



ADAPT



Financé par l'Union européenne

EVALUATION APPROFONDIE DES MARCHES NATIONAUX ET REGIONAUX DE L'ALIMENTATION SCOLAIRE

Elaboré par  **TPAD**
L'expertise équitable

**EVALUATION APPROFONDIE DES MARCHES NATIONAUX ET
REGIONAUX DE L'ALIMENTATION SCOLAIRE**

**Programme Appui au Développement Durable dans le Secteur de
l'Agriculture et de la Pêche en Tunisie – ADAPT**

RAPPORT DE SYNTHÈSE

Version Finale

19 Octobre 2022

Table des Matières

INTRODUCTION ET OBJECTIFS DE LA MISSION.....	10
APPROCHE METHODOLOGIQUE POUR LA CONDUITE DE LA MISSION.....	13
1 Revue bibliographique et synthèse des données secondaires.....	13
2 Echantillonnage	13
3 Préparation des outils de collectes des données	15
4 Collecte des données primaires, secondaires et complémentaires.....	16
4.1 Activité 1 : Diagnostic au niveau national	16
4.2 Activité 2 : Diagnostic au niveau régional et local	16
4.3 Activité 3 : Diagnostic du secteur agricole	17
CONTEXTE.....	19
4.4 Lois et textes règlementaires	24
4.4.1 Loi n° 2002-80 du 23 juillet 2002.....	24
4.4.2 Décret n° 2004 – 2437 du 19 octobre 2004	24
4.4.3 Décret gouvernemental n° 2016-664 du 25 mai 2016	25
ACTEURS CLES DE L'ALIMENTATION SCOLAIRE.....	27
1 Acteurs intervenants dans l'alimentation scolaire.....	27
1.1 Acteurs du secteur public	27
1.1.1 Ministère de l'Education.....	27
1.1.1.1 Office des œuvres scolaires.....	27
1.1.1.2 Banque Alimentaire.....	28
1.1.1.3 Cantine Centrale	28
1.1.1.4 Directions Régionales de l'Education.....	28
1.1.1.5 Structures scolaires (Ecoles, Collèges, Lycées)	29
1.1.2 Ministère de la Santé.....	29
1.1.3 Ministère de l'Agriculture.....	29
1.2 Acteurs de la société civile	31
1.2.1 Association d'Action et de Développement de l'Ecole Primaire	31
1.3 Acteurs privés	32
1.3.1 Producteurs	32
1.3.2 Transformateurs.....	32
1.3.3 Commerçants.....	33

1.3.4	Transporteurs	33
1.3.5	Consommateurs	33
2	Carte des acteurs	33
PRINCIPAUX RESULTATS		35
1.	Taille globale du marché de la nutrition scolaire.....	35
2.	Analyse des acteurs de la chaine d’approvisionnement de l’alimentation scolaire.....	38
2.1	Les écoles bénéficiaires de la chaine d’approvisionnement	39
2.1.1	Evaluation organisationnelle des écoles	39
2.1.2	Gestion de l’alimentation scolaire au niveau des écoles	40
2.2	Producteurs : OPAs.....	42
2.3	Commerçants	44
2.4	Clients	47
3	Analyse globale des marchés nationaux et régionaux	50
3.1	Processus global d’approvisionnement	50
3.2	Processus d’achats	51
3.2.1	Gouvernance de passation des marchés pour l’alimentation scolaire.....	52
3.2.2	Processus de transport et stockage.....	53
3.2.3	Cartographie des chaines d’approvisionnement en céréales et dérivés.....	54
3.2.4	Analyse des circuits de distribution des produits agricoles.....	58
3.2.5	Processus d’utilisation des produits alimentaires	59
3.2.6	Processus de budgétisation et de paiement	62
3.2.6.1	Processus de budgétisation :	62
3.2.6.2	Processus de paiement	62
3.3	Principales contraintes au développement de l’approvisionnement	62
3.3.1	Contraintes institutionnelles	63
3.3.1.1	Contraintes globales	63
3.3.1.2	Contraintes propres aux producteurs locaux.....	64
3.3.2	Contraintes économiques	65
3.3.2.1	Contraintes globales	65
3.3.2.2	Contraintes propres aux producteurs locaux.....	65
3.3.3	Contraintes opérationnelles.....	66
3.3.3.1	Contraintes globales	66
3.3.3.2	Contraintes propres aux producteurs locaux.....	67
3.4	Mécanismes de passation de marchés à l’échelle locale	68

4	Estimations	69
4.1	Potentiel de la production agricole locale	69
4.2	Potentiel de croissance la production agricole locale pour l’approvisionnement de l’alimentation scolaire	71
	RECOMMANDATIONS.....	73
1.	Renforcement du diagnostic de la chaine d’approvisionnement au niveau local.....	74
2.	Elaboration d’un programme national d’alimentation scolaire à base de produits locaux .	74
3.	Des actions concrètes pour appuyer l’OOESCO, les coordinateurs régionaux et locaux et les directeurs d’écoles	74
5	Réformes nécessaires pour faciliter l’accès des OPA aux marchés locaux	75
6	Les grandes lignes du plaidoyer	76
7	Tous les faits saillants et idées pertinentes qui permettent de développer les circuits de distributions courts et l’approvisionnement local	78
8	Mesures de renforcement des capacités	78
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	84
	ANNEXES.....	86

Liste des abréviations

ADAPT : Appui au Développement Durable dans le secteur de l'Agriculture et de la Pêche en Tunisie

AICS : Agence Italienne pour la Coopération au Développement

PAM : Programme Alimentaire Mondial

OPA : Organisation professionnelle agricole

PME : Petite et Moyenne Entreprise

SMSA : société Mutuelles des Services agricoles

SMSP société Mutuelles des Services de la pêche

GDA : Groupement de développement agricole

GDAP : Groupements de développement de l'agriculture et de la Pêche

PNAS : Programme National d'Alimentation Scolaire

OOESCO : Office des œuvres scolaires

DGFIOP : Direction Générale du Financement, des Investissements et des Organismes Professionnels

SABER : Systems Approchs for Better Educaton Results

FR : Femme rurale

FE : Financement et Encouragement

CRDA : Commissariat régional au développemnt agricole

PONAT : Participatory Organisationnel Needs Assesment Tool

PV : Procès-verbal

UTAP : Union tunisienne de l'agriculture et de la pêche

SYNAGRI : Syndicat des agriculteurs

MARHP : Ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche

AADEP : Associations d'Action et de Développement de l'Ecole Primaire

ME : Ministère de l'éducation

INS : Institut national de la statistique

ONAGRI : Observatoire national de l'agriculture

ODD : Objectifs de Développement Durable

FAO : Organisation de l'Agriculture et de l'Alimentation

Liste des Figures

Figure 1 : Echantillon par catégorie d'acteurs	18
Figure 2: Acteurs privés d'approvisionnement des denrées alimentaires	32
Figure 3 : Carte des acteurs	34
Figure 4 : Structure de la chaine d'approvisionnement.....	35
Figure 5 : Estimation de la taille globale du marché de la nutrition scolaire - Source : OOESCO, Ministère de l'Education, 2022	37
Figure 6 : Caractéristiques organisationnelles des écoles - moyenne de 1- faible à 5 – élevé	40
Figure 7 : Types de repas fournis.....	42
Figure 8 : Répartition de l'échantillon des détaillants par gouvernorat.....	44
Figure 9 : Répartition de l'échantillon des détaillants par délégation	44
Figure 10 : Types de détaillants	44
Figure 11 : Fréquences d'approvisionnement chez le premier fournisseur.....	45
Figure 12 : Des contrôles de qualité et de sécurité alimentaire sont effectués par qui ?.....	45
Figure 13 : Fréquence des contrôles.....	46
Figure 14 : Auriez-vous accès à un crédit si nécessaire pour développer votre entreprise ?	46
Figure 15 : Avez-vous bénéficié un crédit ou emprunt pour développer votre activité ?.....	46
Figure 16 : Les enjeux globaux pour votre entreprise.....	46
Figure 17 : Distribution de l'échantillon des clients par gouvernorat	47
Figure 18 : A quelle période rencontrez-vous des difficultés pour l'obtention de produits ?.....	49
Figure 19 : Pour quelles raisons n'êtes-vous pas en mesure de négocier les prix ?.....	49
Figure 20 : Défis auxquels les clients sont confrontés	50
Figure 21: Cartographie du processus d'achat des denrées alimentaires.....	52
Figure 22: Cartographie du processus de transport et de stockage des denrées alimentaires	54
Figure 23: Cartographie de la chaine d'approvisionnement en céréales et dérivés (Circuit long).....	55
Figure 24 : Cartographie de la chaine d'approvisionnement en Dérivés de Céréales (Circuit court).....	57
Figure 25: légende des cartes des chaines d'approvisionnement	58
Figure 26 : Nombre d'élèves bénéficiant de l'alimentation scolaire/nombre total d'élèves	60

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Critères d'échantillonnage pour la sélection des gouvernorats de l'étude.....	14
Tableau 2 : Critères d'échantillonnage pour la sélection des délégations de l'étude	14

Tableau 3 : Répartition géographique des écoles visitées	38
Tableau 4 : plan de renforcement des capacités	78
Tableau 5: Mesures de renforcement des capacités des producteurs locaux et des OPA	82

Remerciements

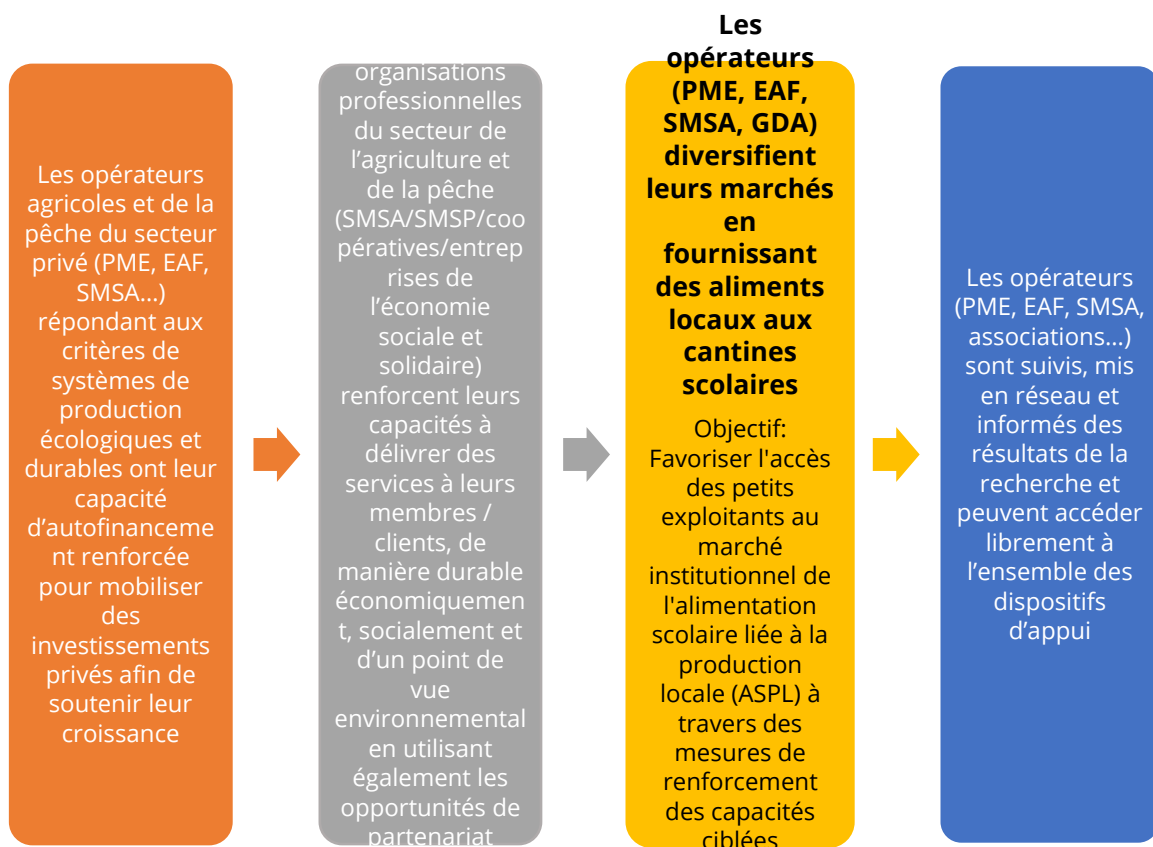
Les membres de l'équipe du bureau d'études TPAD tiennent à remercier les équipes en charge de la mise en œuvre du programme au sein du Programme Alimentaire Mondial (PAM) Bureau de Tunisie pour leur appui continu pour la réalisation de la présente mission ainsi que la facilitation du travail de terrain pour la collecte de données.

L'équipe d'expertes remercie également les partenaires publics, plus particulièrement l'Office des œuvres scolaires (OOESCO) du Ministère de l'Education, et la Direction Générale des Financements et Investissements et Organisation Professionnelle (DGFIOP) du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche pour leur appui à travers le partage des données utiles à la réalisation de la mission et le soutien pour l'organisation des rencontres au niveau régional et local.

INTRODUCTION ET OBJECTIFS DE LA MISSION

La mission « Evaluation approfondie des marchés nationaux et régionaux de l'alimentation scolaire » s'inscrit dans le cadre du programme « Appui au Développement Durable dans le secteur de l'Agriculture et de la Pêche en Tunisie » (ADAPT) financé par l'Union Européenne et réalisé par l'Agence Italienne pour la Coopération au Développement (AICS) en partenariat avec le Programme Alimentaire Mondial (PAM).

Le programme ADAPT a pour objectif de soutenir les systèmes de production écologiques et durables en améliorant les performances économiques, sociales et environnementales des opérateurs des chaînes de valeurs associées. Celui-ci se décline en quatre résultats clés comme suit :



Dans le cadre du 3^{ème} résultat, le PAM intervient à travers la réalisation d'une évaluation approfondie des marchés nationaux et régionaux de l'alimentation scolaire afin d'identifier de manière précise les caractéristiques du marché de l'alimentation scolaire, de décrire l'environnement réglementaire qui le régit, de clarifier le système de coopération et les acteurs qui le composent, d'identifier le potentiel de croissance de ce marché et les défis nécessitant une

intervention adéquate. Une meilleure compréhension de ce marché permettra d'identifier les mesures adéquates permettant la promotion de l'accès des petits exploitants au marché de l'alimentation scolaire.

Il s'agit de conduire une analyse globale des marchés nationaux et régionaux en mettant l'accent sur la cartographie exhaustive des processus d'achat, de transport, de livraison, de stockage et d'utilisation des produits alimentaires à l'échelle locale, régionale et centrale. L'analyse globale adoptera des outils et des méthodes alliant travail d'expertise à approche participative. Cette cartographie permettra d'identifier les différents processus et les contraintes institutionnelles économiques et opérationnelles au développement de l'approvisionnement, et d'analyser et évaluer les mécanismes de passation de marchés à l'échelle locale.

Les objectifs spécifiques de l'analyse globale permettront de :

1. Faire une estimation de la taille globale actuelle du marché de la nutrition scolaire ;
2. Evaluer sa structure (par type d'acteurs et par type de produits) ;
3. Estimer la part de marché des achats locaux et leur potentiel de croissance ; et,
4. Estimer la part de marché des petits exploitants et leur potentiel de croissance.

Ce potentiel de croissance pourra être estimé dans le cadre de scénarios qui prennent en compte :

- Le traitement des points de frictions et goulots d'étranglement qui empêchent les producteurs locaux et petits exploitants d'accéder au marché du Programme National d'Alimentation Scolaire (PNAS) ;
- L'amélioration de certaines capacités des petits exploitants, GDA, SMSA et PME agricoles afin d'être plus compétitifs.

Afin d'atteindre les résultats escomptés, la mission s'est articulée autour de 6 phases :

- Lors de la **Première Phase**, l'équipe a procédé aux entretiens de cadrage avec l'équipe programme du PAM pour déterminer les activités à mener et valider le calendrier d'exécution. Lors de cette réunion, le PAM a partagé avec le bureau d'études les documents du programme de la nutrition scolaire, les informations sur le contexte ainsi qu'une liste de contacts au sein des structures publiques à rencontrer ;
- Dans une **Deuxième Phase**, une collecte et une analyse documentaire des rapports et études relatifs à l'alimentation scolaire a été effectuée ;
- Dans une **Troisième Phase**, l'équipe du bureau d'études a réalisé des entretiens avec les équipes en charge de l'approvisionnement en produits alimentaires au sein du siège de l'Office des Œuvres Scolaires (OOESCO) dans le but de cartographier les processus d'achat, de transport, de

livraison, de stockage et d'utilisation des produits alimentaires au niveau central et de collecter les informations sur le budget alloué, sa structure ainsi que la part des achats locaux et des petits exploitants. Lors de cette phase, l'équipe du bureau d'études a également collecté les données relatives aux écoles et aux cantines ;

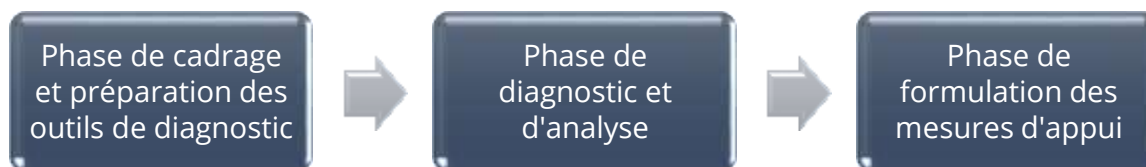
- Lors de la **Quatrième Phase**, le bureau d'études s'est chargé de la réalisation des entretiens auprès d'un échantillon représentatif d'écoles offrant des repas/gouters aux élèves, les cantines centrales de Nadhour et Kerkennah et des représentations régionales de l'OOESCO ;

- Dans une **Cinquième Phase**, le bureau d'études a conduit des entretiens complémentaires avec des GDA , SMSA , SMSAP ainsi que des représentants des groupements professionnels d'agriculteurs et des cadres clés de la Direction Générale du Financement, des Investissements et des Organismes Professionnels (DGFIOF) afin de comprendre davantage les circuits de distribution des petits exploitants et les problèmes clés en termes de maturité et de capacité des GDA, SMSA et PME agricoles pour accéder aux marchés nationaux et régionaux de l'alimentation scolaire ;

- Dans une **Sixième Phase**, toutes les analyses précédentes ont été synthétisées dans un rapport proposant des actions concrètes pour appuyer l'OOESCO, les coordinateurs régionaux et locaux et les directeurs régionaux pour s'approvisionner davantage de produits alimentaires au niveau local ainsi que les grandes lignes du plaidoyer nécessaire à la réforme de certains cadres, dispositions et réglementations de marchés. Les principaux points de frictions qui empêchent l'accès des petits producteurs au marché national de l'alimentation scolaire ainsi que les idées permettant de développer les circuits de distribution courts et l'approvisionnement local ont également été présentés.

APPROCHE METHODOLOGIQUE POUR LA CONDUITE DE LA MISSION

En conformité avec l'approche méthodologique globale et les Termes de Références de la mission, et afin d'atteindre les résultats escomptés, la méthodologie de mise en œuvre suivante a été proposée, elle s'articule autour de 3 phases comme le montre la figure suivante :



La présente étude a démarré en Février 2022 et la collecte des données de terrain a été réalisée d'Avril à Juin 2022.

1 Revue bibliographique et synthèse des données secondaires

En tout premier lieu, la documentation relative au programme ADAPT et à la composante nutrition scolaire du PAM a été étudiée par l'équipe. Cela a permis d'avoir une connaissance approfondie des résultats attendus du programme et de ses différents axes d'intervention. Cette documentation a servi de base pour une bonne compréhension du contexte dans lequel le programme est mis en œuvre. Une étude documentaire additionnelle et l'analyse de données secondaires pertinente ont été effectués pour une meilleure compréhension du fonctionnement de l'alimentation scolaire en Tunisie. Au cours de cette étape, les documents relatifs aux passations de marchés publics et les achats liés à la nutrition scolaire ont été collectés, synthétisés et analysés. Cette étape a été menée sur la base des connaissances des expertes de l'équipe, des documents fournis par le PAM, la bibliographie existante et les échanges avec l'équipe du projet.

Une liste préliminaire de documents et rapports est indiquée ci-dessous :

- Stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire ;
- Appui au développement durable dans le secteur de l'agriculture et de la pêche artisanale en Tunisie -ADAPT : Annexe 1 de la convention _ Description de l'action ;
- Rapport de diagnostic : Evaluation intégrée du système d'alimentation scolaire en Tunisie (année 2014);
- Rapport Pays SABER 2021 (Systems Approchs for Better Educaton Results) : Alimentation Scolaire en Tunisie
- Rapport Pays SABER 2014 (Systems Approchs for Better Educaton Results) : Alimentation Scolaire en Tunisie 2021 ;
- State of school feeding WorldWide 2020.

2 Echantillonnage

Sur la base de l'analyse documentaire, l'équipe du projet s'est chargée de l'élaboration d'une grille de sélection d'un échantillon représentatif des 24 coordinateurs régionaux du Ministère de l'Education, des coordinateurs locaux et des directeurs des écoles à l'échelle des délégations. Les cantines visitées ont également été sélectionnées à ce stade.

Etant donnée l'étendue de l'étude, au total 10 gouvernorats et 20 délégations seront sélectionnés pour la conduite du diagnostic.

Les critères suivants sont proposés pour la sélection des gouvernorats qui seront couverts par le diagnostic.

Tableau 1 : Critères d'échantillonnage pour la sélection des gouvernorats de l'étude

Critère	Détails
Région	Les 6 grandes régions seront représentées par au moins un gouvernorat : Nord Est, Nord-Ouest, centre Est, Centre Ouest, Sud Est, Sud-Ouest
Nombre d'écoles	Les gouvernorats sélectionnés devront être variés en termes de concentrations d'écoles et de cantines
Nombre de cantines décentralisées par gouvernorat	Les gouvernorats sélectionnés devront avoir le plus grand nombre de cantines décentralisées avec des repas variés (chauds et froids)
Nombre de cantines centrales	Au moins 2 gouvernorats sélectionnés devront avoir des cantines centrales qui alimentent le plus grand nombre d'écoles
Diversité des systèmes de productions	Les gouvernorats sélectionnés devront avoir une activité agricole diversifiée (des systèmes de production diversifiés et intégrés)
Nombre d'OPA (GDA, SMSA) dans le gouvernorat	Les gouvernorats sélectionnés rendent compte de la diversité d'OPA en termes de statuts, d'activités et de produits.

Dans chaque gouvernorat, les critères suivants ont été pris en compte pour la sélection des délégations qui ont été couvertes par le diagnostic.

Tableau 2 : Critères d'échantillonnage pour la sélection des délégations de l'étude

Critère	Détails
Zone rurale/urbaine	Les délégations sélectionnées représentent aussi bien des zones urbaines que des zones rurales
Nombre de cantines par délégation	Les délégations sélectionnées devront avoir le plus grand nombre de cantines
Proximité aux producteurs/vendeurs locaux	Les délégations sélectionnées devront être variées en termes de concentration de producteurs organisés dans des OPA et de PME et de diversification de produits
Nombre d'élèves par école	Les délégations sélectionnées devront être représentatives en termes de tailles (effectifs d'élèves) des écoles
Types de repas servis par les cantines (chauds, froids, préparés sur place, livrés...)	Les délégations sélectionnées devront avoir des cantines qui offrent un repas ou plus avec des types /menus diversifiés.

Dans chaque gouvernorat sélectionné, des visites ont été effectuées auprès des :

- 1- Coordinateurs régionaux de l'OOESCO ;
- 2- Directeurs des écoles sélectionnées au niveau de chaque délégation ;
- 3- Deux cantines centrales de Nadhour et de Kerkennah ;
- 4- Représentants de l'arrondissement FR /FE aux CRDAs ;

5- Représentants des OPAs (SMSA /GDA).

3 Préparation des outils de collectes des données

L'échantillon sélectionné a fait l'objet d'un diagnostic détaillé à travers les outils appropriés (donnés en annexes). Les approches et outils suivants ont été utilisés.

1. Le questionnaire de diagnostic organisationnel des écoles

Le questionnaire de diagnostic organisationnel est un outil permettant d'obtenir une image structurée de tous les aspects essentiels de l'organisation des écoles et des cantines. L'outil PONAT (*Participatory Organisationel Needs Assessment Tool*) peut être utilisé afin d'examiner de manière détaillée les caractéristiques organisationnelles des cantines. Cet outil est conçu de manière à collecter des informations sur sept dimensions clés dont chacune représente un volet essentiel de cantine et se mesure par une série de questions pertinentes dont la réponse permet d'évaluer les points faibles et les points forts des cantines sélectionnées.

Ainsi, les cantines pourront alors être décrites en termes de plusieurs critères et facteurs organisationnels.

2. Le guide de discussion avec les coordinateurs régionaux

Cet outil est destiné aux coordinateurs régionaux de l'OOESCO, aux responsables au niveau des banques alimentaires et des cantines centrales. Celui-ci s'intéresse, en premier lieu aux processus d'achat, d'approvisionnement, de dépenses, de stockage, et d'utilisation des produits alimentaires au niveau régional et local, aussi bien pour les repas froids que les repas chauds. Il concerne également les acteurs intervenants au niveau de l'alimentation scolaire, les caractéristiques des cantines scolaires, les défis et réformes nécessaires pour développer les processus de passations des marchés d'approvisionnement en produits alimentaires en faveur des petits producteurs structurés dans des OPA et des PME ainsi que les mesures de renforcement des capacités des structures responsables de l'approvisionnement pour développer les circuits de distributions courts et l'approvisionnement local.

3. Un guide de discussions auprès des Commissariats Régionaux de Développement Agricole (CRDA)

Cet outil s'intéresse essentiellement au système et contexte des organisations professionnelles agricoles (OPAs) et concerne surtout l'arrondissement Femme rurale et l'arrondissement Financement et Encouragement (FE) au sein des CRDAs afin d'avoir un diagnostic sur le niveau de professionnalisation et spécialisation des OPAs, le rôle des femmes rurale dans ces organisations, les types d'appui fournis par le CRDA pour le développement des OPAs ainsi que les principaux freins et pistes d'amélioration sur le plan institutionnel.

4. Un guide d'entretien auprès des OPAs

Cet outil est destiné aux représentants des OPAs à savoir des GDAs ou SMSAs et permet d'avoir des informations sur l'organisation de l'OPA, la zone d'intervention, les différents types de produits fournis par l'OPA, les contraintes et les besoins en renforcement des capacités.

