

République Tunisienne
Ministère du Développement, de l'Investissement
et de la Coopération Internationale
Office de Développement du Nord-Ouest

6100 Rue Taïeb Mhiri - Siliana



Etude Sur les Organisations Professionnelles Agricoles
dans le Nord-Ouest de la Tunisie
Etat des lieux et perspectives de développement
NOTE DE SYNTHÈSE

Juillet 2019



International Financial Consulting Ltd.

Espace Tunis, Bloc i, 3ème étage, Montplaisir 1073 - Tunis
Tél : 2016 71 903 377 – Fax : +216 71 903 791
Site web: www.ifctunisie.com – email: kadri.nasser@ifctunisie.com

Index

GENERALITES	03
Objet de l'étude	03
Cadrage de l'étude	03
Méthodologie	04
Outils et techniques de recherche	05
RESULTATS DE LA PHASE DE DIAGNOSTIC	05
Cadre juridique et institutionnel	05
Environnement externe (la région)	09
Les SPAs vues de l'intérieur (diagnostic interne)	11
RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT ..	13
Propositions pour l'amélioration du cadre juridique	13
Propositions relatives au cadre institutionnel	14
Propositions pour profiter des opportunités de l'environnement	15
Propositions pour améliorer les performances internes des SPAs	16

I- GENERALITES

1- OBJET DE L'ETUDE

Il s'agit d'une étude sur l'état des lieux et les perspectives de développement des Structures Professionnelles Agricoles (SPA) dans la région du Nord-Ouest (NO) tunisien.

Elle s'est déroulée en deux phases :

- La première, phase dite de diagnostic (pour laquelle a été dédiée la première partie de l'étude), a été réservée à la description de l'état des lieux des SPAs dans toutes ses dimensions y compris :
 - ✓ Une description, puis une critique du cadre juridique et institutionnel dans lequel opèrent ces SPAs d'une part, et
 - ✓ Une description des conditions dans lesquelles ces SPAs assurent leurs missions et des règles de fonctionnement et de contrôle interne qu'elles adoptent en matière d'organisation et de gestion technique, administrative et financière,
 - ✓ Ainsi qu'une appréciation dans quelle mesure ces SPAs, dans leur état actuel, sont capables d'assurer la mission qui leur est dévolue, de jouer pleinement leurs rôles et de répondre convenablement et efficacement aux attentes et aux besoins des populations cibles et de profiter des opportunités que leurs offre l'environnement socioéconomique dans lequel elles opèrent.
- La deuxième phase (deuxième partie de l'étude) a été réservée à l'élaboration d'une stratégie et un programme d'action pour la promotion et le développement des SPAs dans la région du Nord-Ouest. Une stratégie qui leurs permettra de jouer pleinement leur rôle, d'améliorer leur situation administrative et financière et de tirer profit des avantages et des opportunités qui existent dans leurs zones d'intervention respectives.

2- CADRAGE DE L'ETUDE

- **Cadre géographique :** cette étude se limite à la région du Nord-Ouest composée des gouvernorats de Beja, Jendouba, Kef et Silana.
- **Structures concernées :** l'étude vise les organisations professionnelles agricoles dans le Nord-Ouest. Par SPA, au sens de cette étude, on entend :

- ✓ Les Société Mutuelles de Services Agricoles (SMSA) au sens de la loi n° 2005-94 du 18 octobre 2005 relatives aux sociétés mutuelles de services agricoles, et
 - ✓ Les Groupement de Développement dans le Secteur de l'Agriculture et de la Pêche (GDAP) au sens de la loi n° 99-43 du 10 mai 1999 relative aux groupements de développement dans le secteur de l'agriculture et de la pêche
- **Aspects traités:** l'étude a couvert :
- ✓ Les caractéristiques de l'environnement externe et du milieu des SPAs (Diagnostic externe).
 - ✓ Les aspects relatifs au contrôle et à la gestion interne des SPAs : les aspects inhérents à l'organisation et à la gestion juridique et fiscale, la gestion administrative et à la gestion et la situation comptable et financière.
 - ✓ Les aspects relatifs à l'activité et la relation des SPAs avec l'environnement externe et les adhérents/Clients et autres opérateurs dans le même domaine d'activité.
- **Année de référence:** Cette étude a été réalisée au vu des données relatives à l'année **2016**.

