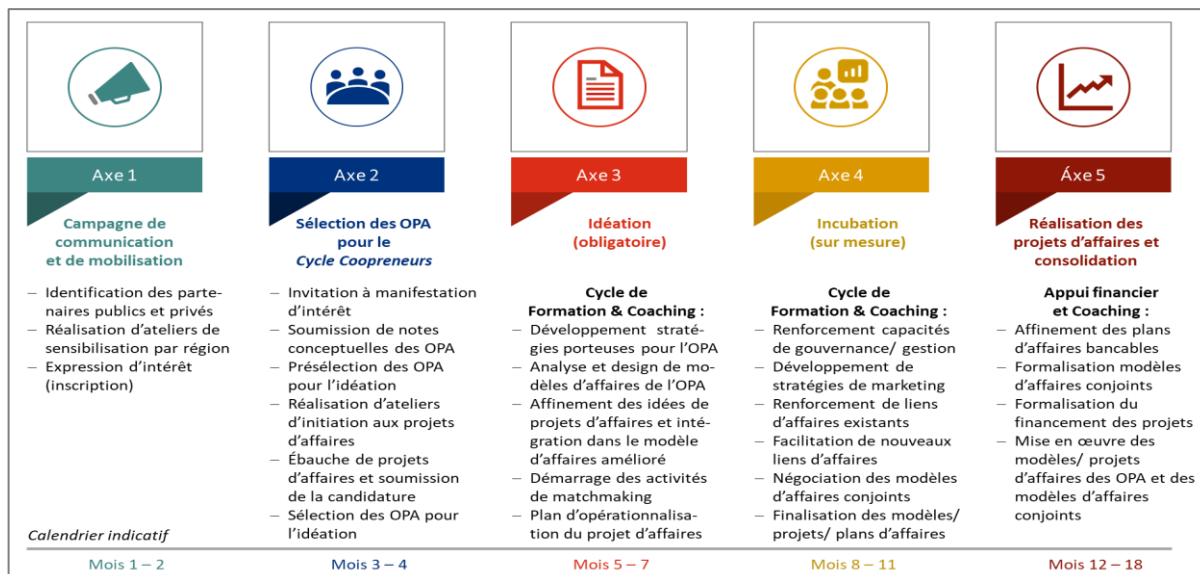
Le programme *Coopreneurs* accompagne l'identification et la réalisation de projets d'affaires pour renforcer les capacités des OPA et les pousser à opérer dans un contexte compétitif et concurrentiel. L'intervention prend la forme d'un paquet d'appui ciblé aux besoins des OPA, incluant formations, accompagnement (coaching), appui aux investissements et réseautage (sociétés d'achat et vente en amont et en aval de la CVA, institutions financières et autres prestataires utiles).

Cette intervention est assurée par une équipe multi disciplinaire privée et étatique dans les différentes phases du *Coopreneurs*. L'expertise d'appui en matière de gestion d'entreprise et d'affaires joue un rôle crucial dans leur développement et leur succès à long terme en leur fournissant les connaissances, les compétences et les ressources nécessaires pour prospérer dans un environnement économique concurrentiel. La logique de *Coopreneurs* prévoit le renforcement d'une base de conseillers privés et publics *Coopreneurs* à travers les formations de formateurs et, ensuite, l'implication directe dans le processus de renforcement de capacités.

12 conseillers privés formés et coachés sur le curriculum de compétences *Coopreneurs*

24 agents étatiques régionaux, responsables de la promotion des OPA, formés sur le curriculum de compétences *Coopreneurs*

Les 5 phases du programme *Coopreneurs*



Les 5 axes du programme **COOPRENEURS**

Campagne de mobilisation

Cette première phase concerne l'identification de partenaires publics et privés ayant un intérêt de soutenir le programme *Coopreneurs* dans les différentes régions du pays ainsi que l'information et l'éveil de l'intérêt des OPA. A la fin des ateliers de sensibilisation, les OPA peuvent manifester leur intérêt pour la suite du processus par simple inscription.

05 études filières (olive, amande, apiculture, tomates séchées, PAM)
100 + sociétés acheteuses impliquées.
130 OPA mobilisées pour la candidature.