5. Une enquête quantitative auprès des clients, commerçants, grossistes, transformateurs et fabricants

Celui-ci est destiné aux clients dans le but de comprendre les caractéristiques du marché et évaluer les lacunes et inefficacités potentielles.

4 Collecte des données primaires, secondaires et complémentaires

La collecte des données a été réalisée à l'échelle nationale, régionale et locale auprès des acteurs clés impliqués dans l'approvisionnement en produits alimentaires des cantines. La conduite de ces diagnostics s'est basée sur des guides d'entretien semi-structurés et des questionnaires adaptés à chaque acteur et couvrant tous les aspects liés aux processus de passation de marchés.

4.1 Activité 1 : Diagnostic au niveau national

Le diagnostic a été conduit auprès des acteurs clés au niveau national en particulier les équipes chargées de l'approvisionnement en produits alimentaires au sein du siège de l'OOESCO ainsi que d'autres acteurs pertinents proposés par l'équipe du projet : le ministère de l'Agriculture et le Ministère de l'éducation. Ce diagnostic portera sur le fonctionnement des équipes (diagnostic organisationnel), les processus de travail, à savoir les processus d'achat, de transport, de stockage et d'utilisation des produits alimentaires et les ressources financières. Cette étape de diagnostic a permis d'élaborer une cartographie détaillée et solide :

- Des acteurs impliqués dans la passation des marchés à l'échelle centrale et les relations entre eux ;
- Des processus d'achat, de transport et de livraison, de stockage et d'utilisation des produits alimentaires au niveau central.

Les résultats du diagnostic au niveau central a servi à compléter l'analyse des documents effectuée dans la revue documentaire.

4.2 Activité 2 : Diagnostic au niveau régional et local

Après avoir choisi les zones géographiques à couvrir, la liste des acteurs à interviewer et les cantines à visiter, l'équipe d'expertes s'est mobilisée pour conduire des entretiens ciblés auprès d'une sélection de coordinateurs régionaux et de coordinateurs locaux à l'échelle des délégations,

ainsi que les directeurs des cantines centrales de Nadhour et Kerkenah et les directeurs d'écoles des zones sélectionnées. Ces entretiens ont pour objectif de :

- Dresser un diagnostic organisationnel des structures chargées de la passation des marchés au niveau régional et local ;
- Cartographier les processus d'achat, de transport et de livraison, de stockage et d'utilisation des produits alimentaires au niveau régional et local ;
- Collecter des informations sur l'utilisation des budgets alloués, leurs structures (par catégorie de dépenses et par type de produits achetés), la part des achats locaux et la part des achats de petits exploitants (si disponible ou estimé) ;
- Comprendre les freins aux développements de l'achat local et des circuits courts d'approvisionnements ;
- Analyser les caractéristiques des cantines, leurs capacités et processus.

Ce diagnostic a été mené à travers des guides d'entretien et un questionnaire de diagnostic organisationnel.

La liste des écoles est donnée en annexe 1.

4.3 Activité 3 : Diagnostic du secteur agricole

Au cours de cette phase, des entretiens complémentaires avec des (3) GDA, (3) SMSA et SMSP, des (3) représentants des groupements professionnels d'agriculteurs et des cadres clés de la DGFIOP et des CRDA ont été réalisés. Ce diagnostic a permis de :

- Comprendre le cadre institutionnel et légal des OPA ;
- Compléter la compréhension des circuits de distribution des petits exploitants ;
- Identifier les contraintes clés en termes de capacités techniques, managériales et financières des GDA, SMSA et PME agricoles pour faciliter leur accès aux marchés nationaux et régionaux de l'alimentation scolaire.

Il a été question de réaliser un diagnostic auprès des OPAs implantées dans les zones limitrophes aux cantines scolaires. Ce diagnostic a pour objectifs :

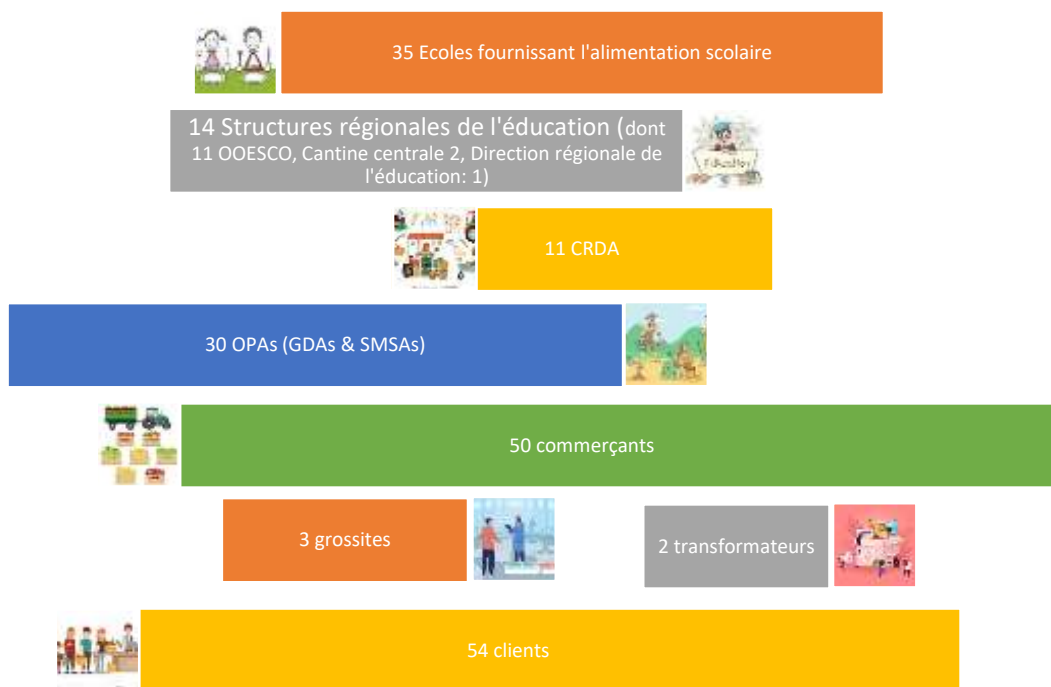
- L'évaluation du potentiel local d'approvisionnement des cantines en produits agricoles bruts et transformés : diversité et disponibilité d'acteurs, diversité et disponibilité des produits agricoles de base et des produits transformés, capacités et performances des acteurs locaux, cadres règlementaires et juridiques existants ;
- L'analyse des principales contraintes des organisations professionnelles agricoles pour accéder aux marchés institutionnels ;
- L'identification des mesures de renforcement des capacités des OPAs.

L'échantillon des OPAs qui a participé à l'étude a été sélectionné en fonction de deux critères : la proximité des cantines scolaire et la diversité des systèmes de productions. Ces deux critères ont permis d'identifier un échantillon de 30 OPA dont 11 SMSA au total (10 SMSA de base et une SMSA centrale) et 19 GDA (dont 2 GDA de pêches et plus de 10 GDA Féminin).

Afin de compléter les informations sur les circuits de distribution, la tendance de consommations et la disponibilité des produits, un ensemble d'interviews a été réalisé auprès d'autres acteurs des chaînes d'approvisionnement tels que les détaillants, les grossistes, les associations de producteurs des cinq groupes de produits agricoles (Fruits et légumes, viandes rouges, viandes blanches, produits de la pêche et les conserves alimentaires) et les consommateurs.

La figure ci-dessus présente la taille de l'échantillon par catégorie d'acteurs régionaux et locaux couverts par le travail de collecte des données.

Figure 1 : Echantillon par catégorie d'acteurs



CONTEXTE

En Tunisie, le secteur agricole constitue un pilier majeur de l'économie puisqu'il contribue à environ 10% du PIB. Il représente la base pour l'atteinte des objectifs nationaux en matière de sécurité alimentaire, de création d'emplois, et de gestion des ressources naturelles. L'agriculture représente un enjeu important d'un point de vue économique et social, le secteur fournit un complément de revenus pour de nombreux ménages en zone rurale et assure une partie importante des revenus nationaux liés aux exportations¹.

L'agriculture constitue une ressource financière directe ou indirecte pour environ 70% de la population dans les zones arides tunisiennes. Les principales réformes de politique agricole que la Tunisie a adoptées depuis le milieu des années 80, ont permis une croissance de la production supérieure à celle de la population (une moyenne supérieure à 3 % sur la longue période), avec une autosuffisance pour les fruits, les légumes, le lait, les produits avicoles et 98% de ses besoins en viandes rouges².

Ce modèle a néanmoins atteint ses limites vers le début des années 2000. En effet, la politique agricole actuelle ne comporte pas suffisamment de stratégies applicables permettant d'atténuer la vulnérabilité des acteurs opérant dans l'agriculture et l'agroalimentaire. Les défis semblent ainsi majeurs dans la mesure où la production agricole avec ses différents secteurs et filières est loin d'être stabilisée pour être capable de garantir la sécurité alimentaire du pays, de sécuriser le revenu des agriculteurs ainsi que la durabilité de leurs exploitations³.

Selon l'indice de sécurité alimentaire mondial « Global Food Security Index » de 2022⁴, la Tunisie se classe à la 62^{ème} position sur 113 pays et son score global est de 60,3/100⁵. La Tunisie peut améliorer son score à travers des actions concrètes menées sur le terrain qui permettront notamment de faire faces aux défis imposés par le changement climatique et la raréfaction des ressources naturelles.

Par ailleurs, l'organisation professionnelle n'attire que 7% des agriculteurs, les structures existantes ne sont pas attractives à cause de leur faible performance économique et technique. A cela, s'ajoutent les circuits de distributions peu organisés et le faible accès aux financements que ce soit pour les producteurs individuels ou pour les producteurs organisés en collectif.

1 Tableau de bord de l'agriculture, Onagri 2022

2 Analyse de la filière céréalière en Tunisie et identification des principaux Points de dysfonctionnement à l'origine des pertes, FAO 2018

3 Les limites d'une politique de sécurité alimentaire : le cas de la filière céréalière, Observatoire tunisien de l'économie, Décembre 2020

4 Un classement mis en place par le magazine anglais The Economist qui examine les questions fondamentales de l'accessibilité, la disponibilité, la qualité et la sécurité des aliments.

5 <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/explore-countries/tunisia>

En Tunisie, l'éducation est universelle et l'école primaire est ouverte à toutes et tous, toutefois des problèmes d'abandon scolaire subsistent. Dans ce contexte, le Ministère de l'Éducation a annoncé en Juin 2022 les grandes lignes de son programme de réforme du secteur éducatif, dont l'une des pierres angulaires est l'amélioration de la vie scolaire notamment à travers le Programme National d'Alimentation Scolaire (PNAS).

Les activités liées à l'alimentation scolaire ont commencé dès 1967 avec l'appui du Programme Alimentaire Mondial (PAM) et ce n'est qu'en 1997 que le gouvernement tunisien a pris en charge l'ensemble de ces activités.

Aujourd'hui, la gestion du programme est décentralisée au niveau du Ministère de l'Éducation qui met les fonds à la disposition de l'OOESCO, ce dernier lance des appels d'offre nationaux pour l'approvisionnement des banques alimentaires régionales en denrées alimentaires selon les besoins en quantités relevés par chaque représentant régional de l'OOESCO et le transport de ces aliments des banques alimentaires régionales aux écoles.

La stratégie d'intervention du PAM visait à appuyer la mise en œuvre de la stratégie de Pérennisation de l'Alimentation Scolaire (SPAS) et s'est basée sur 1) le renforcement des capacités du Gouvernement pour améliorer les services des cantines scolaires des écoles primaires, 2) le lien des cantines scolaire avec la production agricole locale, et 3) l'implication des communautés locales dans ce secteur.

Un grand nombre de données montrent que les programmes d'alimentation scolaire peuvent augmenter le taux de scolarisation et de fréquentation, surtout pour les filles et augmenter la capacité cognitive et la réussite scolaire en améliorant l'état nutritionnel des enfants d'âge scolaire, remédiant entre autres aux carences en micronutriments.⁶

En s'associant à la production agricole locale, ces programmes peuvent également fournir un marché stable aux petits agriculteurs. Les programmes d'alimentation scolaire peuvent apporter des avantages à court terme après les crises, aider les collectivités à se rétablir et renforcer la résilience, en plus des bénéfices à long terme, en développant le capital humain.

Pour les activités d'alimentation scolaire, elles existent depuis l'indépendance de la Tunisie en 1956. Le programme d'alimentation scolaire national en Tunisie est géré par le Ministère de l'Éducation. Son objectif est d'améliorer l'accès à la scolarisation des enfants des ménages les plus démunis, d'augmenter la fréquentation des écoles et d'accroître l'attention des enfants en

⁶ La situation de l'alimentation scolaire dans le monde (Programme Alimentaire Mondial, 2013). <https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp268196.pdf>

atténuant la faim immédiate. Les repas scolaires sont servis 120 jours sur 200 jours ouvrables, soit 60% de l'année scolaire.

A partir des années 2000, les ressources dédiées à l'alimentation scolaire ont considérablement augmenté dans le cadre du programme d'alimentation scolaire. Le diagnostic du programme réalisé en 2014 avec l'appui du PAM a révélé cependant des défis au niveau organisationnel et juridique, ainsi qu'en relation avec la budgétisation et la supervision. Il apparaît que, la chaîne d'approvisionnement des écoles représente le principal défi. Cela est dû notamment au manque de procédures de contrôle de qualité et de capacité managériale au niveau des écoles qui affectent l'efficacité et l'efficacité du système d'alimentation scolaire.

L'intervention du PAM est directement en lien avec trois des axes de la Stratégie de Pérennisation de l'Alimentation Scolaire (SPAS) : (i) Cadre juridique et gouvernance ; (ii) Mise à niveau du système d'alimentation scolaire décentralisé ; et (iii) Modèles alternatifs d'alimentation scolaire.

La stratégie d'intervention du PAM est basée sur : (i) le renforcement des capacités du Gouvernement pour améliorer les services des cantines scolaires des écoles primaires ; (ii) le lien des cantines scolaires avec la production agricole locale ; et (iii) l'implication des communautés locales dans ce secteur.

Le PAM mène également des activités d'appui aux axes de plaidoyer et de participation de la communauté et de la société civile.

Selon la SPAS il est nécessaire de mettre en place des programmes de formation spécifique, en lien avec les différentes dimensions de l'alimentation scolaire telles que la qualité nutritionnelle et l'approvisionnement, la gestion, le suivi et l'évaluation, pour les différents intervenants aux niveaux central, régional et local. Ces différents thèmes sont repris dans les axes prioritaires de renforcement des capacités des plans d'action de la SPAS depuis 2015, avec en plus le thème des capacités en gestion financière.

Malgré les efforts du gouvernement dans l'allocation des ressources pour l'alimentation scolaire, le niveau du budget qui lui est alloué est encore faible pour assurer une alimentation à tous les élèves dans une même  cole et durant toute l'année scolaire. Le manque de personnel pour la distribution des repas froids et/ou la préparation des repas froids et chauds et l'absence de contrôle des conditions sanitaires représentent également des limitations importantes. D'autres contraintes d'ordre logistique sont à citer, notamment, (i) les problèmes de transport qui s'expliquent dans certains cas par l'absence de contractualisation des transporteurs (ii) l'insuffisance des moyens de transport par rapport au nombre de voyages et le tonnage alloué à

chaque transport (iii) le manque d'espaces pour le stockage, la préparation et la restauration ainsi que (iv) le manque d'équipements nécessaires pour la gestion des cantines.

CADRE INSTITUTIONNEL ET REGLEMENTAIRE DE L'ALIMENTATION SCOLAIRE

En Tunisie, l'éducation est un droit fondamental, garanti pour tous, sans discrimination. D'après la constitution de la Tunisie de 2014, l'État veille à fournir les moyens nécessaires pour améliorer la qualité de l'enseignement et de l'éducation. Le gouvernement Tunisien a aussi développé une Stratégie de Développement de la Tunisie Nouvelle, qui se fonde sur la mise en œuvre d'une nouvelle génération de réformes économiques et sociales à travers, entre autres, le renforcement du développement humain et social et la consolidation du développement durable. Ceci nécessite la mise en œuvre de réformes qui visent la réduction des écarts enregistrés au niveau des revenus des ménages et la lutte contre la pauvreté, l'impulsion de l'emploi et l'amélioration des prestations de l'éducation et de la santé.

Les stratégies nationales de la Tunisie considèrent l'alimentation scolaire comme une intervention importante pour arriver à une éducation de qualité et pour lutter contre la pauvreté, l'abandon et l'échec scolaire. Il existe par conséquent une volonté politique visant l'amélioration de l'environnement de l'alimentation scolaire. Pour cette raison, le gouvernement tunisien a entamé le processus de développement d'une politique alimentaire scolaire nationale avec la collaboration du PAM.

Les politiques publiques en matière d'éducation ont évolué en accord avec les différentes réformes engagées au cours des dernières années. Les indicateurs quantitatifs ont connu une amélioration dans tous les cycles de l'enseignement scolaire. L'école est gratuite et obligatoire de 6 à 16 ans, ce qui a permis au pays d'atteindre un niveau de scolarisation de 99% des enfants de 6 à 11 ans, soit un accès-universel à l'école primaire. En même temps, les chiffres de l'abandon scolaire montrent que l'école n'est plus considérée comme un ascenseur social suffisant ou viable alors que les conditions de l'enseignement public sont de plus en plus compliquées et que la multiplication des établissements privés onéreux a pour effet d'accroître les inégalités sociales.

En termes de sécurité alimentaire, les objectifs de développement durable sont déterminés pour éliminer la faim, garantir la sécurité alimentaire et améliorer la nutrition, promouvoir une agriculture durable d'ici 2030 ; la Tunisie était classée en 2021 au 22^{ème} rang de l'Indice Global de la Faim, sur 116 pays, avec un score de 6⁷. Selon cet indice, la part de personnes sous-alimentées est passée de 1% en 1992 à 0,4% en 2016. Toutefois, la Tunisie présente également de plus en plus de personnes souffrant de maladies liées à l'alimentation, avec 64,5% de la population qui souffre

⁷ <https://www.globalhungerindex.org/pdf/fr/2021/synthese.pdf>

de surpoids dont 72,4% de femmes et 56% d'hommes obèses alors que l'obésité touche environ 30% de la population soit 39% des femmes contre 19% des hommes⁸. La Tunisie est un importateur net de produits céréaliers. Pour assurer partiellement sa sécurité alimentaire le pays doit améliorer son taux de couverture de la balance économique alimentaire qui dépend largement de la quantité de céréales produites. Dans le contexte des changements climatiques, avec des inondations et sécheresses plus fréquentes, la sécurité alimentaire et l'économie du pays pourraient être affectées et le degré de dépendance vis-à-vis des produits alimentaires importés pourrait augmenter. Une étude de l'Institut des Etudes Stratégiques réalisée en collaboration avec le PAM indique que la Tunisie souffre de difficultés au niveau de son agriculture, des circuits de distribution, des filières de semences et du lait, et de pertes énormes de stockage⁹.

D'après les données fournies dans MICS (2018)¹⁰, les principaux indicateurs de l'état nutritionnel des enfants de 6-59 mois présentent des disparités entre les districts surtout concernant la malnutrition chronique qui est plus élevée dans les régions du sud du pays (15,9%) et par rapport à la moyenne nationale (8,3%). Le surpoids et l'obésité sont en évolution rapide chez cette tranche d'âge à l'échelle nationale (17,2%) et dans toutes les régions surtout au Centre-Ouest (22,2%).

4.4 Lois et textes règlementaires

4.4.1 Loi n° 2002-80 du 23 juillet 2002

La loi d'orientation n° 2002 – 80 du 23 juillet 2002 relative à l'éducation et l'enseignement scolaire a mentionné au niveau du troisième paragraphe de l'article 4 que « *L'Etat apporte son aide aux élèves appartenant à des familles aux revenus modestes* » et ceci dans le but d'améliorer l'accès à la scolarisation des enfants des ménages les plus défavorisés ainsi que de réduire le taux d'abandon en raison de la distance entre les écoles et les lieux d'habitation des élèves.

4.4.2 Décret n° 2004 – 2437 du 19 octobre 2004

Le décret n° 2004 – 2437 du 19 octobre 2004 a stipulé au niveau du cinquième paragraphe de l'article 9 que « *Les élèves des écoles primaires bénéficient, le cas échéant, d'un service de restauration, selon les dispositions du régime spécial des cantines scolaires dans les écoles primaires, fixé par arrêté du Ministère chargé de l'éducation et de la formation* ».

⁸ Tunisian Health Examination Survey -2016, Février 2019. <http://www.santetunisie.rns.tn/images/rapport-final-enquete2020.pdf>

⁹ Revue stratégique de la sécurité alimentaire et nutritionnelle en Tunisie (Institut Tunisien des Etudes Stratégiques – Programme Alimentaire Mondial, Décembre 2017) <https://www.ites.tn/bib/611c0b47a87970485095752e>

¹⁰ file:///C:/Users/YFOURATI/Downloads/Tunisia-2018-MICS-report.pdf

4.4.3 Décret gouvernemental n° 2016-664 du 25 mai 2016

Le décret n° 2016-664 du 25 mai 2016 porte sur la création de l'Office des Œuvres Scolaires (OOESCO) et fixe son organisation administrative et financière et les modalités de son fonctionnement. L'OOESCO est un établissement public à caractère administratif doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière placé sous la tutelle du Ministère chargé de l'éducation. L'office des œuvres scolaires a pour mission, de veiller au fonctionnement des cantines et des foyers scolaires, de les soutenir ainsi que d'améliorer les conditions d'hébergement aux foyers. L'office est appelé également à soutenir le transport scolaire et à promouvoir la vie scolaire.

A cette fin, l'office est chargé de :

- Étudier les possibilités d'extension du réseau des écoles primaires bénéficiant des cantines scolaires et présenter des propositions à l'autorité de la tutelle ;
- Entretenir et conserver les équipements et les espaces réservés aux cantines scolaires ;
- Assurer la prestation des services de restauration et de résidence aux internats scolaires conformément aux critères de la qualité ;
- Participer à l'élaboration et à l'exécution des programmes de formation continue et de perfectionnement des compétences destinés aux agents des internats et des cantines scolaires ;
- Veiller à l'encadrement psychologique et social nécessaire des élèves résidents aux internats scolaires ;
- Étudier les dossiers des bourses scolaires et les attribuer aux bénéficiaires selon les critères qui seront fixés par décision du Ministre de l'Education ;
- La coordination avec les structures compétentes pour assurer le respect des conditions d'hygiène aux internats et aux cantines scolaires ;
- Veiller en coordination avec les structures compétentes à améliorer le transport scolaire et l'adapter aux exigences et aux critères de la qualité ;
- Mettre un plan de travail garantissant la généralisation des activités culturelles, sportives et sociales auprès des établissements scolaires dans les différents cycles de l'enseignement et ce en coordination avec les structures administratives centrales et régionales des différents secteurs concernés ;
- Veiller à offrir et à exploiter les espaces adéquats pour exercer les différentes activités culturelles, sportives et sociales et ce en coordination avec les différentes parties intervenantes ;

- Mener des campagnes de sensibilisation pour les parents et les élèves concernant les avantages de la participation de l'élève aux activités culturelles, sportives et sociales ;
- Concevoir et élaborer les mécanismes nécessaires pour inciter le cadre éducatif et l'encourager à adhérer au système de la vie scolaire.

ACTEURS CLES DE L'ALIMENTATION SCOLAIRE

1 Acteurs intervenants dans l'alimentation scolaire

1.1 Acteurs du secteur public

1.1.1 Ministère de l'Education

Le Ministère de l'Education est chargé, dans le cadre de la politique générale de l'Etat, de définir les choix nationaux dans les domaines de l'éducation, de l'enseignement scolaire et de la formation professionnelle, d'élaborer les plans et les programmes y afférents, de les mettre en œuvre et d'en évaluer les résultats. Ainsi, le programme d'alimentation scolaire est exécuté d'une façon décentralisée et est sous la responsabilité du Ministère de l'éducation qui a pour rôle de superviser et coordonner sa mise en œuvre à travers la mise à disposition des fonds à l'office des œuvres scolaires au niveau national.

1.1.1.1 *Office des œuvres scolaires*

L'office des œuvres scolaires (OOESCO) est un établissement public à caractère administratif, créé en mai 2016, jouissant de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du Ministère de l'Education, son budget est rattaché au budget de l'Etat.

L'OOESCO a pour mission de superviser et de soutenir le fonctionnement des cantines, des banques alimentaires et foyers scolaires et de veiller à l'amélioration des conditions d'hébergement pour les élèves.

Dans le cadre de son intervention au niveau de l'alimentation scolaire, l'OOESCO est chargé de :

- Etudier les possibilités d'extension du réseau des écoles primaires bénéficiant des cantines scolaires et soumettre à cet effet des propositions à l'autorité de tutelle ;
- Veiller à l'entretien et la maintenance des équipements et des espaces destinés aux cantines scolaires ;
- Assurer la fourniture des services de restauration et d'hébergement dans les foyers scolaires dans le respect des normes de qualité ;
- Contribuer à la préparation et à la mise en œuvre des programmes de formation continue et au développement des compétences destinés aux travailleurs des dortoirs et des cantines scolaires ;
- Etudier les dossiers de bourses scolaires et les affecter à leurs bénéficiaires selon des critères fixés par arrêté du ministre chargé de l'éducation ;

- Coordonner avec les structures compétentes pour assurer le respect des conditions d'hygiène dans les dortoirs et restaurants scolaires.

L'OOESCO est organisé comme suit :

- Une direction Générale gérée par un directeur général dont la dénomination est fixée par arrêté sur proposition du Ministre de l'Education conformément aux dispositions de la loi n° 33 de 2015 susvisée et aux conditions générales requises pour la dénomination dans le plan d'un directeur général d'une administration centrale prévu par la réglementation en vigueur Directeur général d'une administration centrale.
- Une direction centrale des affaires administratives et financières ;
- Une direction du logement et de la restauration scolaire ;
- Une direction des transports scolaires, des activités culturelles, sociales et sportives
- Une unité de services scolaires dans chaque délégation dispose d'un ou plusieurs logements scolaires. Il est possible, le cas échéant, de créer plus d'une unité dans une même délégation en vertu d'une décision conjointe des ministres chargés de l'éducation et des finances.

1.1.1.2 *Banque Alimentaire*

La banque alimentaire, sous la responsabilité de l'OOESCO, constitue le local de stockage des denrées alimentaires par gouvernorat.