3- METHODOLOGIE

La méthodologie adoptée par l'équipe de travail impliquée dans la mission repose sur :

- La lecture et l'exploitation du contenu de la littérature (études, recherches, statistiques, guides, atlas, etc.) disponible sur les SPAs et sur le Nord-Ouest en relation avec l'objet de l'étude.
- L'exploitation des questionnaires élaborés par l'équipe des experts pour les besoins de l'étude.
- Le diagnostic de l'environnement externe dans lequel opèrent les SPAs dans toutes ses dimensions et caractéristiques.
- Le diagnostic de la situation actuelle des SPAs dans le NO.
- L'identification des points forts et des points faibles et des opportunités et menaces inhérents à l'organisation interne des SPAs et à leur environnement.
- L'élaboration des propositions et des recommandations en vue de la promotion des SPAs et l'amélioration de leur performance.

4- OUTILS ET TECHNIQUES DE RECHERCHE

Cette étude a été réalisée à travers :

- Des rencontres et des entretiens avec les intervenants dans les domaines des SPAs à l'échelle centrale, régionale et locale : la Direction générale du Génie Rural et de l'Exploitation des Eaux (DG-GREE), la Direction générale du Financement des Investissements et des Organisations Professionnelles (DG-FIOP), les Commissariats régionaux au Développement Agricole (CRDAs) des quatre gouvernorats concernés par l'étude, l'Office du Développement Sylvo-Pastoral du Nord-Ouest (ODESYPARO), l'Office du Développement du Nord-Ouest (ODNO), etc.
- L'analyse des textes juridiques et des études relatifs au domaine de l'étude.
- L'élaboration et l'exploitation des questionnaires à l'intention des responsables d'un échantillon représentatif de SPAs.
- La méthode d'analyse SWOT.

II- LE DIAGNOSTIC

La phase de diagnostic a été consacrée à :

- Observer la réalité sur le terrain des SPAs et interviewer leurs responsables sur leurs problèmes, leurs préoccupations, leurs conditions de travail et leurs opinions sur le cadre juridique et institutionnel dans lequel elles évoluent.
- Assurer la lecture des lois et textes subséquents portant organisation administrative et financières des SPAs afin d'étudier leur contenu et leur conformité à l'objectif d'encourager l'adhésion et d'assurer la durabilité de ces structures et leur contribution effective à l'amélioration du statut et du revenu des agriculteurs de la région et des adhérents.
- Analyser les caractéristiques de l'environnement géographique dans lequel ces structures sont actives afin de déterminer l'importance des opportunités de développement qui leur sont offertes de par leur environnement et savoir dans quelle mesure elles sont capables, et en train, de profiter de ces opportunités pour offrir à leurs adhérents les services requis avec le meilleur rapport qualité/coût et garantir leur pérennité et leur prospérité.

1- DIAGNOSTIC DU CADRE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL DES SPAs

L'étude du cadre juridique et institutionnel a permis de relever des points forts et des points faibles.

1.1- LE CADRE JURIDIQUE

A) LES POINTS FORTS

LES POINTS FORTS COMMUNS AUX DEUX CATEGORIES DE SPAs

Ces points se rapportent principalement à :

- L'existence d'un cadre juridique et réglementaire assez complet qui définit clairement les règles de constitution, de gestion, de contrôle et de tutelle.
- La liberté de l'initiative dans la constitution des SPAs reconnue aux les bénéficiaires potentiels.
- L'existence de règles strictes et claires d'adhésion, de démission, d'exclusion, etc.
- L'existence de procédures claires inhérents au choix des administrateurs et du président du conseil, de tenue des réunions du conseil d'administration et d'organisation des assembles générales et de tenue des comptes.
- L'obligation qui pèse sur les conseils d'administration des SPAs en matière d'élaboration des règlements intérieurs.
- L'existence d'un régime fiscal avantageux particulier aux SPAs : exonération des bénéfices des SMSAs de l'IS, enregistrement des statuts au droit fixe, l'accès aux subventions d'investissement accordées par l'Etat, etc.