Sélection des OPA

Plusieurs appels à candidature ont été lancés pour que les OPA manifestent leurs intérêts à adhérer au processus. En outre, les OPA sont soutenues dans la formulation de leurs idées d'affaires, servant à la préparation de leurs candidatures. L'objectif est de formuler une idée de services à offrir (projets) basée sur une demande avérée de produits agricoles au sein des CVA sélectionnées.

L'idée de projet d'affaires sert de base pour la sélection des candidats. La sélection se base sur des critères qui sont liés au potentiel de réussite de l'idée de projet d'affaires proposée. Un comité de sélection est désigné, composé de représentants des structures d'appui étatiques et privés.

20 projets d'affaires sélectionnés sur la mécanisation agricole, la transformation et la valorisation des produits.

Idéation

Développement de stratégies porteuses

Coopreneurs adopte une approche qui intègre les différentes méthodes de renforcement des OPA déjà éprouvées en Tunisie et dans d'autres pays.

Les coachs accompagnent les responsables des OPA dans le but de les aider à l'affinement des idées de projets d'affaires et l'intégration judicieuse dans leurs modèles d'affaires ainsi que l'identification des besoins en renforcement de capacités.

Sur la base d'un diagnostic de l'organisation et de ses activités, des actions spécifiques sont planifiées pour accompagner l'OPA à développer un modèle d'affaires viable. Ce dernier est axé sur la réalisation de partenariats d'affaires avec des sociétés acheteuses et débouche sur l'élaboration d'un plan d'opérationnalisation du projet d'affaires de l'OPA.

20 modèles d'affaires et 20 plans opérationnels élaborés

Incubation

Formation & coaching sur mesure

Les dirigeants et les adhérents des OPA sont formés et coachés progressivement à travers les phases d'idéation, incubation et réalisation et par les biais d'outils de l'approche OPA affaire, Cooperative Business Schools (CBS), agriculture contractuelle et autres. L'objectif est également d'accompagner la réalisation pratique d'apprentissages acquis durant les formations. Les thématiques de l'accompagnement touchent essentiellement les dimensions de la performance de l'OPA tels que la gouvernance, les services et les liens d'affaires.



Des maître-formateurs mènent les cycles de formations, suivies par des séances de coaching sur mesure. Le coaching post-formation garantit le développement d'outils nécessaires et l'appropriation des bonnes pratiques pour l'élaboration d'un modèle d'affaires final et un plan d'affaires.

Les thématiques abordées sont :

- La bonne gouvernance
- La gestion administrative et financière
- La communication et marketing
- L'introduction à la négociation et à la contractualisation
- L'éducation financière

166 représentants des 13 OPA formés
13 plans d'affaires élaborés.

Réalisation des projets d'affaires Investissements et contractualisation

La réalisation des projets d'affaire passe par l'établissement de liens entre OPA et institutions financières. *Coopreneurs* favorise l'accès aux institutions financières privées (produits financiers orientés vers les besoins des OPA et de l'AC), aux lignes de crédit d'autres bailleurs et aux subventions de l'état. *Coopreneurs* encourage la formulation de stratégies diversifiées pour les investissements nécessaires à la réussite des projets d'affaires des OPA. PEAD met également à disposition des moyens (subventions) pour faciliter les premières opérations et surmonter les problèmes de liquidité initiaux. En même temps, ces éléments permettent de renforcer le profil et les garanties utiles à rassurer les autres prestataires de services financiers comme les banques et les investisseurs dans les modèles d'affaires conjoints comme les sociétés acheteuses. Les fonds octroyés par le PEAD rentrent dans une stratégie d'investissement diversifiée à travers le plan d'affaires sous des conditions préétablies, et conditionnés à la demande de crédit. Notamment, l'accès au crédit ne représente pas seulement une opportunité de financement. Il s'agit d'un changement de comportement économique vers le risque et un pas essentiel vers l'autonomie opérationnelle.