Les objectifs de la banque alimentaire sont de : (i) assurer l'approvisionnement des cantines dans les meilleures conditions d'hygiène et (ii) mieux gérer les stocks disponibles.

Le responsable au niveau de la banque alimentaire se charge du contrôle de la validité des produits alimentaires distribués par les fournisseurs, de la gestion du stock ainsi que de la préparation pour la livraison des quantités de denrées alimentaires nécessaires pour chaque école (pour 15 jours).

1.1.1.3 *Cantine Centrale*

Les cantines centrales, sous la responsabilité de l'OOESCO, sont destinés à la préparation des repas chauds pour les élèves. Il existe deux cantines centrales en Tunisie dont une cantine à Nadhour dans le gouvernorat de Zaghouan et une autre à Kerkennah dans le gouvernorat de Sfax. Ces deux cantines centrales disposent de locaux pour le stockage et la préparation des repas et de réfectoires.

1.1.1.4 *Directions Régionales de l'Education*

L'organisation et les attributions des directions régionales de l'éducation sont fixées par l'article 3 du décret n°2007- 463 du 06 mars 2007. Celles-ci sont chargées dans la limite de leur compétence

territoriale de la supervision des établissements éducatifs au sein de la région et de la gestion des affaires pédagogiques, administratives et financières de l'éducation.

Le directeur de la direction régionale, appuyé par les services spécialisés de la direction régionale, se charge de l'assistance et le soutien des élèves appartenant à des familles à revenu modeste et de garantir l'encadrement et l'assistance nécessaires aux élèves prioritaires.

1.1.1.5 Structures scolaires (Ecoles, Collèges, Lycées)

Les écoles, collèges et lycées constituent des acteurs principaux du processus d'alimentation scolaire. Ils fournissent aux élèves bénéficiaires les aliments disponibles. La sélection et la validation de la liste des élèves bénéficiaires de repas scolaires se fait à travers les directeurs selon plusieurs critères à savoir la situation sociale de l'élève, la distance parcourue par l'élève, ...

Au niveau des écoles, objets de la présente étude, le directeur de l'école se charge de la réception et la validation des denrées alimentaires à travers la signature au niveau du PV de réception des aliments.

La préparation et la distribution des repas froids au niveau des écoles sont assurées par le directeur de l'école et/ou le concierge.

1.1.2 Ministère de la Santé

Le Ministère de la Santé est chargé, dans le cadre de l'alimentation scolaire, d'élaborer et veiller à l'application des normes nutritionnelles d'une façon générale notamment pour les aliments servis à l'école d'une part et d'autre part de former les différents intervenants à l'alimentation scolaire sur les aspects d'hygiène et de sécurité des aliments distribués aux élèves. Celui-ci assure l'organisation des visites médicales d'une façon régulière afin de recueillir les données sur l'état de santé des élèves à savoir la taille et le poids ainsi que les habitudes alimentaires.

1.1.3 Ministère de l'Agriculture

Le Ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche (MARHP) soutient les écoles dans la mise en place des jardins potagers dont l'objectif est d'alimenter en partie les cantines scolaires. Celui-ci permet également de promouvoir la liaison entre l'agriculture locale et les cantines scolaires dans le but de faciliter l'écoulement des produits agricoles à travers l'approvisionnement des denrées alimentaires aux cantines scolaire. Le MARHP a pour rôle l'appui technique et matériel ainsi que le renforcement des capacités des agriculteurs et des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA). Ces organisations relèvent de statuts et de réglementations divers. Elles ont été créées afin d'instaurer une solidarité sociale entre les différents acteurs des filières agricoles pour protéger les producteurs locaux des aléas du marché.

Selon le niveau de leur intervention et selon l'intensité du rôle qu'elles jouent dans l'organisation de la vie professionnelle agricole, on distingue :

- **Les Groupements de développement de l'agriculture et de la Pêche (GDAP)** sont des structures sans but lucratif, bénévoles et avec une personnalité civile d'agriculteurs et de pêcheurs visant à la gestion collective des ressources naturelles d'une zone clairement identifiée et de contribuer à son développement. Le Statut actuel des GDAP leur interdit toute activité commerciale et les permet plutôt un engagement dans la vulgarisation, la promotion de la coopération, la protection et la gestion des ressources naturelles, le soutien à l'investissement local et l'infrastructure de base et le règlement des questions d'occupation des sols.
- **Les sociétés Mutuelles des Services dans l'agriculture et de la Pêche (SMSA et SMSP)** sont des structures à but lucratif. On distingue deux catégories de SMSA :
 - ❖ Des SMSA de base qui agissent à des périmètres territoriaux d'une zone déterminée ;
 - ❖ Des SMSA centrales agissant sur l'ensemble du territoire national.

Le service agricole a été défini en tant qu'acquisition de tous les produits nécessaires à l'activité agricole et de pêche et aussi toutes les opérations de stockage, de conditionnement, de transformation, de transport et de vente de tous les produits agricoles et de pêche, issues des exploitations des membres et des adhérents.

- **Groupement de développement agricole féminins (GDA Féminins)** : créés par le soutien du programme d'appui à l'autonomisation économique des femmes vivant en milieu rural. Ces GDA sont régies par le même cadre juridique des GDAP et ont pour objectif l'appui à la commercialisation pour les agricultrices valorisant les produits du terroir.
- **Syndicats** : Les exploitants agricoles en Tunisie qu'ils soient propriétaires ou locataires de terres ont le droit d'adhérer de manière volontaire à une ou plusieurs organisations professionnelles, notamment les syndicats. Il existe deux syndicats :
 - L'union tunisienne de l'agriculture et de la pêche (UTAP) a été créée en 1949, dans le but d'unir les agriculteurs tunisiens autour d'une seule organisation qui défend leurs intérêts. En plus de l'organisation des agriculteurs et des pêcheurs et de les présenter, de défendre leurs intérêts et leur droit, l'UTAP a pour objectif d'améliorer leur situation économique et social et la conservation de l'environnement pour un développement durable. L'UTAP contribue à la formation technique en vue d'améliorer la productivité.

Comme il veille avec les autorités concernées à faciliter l'investissement agricole et son financement.

- Le Syndicat des agriculteurs (SYNAGRI) est un syndicat indépendant créé en décembre 2011 a comme objectifs la défense des intérêts des agriculteurs, la contribution au développement du monde rural, la représentation de ses adhérents auprès des pouvoirs publics et des instances nationales et internationales.

Les organisations professionnelles agricoles sont dotées d'un arsenal juridique qui organise le fonctionnement des différentes structures en fonction de leurs régimes tel que :

- Les groupements de développement de l'agriculture et de la pêche : sont régis par la Loi n° 1999-43 du 10 Mai 1999 et le décret n°1999-1819 du 23 Aout 1999 portant approbation des statuts-types des GDAP.
- Les sociétés mutuelles des services agricoles : sont régies par la loi n°2005-94 du 18 octobre 2005. A côté de cette loi, les SMSA obéissent à trois textes d'application :
 - Décret n°2007-1390, portant approbation des statuts-types des sociétés mutuelles centrales de services agricoles ;
 - Décret n°2007-1391, portant approbation des statuts-types des sociétés mutuelles de base de services agricoles ;
 - Arrêté conjoint du Ministre de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques et du Ministre des Finances du 18 décembre 2007, fixant le chiffre d'affaire minimum et le capital minimum obligeant les sociétés mutuelles centrales du service agricole de désigner un commissaire aux comptes choisi parmi les commissaires inscrits à l'ordre des experts comptables de Tunisie ou parmi les commissaires inscrits à la liste des spécialistes en comptabilité au sein du groupement comptable de la Tunisie.

1.2 Acteurs de la société civile

1.2.1 Association d'Action et de Développement de l'Ecole Primaire

Les Associations d'Action et de Développement de l'Ecole Primaire (AADEP) ont été créées en 1988 dans le but d'amener les collectivités locales à prendre la responsabilité de gestion des cantines.

L'AADEP est soumise à la loi organique n° 88-90 du 02 août 1988 qui modifie et complète la loi n° 59 -154 du 07 novembre 1959 relative aux associations. Celle-ci bénéficie périodiquement des subventions de l'Etat, des collectivités régionales locales ou des établissements publics et est obligé de présenter toutes pièces comptables chaque année au service de l'inspection et de contrôle au ministère des finances.

L'AADEP est composé d'un directeur qui la préside et de cinq membres dont trois sont élus parmi les instituteurs (trésorier, trésorier-adjoint et secrétaire général adjoint) et deux autres parmi les parents d'élèves (vice-président, secrétaire général); le siège social est l'école. L'assemblée générale doit se faire chaque deux années et les membres de l'AADEP doivent se réunir une fois tous les trois mois.

Les AADEP ont pour mission le contrôle des biens de l'école, l'encadrement des activités extrascolaires et l'insertion de l'école dans son milieu socioéconomique et culturel en favorisant la participation des parents. La gestion administrative de la cantine était dédiée à l'AADEP, cependant faute de lourdeur des procédures administratives notamment pour la mise en œuvre des rapports de suivi d'activité des cantines scolaires, et de retard de paiement des fournisseurs, celle-ci n'est plus exécutée par l'AADEP.

1.3 Acteurs privés

L'approvisionnement des cantines scolaires en denrées alimentaires implique l'intervention de nombreux acteurs notamment les producteurs, les transformateurs, les transporteurs en tant que fournisseurs de services pour l'approvisionnement des produits, les commerçants notamment les grossistes et les détaillants pour la vente des produits.

Figure 2: Acteurs privés d'approvisionnement des denrées alimentaires



1.3.1 Producteurs

Les producteurs constituent les principaux acteurs responsables dans le processus d'approvisionnement des cantines. Ils peuvent être des petits producteurs individuels ou des producteurs organisés dans des OPAs. Ces producteurs se chargent, dans le cadre de l'alimentation scolaire, de la production de céréales, des viandes rouges, viandes blanches et des poissons, des fruits et légumes, des produits laitiers...

1.3.2 Transformateurs

Les transformateurs peuvent être des unités de transformation (industries) ou des transformateurs individuels à savoir les femmes rurales ou les familles dans les zones de production.

1.3.3 Commerçants

Les commerçants assurent la commercialisation des produits alimentaires. Il s'agit de grossistes et détaillants qui s'approvisionnent des marchés de gros, des intermédiaires, des transformateurs et des producteurs.

1.3.4 Transporteurs

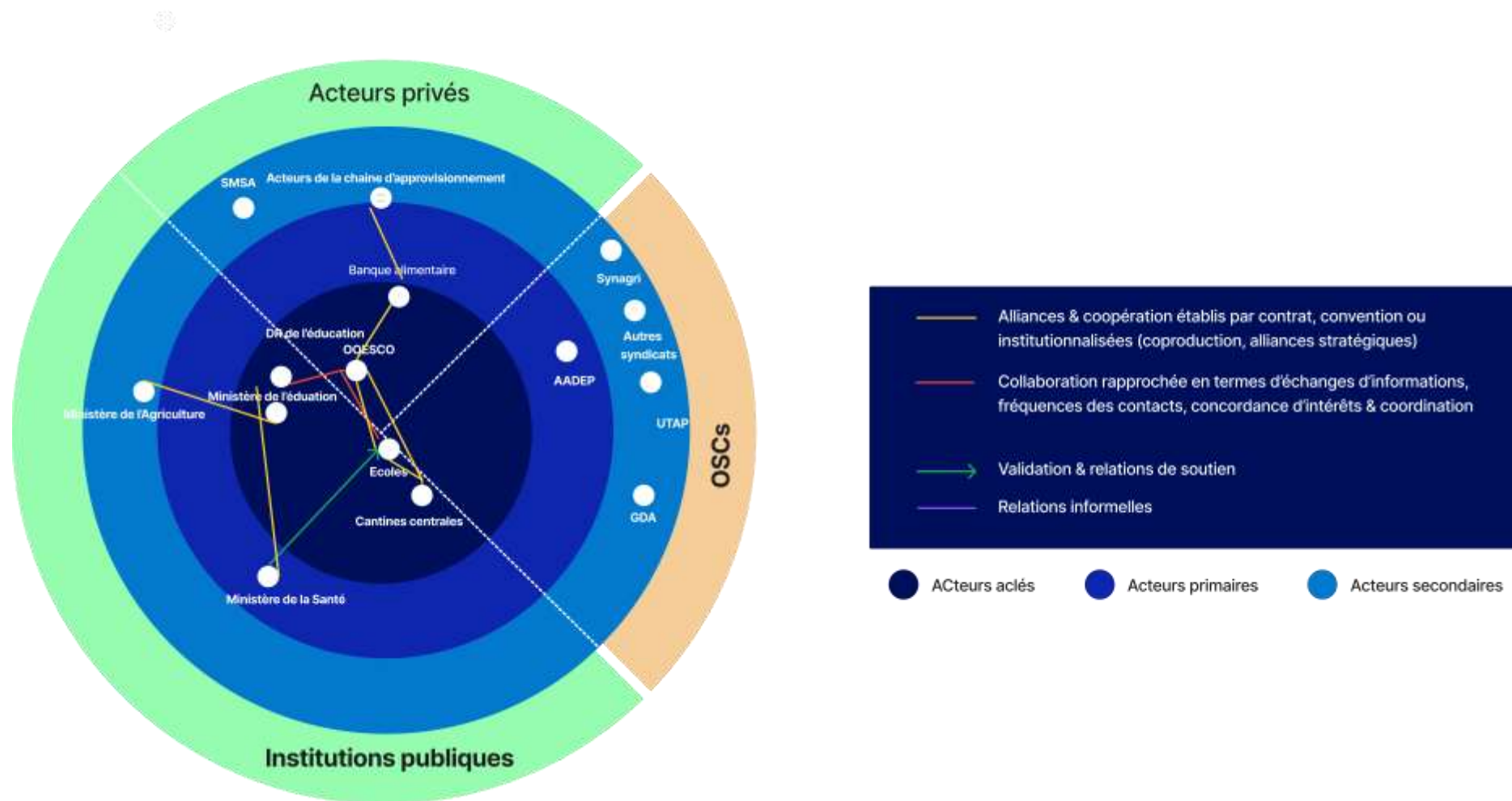
Les transporteurs constituent les fournisseurs de services pour l'approvisionnement des denrées alimentaires. Il s'agit dans le cadre du processus d'approvisionnement des écoles en produits alimentaires de transporteurs privés sélectionnés à travers des consultations régionales et contractualisés pendant une année pour assurer la distribution des produits alimentaires aux écoles de manière régulière (en général chaque 15 jours) en respectant les conditions d'hygiène, de transport et de sécurité sanitaire des aliments.

1.3.5 Consommateurs

Il s'agit des élèves bénéficiaires des repas froids/ chauds sélectionnés selon de nombreux critères de vulnérabilité dont la situation sociale et la distance parcourue par l'élève

2 Carte des acteurs

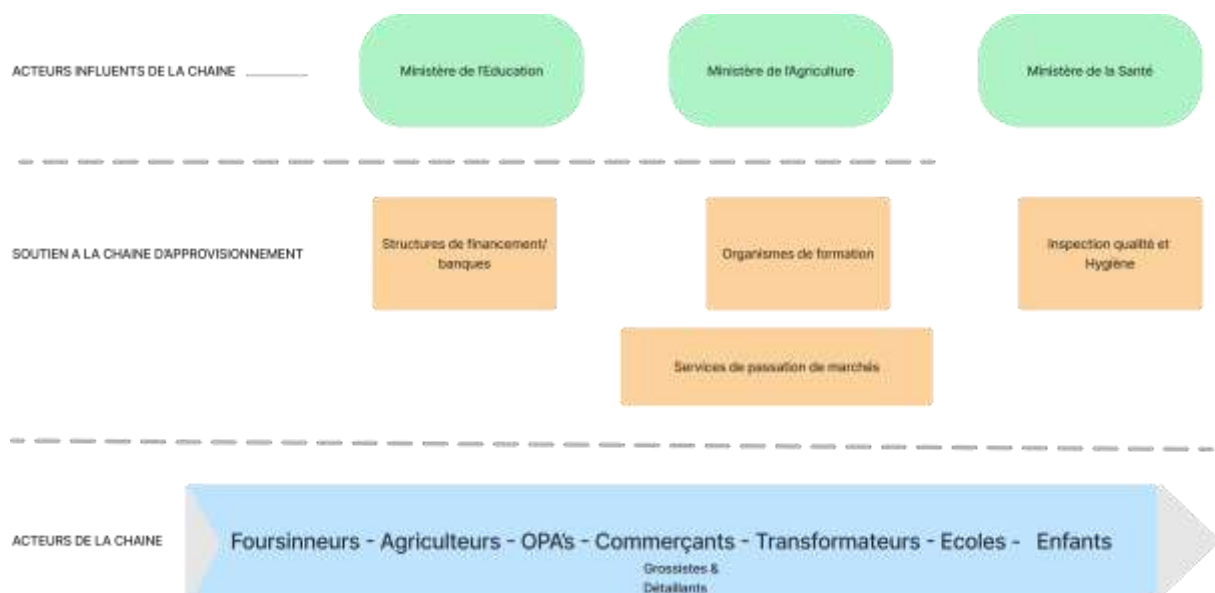
Figure 3 : Carte des acteurs



PRINCIPAUX RESULTATS

Conformément à ce qui indiqué dans la méthodologie, l'enquête de terrain a couvert les principaux acteurs régionaux et locaux impliqués dans l'approvisionnement des écoles pour l'alimentation scolaire. Ces acteurs sont classés selon leur intervention dans la chaîne de l'alimentation scolaire dont la structure de base regroupe les acteurs d'approvisionnement, les fournisseurs de services et les acteurs institutionnels publics. Les écoles représentent les utilisateurs finaux de la chaîne d'approvisionnement et les élèves les consommateurs. Dans le cadre de cette étude, l'étude a porté sur les acteurs influents de la chaîne et les acteurs de la chaîne (Figure 4). Les acteurs de soutien n'ont pas fait l'objet d'une exploration approfondie.

Figure 4 : Structure de la chaîne d'approvisionnement



1. Taille globale du marché de la nutrition scolaire

Une estimation de la taille globale de marché de la nutrition scolaire s'est basée sur les statistiques fournies par l'OOESCO qui indique pour chaque gouvernorat, le nombre d'écoles offrant un repas ou un goûter et le nombre d'élèves qui en bénéficient. La figure qui suit donne un aperçu de ces deux variables par gouvernorat et présente les totaux nationaux. Le nombre total d'écoles fournissant un repas ou un goûter aux élèves est estimé à 2480 écoles dont bénéficient 243 213 élèves. Le nombre total de cantines scolaires est quant à lui estimé à 2500.

L'alimentation scolaire en Tunisie est totalement financée par une ligne dédiée du budget national au sein du Ministère de l'Éducation. Les dépenses d'infrastructure (construction et aménagement) se réfèrent à une ligne budgétaire nationale spécifique. Le budget national annuel alloué à

l'alimentation scolaire a été estimée à 23 millions de dinars tunisiens, assurant 800 millimes par enfant bénéficiaire (SABER Rapport pays, 2015), ce budget a plus que triplé atteignant les 70 millions de dinars depuis 2019. Le prix du repas est quant à lui passé à 1600 millimes. Les budgets sont gérés au niveau de l'OOESCO.

Figure 5 : Estimation de la taille globale du marché de la nutrition scolaire - Source : OOESCO, Ministère de l'Education, 2022



2. Analyse des acteurs de la chaîne d'approvisionnement de l'alimentation scolaire

Pour bien comprendre la manière dont les élèves bénéficient du programme d'alimentation scolaire, 34 écoles ont été visitées :

Tableau 3 : Répartition géographique des écoles visitées

Gouvernorat	Nom de l'école	Localité
Manouba	Manzel Habib	Manzel Habib
	Borj ennour	Borj ennour
	Messadine	Messadine
Zaghuan	mnegaa	bir mcherga
	02-mars	Nadhour
	Nouvelle Cité	Nadhour
Ben Arous	Khelidia	Khelidia
	Bakbaka	El Kabouti
	Ferch Elannabi	Ferch Elannabi
Nabeul	Hzayzia	Hzayzeia-Tazaghran Ouest
	El Gobba	El Gobba-Skalba
	Garsoline	Garsoline
Siliana	Sodga	Sodga
	El Haria	El Haria
	Hammam Byatha	Hammam Byatha
	Bouabdella	Bouabdella
Jendouba	Battah	Aouled Mthada
	El Beldia	Balta Bou aouane
	Rmila	Rmila-Oued Ghrib
Mahdia	Ajilet	Ajilet
	Bzeynia	Bzeynia
	Aouled Amor	Essaid
Kairouan	Bir El Osfen	Ouled Farjallah
	El Gfay	El Gfay
	Ain Dabbab	Sidi Massoud
Sfax-Kerkennah	Aouled Bouali	Aouled Bouali
	attaya	attaya
	Kraten	Kraten
Gabès	El Muazir	El Mouazir
	El Mdou	El Mdou
	Rmathi	Rmathi
Gafsa	Merkez Kef Darbi	Kef Darbi
	Aouled Zayed	Talh Charkia
	El Aguila	El Aguila

2.1 Les écoles bénéficiaires de la chaîne d'approvisionnement

Les repas scolaires sont servis 120 jours de l'année scolaire répartis en deux périodes soit 36 jours au cours de la première période qui s'étale d'Octobre à Décembre et 84 jours pour la deuxième période de Janvier à Mai. Le budget actuel alloué par élève et pour chaque repas est de 1,600 DT par jour, ce montant ne comprend pas d'allocation pour le personnel au niveau de l'école responsable de la gestion de la cantine. Selon les données officielles, la plupart des écoles fournit aux élèves bénéficiaires des repas froids selon les aliments disponibles au niveau de la banque alimentaire régionale.

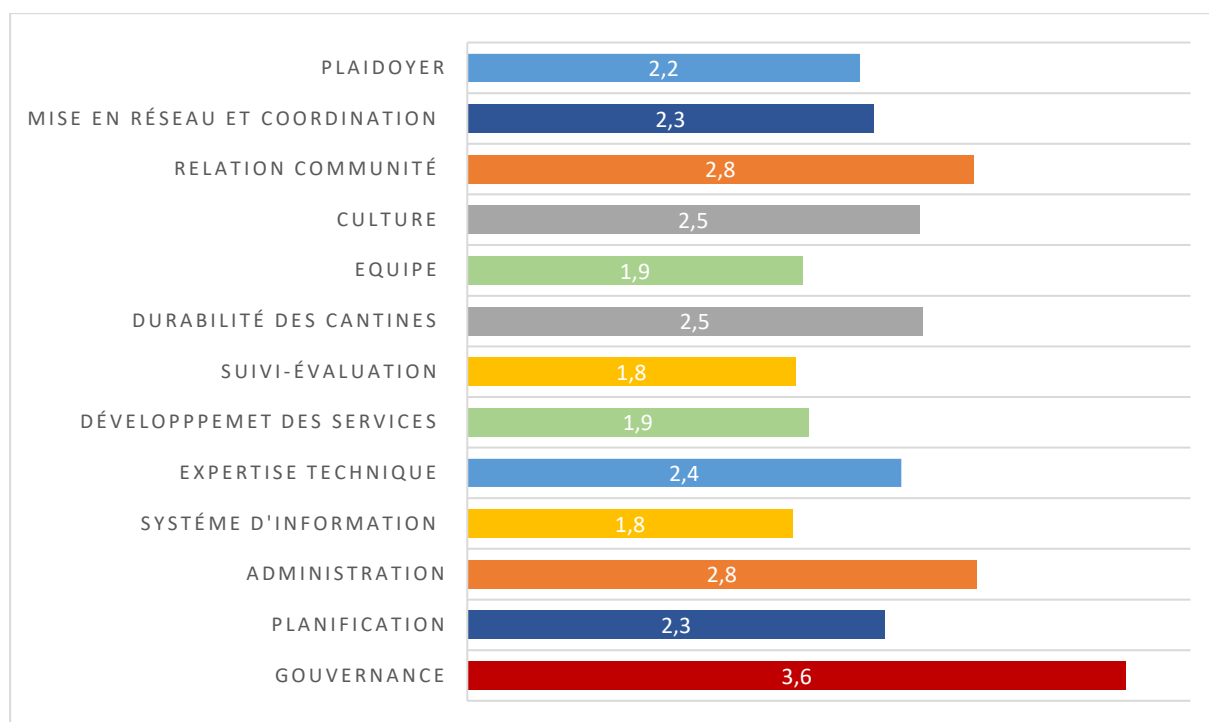
L'enquête de terrain a permis de relever de grands problèmes rencontrés par les directeur.trice.s d'écoles sur plusieurs plans : capacités humaines, capacités organisationnelles, cadre institutionnel et législatif et compréhension des nouveaux processus d'approvisionnement, parmi d'autres défis présentés le long de ce rapport.

2.1.1 Evaluation organisationnelle des écoles

La figure ci-dessous présente une description de l'échantillon des écoles suivant une liste de caractéristiques organisationnelles. La combinaison de ces caractéristiques donne une idée sur la performance moyenne des écoles dans sa gestion des cantines scolaires (Figure 5). Hormis quelques critères pour lesquelles l'échantillon des écoles rencontrées présente une notation au-dessus de la moyenne, la plupart des critères organisationnels sont faiblement notés et nécessitent ainsi un renforcement des capacités ciblé et efficace.

L'annexe 3 fournit le détail des questions incluses dans le questionnaire de diagnostic organisationnel groupés e les critères suivants : Gouvernance, Planification, Administration, Système d'Information, Expertise technique, Développement des services, Suivi et Evaluation, Gestion des cantines, Equipe, Culture, Relations communauté, Mise en réseau et coordination et plaidoyer.