LES POINTS FORTS PROPRES AUX SMSAs

- La possibilité de réaliser des bénéfices et de distribuer des dividendes.
- La possibilité d'adhésion des SMSAs dans d'autres SMSAs et la possibilité reconnue aux entreprises opérant dans des domaines connexes à celui des SMSAs d'adhérer à ces SMSAs.
- L'obligation de soumettre les comptes des SMSAs au contrôle d'un commissaire aux comptes professionnels.

LES POINTS FORTS PROPRES AUX GDAPs

- Les comptes des GDAPs sont soumis au contrôle a posteriori des receveurs des finances territorialement compétents.

B) LES POINTS FAIBLES

LES POINTS FAIBLES COMMUNS

Les points faibles communs à toutes les SPAs se résument en :

- La gratuité du mandat d'administrateur.

- Aussi bien au niveau central que régional les OPAs sont l'affaire de plusieurs structures et organismes : la GD-GREE, la DG-FIOP au niveau central et les arrondissements FIOP, FORÊT, GR, Agriculture Biologique, Femme rurale, etc. et cela est à l'origine de l'éparpillement de l'intérêt des SPAs sur divers services et intervenants et est à l'origine d'un manque d'efficience dans le suivi et l'encadrement.
- La loi ne sanctionne pas les abus commis par les administrateurs quant à la tenue des assemblées générales dans les délais légaux et la tenue des comptes.
- L'immixtion de l'administration dans la gestion interne des SPAs au prétexte de l'exercice de la tutelle.
- L'application de règles et dispositions fiscales différentes et non unifiées d'une recette fiscale à une autre et d'un bureau de contrôle des impôts à un autre.
- L'adhésion aux SPAs ne confère pas à l'adhérent un avantage comparatif particulier par rapport au non-adhérent en matière d'octroi des subventions d'investissement accordées par l'Etat.
- Les salariés des SPAs sont éligibles au mandat d'administrateur et cela peut créer des situations d'incompatibilité des tâches et léser l'intérêt de la SPA au profit de celui du salarié élu.
- Les candidatures au conseil d'administration sont présentées à titre individuel et non sous forme de listes ; ce qui engendre souvent des conseils hétérogènes et crée des situations ultérieures de mésintelligence.

LES POINTS FAIBLES PROPOSES AUX SMSAs

- Une appellation hybride (société mutuelle...).
- Un mandat électif d'administrateur assez long (6 ans) et renouvelable deux fois avec quelques complications relatives au renouvellement par tiers tous les deux ans.
- L'interdiction aux adhérents d'augmenter la valeur de l'action par l'incorporation des réserves au capital et l'interdiction de procéder à une quelconque distribution des réserves.
- La souscription des nouveaux adhérents au capital social se fait à la valeur nominale historique des actions ; donc aucun avantage n'est reconnu pour les anciens adhérents (qui se sentent lésés) par rapport aux nouveaux adhérents.
- Le remboursement des actions des adhérents sortants se fait à leur valeur nominale historique sur cinq ans et selon la disponibilité des fonds nécessaires pour le remboursement dans la trésorerie de la SMSA.

- Le résultat de la dissolution est distribué uniquement sur les adhérents existants au moment de la dissolution.
- La loi n'a pas prévu un niveau minimum d'instruction pour les élus.
- Les sociétés mutuelles de base n'ont pas la possibilité d'émettre des actions préférentielles à l'instar des sociétés mutuelles centrales.
- L'imposition des bénéfices provenant des opérations avec les « adhérents-stagiaires » à l'impôt sur les sociétés.

LES POINTS FAIBLES PROPRES AUX GDAPs

- Un mandat électif d'administrateur de trois ans renouvelable deux fois avec quelques complications relatives au renouvellement par tiers annuellement.
- La loi ne permet pas aux personnes morales (SMSA, SMVDA, Collectivités locales, etc.) d'adhérer aux GDAPs.
- La loi des GDAPs n'a pas prévu un droit d'adhésion pour les nouveaux adhérents.
- La loi n'a pas prévu la forme des états financiers pour les GDAPs et parle plutôt d'un concept assez vague et à forme et contenu informationnel non défini qu'est « les états relatifs à la situation générale du groupement ».
- Les GDAPs sont considérés être à but non lucratif, les excédents d'exploitation qu'ils réalisent ne sont pas distribuables.
- Les comptes des GDAPs sont contrôlés par le receveur des finances et la désignation d'un commissaire aux comptes ne devient obligatoire qu'au cas où le chiffre d'affaires atteint la somme de 100 mille dinars.

