

**Etude BERD/FAO sur les coopératives agricoles en Tunisie**  
**Atelier de Réflexion**  
**Mahdia, 12 Avril 2017**  
**Hotel Royal El Mansour**

**Note Conceptuelle**

**Contexte**

Les organisations professionnelles, qui dans le monde comprennent des petites entreprises aussi bien que des entreprises de plusieurs millions de dollars, de chiffre d'affaire opèrent dans divers secteurs économiques, comptant plus de 800 millions de membres et fournissant plus de 100 millions d'emplois, soit 20% de plus que les multinationales. Dans le secteur agricole, les coopératives jouent un rôle essentiel, représentant environ 50% de la production agricole mondiale. Sous diverses formes et jouant des rôles différents - de la production à la commercialisation ou à l'approvisionnement en intrants, le nombre de coopératives agricoles (CA) est en croissance dans le monde entier.

Dans la région de la Méditerranée du Sud et de l'Est (SEMED), les petites et moyennes entreprises (PME) et les exploitations familiales sont la principale source de croissance économique et d'emploi ; malheureusement, elles rencontrent souvent des difficultés à financer leurs activités ou à accéder à de nouveaux marchés. Le rôle que les CA pourraient jouer dans l'amélioration de l'accès aux intrants, aux financements et aux marchés pour le très grand nombre de PME agroalimentaires et des petites exploitations agricoles dans les pays SEMED est largement reconnu. Cependant, les CA ne sont pas encore pleinement développés ce qui signifie que leur impact sur l'inclusion sociale et l'emploi n'est pas encore atteint. En Tunisie les exploitants agricoles adhérents à une coopérative ne représentent que 6% des agriculteurs en moyenne. Toutefois le taux d'adhésion varie largement d'une région ou d'une filière à l'autre. Par exemple, dans le Gouvernorat de Mahdia, le taux d'adhésion est de 20%.

Etant donné les potentialités d'impact sur l'emploi rural et l'inclusion des jeunes et des femmes dans l'économie, la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) et l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) se sont engagées<sup>1</sup> à travailler ensemble pour soutenir le développement des CA. Les investissements dans les CA peuvent également contribuer à la structuration et l'élargissement des marchés dans les pays SEMED en stimulant une plus grande efficacité de certaines chaînes agroalimentaires ainsi que l'amélioration du comportement concurrentiel des différents acteurs du secteur. Au-delà des avantages socio-économiques liés au développement des CA, la BERD a également identifié des opportunités d'investissements potentielles avec des coopératives de la région. Pour accompagner ces investissements potentiels, il a été estimé que des études analytiques préliminaires sont nécessaires pour pouvoir définir les meilleurs moyens de lever les contraintes qui actuellement limitent le développement des coopératives agricoles dans la région.

Sur la base de ce qui précède, la FAO et la BERD ont décidé de lancer une étude sur l'état d'avancement des coopératives agricoles et des organisations de producteurs dans trois pays du SEMED-Egypte, Maroc et Tunisie- pour identifier les domaines d'intervention potentiels, notamment du point de vue du renforcement des capacités et de l'investissement.

**Rappel de l'objectif de l'étude de cas tunisienne**

L'objectif général de l'étude des CA tunisiennes est de mieux comprendre quel peut être leur rôle dans le développement agricole et rural, d'identifier le potentiel de développement et d'investissement dans ce secteur et d'avancer en conséquence quelques recommandations sur les réformes et mesures d'incitations nécessaires

---

<sup>1</sup> Forum du Secteur Privé sur la Sécurité Alimentaire dans la région SEMED, organisé les 5 et 6 mai 2015 à Barcelone.

**République Tunisienne**  
**Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche**  
**Direction Générale du Financement, des Investissements et des Organismes Professionnels**

ou souhaitables. Dans ce cadre, l'étude doit aussi informer la BERD sur les opportunités d'investissement et fournir la base d'un échange d'expériences entre les trois pays objet de l'étude globale (Egypte, Maroc et Tunisie). La réalisation de l'étude est sous la responsabilité du Centre d'Investissement de la FAO basé à Rome en coordination avec le Bureau Sous-Régional de la FAO pour l'Afrique du Nord basé à Tunis.

**Plan de Travail de l'étude**

(i) Consultations

Dans le cadre de l'étude, l'équipe du Centre d'Investissement de la FAO (équipe FAO) a consulté un large nombre de parties prenantes au niveau national, notamment le Directeur Général et cadres de la DG/FIOP directement concernés par les sociétés mutuelles de service agricole (SMSA) de base et centrales, l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), l'Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche (UTAP), l'Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA), les administrations concernées au sein et hors du Ministère de l'agriculture, de l'hydraulique et de la pêche, et les partenaires de la société civile : Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT), etc. Les organisations internationales, y compris la FAO-Tunisie, la Banque Mondiale, le Bureau International du Travail (BIT), la BERD-Tunisie, etc. ont aussi été consultées.

(ii) Visites terrain

L'étude a été conduite en analysant quelques coopératives qui marchent. Une analyse de la base de données sur les coopératives tenue par la Direction Générale du Financement, des Investissements et des Organismes Professionnels (DG/FIOP) a été réalisée et un échantillon de 14 coopératives de base a été sélectionné en conséquence. Trois coopératives centrales : COCEBLE, Union des coopératives laitières de Mahdia et les Vignerons de Carthage (UCCV) font partie de l'échantillon de l'étude.