Figure 6 : Caractéristiques organisationnelles des écoles - moyenne de 1- faible à 5 – élevé



2.1.2 Gestion de l'alimentation scolaire au niveau des écoles

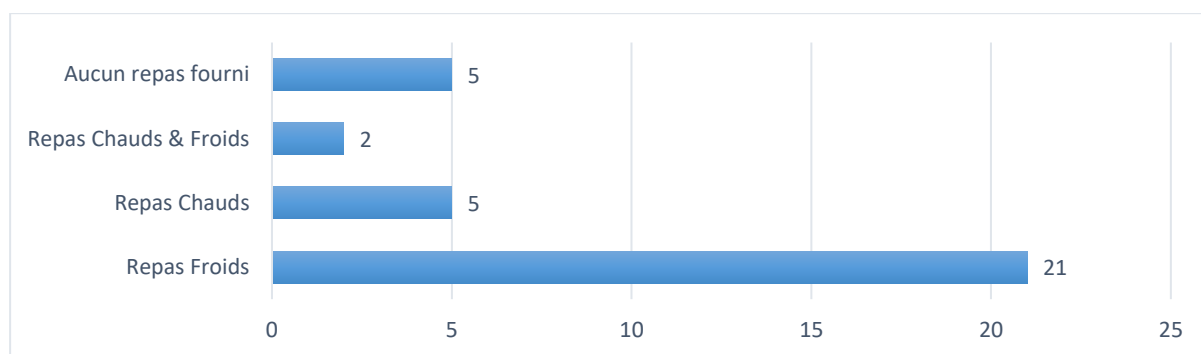
Auparavant, la gestion du programme de l'alimentation scolaire était décentralisée. Le Ministère de l'Éducation (ME) mettait les fonds à la disposition des commissariats régionaux (entités du ministère décentralisées dans les gouvernorats), lesquels les transféraient directement aux écoles dotées de cantines.

Les ressources humaines disponibles pour la gestion des cantines scolaires sont très limitées (ce constat a été établi par l'Évaluation intégrée du système d'alimentation scolaire en Tunisie réalisée par le PAM en 2014). Elles se résument normalement à deux personnes : le directeur de l'école et un ouvrier (ou le concierge). Le/la directeur.trice est en charge de l'approvisionnement en denrées, de la gestion et du suivi. L'ouvrier se charge de la préparation des repas. Ces deux personnes clés sont dépourvues des compétences appropriées en matière de contrôle de qualité et sanitaire et de gestion du budget.

Chaque école fournit aux enfants les aliments disponibles au niveau de la banque alimentaire régionale. Dans 60% des cantines, des repas froids sont servis. Pour les écoles qui servent des repas froids, le panier alimentaire peut comprendre plusieurs types d'aliments : un sandwich avec de la *salade mechouia*, de la confiture, du fromage, *jus*, *cake*. Les repas chauds servis dans quelques écoles (sur les 34 écoles visitées, 5 écoles fournissent des repas chauds et 2 fournissent des repas

chauds et froids) comprennent parfois une soupe, du riz avec du poulet, des pâtes, du couscous, sauce aux haricots, une salade, du yaourt et un fruit de saison.

Figure 7 : Types de repas fournis



Malgré les efforts du gouvernement en ce qui concerne l'allocation des ressources pour l'alimentation scolaire, le niveau du budget alloué à l'activité ne permet pas de couvrir toute l'année scolaire. Les repas scolaires sont servis 120 jours sur 200 jours ouvrables, soit 60% de l'année scolaire. Il y a aussi l'absence d'un contrôle sanitaire du personnel et des conditions sanitaires. On note en plus des difficultés d'ordre logistique qui ne favorisent pas l'atteinte des objectifs fixés (problèmes de transport et absence de commerçants de produits alimentaires dans les zones éloignées, manque d'espaces pour le stockage et pour la restauration, manque d'équipements et retards de versement de fonds alloués à l'alimentation scolaire en début d'année fiscale).

Des progrès importants ont été enregistrés au niveau du cadre juridique et de la gouvernance du PNAS, et notamment avec la création et le renforcement des capacités de l'OOESCO, qui joue un rôle central dans l'amélioration de multiples d'aspects de la gestion du PNAS. Malgré cela, les écoles ont relevé des difficultés liées à une incompréhension des nouvelles procédures ainsi que des problèmes opérationnels liés aux retards de réception des repas et de paiement. D'autres facteurs sont nécessaires pour que cela génère des effets positifs dans les cantines scolaires, notamment l'amélioration des infrastructures et la présence de main d'œuvres dédiés à l'alimentation scolaires. Une amélioration de la qualité des repas servis semble être nécessaire dans un grand nombre d'écoles visitées dans le cadre de cette mission. Il est par ailleurs à noter qu'une amélioration de la qualité et de la gestion du PNAS a été visible dans la zone couverte par le projet pilote de cuisine centrale de Nadhour.

2.2 Producteurs : OPAs

Il ressort de cette étude que l'intervention des OPAs dans l'approvisionnement de l'alimentation scolaire est très faible. Les avantages pour les agriculteurs et les producteurs dans la prévision d'une production organisée destinée à l'alimentation scolaire ne ressortent pas comme étant une motivation suffisante pour une production structurée à cette fin. Du côté de la demande, celle-ci n'est pas non plus structurée et prévisible.

Dans la pratique, les petits agriculteurs et les exploitants agricoles, organisés ou non dans le cadre des OPAs, n'ont pas accès à des programmes spécifiques pour l'approvisionnement de l'alimentation scolaire. Ce constat est attribué à des raisons diverses : (i) la structure de la passation de marchés au niveau national dont les modalités ne sont pas adaptées aux exploitants locaux ; (ii) la structure de la passation de marchés au niveau local (iii) les caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement (iv) les moyens des OPAs et (v) les conditions socio-économiques et environnementales du pays.

Du côté de la passation des marchés, les modalités de sélection des fournisseurs favorisent les grands fournisseurs nationaux ayant des capacités financières, opérationnelles et techniques conséquentes. La règle des moins disant « élimine » d'emblée les petites sociétés/industries et les producteurs/exploitants locaux qui ne sont pas en mesure de réaliser des économies d'échelle importantes, ils se retrouvent ainsi hors compétition face aux grands fournisseurs.

Du côté des conditions socio-économiques, les producteurs rencontrent déjà des obstacles financiers, une difficulté à répondre aux exigences du marché, une faible productivité et différentes catégories de défis. Ces derniers sont notamment liés au manque d'eau limitant leurs capacités à transformer leurs modes de productions et à gérer des conditions commerciales et de paiement. La source de revenus est certes fiable, mais les délais ne sont pas adaptés aux conditions des petits producteurs locaux.

Du point de vue des fournisseurs traditionnels et du programme actuel de l'alimentation scolaire, faire appel à des producteurs locaux/OPAs pour l'achat des produits destinés à l'alimentation scolaire engendre des coûts supplémentaires qui ne rentrent pas dans le budget national alloué. Cette étude a identifié d'importants obstacles opérationnels et structurels entravant une intervention effective des producteurs locaux/OPAs dans la chaîne d'approvisionnement locale de l'alimentation scolaire :

- Absence d'incitations spécifiques aux OPAs pour intégrer l'approvisionnement local de l'alimentation scolaire. Le cadre institutionnel actuel n'est pas suffisant ni suffisamment coordonné pour fournir un appui adéquat aux OPAs pour devenir des acteurs effectifs de la chaîne d'approvisionnement ;
- Un manque d'accès à l'information relative aux opportunités commerciales offertes par le programme actuel de l'alimentation scolaire ;
- Le potentiel de production des petits exploitants n'est pas en mesure de répondre à la demande pour l'alimentation scolaire. Leurs regroupements au sein de GDAs et SMSAs n'est pas encore suffisant pour assurer la demande. Par ailleurs, les OPAs ne sont pas

actuellement en mesure de fournir des produits répondant aux normes de l'alimentation scolaire en termes de qualité, sécurité et d'hygiène, en particulier pour les produits agricoles transformés ;

- Manque de capacités et d'infrastructure pour le transport, le stockage, l'emballage et la distribution ;
- Un accès insuffisant aux financements

2.3 Commerçants

Une enquête quantitative a été conduite auprès d'une sélection 49 commerçants détaillants. La répartition de l'échantillon de détaillants est présentée dans les figures suivantes :

Figure 8 : Répartition de l'échantillon des détaillants par gouvernorat

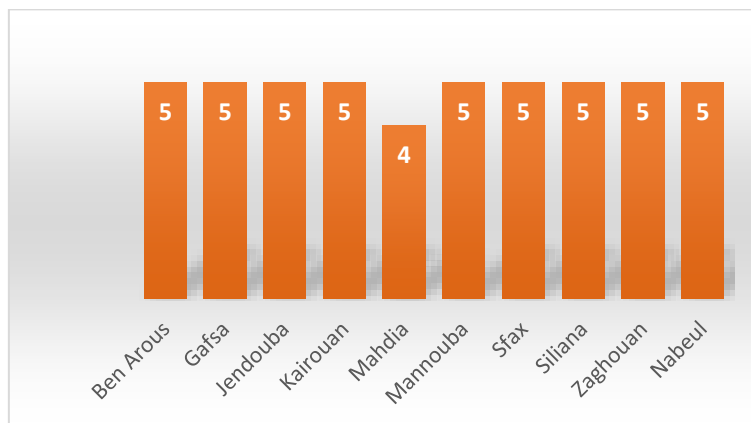
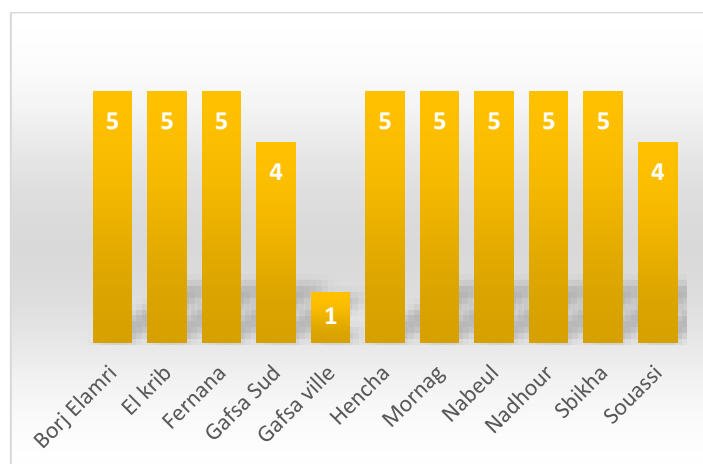
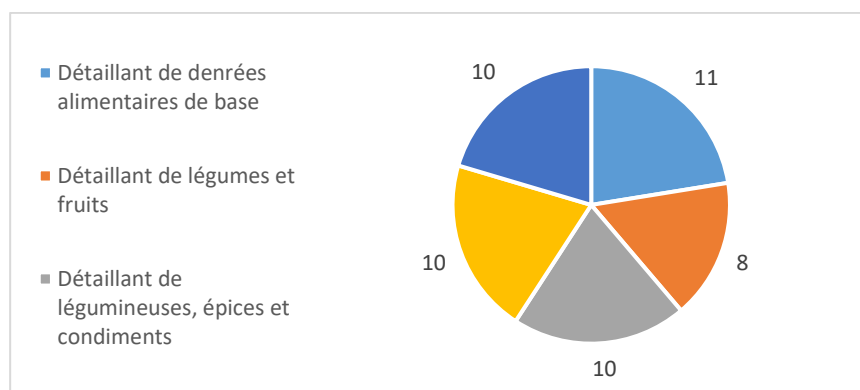


Figure 9 : Répartition de l'échantillon des détaillants par délégation



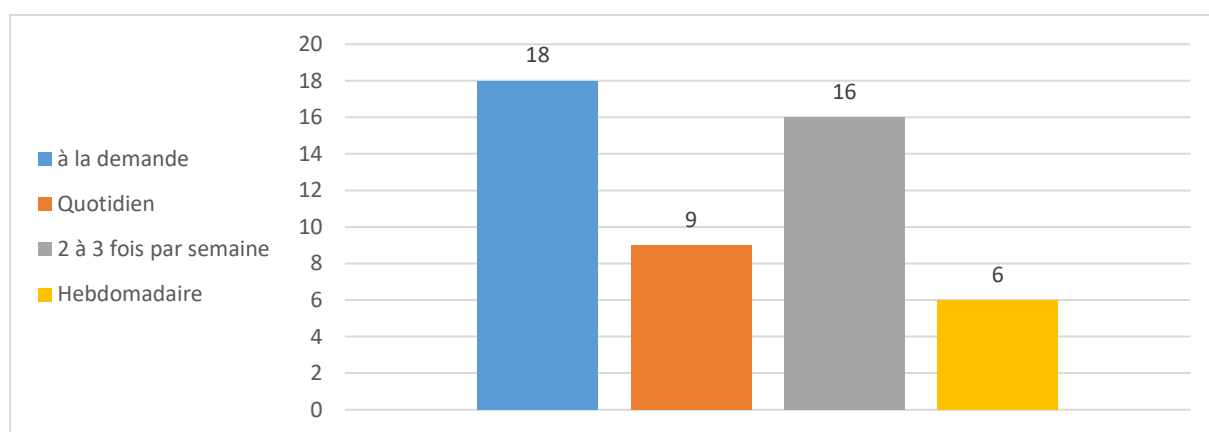
Différents types de détaillants ont été considérés, parmi lesquels 43 % possèdent une petite entreprise familiale ou indépendante.

Figure 10 : Types de détaillants



Seuls 3 des détaillants questionnés sont également producteurs et commerçants. 27 s'approvisionnent chez un fournisseur uniquement, 14 chez 2 fournisseurs et 8 chez 3 fournisseurs. La fréquence d'approvisionnement se fait selon les fréquences suivantes :

Figure 11 : Fréquences d'approvisionnement chez le premier fournisseur



La grande majorité des détaillants déclarent bénéficier de contrôle qualité, sécurité et hygiène, pour la plupart sur une base mensuelle.

Figure 12 : Des contrôles de qualité et de sécurité alimentaire sont effectués par qui ?

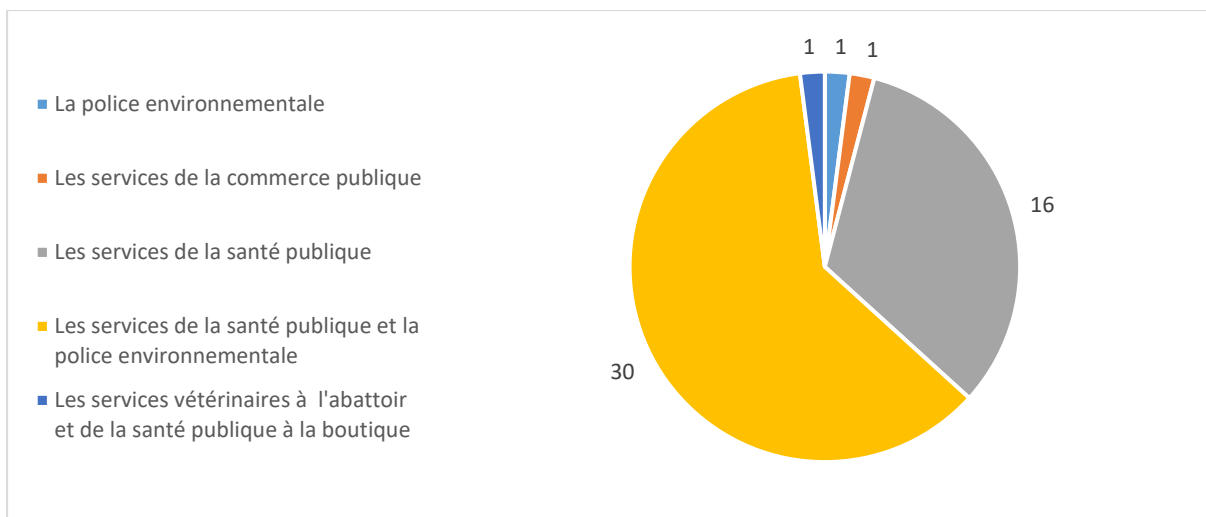
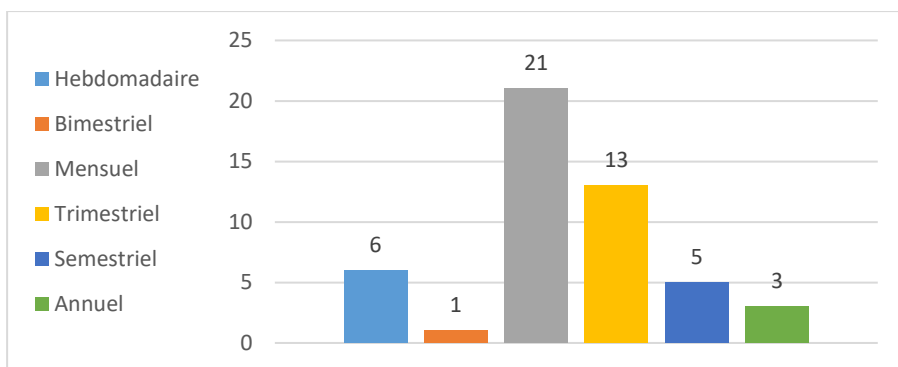


Figure 13 : Fréquence des contrôles



L'accès aux crédits n'est pas très développé pour les détaillants :

Figure 14 : Auriez-vous accès à un crédit si nécessaire pour développer votre entreprise ?

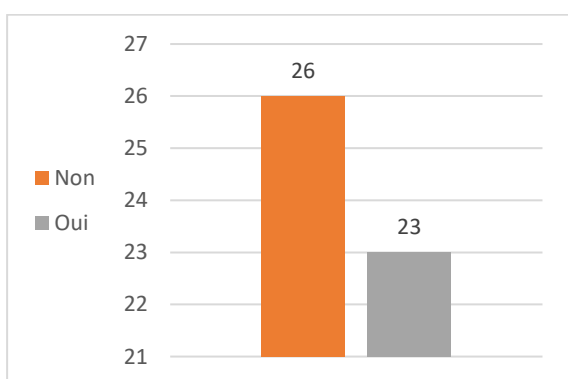
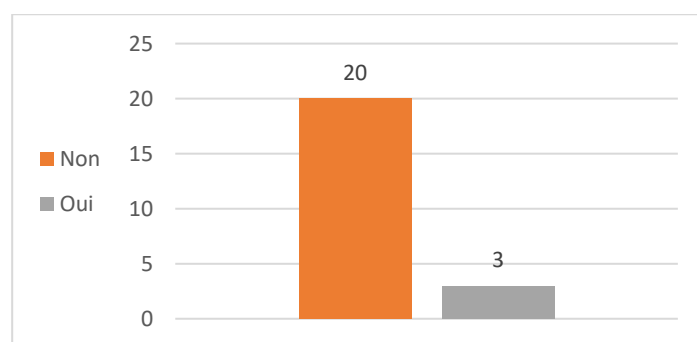
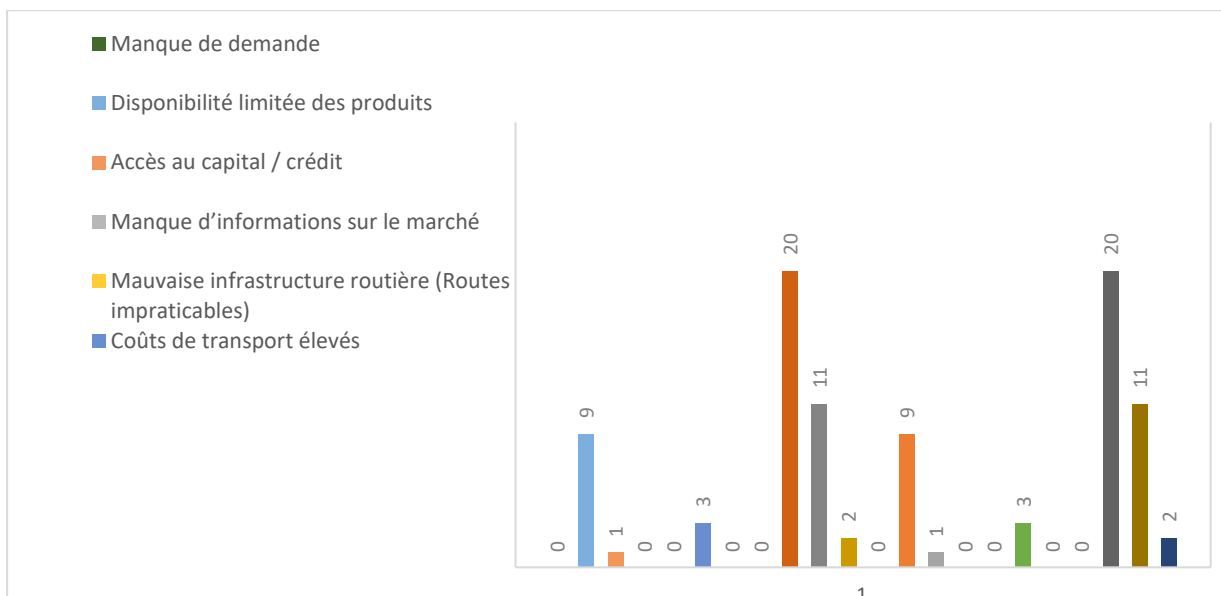


Figure 15 : Avez-vous bénéficié un crédit ou emprunt pour développer votre activité ?

Figure 16 : Les enjeux globaux pour votre entreprise



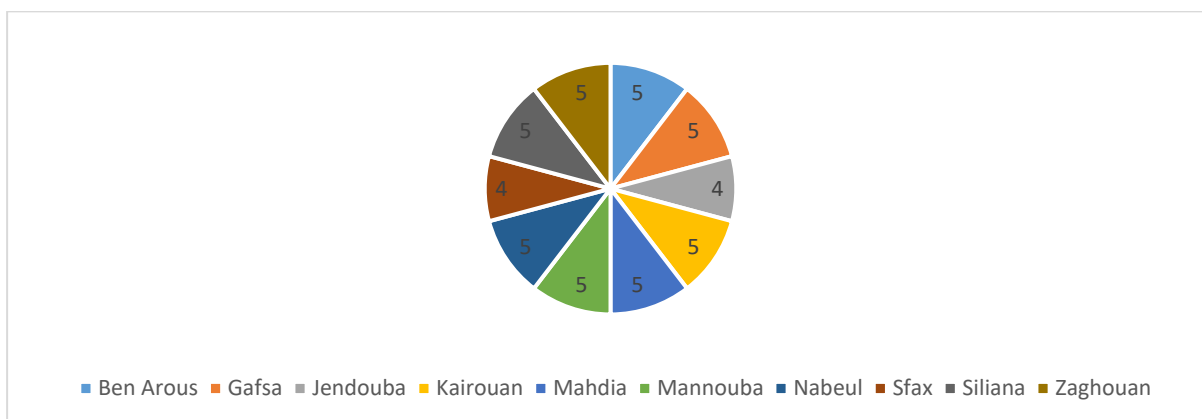
L'accès aux crédits est mentionné par les détaillants comme étant l'enjeu le plus important auquel ils font face, suivi par le problème d'imprévisibilité des prix.



2.4 Clients

Une enquête quantitative a été conduite auprès de 48 clients suivant la répartition géographique suivante :

Figure 17 : Distribution de l'échantillon des clients par gouvernorat

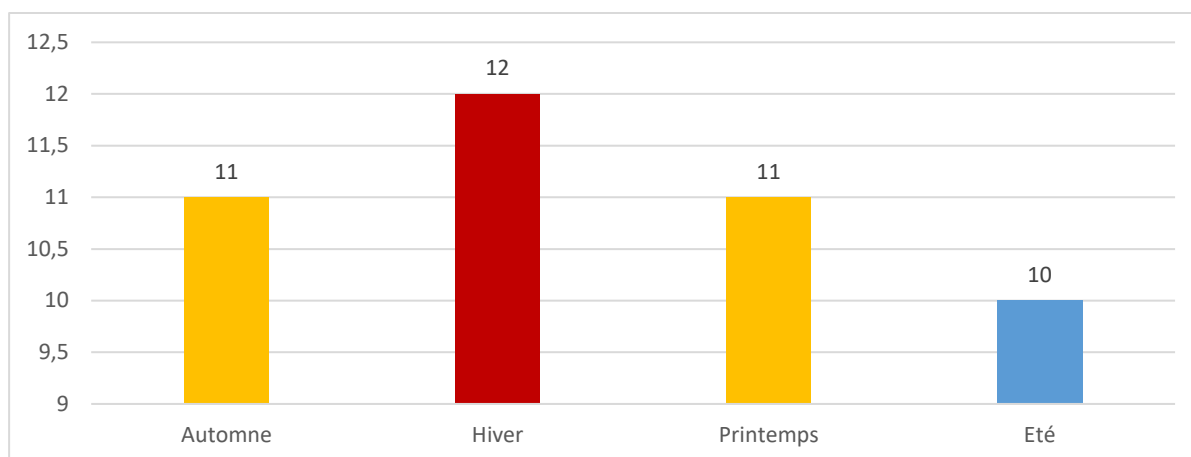


Les produits ayant été évalués pendant l'enquête comprennent les aliments suivants :

Denrées alimentaires
Denrées alimentaires subventionnés
Légumes
Légumes et fruits
Légumineuses
Légumineuses et épices
Produits alimentaires
Produits alimentaires de base
Produits de base subventionnés
Viandes de volailles
Viandes rouges

L'enquête a cherché à explorer si les clients ont des difficultés à trouver les produits considérés sur le marché, 29 clients ont répondu positivement à cette question. Ces difficultés ne semblent pas être particulièrement liées à une saison en particulier conformément à ce qui est indiqué dans la figure suivante :

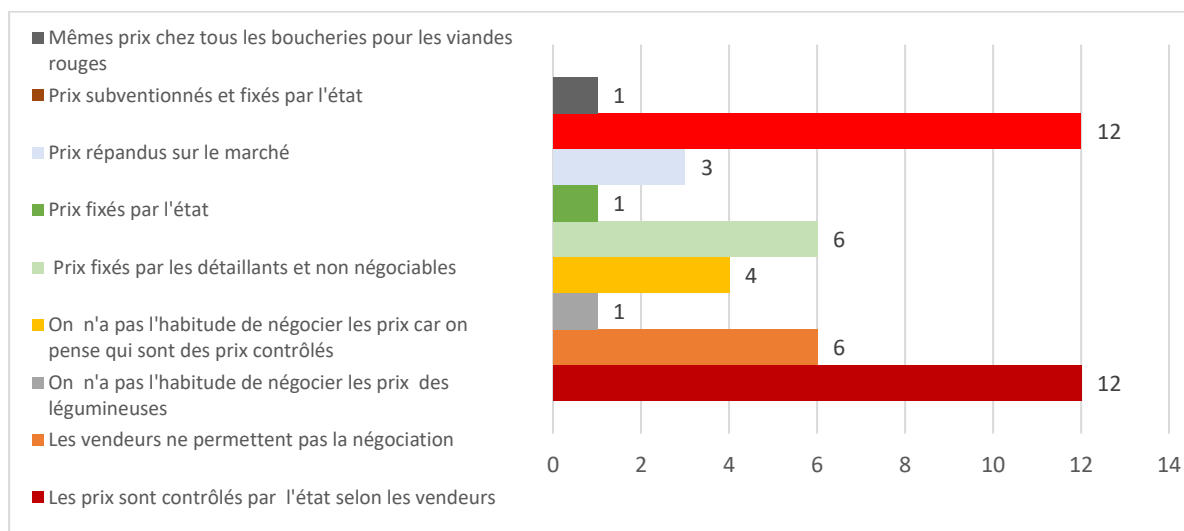
Figure 18 : A quelle période rencontrez-vous des difficultés pour l'obtention de produits ?