1.2- LA CDRE INSTITUTIONNEL : LA TUTELLE

Les principaux opérateurs qui composent le cadre institutionnel des SPAs sont essentiellement :

- la DG-FIOP et La DG-GREE au niveau central,
- et les arrondissements : Forêt, Génie Rural (GR), Financement et Encouragements (FE), Agriculture biologique et quelques autres services relevant des CRDAs, l'ODYSEPANO, l'Office de l'Elevage et des Pâturages (OEP) et l'Office National de l'Huile (ONH) ainsi que d'autres au niveau régional.

Les efforts d'encadrement et de suivi déployés aussi bien par les structures du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MARHP) que par les autres intervenants sont louables et ont un impact direct important sur le fonctionnement des SPA et essentiellement des GDAP. L'intervention des arrondissements GR en matière d'assistance technique notamment pour résoudre

les problèmes techniques, réparer les pannes et assurer l'entretien des SAE gérés par les SPAs est pertinente voir vitale.

Le diagnostic a permis de constater que la multiplicité des structures intervenant dans le suivi, l'encadrement, l'accompagnement et le contrôle des SPAs a entraîné :

- Un éparpillement des dossiers entre plusieurs services,
- Un manque de pertinence et d'efficacité dans l'action des différents services en charge du dossier des SPAs soit par manque d'information (puisque'ils ne traitent qu'une partie du dossier) soit aussi par manque de coordination ou de cohérence entre les actions des divers intervenants.
- L'existence d'un certain flou sur la définition et l'étendue de la notion de tutelle qui se confond parfois avec le contrôle et peut aller jusqu'à l'immixtion directe des agents de l'administration dans la gestion et la prise de décision dans les SPAs.
- L'absence d'une structure unique en charge des SPAs et qui a pour mission d'agir aussi bien verticalement qu'horizontalement pour retracer les politiques et la stratégie de l'Etat pour le développement des SPAs tous azimuts et veiller à son application notamment en matière de formation, d'encadrement, d'assistance technique, etc.

2- L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DES SPAs AU NO (LA REGION)

LES POINTS FORTS

La région du Nord-Ouest constitue un environnement très propice et assez favorable pour le développement et la promotion des SPAs, en effet :

- La région compte environ 1,17 million d'habitants, soit plus de 10% de la population totale de la Tunisie, avec une densité moyenne de population d'environ 70 habitants par km² (129 dans le gouvernorat de Jendouba), ce qui est supérieur à la moyenne nationale de 67 habitants par km².
- Le nombre d'exploitations agricoles avoisine les 84 mille, dont la plupart sont de petite taille (50% ayant une superficie inférieure à 5 ha et 72% d'une superficie de moins de 10 ha), ce qui signifie que la majorité des agriculteurs sont de petits exploitants.
- La région contient:
 - ✓ Plus de 1,5 million d'hectares de terres agricoles, plus d'un million d'hectares de terres cultivées et près de 500 000 hectares de forêts et de pâturages.

- ✓ Plus de 1740 millions de m³ de ressources en eau et près de 100 000 hectares de zones irrigables.
- La région alloue plus de 571 000 hectares de céréales, 18 000 hectares de légumes, 156 000 hectares de fourrage, 178 000 hectares d'olives, 28 000 hectares d'arbres fruitiers et 8 000 hectares d'autres cultures.
- La région a un important cheptel estimé à environ 52 000 unités bovines de race, 96 000 unités locales et hybrides et plus d'un million d'unités ovines et caprines.
- La région fournit des quantités importantes de production végétale, animale et forestière (2016), soit :
 - ✓ Environ 770 000 tonnes de céréales (environ 60% de la production nationale), 550 000 tonnes de légumes, 70 000 tonnes de légumineuses, 1700 000 tonnes d'aliments pour bétail, 103 000 tonnes d'olives et 141 000 tonnes de céréales.
 - ✓ Plus de 25 600 tonnes de bois et plus de 5 500 tonnes de liège, ainsi que d'importantes quantités de graines de pin d'Alep (Zgougou).
 - ✓ Environ 46 000 tonnes de viande rouge, 27 000 tonnes de viande blanche et 368 millions de litres de lait.