Pour chaque coopérative le travail de terrain a visé à clarifier la hiérarchie des objectifs de la coopérative, identifier les facteurs de réussite, mesurer le degré d'autonomie du leadership de la coopérative par rapport à un objectif principal ou un investissement prioritaire qui a été ensuite analysé. Finalement la documentation sur les rapports d'activités, et études de factibilité lorsqu'elles existent a été réunie en vue d'une analyse ultérieure notamment de la performance de gestion et d'une estimation du potentiel d'investissement. Un feedback en temps réel sur les résultats de l'indice d'autonomie a été fourni par l'équipe FAO, ce qui a permis une discussion ultérieure sur la manière dont le leadership de la coopérative pourrait s'appuyer sur les points forts tout en attirant l'attention sur les aspects qui nécessiteraient une attention plus particulière.

(iii) Atelier de consultation

La vision du rôle et du potentiel de développement des coopératives agricoles varie d'un interlocuteur à l'autre. L'équipe FAO souhaite délimiter les principales visions portées par les différentes catégories d'acteur et de proposer un projet de vision partagé fondé sur les convergences principales entre les visions partielles. Pour arriver à cette vision partagée, qui est le véritable déclencheur d'un renouveau du mouvement coopératif, il a été décidé – suite à la requête du chef de Cabinet du Ministre, d'organiser un atelier de consultation le 12 avril à Mahdia qui réunira les principales parties prenantes. Au cours de cet atelier un échange d'expérience et de vues sera organisé. L'équipe FAO présentera ses conclusions et ses recommandations préliminaires pour nourrir ces débats. Le rapport de l'étude découlera de ces interactions. Il ne s'agira donc pas d'un atelier de restitution classique puisque le rapport ne sera écrit qu'après la tenue de l'atelier et qu'il se focalisera notamment sur les consensus émergents de l'atelier.

**Objectifs de l'atelier**

L'atelier du 12 avril offrira l'occasion pour :

- (i) Présenter et discuter les conclusions préliminaires de l'équipe FAO, y compris les éléments de réussite des coopératives plus performantes ;
- (ii) Progresser vers une vision partagée sur le rôle et le potentiel de développement des coopératives agricoles ;

**République Tunisienne**  
**Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche**  
**Direction Générale du Financement, des Investissements et des Organismes Professionnels**

- (iii) Echanger et approfondir le débat autour de 6 thèmes principaux émergents de l'étude qui pourraient préfigurer les grands axes d'intervention à l'avenir ;
- (iv) Proposer une feuille de route ou une ébauche de plan d'action pour la prochaine année, y compris les rôles et responsabilités des acteurs, les objectifs à atteindre, les ressources/budget nécessaires, le monitoring.

La page suivante contient le programme de l'atelier.

**République Tunisienne**  
**Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche**  
**Direction Générale du Financement, des Investissements et des Organismes Professionnels**

**Programme**

**12 avril 2017**

8 :00- 8 : 40	Enregistrement des participants
8 :45-8 :55	Allocution de bienvenue aux participants
9 :00-9 :15	Ouverture de l'atelier par le Mr. le Ministre de l'Agriculture
9 :20-9 :25	Mot du représentant de la FAO-Tunis
9 :30-9 :35	Mot du représentant de la BERD
9 :40-9 :50	Présentation de l'atelier (objectifs, organisation et programme de travail) par le modérateur
9 :55-10 :25	Présentation des conclusions préliminaires de l'étude par l'équipe FAO
10:30-10:50	Pause-café
10 :55-11 :40	Session Q&R sur les conclusions/recommandations de l'équipe FAO
11 :45-13 :30	Discussions en groupe
13 :35-14 :35	Déjeuner
14 :40-15 :10	Préparation d'une petite présentation PPT des conclusions par les groupes
15 :15-16 :15	restitution par les groupes des résultats
16 :20-16 :30	Constitution du comité de suivi et clôture

**Thèmes et groupes de travail**

Les participants formeront 6 groupes de travail avec l'objectif de discuter en profondeur les thèmes suivants :

- (i) Le processus de formation des coopératives, un facteur clé de réussite. Options et modèles qui marchent;
- (ii) Gouvernance et gestion: des coopératives qui servent d'abord l'agriculteur avant de servir le produit; facteurs de réussite internes aux coopératives. Le problème de la distribution des bénéfices et les aménagements nécessaires au cadre juridique ;
- (iii) Politiques de prix;
- (iv) Potentiel d'investissement et accès au financement et incitations;
- (v) Intégration en chaîne de valeurs;
- (vi) Renforcement des capacités et suivi du secteur coopératif.

**Déroulement des sessions de groupe de travail**

Un comité d'organisation présidé par la DGFIOP est chargé de la préparation de l'atelier et des invitations des participants. Le comité proposera un modérateur et un rapporteur pour chaque groupe choisi parmi les participants. Un mini-brief par thème sera fourni aux modérateurs et rapporteurs par les organisateurs. Le mini-brief présentera de manière succincte les faits essentiels, la problématique du sujet et quelques axes d'orientation préliminaires suggérés par l'étude. Les principales conclusions des discussions des 6 groupes seront présentées selon le format suivant :

- (i) Résumé des points clé de la discussion et validation éventuelle des propositions préliminaires de l'étude ;
- (ii) Comment aller en avant ? Objectif à atteindre ;
- (iii) Tâches prioritaires à réaliser pour atteindre l'objectif ;
- (iv) Identification des rôles et responsabilités des différents partenaires ;
- (v) Questions en suspens

Sur la base des rapports des groupes, un comité restreint de suivi élaborera une ébauche de feuille de route pour la mise en œuvre des tâches prioritaires notamment pour la première année:

- Programmation des activités/tâches ;
- Types de ressources nécessaires ;
- Prochaines étapes.