Les prix des produits considérés en premier lieu sont jugés être élevés selon 30 participants à l'enquête. En revanche, les clients ne rencontrent pas de difficultés pour trouver les quantités du produit recherché.

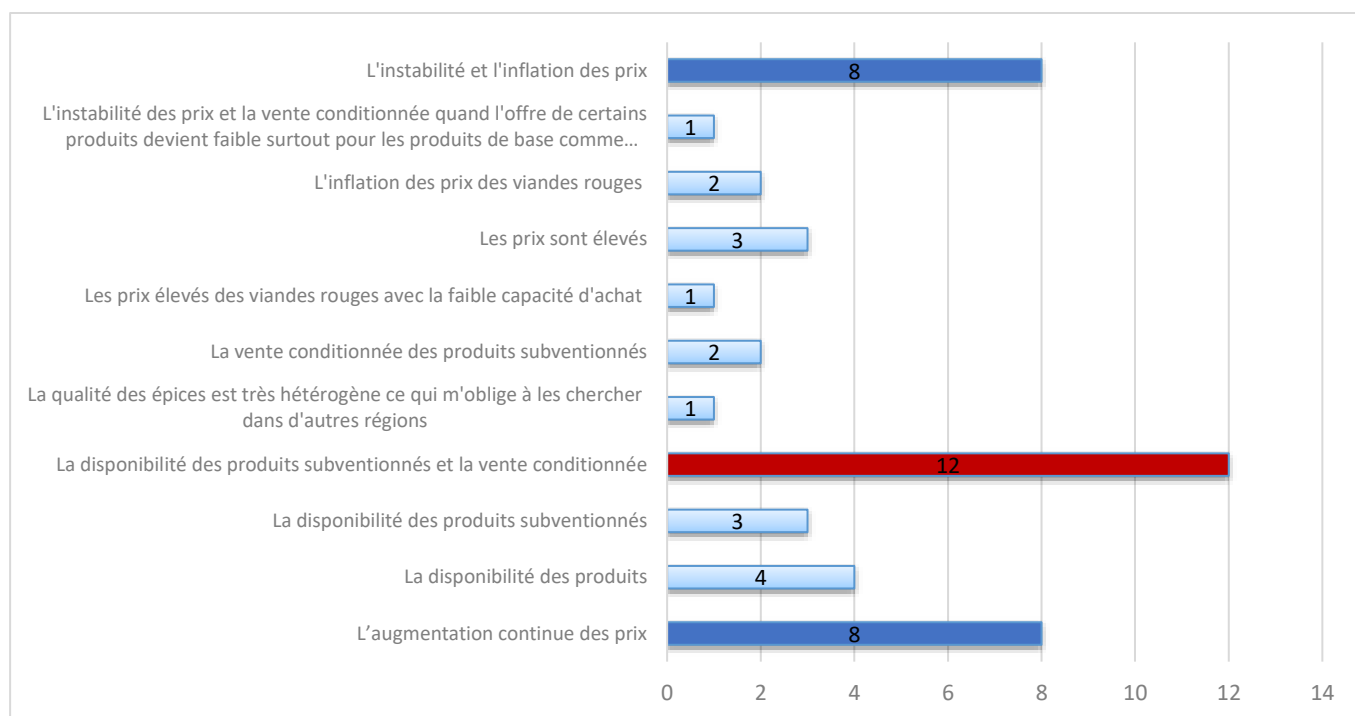
La marge de négociation des prix semble quant à elle être limitée selon la majorité des clients (41/48) et ce essentiellement pour les raisons suivantes :

Figure 19 : Pour quelles raisons n'êtes-vous pas en mesure de négocier les prix ?



45 clients attestent être confrontés à des défis sur le marché. Les raisons citées sont résumées dans la figure suivante :

Figure 20 : Défis auxquels les clients sont confrontés



3 Analyse globale des marchés nationaux et régionaux

A travers les entretiens conduits auprès des acteurs principaux, la cartographie des processus d'achat, de transport et livraison, de stockage et d'utilisation des produits alimentaires à l'échelle locale, régionale et centrale a été élaborée. Elle est présentée dans les sections ci-dessous.

Les différents processus et les contraintes institutionnelles économiques et opérationnelles au développement de l'approvisionnement ont été évalués. Les mécanismes de passation de marchés à l'échelle locale ont également été analysés.

3.1 Processus global d'approvisionnement

Avant la création de l'OOESCO, l'approvisionnement des denrées alimentaires se faisait chaque jour à travers les directeur.trice.s des écoles qui assuraient l'achat des produits à travers des ententes directes avec les détaillants et les producteurs locaux, à savoir des épiciers les plus proches, sous leur responsabilité en raison de l'absence de justificatifs (bons de commande, contrats ou des conventions avec les fournisseurs). Le Ministère transférait des fonds aux associations d'action et de développement des écoles (AADEP), qui se constituent du président (le directeur de l'école) et de cinq membres, pour permettre l'achat des denrées alimentaires. L'alimentation scolaire couvre 120 jours répartis en 2 périodes à savoir une première période de 36 jours de septembre à décembre et une deuxième période de 84 jours de janvier à juin. Le paiement des fournisseurs se faisait en espèces pendant les mois de janvier et juin.

Les directeur.trice.s avaient la liberté dans le choix des aliments à distribuer pour les élèves avec un budget de 800 millimes par repas par élèves dont 8 millimes étaient réservés aux charges du personnel pour la préparation des repas à savoir 2 millimes pour le directeur de l'école et 6 millimes pour l'ouvrier. Les produits alimentaires achetés par les directeur.trice.s des écoles d'une façon journalière étaient diversifiés : pain, harissa, confiture, *chamia*, beurre, thon, cake, jus, yaourt, œufs.

Avec la création de l'OOESCO, les procédures d'approvisionnement en denrées alimentaires pour les cantines scolaires ont été modifiées. A cet effet, les créances envers les fournisseurs n'ont pas été soldées et nombreux directeurs se sont trouvés face à des crédits avec des montants exorbitants couvrant 2 à 3 années successives d'achats de produits alimentaires pour les cantines. Entre temps, l'OOESCO s'est engagé dans un processus de passation de marchés, de consultations à l'échelle régionale et locale et la nomination de régisseurs de dépenses mobilisés par l'OOESCO dans chaque délégation pour assurer l'approvisionnement et le paiement des fournisseurs dans les zones isolées dans le but d'assurer un contrôle en termes de quantité et de qualité des produits alimentaires distribués aux élèves.

Actuellement, le processus de passation de marché, la contractualisation et le paiement des fournisseurs se font à l'échelle centrale.

L'approvisionnement des denrées alimentaires nécessite une coordination et une intervention de nombreux acteurs à savoir les directeurs des écoles, les représentants des délégations, les directeurs régionaux de l'éducation, les représentants de l'OOESCO à l'échelle locale, régionale et centrale, les fournisseurs et les transporteurs.

3.2 Processus d'achats

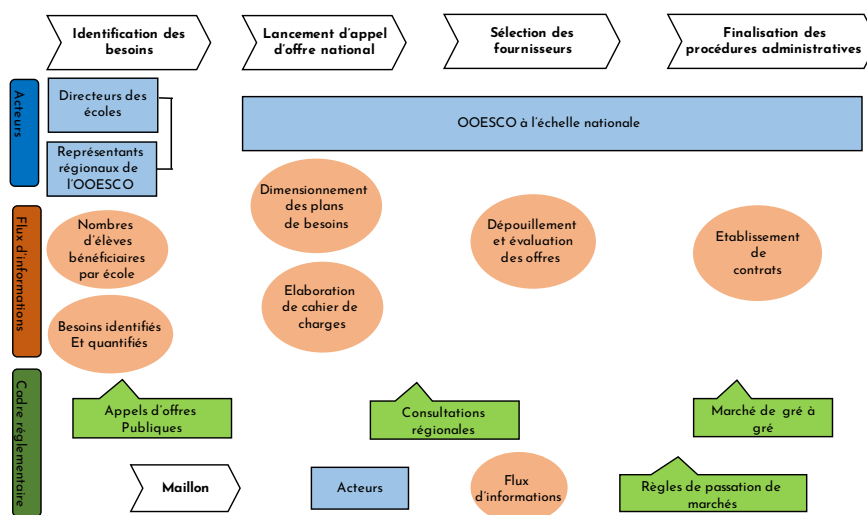
Le processus d'achats des denrées alimentaires passe par plusieurs phases :

1. Il commence par une première phase d'identification des besoins des élèves bénéficiaires qui se fait à l'échelle locale au niveau de l'école, à travers le directeur de l'école, en se référant aux critères de sélection généraux à savoir la situation sociale de l'élève, la distance parcourue par l'élève... et des critères de sélection spécifiques établis par certains directeurs des écoles, notamment, l'attribution des repas pour les enfants d'ouvriers responsables de la gestion des cantines comme moyen d'encouragement en l'absence de budget pour le personnel gestionnaire des cantines scolaires.
2. Une fois que le nombre d'élèves bénéficiaires par écoles est identifié, les représentants régionaux de l'OOESCO établissent une estimation des besoins en fonction des quantités nécessaires pour chaque école, des capacités de stockage au niveau de l'école et des locaux de stockage de l'OOESCO (les banques alimentaires). Ces besoins identifiés et quantifiés par région sont transmis à l'échelle centrale dans le but de centraliser les achats.

3. L'OOESCO à l'échelle centrale se charge alors du lancement de l'appel d'offre national qui commence par le dimensionnement des plans de besoins en fonction des types de contrats à savoir des contrats pour la fourniture de produits alimentaires transformés tels que le thon, salade mechouia, confiture, jus, cake, ... et les produits alimentaires frais dans le cas des repas chauds à savoir les viandes rouges, les viandes blanches, les poissons, les fruits et légumes ..., des contrats pour assurer le transport des banques alimentaires vers les écoles... ainsi qu'en fonction des capacités de stockage aussi bien au niveau de l'école qu'au niveau des banques alimentaires et des cantines.
4. Ensuite, il s'agit de l'élaboration et la publication du cahier de charges selon les règles de passation des marchés en vigueur avec les différentes exigences et caractéristiques des produits notamment la composition, le poids net, l'emballage, la durée de conservation et les quantités demandées.
5. La sélection des fournisseurs se fait à la suite du dépouillement et de l'évaluation des offres selon une combinaison de critères techniques dont la capacité de production, le respect des normes agroalimentaires et des spécificités techniques demandées et des critères financiers (les moins disant).
6. A la suite de la sélection des fournisseurs, la finalisation des procédures administratives est réalisée par l'OOESCO au niveau central à travers la mise en œuvre des contrats pour les fournisseurs retenus aussi bien pour le processus d'approvisionnement des denrées alimentaires frais et transformés que pour le processus de transport.

La figure suivante cartographie le processus d'achat des denrées alimentaires.

Figure 21: Cartographie du processus d'achat des denrées alimentaires



3.2.1 Gouvernance de passation des marchés pour l'alimentation scolaire

Une meilleure gouvernance de passation de marchés au niveau local pour l'alimentation scolaire pourrait aboutir à augmenter la quantité de la production des petits exploitants agricoles.

Au niveau local, les producteurs locaux ne sont pas en mesure de respecter les conditions de l'offre présentés dans les appels d'offres.

3.2.2 Processus de transport et stockage

Avant l'intervention de l'OOESCO dans le processus d'approvisionnement des denrées alimentaires pour les cantines scolaires, le transport était sous la charge du directeur de l'école et / ou du concierge qui assurait l'approvisionnement de la cantine de l'école d'une façon journalière de l'épicier le plus proche de l'école selon une entente directe.

Actuellement, le processus de transport est pris en charge par les fournisseurs des unités de production/transformation vers les cantines centrales/banques alimentaires, par les transporteurs privés ou les représentants régionaux de l'OOESCO, dans le cas où la contractualisation des transporteurs privés n'a pas été réalisée ou la consultation régionale a été infructueuse, des banques alimentaires vers les écoles, par les représentants régionaux de l'OOESCO, personnels des cantines des cantines centrales vers les écoles.

Il s'agit alors de 3 types de transports qui se différencient selon la nature des produits et la destination intermédiaire comme suit :

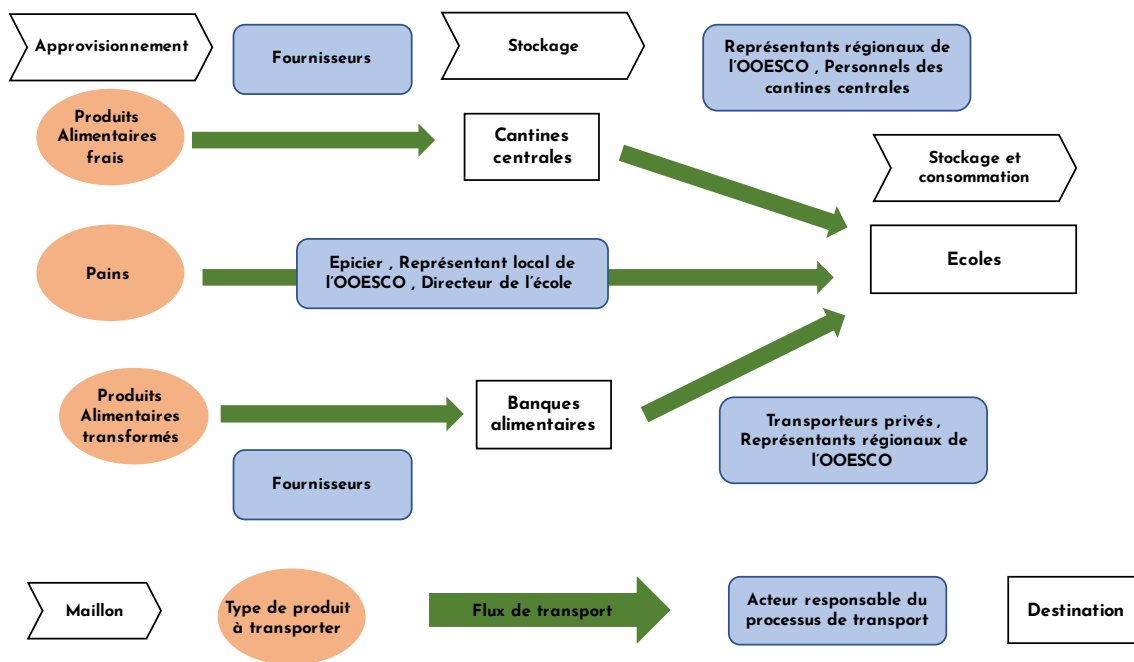
- Le transport des produits alimentaires frais, à savoir les viandes rouges et blanches, les fruits et légumes, etc... est à la charge du fournisseur des unités de production vers les cantines centrales d'une manière périodique. Ensuite, les repas chauds sont acheminés vers les écoles ;
- Le transport du pain est assuré par l'épicier le plus proche de l'école, un représentant local de l'OOESCO dont les chefs d'unité par exemple et le directeur de l'école dans certains cas moyennant des moyens de transport personnels dans le but d'assurer la continuité de l'approvisionnement ;
- Le transport des produits alimentaires transformés est à la charge des fournisseurs contractés par les unités industrielles vers les banques alimentaires à l'échelle régionale. Celui-ci est fait à la suite d'une demande d'approvisionnement établie par les coordinateurs régionaux de l'OOESCO. Une fois que ces produits alimentaires sont au niveau des banques alimentaires, les transporteurs privés et/ou les chauffeurs de l'OOESCO au niveau régional, moyennant un véhicule administratif mis à leur disposition, assurent la distribution des repas froids chaque 15 jours au niveau des écoles.

Le stockage des produits alimentaires frais est réalisé au niveau des cantines centrales selon les normes tout en respectant les règles d'hygiène et de séparation des produits (matières premières/produits finis, produits d'origine animale/ produits d'origine végétale, produits de nettoyage et de désinfection...).

Le stockage des produits alimentaires transformés est réalisé en premier lieu au niveau des banques alimentaires, et géré par un chef de bureau et/ou un magasinier et dans de nombreux cas par le chef d'unité de l'OOESCO qui assure la coordination avec les fournisseurs, les transporteurs privés, le représentant régional de l'OOESCO, la gestion des stocks et des plans de distribution. La réception des produits au niveau des banques alimentaires se fait par un comité de réception qui vérifie la conformité des produits livrés aux cahiers de charges, la date limite de consommation et la conformité des quantités mentionnées au niveau des factures par rapport aux quantités livrées.

En second lieu, le stockage est assuré au niveau des écoles dans des espaces non conformes qui ne respectent pas les règles sanitaires et hygiéniques faute d'absence de locaux de stockage spécifiques. Ces différents produits livrés par les transporteurs privés sont alors stockés soit dans le bureau de directeur, dans une salle de classe ou dans un local avec des équipements scolaires (tables, chaises, tableaux, boîtes d'archives, produits de nettoyage...) au niveau des réfrigérateurs nouvellement distribués aux écoles bénéficiaires de l'alimentation scolaire.

Figure 22: Cartographie du processus de transport et de stockage des denrées alimentaires



3.2.3 Cartographie des chaînes d'approvisionnement en céréales et dérivés

La céréaliculture est une filière stratégique pour le pays. Elle alimente la chaîne de transformation de l'industrie agroalimentaire à travers les minoteries et les semouleries et assure une partie importante de l'alimentation des bétails. La sécurité alimentaire du pays est fortement liée au développement des

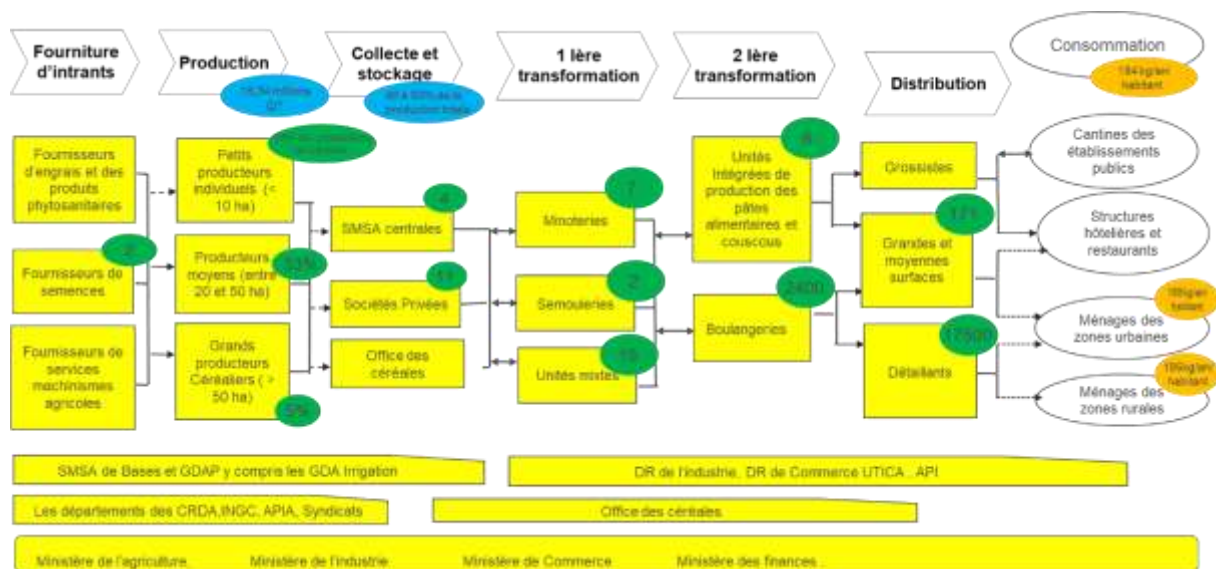
chaines de valeurs des céréales puisqu'ils constituent un produit de base du régime alimentaire des tunisiens. La consommation moyenne nationale des céréales est de 184Kg/personne /an¹¹

La production céréalière occupe une superficie moyenne de 33 % de la superficie agricole utile. Cette production locale mobilise environ 43 % des exploitants agricoles dont 62 % sont des petits producteurs avec des superficies inférieures à 10 Ha, 33% des producteurs modestes avec des superficies inférieures à 50 Ha et 5% des grands producteurs céréalières qui occupent plus de 40 % de la superficie totale des céréales (Analyse de la filière Céréales en Tunisie, ONAGRI). La production locale fournit une moyenne de 40 % des besoins en céréales avec un taux moyen de dépendance de l'ordre de 63 %¹² ().

La figure suivante montre l'organisation de la chaîne d'approvisionnement en céréales et dérivés en se basant sur la production locale. Cette figure montre le positionnement des producteurs locaux et leurs relations avec les autres intervenants tout le long de la chaîne.

Contrairement aux autres marchés de produits agricoles, le marché des céréales et dérivées de céréales est administré. Tous les maillons de la chaîne connaissent une intervention du pouvoir public via l'office des céréales. Les circuits de commercialisation et de distribution sont contrôlés et réglés depuis l'approvisionnement en semences jusqu'à la commercialisation des produits alimentaires aux consommateurs finaux par les structures publiques. La régulation du marché et l'évolution des prix sont décidées périodiquement selon la conjoncture et prennent en considération l'aspect social et le pouvoir d'achat des citoyens.

Figure 23: Cartographie de la chaîne d'approvisionnement en céréales et dérivés (Circuit long)



¹¹ INS, 2015

¹² Analyse de la filière Céréales en Tunisie, ONAGRI

Une partie de la production locale des petits producteurs est valorisée localement pour produire des dérivés de céréales (produits de terroir) qui serviront pour l'autoconsommation des ménages et ou la diversification des revenus. La transformation artisanale des céréales est une activité exclusivement féminine. Cette transformation aboutit à la production d'une large gamme de dérivés de quantité et de qualités variable en fonction des techniques et des équipements utilisés. La commercialisation de ces produits est basée essentiellement à des circuits de distribution courts via les points de ventes directes à l'échelle des grandes villes (Gouvernorats du grands Tunis, de Sahel et à Sfax), les ventes en ligne avec livraison, les ventes directes dans les foires régionaux et nationaux.

Les volumes actuels des ventes sont modestes étant donnés les moyens de production des femmes qui sont limités et les circuits de ventes ne sont pas organisés. Un marché de niche à l'export s'installe avec les produits issus de la filière biologique.

En 2021 il y eu la création de la première société mutuelle centrale de la transformation des produits alimentaires locaux « Lella Kmar ». Cette SMSA centrale a focalisé ses efforts pour développer la transformation des variétés locales de blé notamment la variété Mahmoudi en mode biologique. La SMSA Lella Kmar est installée dans le grands Tunis avec des adhérentes répartis dans la plupart des gouvernorats du pays. Avec l'appui de plusieurs bailleurs de fonds et des structures d'appui publiques, la société a monté une chaine de transformation artisanale pour la production de couscous et dérivées avec une capacité moyenne annuelle de 40 tonnes. La société adopte un circuit court de commercialisation qui vise à la fois le marché national et le marché internationale via une production contractuelle et une commercialisation directe.

D'une manière globale, la production de dérivés de céréales est une activité commune pour la plupart des zones rurales en Tunisie. La diversité des processus de transformation qui est lié au savoir-faire local des régions et des femmes permet d'obtenir une large gamme de produits alimentaires locaux avec des attributs connexes tels que le lieu d'origine, les méthodes de production traditionnelles et les techniques de transformation.