LES POINTS FAIBLES

Dans le cadre des points faibles qui entachent la région il y a lieu de signaler que :

- Le taux de la population non urbaine se situe à un niveau de 58,2% avec 69% au Kef et 57% à Siliana ; ce qui est assez élevé par rapport à une moyenne nationale de 32%. Mais cette caractéristique en l'apparence défavorable constitue plutôt une opportunité pour la promotion et le développement des SPAs existantes et la création de nouvelles.
- Le taux de chômage dans les zones non urbaines varie entre 15,44% au Kef et 26,58% à Jendouba et le flux migratoire total est négatif et se situe à -41 737 personnes au cours de la période 2009-2014.
- Le taux de raccordement et de desserte en eau potable en milieu rural reste nettement inférieur à celle en milieu urbain pour tous les gouvernorats de la région.
- La région ne compte que 16 sociétés mutuelles de services agricoles, ce qui est très peu comparé aux besoins réels et aux opportunités offertes dans de la région.
- Le taux d'adhésion des agriculteurs dans les sociétés mutuelles de services agricoles ne dépasse pas 2%.

- Les SMSA ne couvrent pas toutes les délégations des gouvernorats de la région et les délégations suivantes demeurent toujours dépourvues de SMSAs :
 - ✓ Gouvernorat de Beja: délégations de Gueboullat et Medjez Elbab.
 - ✓ Gouvernorat de Jendouba: délégations de Balta Bouaouane, Aïn Draham, Ghar Dimaou et Oued Meliz.
 - ✓ Gouvernorat du Kef: délégations du Kef-Est et Kef-Nord, Sers, El-Ksour, Djerissa, Kalaa Khasba, Sakiet Sidi Youssef, Twiref, Dahmani et Kalaat Snan.
 - ✓ Gouvernorat de Siliana: délégations de Bouarada, Gaafour, Krib, Bourouis, BarGou, Kesra et Rouhia.
- Les SMSAs actuellement actives dans la région ne couvrent pas toutes les filières agricoles de par leurs spécialités, leur dispersion géographique, les lieux d'implantation et d'exercice de leurs activités ou leurs zones d'intervention.
- Les SPAs existantes ne fournissent pas de services dans de nombreux domaines et activités telles que les grandes cultures, l'élevage ovins et caprins, la collecte et l'écoulement de légumes, de céréales, de légumineuses, l'extraction, le conditionnement et l'écoulement de l'huile d'olives, etc.
- Les SMSAs emploient moins de 80 personnes.

3- RESULTATS DU DIAGNOSTIC INTERNE DES SPAs

Le diagnostic interne des OPAs à porté sur les aspects relatifs à :

- L'adhésion,
- Les activités et services rendus comparés aux besoins réels des agriculteurs dans la région,
- L'organisation, les procédures de contrôle interne et les méthodes de travail administratives et financières, juridiques, fiscales et comptables,
- Les organes de gestion, de délibération, de tutelle et de contrôle, etc.

Tout en portant un regard particulier sur la transparence, la bonne gouvernance et la participation des femmes et des jeunes.

Les résultats du diagnostic des SPA du Nord-Ouest ont montré que malgré les efforts déployés par les parties et les structures impliquées dans la supervision, l'encadrement et le suivi, la situation actuelle de ces organisations, vues de l'intérieur, se présente comme suit :

LES POINTS FORTS

- L'existence d'une demande importante exprimée par les agriculteurs sur les services rendus par les SPAs.
- L'existence d'une volonté des membres des conseils d'administration de participer à des formations de qualification et de bénéficier des actions d'assistance technique.
- L'existence de bonnes règles pour la gestion financière, comptable et juridique des entreprises dans les lois réglementant les SPAs.