Les activités de matchmaking, d'identification de partenaires potentiels, de négociation et de formalisation de relations d'affaires engagées pendant l'idéation se poursuivent au niveau du renforcement des capacités et dans la phase d'exécution / contractualisation. Le but est de développer des partenariats gagnant-gagnant entre les OPA et les partenaires d'affaires. Les liens d'affaires entre les OPA et les entreprises acheteuses sont souvent structurés et formalisés comme modèles d'affaires d'agriculture contractuelle (AC). D'autres formes de contractualisation, comme de simples contrats de vente sont aussi possibles.

En conclusion du cycle d'appui, l'échange d'expériences, entre OPA et partenaires d'affaires, est encouragé afin de diffuser les résultats d'apprentissage et les bonnes pratiques développées.

09 Projets d'affaires en cours de réalisation

- 04 transformation des olives en huile
- 01 compostage
- 02 transformation et conditionnement des amandes
- 02 mécanisation agricole (olives et tomates séchées)

+ 10 conventions de vente établis avec des sociétés acheteuses.

1,9 million EUR comme investissement total des projets d'affaires dont :

427 000 EUR subventions GIZ

1,2 million EUR de crédit auprès des institutions financières (09 pré-accords obtenus)

Echange et Réseautage

Une visite d'échange des expériences est organisée et vise à améliorer des connaissances sur l'organisation des filières et des marchés et à renforcer les capacités sur la gestion organisationnelle et managériale des OPA.

Les participants sont au nombre de 40 qui sont des représentants des OPA bénéficiaires du *Coopreneurs*, des bénéficiaires du programme *Ecol'Agri* et des représentants du ministère de l'agriculture au niveau régional et central.

Les lieux visités se situent dans le sud et le centre de la Tunisie et qui présentent des expériences réussies dans l'entrepreneuriat agricole et la prestation des services (formation, coaching, approvisionnement, export, certification)



Impacts

Coopreneurs a déjà fait d'excellents progrès lors de son premier pilote et donne des résultats plus qu'encourageants. Il convient de souligner que 09 des 20 OPA soutenues à ce jour sont en phase de mise en œuvre de leurs projets. La majorité des projets d'affaires tend vers la transformation et la valorisation des produits finaux promouvant les liens avec les sociétés acheteuses. Quant au secteur financier, les 09 OPA ont reçu un pré-accord ou un accord de crédit formel de la part des banques. Dans les régions couvertes par le projet PEAD, il s'agit d'une innovation importante qui ouvre de nouvelles perspectives aux OPA et à leurs liens avec les sociétés acheteuses et les modèles d'affaires conjoints avec les acheteurs. Pour chaque euro investi par le PEAD/GIZ sous forme de subventions pour des projets d'affaires, les OPA contribuent à hauteur de 2/3 à 9 fois l'investissement. Le meilleur exemple est celui de la SMSA Terres Fertiles de Sidi Bouzid qui, pour plus de 2 millions TND (595 000 EUR) d'investissements totaux, a obtenu un crédit d'environ 1,2 million TND (380 000 EUR) de la part d'Attijari Bank pour une subvention de la part du PEAD/GIZ de seulement 250 000 TND (75 000 EUR).

Conclusions

Le cycle Coopreneurs s'articule autour de diverses méthodologies pilotées et prouvées, ressources et partenariats. Le but est de renforcer la gestion interne, l'offre de services et les relations d'affaires et, grâce à cette professionnalisation et à cette orientation vers les affaires, de permettre aux OPA de devenir compétitives sur les marchés.

Le programme Coopreneurs du PEAD offre un cadre favorable et protégé pour encourager le développement autonome des OPA. Le réseautage, le matchmaking et les négociations avec les différents acteurs impliqués permettent de simuler les conditions concurrentielles du marché. De l'autre côté, l'accompagnement et les avantages octroyés par le projet garantissent une transition progressive vers une professionnalisation et une capacité d'agir comme des entreprises dans un environnement compétitif.

Le succès de Coopreneurs dépend du degré d'engagement et d'appropriation des OPA, les protagonistes. Dans le long terme, la transition structurelle de la petite et moyenne agriculture tunisienne doit aussi se faire sur le plan comportemental. Les protagonistes de cette transition doivent parvenir à se projeter comme des acteurs économiques autonomes et capables d'induire et de gérer le changement.

Coopreneurs se configure comme une plateforme propice pour mettre en pratique ce changement.