Figure 24 : Cartographie de la chaîne d'approvisionnement en Dérivés de Céréales (Circuit court)

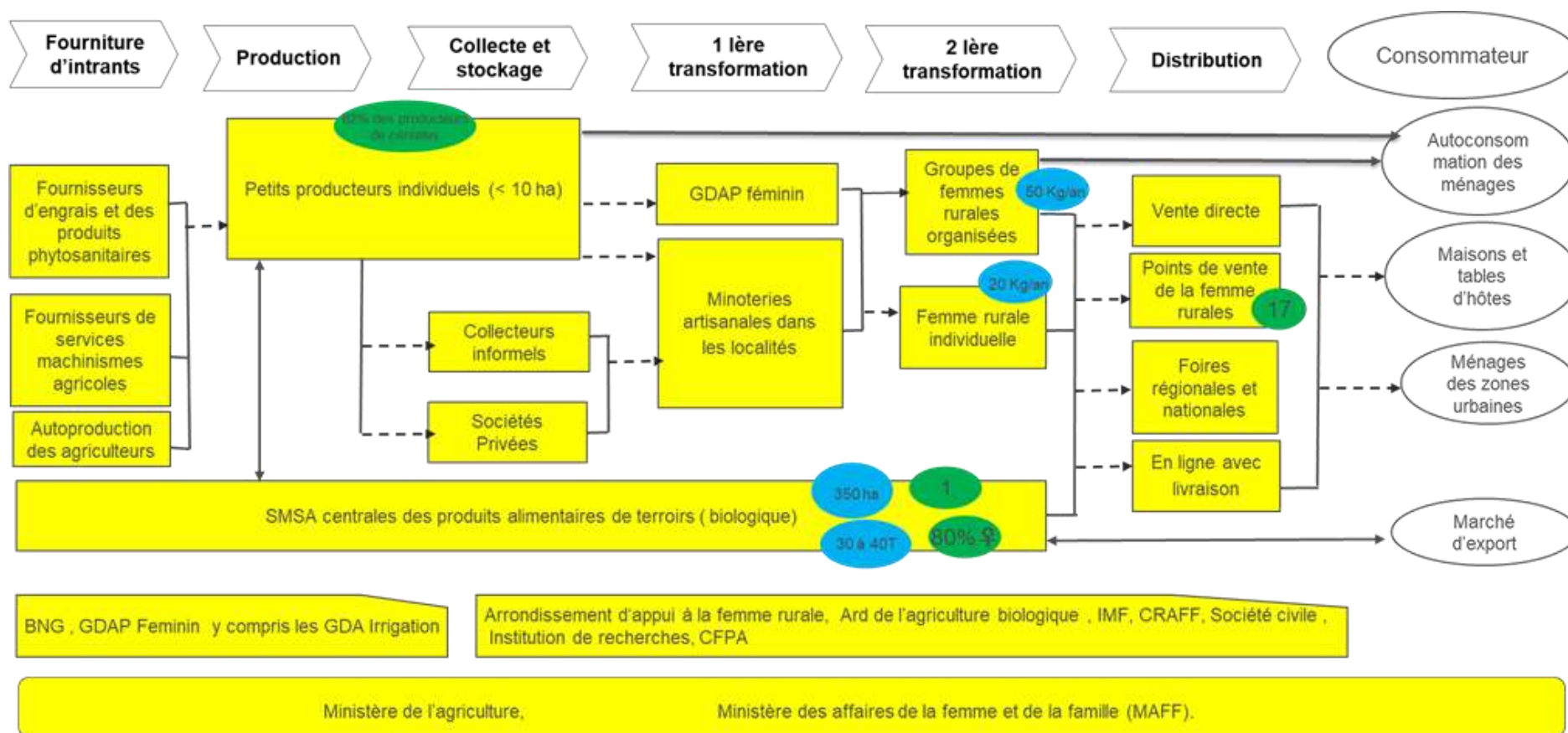
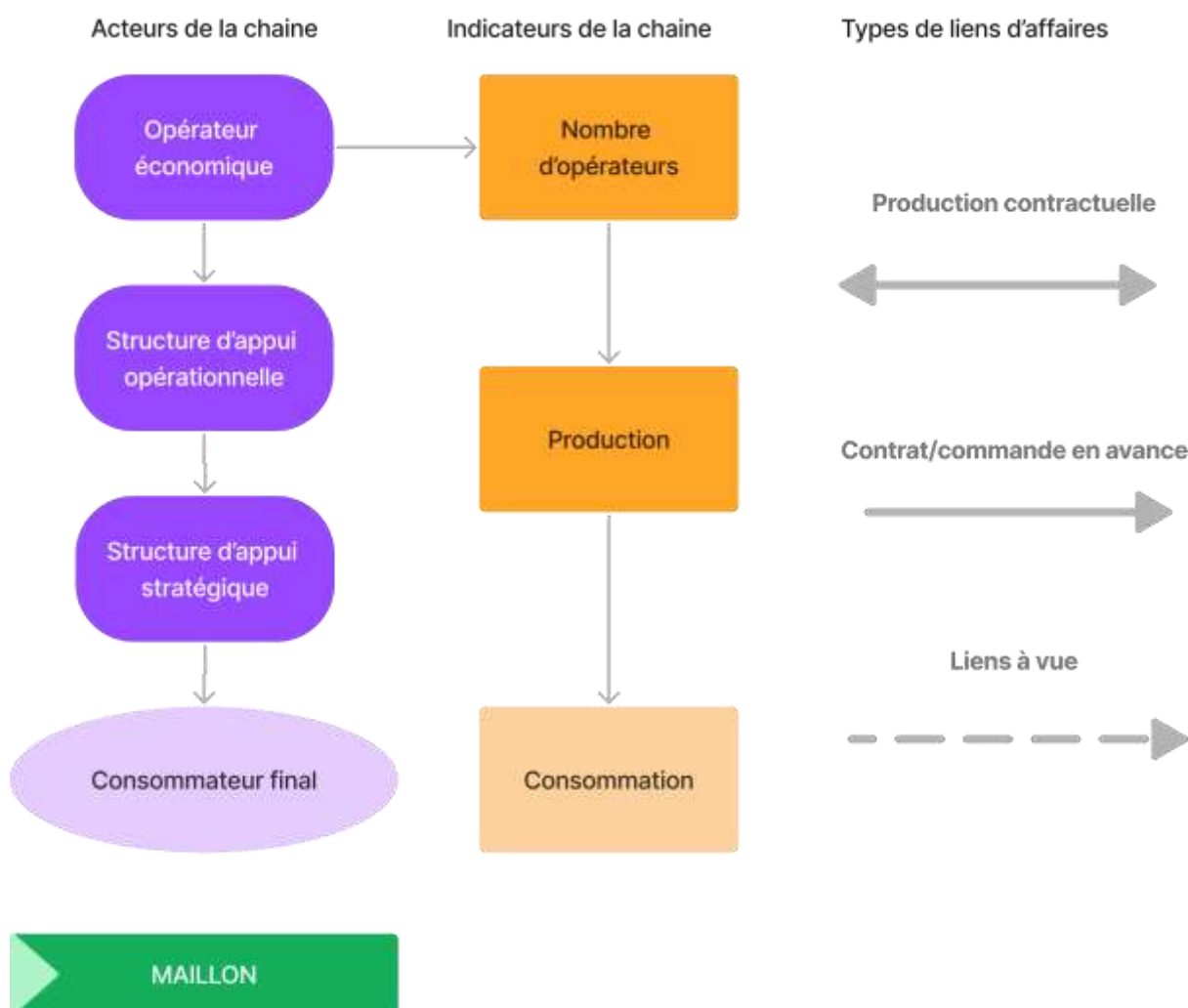


Figure 25: légende des cartes des chaînes d'approvisionnement



3.2.4 Analyse des circuits de distribution des produits agricoles

Les circuits de distribution et de commercialisation des produits agricoles changent en fonction du produit et des conditions réelles de la zone de production. D'une manière générale, en Tunisie, les circuits de distribution de la plupart des produits agricoles sont peu organisés à l'exception des produits stratégiques tel que les céréales et le lait où les circuits sont plus au moins administrés. Les céréales sont véhiculées vers les industries agroalimentaires sous le contrôle de l'office des céréales, et la production laitière est véhiculé vers les industries laitières par le biais des centres de collectes et les centrales laitières qui sont contrôlés par les structures du MARHP et le Ministère de l'Industrie et du Commerce. D'une manière générale, la commercialisation des produits agricoles fait intervenir une multiplicité d'acteurs. Le manque de coordination entre ces différents acteurs affaiblit le contrôle de l'approvisionnement et de la distribution de la plupart des produits agricoles et encourage le développement des circuits informels.

Pour les autres produits agricoles tel que les fruits et légumes et les produits de la pêche, on distingue deux catégories de circuits :

- Les circuits longs qui font intervenir plusieurs acteurs passant des producteurs primaires, vers des collecteurs intermédiaires, des grossistes, des semi-grossistes et des détaillants. Ces circuits permettent la commercialisation des produits à des marchés d'intérêt national et régional ;
- Les circuits courts qui sont assurés en général par les petits producteurs eux même ou par le biais d'une OPA (GDA ou SMSA). Ces circuits sont utilisés pour commercialiser des petites quantités de produits et permettent aux producteurs de diversifier leur activité agricole et mieux répondre aux besoins de consommateurs.

La plupart des adhérents des OPA rencontrés ne sont pas systématiquement intégrés dans les circuits de distribution formels. Ces petits producteurs commercialisent souvent leurs productions à travers des collecteurs et des intermédiaires. Les prix sont en général déterminés par les intermédiaires à cause du caractère périssable de la plupart des produits agricoles et le manque de capacités de stockage à l'échelle de l'exploitation (au niveau producteurs) ou à l'échelle locale au niveau de l'OPA.

Pour ceux qui disposent de moyens de transport et de quantités considérables, ils transportent leur production aux marchés de gros.

Pour les produits de terroir en particulier, les dérivés des céréales, les confitures et les fromages artisanales, les fruits et légumes transformés sont commercialisés à travers des circuits courts via les points de vente des produits de la femme rurale, les foires nationales et régionales, les ventes en lignes en utilisant les réseaux sociaux.

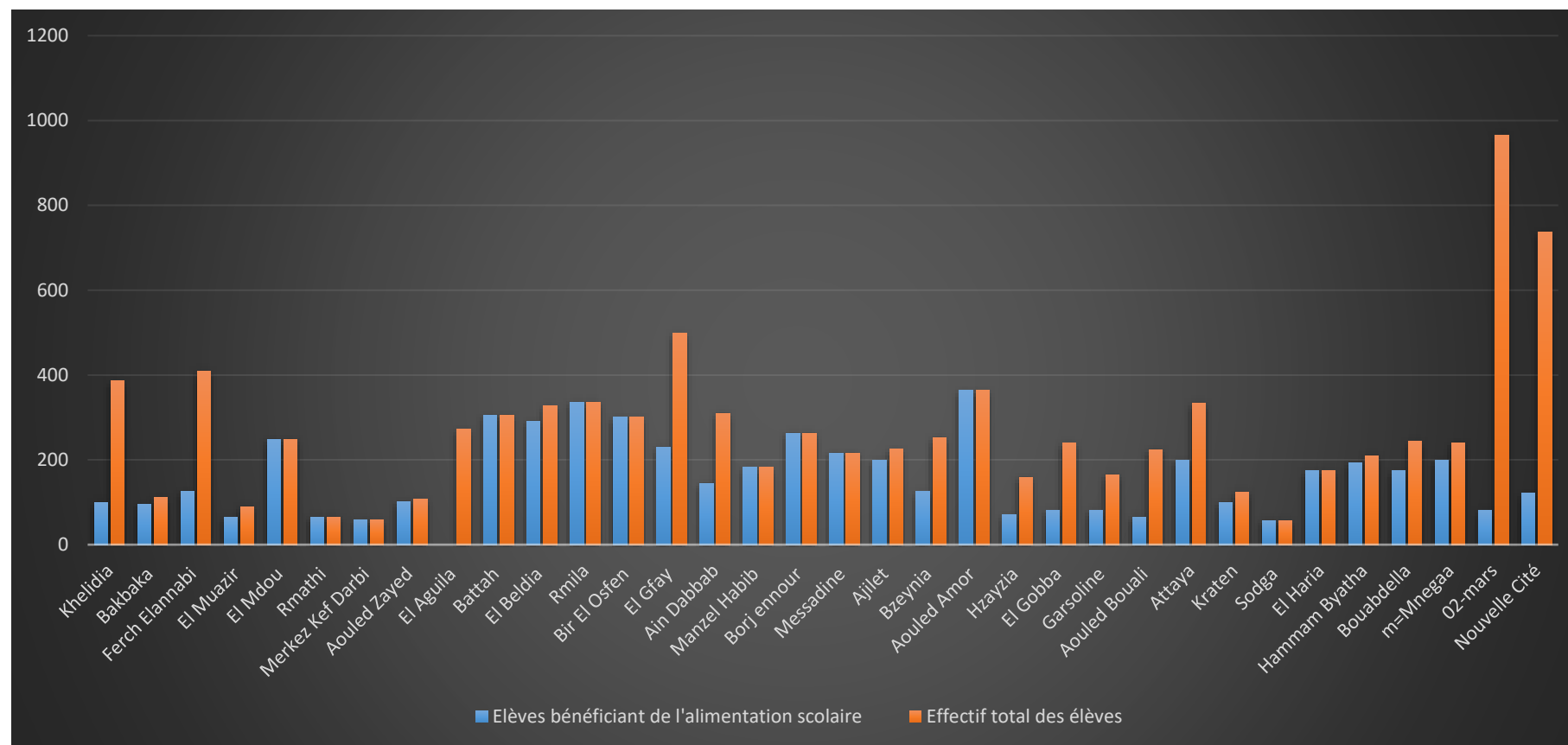
Etant donné que la plupart des OPA rencontrées travaille dans la valorisation artisanale des céréales, nous proposons dans ce qui suit, à titre d'exemple, la cartographie des chaînes d'approvisionnement des céréales et dérivés.

3.2.5 Processus d'utilisation des produits alimentaires

Choix des élèves profitant de la cantine/gouters :

En théorie, il existe des critères de choix pour la sélection des élèves qui bénéficient de l'alimentation scolaire. Ces critères concernent la situation familiale, le revenu de la famille, l'éloignement de l'école, les « cas sociaux ». Cependant, ces critères ne sont pas appliqués dans toutes les écoles car cela représente pour les directeur.trice.s des écoles des problèmes importants vis à vis des familles qui ne sont pas éligibles ainsi que des problèmes de gestion additionnels. Plusieurs écoles optent ainsi pour la fourniture des repas/gouters à tous les élèves qui le demandent. La figure ci-dessous montre le nombre d'élèves profitant de l'alimentation scolaire en parallèle au nombre total d'élèves

Figure 26 : Nombre d'élèves bénéficiant de l'alimentation scolaire/nombre total d'élèves



Types de repas fournis :

La grande majorité des écoles rencontrées offrent des repas froids, et ce, essentiellement pour des raisons pratiques et du manque d'infrastructures et de moyens pour fournir des repas chauds, mais aussi en raison de la réglementation qui est limitative et qui ne laisse pas de marge de manœuvre pour les écoles.

Qualité nutritionnelle des repas fournis :

La liste des repas fournis par les écoles comporte essentiellement les aliments/produits suivants : pain, fromage, confiture, jus (en boîtes), cake, yaourts (lorsque la conservation est possible). Certaines écoles offrent également de l'huile d'olive, salade *méchouia*, salade, œufs, *chamia*, beurre, thon, sardines, *harissa*.

La valeur nutritionnelle des repas accordés aujourd'hui n'est pas optimale.

Certains directeurs ont déclaré utiliser leur propre matériel (réfrigérateurs...) pour la conservation des aliments.

Au niveau de l'école, la préparation des repas se fait soit dans le bureau du directeur ou dans une salle de classe dans les écoles qui manquent de cuisine, cantine ou même dans un local vacant. Elle est assurée par le concierge, le gardien de l'école et parfois avec l'aide de quelques instituteurs à titre volontaire.

Contrôle qualité :

Même si le contrôle qualité des produits est une pratique courante, il semble qu'elle ne soit pas automatique. Les acteurs impliqués dans ce contrôle sont les directeurs d'écoles, les services sanitaires et la SONEDE

Distribution :

La distribution des repas est réalisée à travers le gardien de l'école, un ouvrier et/ou les instituteurs et directeur de l'école dans certains cas au niveau des cours ou devant les salles de cours faute d'absence de réfectoire aménagé.

Certains produits ne sont pas appréciés par les élèves en raison de la non-diversité au niveau des produits distribués, l'absence de pain qui constitue un élément essentiel pour accompagner certains produits notamment la salade mechouia et la confiture dû au problème d'achat en absence de régisseurs de dépenses dans certaines régions, qui constitue un élément essentiel pour accompagner certains produits notamment la salade mechouia et la confiture.

Locaux dédiés et infrastructure

Très peu d'écoles ont des espaces dédiés à la conservation et la distribution des repas/produits alimentaires. L'infrastructure représente effectivement une grande limitation et très peu d'écoles ont

des espaces adaptés, et si les espaces existent, le budget ne permet pas leur aménagement. C'est la même observation pour les locaux de stockage.

Plusieurs problèmes liés à l'infrastructure ont ainsi été relevés :

- Absence de cuisine ;
- Absence de stockage des produits alimentaires ;
- Absence de locaux pour la préparation des repas ;
- Absence de cantines ;
- Manque de matériel et d'équipements (Tables, chaises...)

Ressources humaines :

Dans quasiment l'ensemble des écoles, les responsables de la distribution des repas sont les ouvriers. Il n'existe par conséquent pas de personnel formé pour cette tâche

3.2.6 Processus de budgétisation et de paiement

3.2.6.1 Processus de budgétisation :

La préparation du budget de l'alimentation scolaire se fait selon un processus continu qui fait intervenir de nombreux acteurs, à savoir, le directeur de l'école en premier lieu qui prépare une estimation des nombres d'élèves bénéficiaires des repas scolaires. Ensuite, le représentant régional de l'OOESCO intervient pour regrouper les besoins des différentes écoles en termes de types de produits (cake, jus, thon, confiture, huile d'olive, salade mechouia, ...) et quantités nécessaires ainsi que du nombre de transporteurs par gouvernorat en fonction du nombre d'écoles bénéficiaires de l'alimentation scolaire, de la capacité de stockage au niveau des écoles et des circuits de transport possibles. Ces différents besoins régionaux sont alors groupés au niveau central de l'OOESCO afin d'estimer le budget nécessaire.

3.2.6.2 Processus de paiement

Le paiement des fournisseurs est effectué à l'échelle centrale à la suite du processus de validation des bons de livraison par les représentants régionaux de l'OOESCO, les responsables au niveau de la banque alimentaire. Ainsi, les factures seront déposées accompagnées des bons de livraison pour vérification auprès des représentants de l'OOESCO à l'échelle centrale afin de déclencher le processus de paiement.

3.3 Principales contraintes au développement de l'approvisionnement

Les enquêtes et les entretiens avec les représentants régionaux de l'OOESCO, les représentants des banques alimentaires, les représentants des cantines centrales et les directeurs des écoles ont permis de relever des contraintes classées en 3 groupes comme suit :

- Contraintes institutionnelles.
- Contraintes économiques.
- Contraintes opérationnelles.

De même, les exploitations familiales, les petites et moyennes entreprises et les OPA (SMSAP et GDAP) sont la principale source de l'approvisionnement et de croissance économique locale mais leur développement est fortement déterminé par des contraintes structurelles, économique et opérationnelle.

3.3.1 Contraintes institutionnelles

3.3.1.1 Contraintes globales

Plusieurs contraintes institutionnelles entravant la bonne conduite des actions entreprises aux différents maillons de la chaîne de l'approvisionnement de l'alimentation scolaire ont été identifiées.

Les principales d'entre elles sont présentées dans ce qui suit :

- Faiblesse des textes réglementaires qui organisent l'alimentation scolaire et qui identifient le rôle et la responsabilité du directeur de l'école vis-à-vis du processus de l'alimentation scolaire ;
- Le marché cadre ne permet pas la participation des petits et moyens grossistes ou producteurs/industriels /transformateurs à cause de la grande quantité demandée pour les besoins de toutes les écoles primaires du pays et leurs faibles capacités concurrentielles des grands industriels/transformateurs ;
- La centralisation de toutes les procédures d'approvisionnement des denrées alimentaires constitue un frein de développement des achats locaux ainsi qu'une complication et une lourdeur de procédures administratives ;
- La non-actualisation de certaines clauses au niveau des contrats des transporteurs privés relatives au tonnage par voyage malgré l'absence de certains produits à transporter en raison des marchés non fructueux notamment pour l'eau et le thon ;
- L'absence d'un cadre formel de collaboration et de communication entre l'OOESCO, les directions régionales et les directeurs des écoles notamment pour les produits disponibles au niveau des marchés, des procédures à adopter dans le cas d'une demande pour l'augmentation de nombres d'élèves bénéficiaires de l'alimentation scolaire ;
- Le marché cadre est très apprécié pour les prix des produits qui ont été moins cher ce qui a permis d'économiser le budget pour l'acquisition des réfrigérateurs pour les écoles et d'augmenter la quantité distribuée aux élèves à raison du montant alloué 1,600 DT/repas/élève, mais ne prend pas en charge la spécificité alimentaires des régions et ne peut être appliqué que pour des produits non frais exemple des conserves, des cakes et des jus ;
- Le marché cadre ne favorisent pas la participation des petits et moyens grossistes ou producteurs/industriels /transformateurs à cause de la grande quantité demandée pour les besoins de

toutes les écoles primaires du pays et leurs faibles capacités concurrentielles des grands industriels/transformateurs ;

- La faiblesse ou l'absence de l'infrastructure dans les écoles : cuisines pour la préparation des repas et réfectoires.

3.3.1.2 *Contraintes propres aux producteurs locaux*

La raison d'être de toute organisation de petits producteurs est de leur permettre de manière autonome, de sauvegarder et promouvoir leurs intérêts en facilitant leur accès au circuits économique et aux marchés et ainsi, d'améliorer l'intégrité de leurs activités à l'ensemble de l'économie

La plupart des petits producteurs rencontrés lors des entretiens sont regroupés dans des GDAP et des GDA Féminins et quelques producteurs sont regroupés en SMSA. Lors des discussions avec les membres de ces OPA et les représentants des structures d'appui, en particulier les représentants de la DGFIOP, tant à l'échelle régionale que centrale, plusieurs contraintes institutionnelles et juridiques ont été mentionnées dont les plus importants sont :

- Une perception ambiguë des OPA, considérée tant au niveau de plusieurs responsables qu'au niveau des producteurs comme un relai du dispositif administratif chargé de missions spécifiques au niveau de leur zone ;
- Une « tutelle » très rapprochée de l'administration locale. Cette tutelle est à l'origine d'une grande partie de difficultés de gestion, de financement et d'investissement des OPA ainsi que les perceptions négatives que leur statut suscite chez les producteurs, fournisseurs et notamment chez les institutions financières. Ces derniers perçoivent en effet les OPA comme des entités protégées n'offrant pas de garanties sérieuses et difficiles à poursuivre en cas d'impayés, pour des considérations politiques ;
- Un cadre juridique qui fait partie d'un droit coopératif complexe et fragmenté ;
- Malgré son régime autonome, la création n'est pas entièrement libre du fait que son objet est délimité par la loi, et ses statuts, qui définissent ses modalités de fonctionnement, sont déjà fixé au préalable ;
- Une politique de zonage pour les SMSA de base qui limite leurs territoires d'activités et prive les agriculteurs de faire librement le choix de la SMSA à laquelle ils vont adhérer et limite par conséquent le partage des connaissances ;
- Un texte juridique qui ne donne pas d'incitations dédiées spécialement aux OPA (SMSA ou GDA) dans la législation sur les marchés publics. Avec les capacités actuelles notamment les capacités financières et techniques les SMSA ne peuvent pas être compétitive pour participer aux marchés institutionnels ;

- Un cadre juridique des GDAP qui n'est pas entièrement adapté aux activités pratiquées et même aux activités prescrites, par exemple en imposant le bénévolat à une structure qui devrait être régie par une gestion plus professionnelle, et en confondant l'habitat rural et l'économie rurale. En cas où un GDAP veut poursuivre des objectifs économiques, les membres sont obligés de se transformer en SMSA, ce qui n'est pas toujours apprécié par la majorité des membres. Le Statut actuel interdit aux GDA toute activité commerciale avec bénéfices chose qui limite le développement de ses prestations notamment l'amélioration de l'accès aux marchés pour ses adhérents ;
- Absence d'une structure dédiée à la promotion des organisations professionnelles agricoles qui offre des services d'encadrement et d'accompagnement pour un meilleur positionnement en tant qu'acteur économique du secteur agricole.

3.3.2 Contraintes économiques

3.3.2.1 Contraintes globales

Les principales contraintes économiques identifiées sont les suivantes :

- Absence de frais de fonctionnement pour la gestion des budgets, l'approvisionnement et la livraison des produits (équipements informatiques, logiciels, formations des personnels, ..) ;
- Absence de budget dédié aux personnels de l'école pour la préparation et la distribution des repas ;
- Faible montant alloué par versement pour le paiement à travers les régisseurs de dépenses (40 millions de DT annuel au total à raison de 4 versements d'un montant de 10 millions de DT chacun) ;
- Les budgets alloués à l'OOESCO pour l'alimentation scolaire sont destinés strictement aux produits alimentaires sans la prise en charge des frais de fonctionnement pour la gestion des budgets et l'approvisionnement et la livraison des produits (équipements informatiques, logiciels, formations des personnels...).

3.3.2.2 Contraintes propres aux producteurs locaux

- La plupart des petits producteurs organisés ou non organisés, même ceux qui ne sont pas endettés, rencontrent de grandes difficultés à financer leurs projets. Les risques intrinsèques de l'activité agricole, les faibles revenus et les garanties exigées se combinent pour créer une situation de stagnation de l'investissement ;
- La majorité des petits agriculteurs ont une dette inférieure à 4.000 DT ce qui bloque l'obtention des crédits pour financer sa production agricole ou réaliser des investissements. Comme solution, les petits producteurs se dirigent vers des crédits auprès des fournisseurs d'intrants ou

des avances auprès de collecteurs qui exigent des compensations tel que la vente de la récolte à des prix inférieurs aux prix du marché ;

- Le manque de capitaux propres et l'absence de mécanismes de financement et de garanties adaptés aux petits producteurs eux OPA explique en grande partie les faibles investissements réalisés par la plupart des SMSA et leurs adhérents. Cela entrave le développement de leurs activités et le développement des activités de leurs adhérents. A cela s'ajoute le manque de structures agroindustriels à proximité des zones de production qui peuvent absorber l'excès de production et résoudre le problème de logistique et de cheminement des produits vers les zones industrielles ;
- Les politiques de prix et de commerce adoptées ne sont pas en faveur des producteurs et de la production locale. En effet, la fluctuation des prix des intrants agricoles et l'intervention de l'état pour la fixation de certains produits agricoles ainsi que l'absence d'une véritable politique de revenu agricole menace la durabilité de la petite agriculture ;
- La stratégie actuelle de l'alimentation scolaire n'offre pas de modèle commercial inclusif adapté aux producteurs locaux ;
- Manque des moyens de productions : difficultés d'accès aux intrants spécifiques, manque de matériels de production et de transformations des produits agricoles ;
- Manque de matériel de transports pour assurer la livraison des produits ;
- Difficultés d'accès aux marchés régionaux et nationaux ;
- Problèmes de stockage et d'entreposage des produits agricoles : faible capacité de stockage à l'échelle des producteurs et à l'échelle locale, les conditions de stockages ne permettent pas de conserver la qualité du produits (cas des produits agricoles frais) ;
- Manque de valorisation des produits : conditionnement et packaging
- Formation et encadrement : Formation et encadrement technique des équipes de gestion des OPAs faibles, absence de modèles et de plans d'affaires spécifiques à l'approvisionnement des écoles pour la plupart des OPA et des PME agricoles.

3.3.3 Contraintes opérationnelles

3.3.3.1 Contraintes globales

Les principales contraintes opérationnelles identifiées sont les suivantes :

- Manque de ressources humaines au niveau des banques alimentaires, des cantines et des écoles pour la gestion des cantines, la préparation et la distribution des repas aux élèves.
- Formation et encadrement : Manque de formation et d'encadrement technique des personnes chargées par la préparation et la distribution des repas aux élèves au niveau des écoles ;

- Absence d'infrastructures dédiées aux cantines scolaires dans les écoles (cuisines, réfectoires, local de stockage, etc) ;
- Pénurie et retards de livraison de certains produits en raison de la capacité de production limitée des fournisseurs pour approvisionner les écoles des différents gouvernorats ;
- Absence de transporteurs privés dans certains gouvernorats et le manque de moyens logistiques (moyens de transport) pour permettre l'approvisionnement des écoles en produits alimentaires ;
- Manque d'équipements de préparation des repas notamment des planches, des couteaux... ;
- Absence d'accès à l'eau qui constitue une nécessité tant sur le plan alimentaire qu'hygiénique pour les élèves ;
- Absence de qualification des personnes chargées par la préparation et la distribution des repas aux élèves au niveau des écoles ;
- Absence d'infrastructures dans les écoles (cuisines, réfectoires, entrepôts, etc) et lorsque les équipements existent, ils ne sont pas adaptés au nombre d'élèves servis dans les écoles. Citons à titre d'exemple la faible capacité des réfrigérateurs surtout pour les écoles à forte concentration d'élèves bénéficiaires en alimentation scolaire ;
- Manque des ressources humaines qui se chargent de la cantine pour assurer des repas chauds aux élèves bénéficiaires.
- Les retards de paiement conditionnent le modèle d'approvisionnement des cantines scolaires et, par conséquent, ne permet pas aux écoles d'avoir la marge de manœuvre suffisante pour apporter des améliorations au système d'approvisionnement.