LES POINTS FAIBLES

Les points faibles se résument comme suit :

- Faiblesse du taux d'adhésion : les agriculteurs n'ont pas d'engouement pour l'adhésion aux SMSAs et au GDAPs.
- Faiblesse de la structure financière : qui le rend ces structures incapables d'investir et de se développer.
- Absence de méthodes et de modèles scientifiques de gestion associé à un manque de compétences et d'expertise chez les dirigeants et le personnel pour assumer la responsabilité de la gestion financière et administrative de manière efficace.
- Absence quasi-totale de la femme dans les organes de direction et de délibération.
- Réticence des jeunes à intégrer ces structures, à se présenter aux mandats électifs en tant que membres des conseils d'administration des SMSAs et des GDAPs.
- Faiblesse du niveau de vulgarisation, d'éducation, de sensibilisation et de formation au profit du personnel et des élus.
- Manque de conseils d'administration compétents capables de préparer des plans de développement et de retracer un avenir volontariste pour les SPAs.
- Absence d'un climat de transparence et d'ouverture au sujet de la gestion et de la divulgation des résultats.
- Défaut de respect de la périodicité et des délais légaux pour la tenue des réunions des conseils d'administration et la tenue des assemblées générales.
- Retard énorme dans la préparation des états financiers et des rapports financiers et moraux (rapports d'activité) et leur soumission à l'approbation des adhérents.
- Absence de procédures de documentation et d'archivage.
- Situations financières détériorées, endettement fort, absence de résultats encourageants, cumul important de pertes d'exploitation et impossibilité d'accès au crédit bancaire.

- Faiblesse du taux d'encadrement.
- Absence de réseautage des OPAs entre elles et avec d'autres organisations similaires dans d'autres régions et en dehors de Tunisie ou avec les institutions de recherche et développement et les structures d'appui et d'encadrement à l'échelle régional et central.

III- RECOMMANDATIONS

Les résultats du diagnostic ont permis d'identifier les principales forces et faiblesses associées aux éléments suivants :

- Le cadre juridique et institutionnel.
- Le cadre géographique dans lequel opèrent les SPAs objet de cette étude y compris ses opportunités et ses menaces, et
- L'état actuel de fonctionnement des SPAs, de leurs performances et de leurs modèles de gestion au vu des règles et pratiques relatives à la bonne gouvernance et de la transparence.

La deuxième phase de l'étude vise à formuler des recommandations et des propositions pour renforcer les points forts et bannir ou réduire l'impact des faiblesses.

Trois types de recommandations ont été formulés :

- Des propositions et recommandations visant à améliorer le cadre juridique et institutionnel des SPAs.
- Des propositions et recommandations visant à permettre aux SPAs de tirer davantage profit des caractéristiques encourageantes du milieu géographique dans lequel elles opèrent.
- Et des propositions et recommandations visant à remédier aux carences et pallier aux défaillances du système de gestion administrative et financière et améliorer leurs situations actuelles.

1- PROPOSITIONS POUR L'AMELIORATION DU CADRE JURIDIQUE

Les réformes proposées concernent notamment les aspects suivants :

- Changer la dénomination actuelle (Société mutuelle se services agricoles) et la remplacer par la dénomination « Coopérative » et unifier les régimes des deux catégories de sociétés « de base » et « centrale » en une seule catégorie dite coopérative.
- Modifier le mode de choix des administrateurs de manière à permettre aux adhérents de se présenter aux élections en listes et non pas d'une manière individuelle.

- Appliquer le mode de scrutin direct pour choisir le président du conseil d'administration et le trésorier (qui seront successivement et par défaut le candidat tête de liste et le suivant).
- Limiter le nombre de mandats d'administrateur à deux mandats uniquement de 4 ans chacun et abandonner la règle de renouvellement partiel.
- Imposer un niveau minimum d'éducation et de formation pour les candidats au conseil d'administration et des conditions plus strictes pour les présidents et les trésoriers.
- Prévoir un système de rémunération du président et du trésorier qui sera indexé aux indicateurs de performance de la structure en question et soumis à un contrôle rigoureux et un rapport spécial de la part des organes de contrôle et tributaire de l'accord de l'assemblée générale.
- Revoir les règles de nomination des commissaires aux comptes pour s'aligner à la règle générale quant au nombre de mandats et au mode de désignation.
- Modifier le régime juridique et financer des réserves pour permettre aux adhérents de décider librement de leur incorporation au capital social et/ou de procéder à leur distribution.
- Prévoir des incitations fiscales et financières à l'investissement particulières au profit des agriculteurs adhérents aux SPAs plus avantageuses que celles accordées aux agriculteurs non-adhérents.
- Prévoir des incitations fiscales et financières particulières distinctives au profit des SPAs comparées aux autres opérateurs privés dans le même domaine d'activité (subventions d'investissement, subvention d'exploitation : subventions de collecte de lait, subvention de carburant, subvention de transport d'aliments ...).