3.3.3.2 *Contraintes propres aux producteurs locaux*

Légalement la SMSA est la seule forme d'organisation professionnelle qui dispose de tous les droits pour s'investir dans la transformation et la commercialisation des produits agricoles. Cependant, sur le plan opérationnel ces OPA rencontrent plusieurs contraintes d'ordre technique et managériale en particulier :

- Des systèmes de production vulnérables menacés par les pénuries des ressources en eau, la dégradation des sols et les effets extrêmes du changement climatique d'une part et de la conjoncture économique et le manque d'innovation d'autre part ;
- Le manque d'esprit entrepreneurial chez la plupart des OPA et le manque de formation et encadrement des équipes de gestion, pour la plupart des OPA et des PME agricoles ;
- Absence d'une véritable organisation dans des filières /chaines de valeurs locales qui permet de profiter des opportunités locales tel que l'approvisionnement des cantines scolaires et les structures hôtelières ;

- Manque d'accompagnement et d'encadrements pour promouvoir un meilleur positionnement sur les marchés ;
- Les capacités de production de la plupart des OPA rencontrés sont très limitées. Les membres ont souligné le manque de facteur de production en particulier : les faibles superficies exploitées par les adhérents de OPA, les faibles rendements enregistrés à cause de manque de formation technique , les difficultés d'accès aux intrants agricoles en particulier dans les périodes des pénuries de marchés et la fluctuation des prix des intrants , les difficultés d'écoulement des produits agricoles (à l'exception des céréales et du lait) sur les marchés régionaux et nationaux, le manque de moyens logistique et les couts élevés du transport des marchandise depuis les lieux de production vers les marchés les plus proches ;
- Pour les OPA qui pratiquent la transformation artisanale des produits agricoles, elles sont actives essentiellement dans la transformation des dérivées des céréales, des légumes et fruits par voie de séchage et par fabrication des confitures et des marmelades. Ces OPA rencontre des difficultés pour l'écoulement de leurs produits à cause du manque de formation spécialisé dans les processus et les bonnes pratiques de transformations, l'absence de normes de qualités et d'hygiène, le manque de certification et les signe de qualités. Le matériel utilisé est souvent non adapté à une transformation de grande quantité et professionnelle qui permet d'obtenir des produits en quantités et qualité considérable ;
- Les Problèmes de stockage et d'entreposage des produits agricoles : faible capacité de stockage à l'échelle des producteurs et à l'échelle locale, les conditions de stockages ne permettent pas de conserver la qualité du produits (cas des produits agricoles frais) ;
- L'absence d'une stratégie marketing pour la plupart des OPAs rencontrées, celles-ci commercialisent leurs produits en fonction des opportunités qui se présentent à elles et non dans le cadre d'une stratégie accompagnée d'une planification adaptée pour l'identification de nouveaux marchés potentiels ou de segments des marchés plus avantageux.

3.4 Mécanismes de passation de marchés à l'échelle locale

A l'échelle locale, les procédures d'achats se résument essentiellement en des ententes directes entre les écoles et les fournisseurs. Les achats se font 2 à 3 fois par semaine dans certaines écoles, et une fois par quinzaine pour d'autres, selon la demande, l'effectif et les capacités de stockage. Pour les achats directs, ce sont les ouvriers qui sont responsables des achats dans la plupart des cas. Dans de rares cas, les écoles font appel au coordinateur de l'OOESCO. Les paiements se font exclusivement en espèces, tous les 2 à 3 mois.

Les mécanismes de passation des marchés à l'échelle locale ne sont à l'heure actuelle pas adaptés à une inclusion active des producteurs locaux. La mise en place d'un processus basé sur des relations contractuelles/conventions serait plus adapté. Cela donnerait la possibilité aux agriculteurs, surtout s'ils bénéficient d'incitations adaptées, à adapter leurs infrastructures organisationnelles et opérationnelles afin d'atteindre la conformité requise et d'augmenter la quantité et la qualité de leurs productions.

4 Estimations

Le Ministère de l'Education a annoncé lors d'un communiqué qu'il comptait en 2021, 896 cantines scolaires dont 456 dans les collèges et dans les lycées et 440 dans les écoles primaires.

La part de marché des achats locaux reste cependant très limitée. Etant donné les besoins actuels des écoles, la création d'un environnement favorable (sur tous les plans y compris institutionnels) représenterait une grande opportunité pour l'approvisionnement auprès des producteurs locaux. Le potentiel de croissance des marchés locaux est ainsi important mais ne peut se faire qu'à la suite d'une stratégie nationale de renforcement des capacités de tous les acteurs impliqués dans l'alimentation scolaire, à commencer par les écoles, et la création d'un cadre législatif adapté.

La part de marché des petits exploitants est quasi inexistante, l'environnement actuel ne permet pas son développement. D'un côté, les acteurs du côté de la demande ne sont pas en mesure de s'approvisionner auprès des petits exploitants et du côté de l'offre, les petits exploitants ne sont pas prêts à approvisionner les écoles. Dans les circonstances actuelles, leur potentiel de croissance est faible. L'un des problèmes majeurs concerne les délais de paiement des produits achetés. Les directeurs d'écoles ont relevé les défis auxquels ils font face au quotidien à ce sujet, les dettes accumulées et l'impossibilité souvent de s'approvisionner auprès des vendeurs locaux en raison des contraintes budgétaires et du manque de liquidités. A titre d'exemple, une seule école a déclaré faire appel à des détaillants/producteurs locaux pour l'approvisionnement.

Les caractéristiques du marché agricole en Tunisie sont en revanche favorables à une production organisée pouvant être destinées à alimenter les cantines scolaires.

4.1 Potentiel de la production agricole locale

La Tunisie dispose de 10 millions d'hectares de terres à vocation agricole dont 50% sont destinées essentiellement à la production des grandes cultures et à l'arboriculture.

Les systèmes de production sont diversifiés et sont basés essentiellement à une agriculture pluviale. La superficie irriguée représente 8% de la surface agricole utile.

Le caractère familial est une caractéristique de l'agriculture tunisienne puisque 80% des exploitants sont des petits producteurs exploitants dont 54% exploitent moins de 5 ha.

La production agricole locale contribue à l'approvisionnement du marché local en produits agricoles bruts et produits transformés. Les principales cultures et produits d'élevage comprennent les céréales, les olives, les fruits et légumes, les dattes, le lait, les viandes blanches et les viandes rouges, les viandes rouges et les produits de la pêches et de l'aquaculture.

En 2020 la production agricole locale a fourni 400 mille Tonnes d'huile d'olive dont 50 mille tonnes ont été distribué sur le marché national, 366 milles tonnes d'agrumes dont 70 à 80 % ont été absorbés par le marché national, 450 mille tonnes de pomme de terre, 1423 mille tonnes de Tomates, 1385 mille tonnes du lait, 526 mille tonnes de viandes (vifs) dont 45 % de viandes rouges, et 123 milles tonnes de produits de pêches et d'aquacultures.

Cette production agricole assure 97 % des besoins du marché local en viande, 100 % des besoins en huile d'olive, 100 % de fruits et légumes et 100 % du lait et dérivés. Les besoins en céréales, en huile végétale et en sucre sont loin d'être satisfaits avec la production locale surtout qu'elle est tributaire des conditions climatiques et de la disponibilité des ressources en eaux.

Les circuits de distribution de la plupart des produits sont plus au moins organisés. La multiplicité d'acteurs et le manque de coordination affaiblie le contrôle de l'approvisionnement et de la distribution de la plupart des produits agricoles et encourage le développement des circuits informels.

Afin d'encourager le développement de l'approvisionnement auprès des producteurs locaux, plusieurs actions sont nécessaires :

- Le traitement des points de frictions et goulots d'étranglement institutionnels qui empêchent les producteurs locaux et petits exploitants d'accéder au marché du Programme National d'Alimentation Scolaire (PNAS) ;
- L'amélioration de certaines capacités des petits exploitants, GDA, SMSA et PME agricoles afin d'être plus compétitifs.
- Les OPAs (SMSA ou GDA) ne peuvent pas accéder aux marchés publics appliquée au marché dans le cadre PNAS, et ce, comme indiqué ci-dessus dans l'analyse du processus de l'approvisionnement. Ils ont cependant la possibilité d'accéder au marché de l'alimentaire scolaire à travers le gré à gré, des conventions directes ou des contrats programme pour la fourniture de produits de leurs adhérents. Ces produits sont généralement des produits agricoles frais tels que les légumes, fruits, lait, œufs, viandes blanches ou rouges et transformés tels que l'huile d'olive, les olives, les condiments et les fromages ;
- D'autre part, l'implication des GDA dans les marchés publics est limitée par leur statut qui ne leur permet pas de réaliser des activités commerciales pour améliorer leurs capacités financières afin de valoriser le potentiel de production de ses adhérents et de faciliter leurs

accès aux marchés et à la participation aux appels d'offres pour la commercialisation des produits ;

- Vu que les OPA ne peuvent pas fournir toutes les composantes d'un repas scolaire et ne peuvent pas être compétitives aux autres fournisseurs, la meilleure façon de les impliquer dans le processus du PNAS est de les charger de la cuisine des écoles (fournitures, préparation et distribution des repas) en introduisant les produits de leurs adhérents à chaque saison. En effet, les OPA intéressées et moyennant une convention cadre avec l'OOESCO auront la responsabilité de préparer, livrer et distribuer les repas des élèves en s'approvisionnant de la matière première (produits agricoles de bases et produits agricoles transformés) de leur adhérent et ou des autres OPA de la région. La convention doit indiquer clairement toutes les exigences techniques (qualité des repas, quantités, conditions d'hygiène, durées, condition de livraison et de distribution,) les exigences administratives et financières (facturation, budgets, délai de paiement)
- Une autre alternative est que l'OOESCO se charge de s'approvisionner des produits agricoles cités ci-dessus des OPA à une échelle régionale et les distribuer auprès des cantines des écoles bénéficiaires ;
- Le secteur agricole est un pilier essentiel des économies des Gouvernorats et donc des politiques de développement territorial équilibré et de lutte contre la pauvreté. Il joue, en outre, un rôle majeur d'amortisseur social des crises, qu'elles soient dues aux aléas climatiques, aux fluctuations des marchés ou encore aux problèmes de sécurité. Le traitement des points de frictions et goulots d'étranglement institutionnels qui empêchent les producteurs locaux et petits exploitants d'accéder au marché du Programme National d'Alimentation Scolaire (PNAS) ;
- L'amélioration du positionnement des organisations des producteurs locaux dans les marchés à travers une meilleure structuration.

4.2 Potentiel de croissance la production agricole locale pour l'approvisionnement de l'alimentation scolaire

La sécurité alimentaire et l'amélioration de l'accès aux produits alimentaires nécessite le développement d'un modèle de distribution qui réponde à la fois aux attentes des agriculteurs et des PME (meilleur positionnement dans les marchés, circuits de distributions mieux organisés, cadre réglementaire en faveur des petits producteurs et PME) et aux consommateurs (Produits en quantités suffisantes et de qualité, transparence et traçabilité, accès physique et économique aux aliments).

Un meilleur accès des petits exploitants au programme d'alimentation scolaire représente un potentiel certain pour un meilleur écoulement des produits agricoles locaux, mais également une garantie d'un revenu régulier et stable pour ces agriculteurs.

Ce potentiel pourrait être renforcé par un programme adéquat qui traiterait la dimension commerciale à travers des incitations économiques adaptées et la formalisation des relations entre les différents acteurs de la chaîne.

Etant donnée la situation actuelle où la plupart des marchés publics relatif à l'approvisionnement des cantines scolaires est regroupé au niveau central. Les négociations sont ainsi concentrées au niveau national et les échanges et approvisionnement au niveau local témoignent d'une envergure minime.

Les fournisseurs qui participent aux appels d'offre nationaux sont en mesure de répondre aux critères exigés par le processus, ce qui n'est pas le cas pour les fournisseurs et producteurs locaux. Le processus de passation de marchés actuel n'est pas aligné aux chaînes actuelles d'approvisionnement locales. Parallèlement, les acteurs du maillon de la production ne sont pas en mesure d'offrir les volumes et la qualité exigées.

L'analyse a pourtant montré que de nombreuses opportunités liées au PNAS existent et qu'elles peuvent en l'occurrence améliorer l'inclusion des petits exploitants/producteurs, transporteurs et acteurs de la transformation au niveau local, à condition qu'elles soient accompagnées de mesures/programmes et stratégies répondant aux contraintes existantes et mentionnées précédemment dans le rapport.

Les aspects budgétaires sont cruciaux à prendre en compte dans toute réflexion sur le renforcement du rôle des producteurs locaux. Il a été démontré que le budget actuel alloué aux repas scolaires est déjà faible étant donné le budget global alloué par le Ministère de l'Education à l'alimentation scolaire. L'augmentation de la part des repas scolaires émanant des producteurs/OPAs locaux induirait obligatoirement une augmentation du coût individuel par repas. Les données collectées lors de cette étude ne permettent pas d'avoir une estimation précise sur le montant additionnel, mais il est fortement recommandé de conduire une étude financière détaillée sur le financement de l'alimentation scolaire et son coût suivant différents scénarios.

RECOMMANDATIONS

La présente étude a identifié des besoins d'intervention importants pour améliorer l'approvisionnement en alimentation scolaire des écoles, d'abord d'un point de vue global et plus particulièrement en relation à l'approvisionnement au niveau local. Afin que les réformes/modifications soient effectives et aboutissent à un impact réel, celles-ci doivent englober plusieurs niveaux de mesures. Le premier niveau se réfère au système institutionnel et légal qui régit l'alimentation scolaire. Des réformes institutionnelles ont certes été mises en place ces dernières années avec pour objectif d'améliorer la gouvernance de l'alimentation scolaire, les acquis nécessitent néanmoins des adaptations additionnelles et des programmes spécifiques encourageant l'approvisionnement au niveau local méritent d'être formulées et mises en œuvre. Le deuxième niveau concerne l'écosystème coopératif dans lequel les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement devraient opérer. Il ressort de cette étude une connaissance limitée des rôles et prérogatives de chaque acteur clé et une collaboration limitée pour l'atteinte des objectifs pourtant communs. Un travail important devrait être accordé à la clarification de ce système de coopération et des recommandations sur la manière dont les différents devraient collaborer. Le troisième niveau d'intervention couvre les capacités organisationnelles des acteurs clés de la chaîne d'approvisionnement. Les moyens : financiers, logistiques et humains sont souvent limités ou mal déployés pour optimiser les effets attendus des actions entreprises. De même, aussi bien les acteurs publics que les écoles manquent d'outils de gestion et de suivi permettant une efficacité et une efficacité optimales de l'alimentation scolaire. Enfin, au niveau individuel, une grande partie des opérateurs et des intervenants nécessite un renforcement des capacités individuelles à travers des formations et un accompagnement ciblé. Enfin, comme indiqué précédemment dans ce rapport, l'alimentation scolaire est cruciale non seulement pour la valeur nutritive qu'elle fournit au final aux écoliers mais aussi pour son impact potentiel sur la fréquentation de l'école, le bien-être des enfants et au final sur le développement économique et social au niveau local. Une prise de conscience des effets positifs d'une alimentation scolaire adaptée et de la nécessité et l'urgence d'une intervention ciblée pour l'amélioration de sa gouvernance se présente comme essentielle à ce stade. La sensibilisation et le plaidoyer représentent une priorité et leur mise en œuvre suivant une stratégie adéquate est fortement recommandée.

1. Renforcement du diagnostic de la chaine d’approvisionnement au niveau local

Il est recommandé de procéder à une analyse additionnelle approfondie de la chaine d’approvisionnement au niveau local. Cette analyse aboutirait à l’identification détaillée des acteurs, mécanismes, faiblesses, forces et potentialités de l’approvisionnement auprès des agriculteurs locaux. Un tel diagnostic viserait également à identifier les possibilités d’inclusion des exploitants agricoles locaux. Il pourrait permettre d’identifier des interventions pilotes pouvant faire partie des programmes de coopération de la part des partenaires techniques et financiers internationaux

2. Elaboration d’un programme national d’alimentation scolaire à base de produits locaux

Il est recommandé d’appuyer le gouvernement Tunisien, en particulier les Ministères de l’Agriculture et de l’Education dans la formulation d’un programme national d’alimentation scolaire à base de produits locaux. Ce programme rentrerait dans le cadre du renforcement de la gouvernance de la chaine d’approvisionnement de l’alimentation scolaire avec la définition d’objectifs spécifiques afin de promouvoir l’inclusion des petits exploitants dans la chaine d’approvisionnement.

L’atteinte de ces objectifs pourrait se faire à travers le renforcement des capacités des acteurs pour la gestion d’un approvisionnement local, la proposition d’accords, conventions et mécanismes de transactions facilitant la participation des acteurs locaux

Un tel programme engloberait plusieurs aspects cohérents avec l’orientation stratégique globale du pays, comme par exemple la responsabilité sociale

3. Des actions concrètes pour appuyer l’OOESCO, les coordinateurs régionaux et locaux et les directeurs d’écoles

Plusieurs limitations au développement de l’alimentation scolaire ont été identifiées dans le cadre de cette étude. Un programme de renforcement des capacités : individuelles, organisationnelles et relatives au système (système de coopération et cadre institutionnel) sont ainsi nécessaires pour fournir au final un repas (froid ou chaud) de qualité et en quantité suffisante.

Les mesures de renforcement des capacités sont résumées dans le tableau ci-dessous. Certaines des mesures les plus importantes sont listées dans ce qui suit :

- Encourager l’approvisionnement en produits alimentaires au niveau local et idéalement auprès de petits producteurs. Pour cela, plusieurs réformes (aussi bien au niveau légal qu’au niveau du

renforcement des capacités individuelles et organisationnelles) sont nécessaires. Un travail de sensibilisation des directeur.trice.s des écoles à l'importance des circuits courts est également nécessaire ;

- Sur le plan juridique : Il est recommandé d'examiner les composantes du cadre juridique régissant l'alimentation scolaire et proposer potentiellement des réformes. Parmi la réforme la plus importante, il est suggéré de réviser le statut de l'OOESCO pour passer d'un EPA à EPNA ;
- Appuyer les capacités managériales des directeurs d'écoles (benchmarking, logistique d'achat...);
- Appuyer le ME pour la création d'un comité de pilotage national de l'alimentation scolaire (ministère clés, PAM - BP dès que possible¹³), et ce, pour une meilleure orientation stratégique et l'amélioration du système existant ;
- Promouvoir la création de comités techniques multisectoriels et multi acteurs qui vise la coordination de l'approvisionnement. La compréhension par l'ensemble des acteurs du fonctionnement actuel de l'approvisionnement et des rôles et prérogatives est primordiale et ne peut se faire qu'à travers un système de coopération adapté et effectif.

5 Réformes nécessaires pour faciliter l'accès des OPA aux marchés locaux

L'agriculture tunisienne est caractérisée par une petite agriculture familiale qui représente environ 80% des exploitations agricoles signifiant des unités de productions avec des capacités limitées. Cependant, cette petite agriculture contribue activement à l'approvisionnement du marché local en produits agricoles et à assurer la sécurité alimentaire de la population. L'amélioration de la durabilité environnementale et financière de ces exploitations familiales est tributaire de leur intégration dans les économies des régions, en particulier leur intégration dans les marchés d'approvisionnement d'intérêt national et régional.

Afin d'atteindre cet objectif, plusieurs réformes pourraient être mise en place :

- Sur le plan organisationnel : promouvoir la création d'une structure dédiée à la promotion de l'organisation professionnelle agricole. Cette structure sera capable d'offrir un paquet de services d'accompagnement et d'encadrement aux organisations des producteurs adaptés à leurs statuts et leurs besoins ;
- Sur le plan juridique :

¹³ <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108206/download/>

- Réviser les cadres réglementaires régissant les organisations professionnelles agricoles pour faciliter leur intégration dans la nouvelle loi de l'économie sociale et solidaire et mettre en place l'ensemble des textes d'application nécessaires ;
- La politique et la stratégie nationales pour la promotion des OPA sont conçues essentiellement sur la gestion durable des ressources d'une manière collective selon la réglementation actuelle qui ne prend pas en compte les spécificités régionales et les GDA qui ne gèrent pas une ressource naturelle (exemple de la GDA de la promotion de la femme rurale). Un nouveau statut des OPA, non encore publié, a été préparé avec tous les acteurs pour résoudre les défaillances de l'ancien ;
- Mettre en place des incitations spécifiques aux organisations professionnelles agricoles pour avoir des quotas des marchés institutionnels (telles que les cantines des établissements publiques), des quotas des exportations et des pavillons spécifiques dans les marchés de gros ;
- Réforme de certains cadres, dispositions et réglementations relatifs aux passations de marchés afin de créer une discrimination positive envers les petits producteurs locaux pour accéder à des marchés publics pérennes ;
- Etablir une réglementation spécifique aux représentations régionales de l'OOESCO leur permettant de conclure des contrats avec les producteurs locaux/OPAs locales pour l'approvisionnement des écoles.

6 Les grandes lignes du plaidoyer

Un programme adapté de plaidoyer est préconisé afin de faciliter l'accès à l'alimentation scolaire et aux cantines pour les élèves et la mise à disposition de repas équilibrés. En effet, le système actuel d'approvisionnement en Tunisie présente des défis tels que les produits finalement disponibles pour les élèves, lorsqu'ils le sont, ne sont pas totalement en conformité avec les recommandations alimentaires actuelles.

Il est suggéré que le plaidoyer couvre plusieurs niveaux :

Au niveau de la population :

- 1- Les **vertus de l'alimentation scolaire** de manière globale. En effet, ces derniers sont nombreux puisque l'alimentation scolaire permet d'apporter aux écoliers un repas quotidien, offrant une meilleure concentration à l'école, un apprentissage plus efficace et un apport nutritionnel régulier. Elle est également l'opportunité d'acquérir de bons réflexes alimentaires et de construire des moments de convivialité dans les écoles en parallèle de l'apprentissage. Le rôle de l'alimentation dans le développement social et cognitif des enfants est reconnu

mondialement et devrait ainsi faire l'objet d'une campagne de sensibilisation substantielle. Si l'on considère les effets positifs de l'alimentation scolaire sur l'assiduité des enfants et la lutte contre l'abandon scolaire, celle-ci joue également un rôle important dans le développement économique et social du pays. L'importance de mettre en place un dispositif efficace pour l'alimentation scolaire dans l'intérêt des élèves est ainsi un sujet de grande importance.

Au niveau des acteurs locaux :

- 2- La sensibilisation des responsables des écoles et des acteurs publics clés à l'importance de la valeur nutritionnelle offerte aux élèves et à l'intérêt de s'approvisionner au niveau des producteurs locaux, notamment en produits frais. Ceci peut stimuler l'économie en offrant des opportunités commerciales aux petits agriculteurs et entreprises de restauration locale ;
- 3- Les avantages de réalisation de projets communs entre associations locales et OPA, par exemple à travers la création de jardins potagers au sein des écoles (lorsque l'infrastructure le permet).

Au niveau des acteurs publics au niveau central :

- 4- Le rôle des OPA et le potentiel existant dans la fourniture des aliments pour l'alimentation scolaire ;
- 5- L'importance de la collaboration stratégique entre les différents secteurs : éducation, santé, agriculture pour atteindre les objectifs visés de l'alimentation scolaire ;
- 6- L'importance de réformes législatives adaptées, notamment le changement du statut de l'OOESCO afin de lui fournir plus d'autonomie.

Au niveau des producteurs locaux :

Sensibiliser et fournir les informations pertinentes sur les effets positifs d'une meilleure organisation des agriculteurs et leur autonomisation.

Afin de renforcer les actions de plaidoyer, il est possible de se baser sur plusieurs normes et initiatives internationales telles que la décennie d'action des Nations Unies 2020-2030 et les Objectifs de Développement Durable (ODD) dont la réalisation est fixée pour l'horizon 2030 et où l'alimentation scolaire joue un rôle central. La politique en matière d'alimentation scolaire du PAM est aussi une source importante de normes à vulgariser aussi bien auprès du grand public qu'au niveau des acteurs institutionnels clés.

Concernant le rôle des producteurs locaux et des OPA dans l'approvisionnement de chaîne de valeur de l'alimentation scolaire, l'Organisation de l'Agriculture et de l'Alimentation (FAO) offre des éléments d'orientation très utiles pour que l'alimentation scolaire soit également un facteur essentiel du développement socioéconomique des communautés.

Le plaidoyer devra faire l'objet d'une évaluation additionnelle et s'appuyer sur les supports et canaux de communication adéquats et répondant aux besoins et pratiques des catégories ciblées.

7 Tous les faits saillants et idées pertinentes qui permettent de développer les circuits de distributions courts et l'approvisionnement local

Le développement des circuits de distribution courts et l'approvisionnement local nécessite un renforcement des moyens matériels et humains tels que :

- Aménagement/création et équipement des cantines (cuisine, réfectoire) au niveau des écoles
- Renforcement des capacités des agents chargés par la cantine au niveau des écoles en hygiène et en technique de manutention des repas
- Renforcement des capacités des agents chargés par la distribution dans la manutention des repas
- Renforcement des moyens matériels de distribution (véhicules aménagés et frigorifiques, plateaux et coffrets de repas, ...)
- Renforcement des capacités techniques et matérielles des OPA ou PME locaux chargés de préparer les repas ou d'offrir les produits pour assurer des repas sains et équilibrés.