2- PROPOSITIONS RELATIVES AU CADRE INSTITUTIONNEL

Les recommandations formulées en matière d'amélioration du cadre institutionnel des SPAs consistent essentiellement à :

- Créer un Conseil supérieur dédié aux SPAs (ou à la coopération ou à l'économie sociale et solidaire en général) qui sera chargé de retracer les politiques et les orientations générales de l'Etat en vu de promouvoir la coopération et l'Economie Sociale et Solidaire (ESS).
- Créer une structure centrale unique dédiée exclusivement à la gestion, la promotion, l'accompagnement, l'encadrement et le suivi des SPAs et la supervision de leurs performances.
- Restructurer le secteur des SPAs à l'échelle régionale par la création d'une SPA régionale (coopérative des coopératives et/groupement des

groupements) dans chacune des Gouvernorats du NO qui aura pour tâche la coordination entre les divers SPAs locales (coordination des activités, entraide, échange d'expériences, regroupement des achats, réseautage, etc.)

- Mettre en place une structure d'éducation et de formation unique pour assurer la formation au profit des élus des SPAs dans des thématiques qui leurs permettront d'assurer convenablement leurs rôles et d'accomplir leurs missions à bon escient ou confier cette tâche à l'Agence de Vulgarisation et de Formation Agricole (AVFA) ou à l'une des universités ou des centres de formation spécialisés.
- Elaborer un cursus d'enseignement destiné à la formation de gestionnaires des SPAs et des programmes de formation obligatoires destinés aux dirigeants des sociétés coopératives en vue de les qualifier et de les préparer à exercer leurs fonctions au sein des SPAs.
- Créer une Caisse des Prêts et de Soutien des SPAs qui sera financée à la fois par l'Etat et les bénéficiaires et qui aura pour mission de:
 - ✓ Octroyer de crédits d'investissement aux SPAs,
 - ✓ Accorder sa garantie aux SPAs pour qu'elles puissent contracter des crédits auprès des institutions de crédit,
 - ✓ Accorder des subventions d'investissement aux SPAs.

3- PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS EN VU DE PERMETTRE AUX SPAs DE PROFITER DES OPPORTUNITES OFFERTES PAR LEUR ENVIRONNEMENT NATUREL ET SOCIO-ECONOMIQUE

Les recommandations et les propositions formulées dans ce cadre sont celles de nature à :

- Permettre aux structures professionnelles agricoles de tirer profit des opportunités offertes par l'environnement géographique, démographique et socio-économique dans le cadre duquel elles exercent leurs activités pour assurer leur pérennité et soutenir et consolider leur développement et améliorer leur performance.
- Permettre une meilleure adéquation des activités et des services offerts par les SPAs avec les attentes et les besoins réels et effectifs des agriculteurs résidents dans leurs zones d'implantation et d'exercice de leurs métiers.

Ces recommandations se résument dans les six points suivants :

- Vulgariser la notion de coopération, de coopératives, de groupement de développement ainsi que toute autre forme d'entreprises d'économie sociale et solidaire dans les zones et auprès des populations concernées par cette

forme d'économie. A cet effet il serait opportun de multiplier les compagnes de sensibilisation et de vulgarisation notamment dans les zones et auprès des populations rurales susceptibles de s'organiser sous l'une des formes appropriée des entreprises de l'ESS pour les convaincre de l'intérêt de s'organiser en des entreprises d'économie sociale et solidaire(EESS) et de l'impact positif énorme que cela peut avoir sur leurs revenus et sur le rendement de leurs exploitations.

- Mobiliser les populations concernées en vue de les convaincre de l'intérêt d'adhérer aux SMSAs et aux GDAPs existants et actifs et d'améliorer le taux d'adhésion jusque là trop faible dans ses entités et dans la région d'une manière générale.
- Aider les SPAs existantes à diversifier leurs activités et leurs services en vue d'assister leurs clients et de répondre à tous leurs besoins.
- Créer de nouvelles SPAs et exhorter les populations concernés à y adhérer massivement pour leur garantir une demande importante de services et de biens objet de leur commerce ou de leur activité. L'effort de création de nouvelles SPAs doit être réservé en priorité aux zones ou délégations où cette forme d'entreprises n'existe pas actuellement.
- Elaborer un plan national et régional directeur des SPAs (ou des EESS) qui définit les zones prioritaires pour la création des SPAs et les activités et les filières prioritaires dans lesquelles les entités nouvellement créées doivent se spécialiser.
- Créer de nouvelles SPAs notamment dans les filières suivantes :
 - ✓ L'huile d'olive (biologique surtout) : Production, cueillette, extraction, conditionnement, emballage et commercialisation.
 - ✓ L'apiculture,
 - ✓ L'aviculture,
 - ✓ La cuniculiculture,
 - ✓ Le conditionnement (chambres frigorifiques) et la commercialisation des produits agricoles,
 - ✓ Etc.

4- RECOMMANDATIONS VISANT A AMELIORER LES PERFORMANCES INTERNES DES SPAs DU NORD-UEST

Les recommandations suivantes visent à :

- Améliorer l'organisation et la gestion administrative et financière des SPAs actuellement actives dans la région du Nord-Ouest et les doter des outils nécessaires pour répondre aux normes de bonne gouvernance.

- Améliorer la performance des SPAs, la qualité de leurs services ainsi que leurs résultats comptables, consolider leurs structures financières et soutenir leur pérennité et la durabilité de leurs affaires.
- Offrir un appui technique qui permettrait de :
 - ✓ Réhabiliter les SPAs existantes et actives,
 - ✓ Assurer la formation des administrateurs et du personnel sur les bonnes pratiques en matière de gestion administrative, financière, technique, etc.
 - ✓ Assister les SPAs à l'élaboration de leurs business plans pour les périodes à venir et la recherche des sources de financement.

Ces recommandations consistent à :

- Resauter les SPAs de la région en vu de créer des synergies entre elles et les mettre en contact avec les autres intervenants dans le secteur (ministères concernés, syndicats, universités et centres de recherche, entreprises ...)
- Elaborer un plan de communication et initier un débat régional sur l'intérêt des SPAs et de l'ESS en général et son impact sur les revenus des adhérents et le rendement de leurs exploitations.
- Mobiliser les populations cibles et susciter leur adhésion massive aux SPAs actives.
- Créer de nouvelles SPAs et inciter les agriculteurs à y adhérer massivement dans le cadre d'un plan directeur régional des SPAs.
- Assister les SPAs existantes dans la région du Nord-Ouest à diversifier leurs activités pour répondre aux besoins des adhérents dans toutes les filières.
- Assister les SPAs créées et à créer ultérieurement à préparer des business-plans réalistes, volontaristes et orientés vers l'avenir.
- Aider les SPAs créées et à créer dans la recherche et la mobilisation des fonds nécessaires pour le financement de leurs investissements.
- Prévoir une mission d'assistance technique au profit des SPAs de la région de manière à leur permettre de :
 - ✓ Elaborer leurs plans d'affaires,
 - ✓ Identifier leurs besoins en formation,
 - ✓ Elaborer et dispenser un programme de formation au profit de leurs dirigeants et personnels,
 - ✓ Mettre à jour et assainir leurs comptabilités,
 - ✓ Les doter de logiciels de gestion administrative, financière et comptable et assurer la formation et l'accompagnement des utilisateurs des logiciels en question,
 - ✓ Mettre à jour et assainir leurs situations fiscales,

- ✓ Rattraper les retards dans la tenue de leurs assemblées générales,
- ✓ Former leurs dirigeants et leurs employés sur les thèmes ayant trait à l'exercice de leurs fonctions.
- ✓ Améliorer leurs organisations et élaborer leurs manuels de procédures et leurs règlements internes.