8 Mesures de renforcement des capacités

Plusieurs mesures de renforcement de capacités ont été identifiées tant sur plan individuel, organisationnel et sociétal. Celles-ci sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : plan de renforcement des capacités

Niveau	Mesures identifiées	Types d'activités	Bénéficiaires
I. INDIVIDUEL	Formations techniques pour améliorer la gestion des cantines au niveau des écoles <ul style="list-style-type: none"> - La gestion du stock ; - Hygiène ; - Système qualité et sécurité sanitaire des aliments 	Sessions de formations Formation continue	Personnels chargés des banques alimentaires, cantines centrales et de l'alimentation scolaire au niveau des écoles Chefs de bureau, chefs d'unités, régisseurs de dépenses de l'OOESCO
	Formation Managériale <ul style="list-style-type: none"> - Gestion technique et financière, - Marketing - Entreprenariats agricoles - Communication 	Formation	Chefs de bureau, chefs d'unités, régisseurs de dépenses de l'OOESCO
	Formation sur la gestion de conflits		Directeurs et directrices des écoles
	Introduction aux règles de Passation des marchés et les différentes procédures		L'ensemble des acteurs
	Formation en Plaidoyer		L'ensemble des acteurs
	Mise en œuvre d'un programme de plaidoyer		Grand public Acteurs institutionnels clés
II. ORGANISATION	Création de bases de données dynamiques et interactives sur les OPA		Ecoles, OOESCO, Directions régionales de l'éducation
	Mise en place de logiciels de gestion de dossier et d'archivage		Ecoles
	L'équipement Appui à l'équipement des OPA avec du matériels de transformation, de stockage et de transports		OPA
	Acquisition de matériel bureautique et informatique pour faciliter le travail des écoles dans la gestion de l'alimentation et des cantines		Ecoles
	Numérisation du processus d'approvisionnement en alimentation scolaire pour assurer le suivi et la traçabilité	Digitalisation	OOESCO
	Mise en place de logiciels pour la gestion des stocks		Banque alimentaire, cantines centrales

	Renforcement des ressources humaines		OOESCO, banques alimentaires, cantines centrales, écoles
	Faciliter l'accès à l'eau		Ecoles
	Construction de locaux de stockage conformes au niveau des écoles et des réfectoires		Ecoles
	Equipped des écoles de matériels de préparation des repas froids (planches, couteaux...)		Ecoles
	Acquisition de matériel bureautique et informatique pour faciliter le travail dans le cadre de l'alimentation scolaire		Banque alimentaire, cantine centrale, écoles
	Organisation d'événements ponctuels sur des thèmes liés à l'alimentation scolaire Appuyer les OPA pour l'implantation de potagers dans les écoles		Ecoles
III. SOCIETE/SYSTEME	NIVEAU : SYSTEME		
	SYSTEMES DE COOPERATION		
	Appui à la formalisation de la coopération entre OPA à l'échelle régionale et nationale		OPA
	La mise en place d'un système de réseautage entre les OPA (logiciel ou application) pour faciliter la communication entre elles et avec les institutions publiques que leurs activités y sont rattachées		OPA
	Etablissement de conventions entre les ministères de l'agriculture et l'éducation pour la mise en œuvre des jardins potagers	Convention de collaboration	Ministère de l'agriculture Ministère de l'éducation
	CADRE LEGISLATIF ET INSTITUTIONNEL		
	Formulation de réformes institutionnelles pour permettre l'achat de certains produits à l'échelle locale notamment pour le pain	Réforme institutionnelle	OOESCO
	Révision du statut de l'OOESCO	Révision légale	Ministère de l'Education, OOESCO
Mise en place d'un cadre formel de coordination et de communication entre les directions régionales de l'éducation et l'OOESCO en ce qui concerne la période d'alimentation scolaire, le processus d'approvisionnement	Coordination et communication	Directions régionales de l'éducation OOESCO Écoles	

	Mise à jour de certaines clauses au niveau des contrat des transporteurs privés	Institutionnelle	OOESCO
	Proposition d'un cadre réglementaire qui organise et identifie les attributions et les rôles des différentes parties prenantes pour les responsabiliser	Institutionnelle	OOESCO

L'amélioration du positionnement des petits producteurs et des PME agricoles et agroalimentaires, organisés ou non organisé nécessite la mise en place des mesures de renforcements des capacités spécifiques à leurs besoins.

Ces mesures doivent à la fois toucher :

- Les performances individuelles des producteurs en particulier les capacités techniques et managériales afin de bien maîtriser les itinéraires techniques de production et améliorer les performances techniques et économiques de leurs exploitations ;
- Les performances des organisations des producteurs et des structures de promotion et d'accompagnement des OPA afin de les doter des moyens techniques et des outils de management pour mieux se positionner dans les économies des territoires et bien jouer leur rôle en tant qu'opérateur économique et locomotive de développement du secteur agricole ;
- L'environnement institutionnel et juridique et le système de coopération afin de mettre en place une assise juridique et un cadres réglementaire favorable pour un partenariat efficace et légal entres les différents acteurs impliqués dans le développement des marchés intentionnels.

Tableau 5: Mesures de renforcement des capacités des producteurs locaux et des OPA

Niveau	Mesures identifiées	Types d'activité	Bénéficiaires
IV. INDIVIDUEL	Formations techniques pour améliorer la production : Bonnes pratiques agricoles pour : <ul style="list-style-type: none"> - L'amélioration de la fertilité des sols à travers des pratiques culturales. - Le choix des espèces selon la vocation des sols - Nouvelles itinéraires techniques adaptées aux changement climatique - Formation sur les techniques de fabrication de compost - Formation sur la conduite de l'élevage 	Installation des écoles champs Sessions de formations Formation continue	Les petits producteurs organisés et non organisés Les femmes rurales Agents techniques des OPA Agents techniques des CRDA
	Formations techniques sur la transformation des produits agricoles : <ul style="list-style-type: none"> - Techniques de transformations - Hygiène des produits agricoles - Conditionnement et stockage des produits agricoles 	Formation continue Visite d'échanges	Les petits producteurs organisés et non organisés Les femmes rurales
	Formation Managériale <ul style="list-style-type: none"> - Gestion technique et financière, 		

	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Entreprenariat agricole - Communication - Chaines de valeur en agriculture - Normes de Labélisation des produits bio et de gestion de la qualité - Economie sociale et solidaire 	Formation	Les petits producteurs organisés et non organisés Les femmes rurales
	Formation sur la gestion de conflits	Formation	Les gestionnaires des OPA
	Formation en techniques d'animation d'accompagnement de OPA	Formation	Ard Encadrement des GDAP et SMSA, Ard d'encadrement et d'appui à la femme rurale (EAFR)
	Formation sur l'élaboration des modèles et les plans d'affaire pour les OPA	Formation	Personnel des arrondissement femmes rurales
	Formation sur Passation des marchés et les différentes procédures	Formation	Gestionnaires des OPA
	Formation en Plaidoyer	Formation	OPA
V. ORGANISATION	Elaboration d'un référentiel national de la transformation des produits de terroirs à base de céréales guides de bonnes (BPA)	Mission d'assistance technique pour l'élaboration du référentiel	SMSA centrale des produits de terroir, GDA Féminins, PME
	Accompagnement des OPA pour l'actualisation et l'élaboration des modèles d'affaires et des plans d'affaires		OPA
	Réalisation des études de marchés pour les produits de terroirs		CRDA, OPA
	Accompagnement des OPA pour la mise en place des productions contractuelles		Les OPA, Les PME agroalimentaires, les détaillants, les cantines
	Accompagner les OPA pour mettre en place des jardins potagers		OPA et Ard EAFR
	L'installation des parcelles pilotes pour instaurer les bonnes pratiques agricoles		OPA
	Création de bases de données dynamiques et interactives sur les OPA		Arrondissement FE
	Mise en place de logiciels de gestion de dossier et d'archivage		Arrondissement FE
	Appui à l'équipement des OPA avec de matériels de transformation, de stockage et de transports	Achat des équipements et de matériels selon les besoins des OPA	OPA
	Acquisition de matériel bureautique et informatique pour faciliter le travail des questionnaires des OPA	Acquisition de matériel	OPA
	Consolidation des points de vente des produits de la femme rurale des	Aménagement et acquisition de matériels.	

	équipement frigorifiques et d'équipement de présentation		
VI. SOCIETE/SYSTEME	Appuyer la création d'une structure dédiée à la promotion des organisations professionnelles (Guichet unique, accompagnement et encadrement ,...)	Réaliser d'une étude de faisabilité.	DGFIOP AVFA, APIA, Syndicats agricoles
	Appui à la structuration des OPA et la formalisation des coopératives		DGFIOP BAFR
	Appui aux institutions de recherche pour une coopération plus effective	Elaboration de convention de partenariat	BNG, IRESA, OPA
	Appui à l'élaboration de convention cadre pour la mise en place des partenariats efficaces entre les OPA et les cantines des établissements publics.	Convention cadre	GDFIOP, OPA, Etablissements public (universités, OOESCO, MFPE, les hôpitaux...)
	La mise en place d'un système de réseautage entre les OPA (logiciel ou application) pour faciliter la communication entre elles et avec les institutions publiques que leurs activités y sont rattachées	Création d'une plateforme d'échange entre les OPA	OPA
	Actualisation du cadre législatif relatif au SMSA, SMSAP, GDAP et GDA Féminin	Ateliers de concertation	DGFIOP OPA
	Investigation du cadre réglementaire de passation des marchés	Réaliser une étude d'évaluation du cadre réglementaire de passation des marchés	DGFIOP
	Formulation des réformes institutionnelles requises pour faciliter l'accès des OPA au marchés institutionnels	Elaboration d'une stratégie de plaidoyer des réformes institutionnelles	DGFIOP
	Faciliter l'habilitation des OPA pour devenir des entreprises sociales et solidaires	Assistance technique pour accompagner la conversion des OPA.	DGFIOP OPA

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire ;
- Appui au développement durable dans le secteur de l'agriculture et de la pêche artisanale en Tunisie -ADAPT : Annexe 1 de la convention _ Description de l'action ;

- Rapport de diagnostic : Evaluation intégrée du système d'alimentation scolaire en Tunisie (année 2014);
- Rapport Pays SABER 2021 (Systems Approchs for Better Educaton Results) : Alimentation Scolaire en Tunisie
- Rapport Pays SABER 2014 (Systems Approchs for Better Educaton Results) : Alimentation Scolaire en Tunisie 2021;
- Évaluation intégrée du système d'alimentation scolaire en Tunisie, Ministère de l'Éducation, PAM, Social and Industrial Food Service Institute (SIFI), 2014
- State of school feeding WorldWide2020
- Niazi, A. and M. Musa. 2011. "Libyan Refugees in Tunisia". Rapid Food Security Assessment. World Food Programme. Accessed from <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/ena/wfp237620> <https://www.tunisienumerique.com/suspension-du-gouter-scolaire-le-ministere-de-leducation-explique/>
- Leguéné P .,Massaro C.2019.Evaluation décentralisée : Activités du PAM de renforcement des capacités pour l'amélioration du Programme National d'Alimentation Scolaire en Tunisie de 2016 à 2018.Bureau du PAM en Tunisie

ANNEXES

Annexe 1: Liste des acteurs rencontrés

STRUCTURES PUBLIQUES CENTRALES

Date	Structure	Personnes ressources rencontrés	Contact
11/03/2022	Direction Générale des financements et investissements et organisation professionnelle (DGFIOP)	Ines Kaabachi	98.335.230 52.608.951
04/03/2022 18/04/2022	Office des œuvres scolaires (OOESCO)	Sami Belhadj	53413217

CRDA

Date	Gouvernorat	Structure	Direction /Arrondissements	Personnes ressources	Contacts
25/04/2022	Ben Arous	CRDA	Ar. Femme Rurale Ar. Financement et encouragement(FE)	Nadia Oueslati Monia Sakkouhi Ezzeddine ben Amor	98422595 98509701 93647559
05/05/2022	Manouba	CRDA	Arrondissement Femme Rurale Arrondissement FE	Sabrina Khedher Mohamed Gharbia	97605287 20 165 529

10/05/2022	Zaghouan	CRDA	Arrondissement FE	Faouzia Rouissi	97430327
16/05/2022	Siliana	CRDA	Arrondissement Femme Rurale Arrondissement FE	Fatma Kharroubi	
18/05/2022	Nabeul	CRDA	Arrondissement Femme Rurale	Aksa Troudi Rim Ferjani	26 727 511 99 080 989
19/05/2022	Jendouba	CRDA	Arrondissement Femme Rurale Arrondissement FE		
25/05/2022	Kairouan	CRDA	Arrondissement Femme Rurale Arrondissement FE		
26/05/2022	Sfax	CRDA	Arrondissement Femme Rurale Arrondissement FE Ar. Pêche et Aquaculture	Kobaa Ibtisem Wissesem Cheikh Ghorbel Ahmed	Kobaa_ibtissem@yahoo.fr wissemcheikh@gmail.com ing.ghorbel.ahmed@gmail.com
30/05/2022	Gabes	CRDA	Arrondissement FE Arrondissement Femme rural	Jlidi Salah Fitouri Hana Boutheina Jebri Rjab Dalel	96580121 98370071 21291911

01/06/2022	Mahdia	CRDA	Arrondissement Femme Rural	Leila	29 236 057	
			Arrondissement FE	Brahem Karima ben	97870620	/ karima7benhmida@yahoo.fr
			CRA Nafatia	Hmida	20 576 294	
				Radhia Haj Mohamed		
03/06/2022	Gafsa	CRDA	Arrondissement FE Arrondissement Femme rural	Zouhaier Nasri	29.409.713	

STRUCTURES REGIONALES DE L'EDUCATION

DATE	GOVERNORAT	STRUCTURE	DIRECTION	PERSONNES	RESSOURCES	CONTACTS
05/05/2022	Manouba	OOESCO	Coordinateur régional	Mohamed Ali Majdoub		29531503
10/05/2022	Zaghouan	OOESCO	Coordinateur régional	Abdelkadeur Ammar		98586888
11/05/2022	Ben Arous	OOESCO	Coordinatrice régionale			
12/05/2022	Nabeul	OOESCO	Coordinateur régional	Lazhar Abdellatif		20597081
16/05/2022	Siliana	OOESCO	-Coordinateur régional -Cheffe de bureau unité Bargou -Chef d'unité Krib	-Chokri Jaoudi -Anissa Sondessi -Sliman Yahiaoui		98104900 96172824 94563246

19/05/2022	Jendouba	OOESCO	-Coordinateur régional	-Nejah Touzri	29872472
			-Chef de bureau et responsable de la banque alimentaire	-Adel Galmami	29013035
23/05/2022	Mahdia	OOESCO	-Coordinateur régional	Abdelkarim Haj Ezzine	98687672
			-Chef de bureau	Ahmed Itaief	98354931
25/05 /2022	Kairouan	OOESCO	-Coordinatrice régionale	-Halima Fakraoui	22442604
			-Chef de bureau	-Mohamed Khalil Rebai	22659918
			-Chef d'unité	-Ghannem Lotfi	29852966
26/05/2022	Sfax	OOESCO	-Chef d'unité	-Imed Ben Salem	29904561
			-Chef de bureau	-Naziha Sellami	54191778
30/05/2022	Gabes	OOESCO	-Coordinateur régional de l'OOESCO	-Moncef Farah	96377009
			-Chef de bureau	-Abderahman Chtioui	97535634
01/06/2022	Gafsa	OOESCO	Coordinateur régional	Jamel Tlijene	97282238
27/05/2022	Kerkennah	Cantine centrale	-Chef de bureau	Abdelwaheb Zrida	98732327
30/05/2022	Gabes	Direction régionale de l'éducation	Coordinateur régional de l'éducation	Lotfi Chibani	97409297

OPAs

Date	Gouvernement	Délégation	Structures	Personnes	Fonction	Contacts
26/04/2022	Ben Arous	Mornag	GDA Féminin Jawaher Hacienda	Leila ben Said Henda Hamma mi	Présidente Trésorière	gda.jeweher.hacienda@outlook.com
			Point de vente des produits du GDA Borj El Sougui		Responsable de vente	
05/05/2022	Manouba	El Batan	SMSA Lella Kmar	-Leila Mhimdi -Jilliti Amel -Ayari Anouar -Aloui Rahma	-Présidente -Vice-Présidente -Trésorier -Membre	52.666.273 98.678.710 98.383.000 96.663.730
06/05/2022		Borj El Amri	GDA El Amal	-Hela Boubaker	-Présidente	56.041.819
12/05/2022	Zaghouan	Nadhour	GDA de la femme rurale de Nadhour	-Fatma Barkoun -Awatef Ettayeb	-Présidente -Trésorière	93.995.710 25.643.819
18/05/2022	Nabeul	Menzel Bouzelfa	GDA Zouhour El Bortoukal	-Zeineb Tahri	-Présidente -Secrétaire Générale	54.212.143 28.679.759

			-Mayssa Laouini		
	El	GDA	-Dhekra	-Présidente	28.550.391
	Haouria	Ennassim	Ben Said	-Adhérente	29.252.210
			-Icha El	-Adhérente	94.445.518
			Hajri	-Adhérente	27.925.683
			-Henda	-Adhérente	25.083.172
			Dridi	-Adhérente	24.678.739
			-Imen Ben Said -Jamila Ben Mbarek -Marwa Ben Said		
	Dar	GDA	-Nadia	Adhérente	22.136.248
	Chaaba	Femmes	Sassi	Présidente	28.078.210
	ne El	combattan	-Hamida		
	Fehri	tes Frinine	Sithom		
16/05/2022		GDA El	-Samira	Présidente	95.570.843
		Hayet	Dendani	du conseil d'administr ation	
	Krib				
		GDA Nour	- Kalthou m Mimouni	Présidente du conseil d'administr ation	20.661.347
	Siliana				
		GDA Dar	- Mhania Lel Assala	Présidente du conseil d'administr ation	94.197.944
			Moufida Sliti		
17/05/2022	Bargou	SMSA Sidi Hmada	-Imed Hmadi	Président du Conseil	97.302.212

					d'administr ation	
		Kesra	GDA Bouebdella	-Salah Ghodhb ani	Trésorier	50.706.716
			SMSA Kzoura	- Abdessal em Zgaya	Président du conseil d'administr ation	22.191.966
		Rouhia	SMSA Rouhiatna El Baya	Sabrine Omrani Moez Helali	Directrice Exécutive Membre du Conseil d'administr ation	26.036.669 99.509.822
19/05/2			SMSA El	-	Directeur	54.140.580
022	Jendoub a	Fernan a	Amen	Belgace m Ghazoua ni	Exécutif	
			SMSA Lellassen Khmira	-Safa Athimni	Présidente du Conseil d'administr ation	50.524.841
25/05/2		Haffouz	SMSA	Haffouz	Présidente	97.597.672
022	Kairouan		Treza	Arbi Dhiffalah	du conseil d'administr ation	
26/05/2		Sbikha	SMSA El	Hafedh	-Directeur	97.373.336
022			Aamel	Ayada	Exécutif	
01/06/2		Chorba	GDA El	Najla	Présidente	28425464
022	Mahdia	ne	Amal Naffatia	Ben Nour	Secrétaire générale	23977210

				Kmar Dhaouad i		
		Chorba ne	SMSA Faouz	Abdel karim Kharrou bi	Gestionnaire	24 709 310 Kharroubikarim3@gmail.c om
28/05/2022	Sfax	Kerken nah	SMSA de pêche de Itihad	Houcine Kbaili	Président par Intérim	
		Kerken nah	GDAP Gremdi	Rachid warda	Président	
			GDAP El Borj Mellita	Nassima Ben amor	Directrice technique	
			GDA Femini Arous el Bahr	Chafia Frikha/ Rabiaa frikha et Najah el Abed	Membres du GDA	
			GDAP Aouled Ezzedine	Mohame d Ezzeddin e	Membre du GDAP	
			GDAP Al Thabet kraten	Mounir Kcharem	Membre du GDAP	
01/06/2022	Gabes	Gabes Sud	GDA Femme Rurale du Sud pour le développe	Imen Guesmi	Directrice Exécutive	93.250.793

			ment durable El Mdou			
02/06/2022	Gabes	Gabes	SMSA El Waha Chenini	- Mohame d Bouraoui - Oussama Razgalla h -Zir El Abidine Dhkir	-Président du Conseil d'administr ation -Directeur -Trésorier	52.781.281 52.482.452 97.277.363
03/06/2022	Gafsa	Gafsa Sud	GDAF Développe ment Agricole El Aguila	-Dalila Dhahri	-Présidente	97.602.272

ECOLES

Date	Gouvernorat	Ecoles	Personnes rencontrées	Fonction	Contacts
06/05/2022	Manouba	El Messadine	Faida El Akrm	Directrice de l'école	
		Borj Ennour	Kaouther Chammem	Directrice de l'école	97304227
		Menzel Habib	Zoubeir Rahal	Directeur de l'école	95854674

10/05/2022	Zaghouan	Mneguaa	-Neji Hajjem	-Directeur de	21169858
				l'école	
			-Radhouane Ferjani	-Cuisinier	28760588
11/05/2022	Zaghouan	02 Mars	Nsib Saida	-Directrice de	24522663
				l'école	
		Nouvelle cité	Fethi Boudguiga	Directeur de	98944002
				l'école	
11/05/2022	Ben Arous	Khelidia	Rafik Ben ahmed	Directeur de	92927313
				l'école	
		Bakbaka	Wahid Abadi	Directeur de	96902482
				l'école	
12/05/2022	Nabeul	Hzayzia	Mohamed Ben Massoud	Directeur de	55717626
				l'école	
		El Gobba	Jamil ben Hammem	Directeur de	98582321
				l'école	
		Garsoline	Saber ben Khalfallah	Professeur d'éducation physique	21685648
13/05/2022	Ben Arous	Farch Annabi	El Mongi Eljad	Directeur de	51290177
				l'école	
16/05/2022	Siliana	Hammam Byatha	Moufida Bouzidi	Directrice de	50521096
				l'école	
17/05/2022	Siliana	El Haria	Hammadi Gtayfi	Directeur de	97239610
				l'école	
		Bouabdella	Fethi Bemri	Directeur de	29832864
				l'école	
		Sodga	Khaled Meherzi	Directeur de	98968829
				l'école	

19/05/2022	Jendouba	Battah	Khaled Bjeoui	Directeur de l'école	de 97279405
		El beldia	Aouathi Khaled	Directeur de l'école	de 27217045
		Rmila	Zouhaier Ghazouani	Directeur de l'école	de 20810212
23/05/2022	Mahdia	Bzaynia	Chaker Salah	Directeur de l'école	de 27684189
		El Ajilet	Habib Ahmed	Directeur de l'école	de 97710071
		Aouled Amor Essaida	Belgacem Bouguerra	Directeur de l'école	de 98932162
25/05/2022	Kairouan	Bir El Osfen	Mohsen Missaoui	Directeur de l'école	de 98283771
		El Gfay	Ahmed Ourabi	Directeur de l'école	de 98946417
		Ain Dabbeb	Jelloul Rahal	Directeur de l'école	de 97333075
27/05/2022	Sfax	Aouled Bouali	Brahim Kachourri	Directeur de l'école	de 52422408
		Attaya	Neji Chelly	Directeur de l'école	de 98972486
		Kraten	Salem El cheikh	Directeur de l'école	de 96953776
30/05/2022	Gabes	El Mwazire	Chedli Masboub	Directeur de l'école	de 97071647
		El Mdou	Faysal Mabrouk	Directeur de l'école	de 29059279

		Rmathi	Sahbi Zrig	Directeur de l'école	de 98483472
01/06/2022	Gafsa	El Aguila	Imed Chokri	Directeur de l'école	de 98479233
		Merkez Darbi	Kef Wahida Snoussi	Directrice de l'école	de 29664698
02/06/2022	Gafsa	Aouled Zayed belkhir	Mahmoud Touati	Directeur de l'école	de 98269311

Annexe 2 : Outils de collecte des données

Annexe 3 : Caractéristiques organisationnelles des écoles - moyenne de 1- faible à 5 - élevé

Caractéristiques organisationnelle	Moyenne
Système de management opérationnel et suffisamment attentif à l'alimentation scolaire	3,0
Les objectifs et la stratégie de l'école sont connus de toute l'équipe d'éducation et des employés-clés	3,9
Il existe un système de retours d'information structuré de la part de parties prenantes de l'école (employé, élèves)	4,0
L'école a recours aux instruments récents pour la planification et la gestion de ses activités en relation avec l'alimentation scolaire	1,5
Le staff est impliqué dans les exercices de planification au niveau de l'école	3,4
L'école dispose d'un plan d'action clair de l'approvisionnement pour l'alimentation scolaire	2,0
L'école dispose de personnes qui assurent en même temps plusieurs des tâches de management administratif et de l'éducation	3,5
L'école dispose d'espaces de travail suffisants et suffisamment équipés pour la réalisation de ses fonctions (éducation, alimentation, administration...)	2,1
L'école dispose des outils de gestion/logiciels pour la bonne mise en œuvre de ses activités	1,8
Les tâches, les responsabilités et les compétences sont réparties de manière pertinente et efficace	2,7
Les connaissances nécessaires à la réalisation des activités sont suffisantes et font l'objet d'une formation continue active	2,1
Les principaux partenaires de l'école pour l'approvisionnement en produits alimentaire sont connus	1,5
Les besoins des bénéficiaires des cantines sont évalués en permanence	2,3
L'école évalue la satisfaction des élèves et le feedback de leurs parents de manière structurée et documentée	1,7
L'école génère de nouvelles idées dédiées à la satisfaction de ses bénéficiaires, développe des innovations et les met en pratique	2,0
L'école envisage la durabilité de l'alimentation scolaire grâce à une vision claire	2,5
L'école dispose du nombre suffisant d'employés pour assurer les tâches administratives et le fonctionnement des cantines scolaires	2,1
L'école/cantine dispose de suffisamment d'employés qualifiés pour satisfaire ses tâches	1,9
Les compétences de l'équipe nécessaire au fonctionnement des cantines scolaires font l'objet d'une évaluation et d'une formation continue	1,6
L'école défend des valeurs de base (alimentation saine et équilibrée), clairement définies sur les quelles ses actions sont alignées	2,5
Les relations de l'école avec l'OOESCO et la direction régionale de l'éducation, la santé publique, et autres partenaires sont clairement définies	3,3
L'école s'engage activement dans la vulgarisation et la sensibilisation à la nutrition et l'alimentation saine	2,3

L'école entretient des relations de partenariat avec d'autres organisations publiques	2,5
L'école dispose de relations avec le secteur privé	2,0
L'école a une stratégie de plaidoyer dans ces principales activités	2,2

