



OFFICE DE  
L'ELEVAGE ET  
DES  
PATURAGES



Ministry of Environment  
and Food of Denmark  
Danish Veterinary and  
Food Administration

## Projet de « Développement Economique et Création d'emplois dans le Secteur Laitier Tunisien – Phase II 2016 – 2019 »

### Note de capitalisation sur le financement des promoteurs dans la chaîne de valeur bovins lait à Béjà

Version 05/06/2019

#### Table des matières

Table des matières .....	1
1 Contexte général du projet .....	2
1.1 Contexte du projet .....	2
1.2 Contexte de la chaîne de valeur lait à Béjà.....	2
2 L'approche méthodologique.....	3
2.1 L'objectif.....	3
2.2 Les acteurs impliqués dans la méthodologie .....	3
2.3 Les apports du projet .....	4
2.4 Le choix de l'éleveur .....	5
2.5 Le processus de montage de la requête financement.....	6
2.6 Focus sur le diagnostic de l'éleveur : .....	7
2.7 Le renforcement des capacités de l'éleveur.....	8
2.8 Coût et durée pour la réalisation des plans d'affaires.....	9
2.9 Les indicateurs suivis par le projet .....	9
3 Résultats obtenus entre 2015 et 2019 .....	9
3.1 Présentation de projets retenus .....	9
3.2 Répartition et source de financement des projets appuyés .....	10
3.3 Résultats et impacts pour les promoteurs appuyés .....	11
4 Leçons apprises .....	11
5 Conclusion.....	14

# 1 Contexte général du projet

## 1.1 Contexte du projet

Le Projet est exécuté en coopération entre le Ministère de l'Agriculture de la Tunisie/l'Office de l'Élevage et des Pâturages (OEP) et l'Administration Vétérinaire et Alimentaire du Danemark (DVFA). Cette dernière s'appuie sur SEGES<sup>1</sup> pour mettre en place un partenariat avec l'OEP en vue de la mise en œuvre pratique du Projet. Le Ministère des Affaires Étrangères du Danemark est le bailleur de fonds.

Le Projet s'étale, sur une première phase (2014-2015) puis une seconde phase de janvier 2016 à juin 2019. Le budget global est de 5 millions DKK (0.67 million €) pour la phase 1 et de 20 millions DKK pour la phase 2 (2.68 millions €).

Le Projet est intervenu au niveau national et dans le gouvernorat de Béja au nord-ouest de la Tunisie en appuyant 3 objectifs :

- **Objectif 1** : *L'amélioration du cadre politique et réglementaire au niveau national à travers i) le renforcement des normes et des systèmes de contrôle, et ii) une révision des stratégies et des politiques des produits laitiers.*
- **Objectif 2** : *L'amélioration de la quantité et de la qualité du lait dans la région de Béja à travers i) l'amélioration de la productivité au niveau des exploitations, ii) l'amélioration de la chaîne du froid de la production laitière, iii) l'appui au développement d'un système de paiement basé sur la qualité qui soit fonctionnel, et iv) l'amélioration de la coordination de la chaîne de valeur.*
- **Objectif 3** : *Le développement des laïteries semi-industrielles et des petites et moyennes entreprises (PME) spécialisées dans la fourniture d'intrants et de services d'appui à Béja par i) la promotion de laïteries semi-industrielles et ii) le soutien aux PME qui fournissent des intrants et des services d'appui.*

Les groupes cibles sont les petits et moyens éleveurs qui ont du potentiel, les centres de collecte du lait, les industries de transformation (fromageries et autres), les PME laitières semi-industrielles, les PME localisées à Béja qui fournissent des intrants et du soutien, les organisations d'agriculteurs et les institutions financières et des institutions publiques qui interviennent dans le secteur d'élevage.

## 1.2 Contexte de la chaîne de valeur lait à Béja

En ce qui concerne le cheptel national, en 2018 il est à noter une régression de 4.58% pour les races pures et 40.31% pour les races locales et croisées, voir un nombre total de 400 000 Unités Femelles (UF) (241.3 UF de race pure et 159.31 mille UF races locales et croisées). Pour 2019, la tendance est le maintien du nombre du cheptel national avec une possibilité d'augmentation de 1% maximum.

La production nationale a enregistré une diminution de 8% par rapport à 2017 et se situe à 1.310 million de litres en 2018. En 2019, elle est estimée à 1.352 million de litre (progression de 3.2%). Cette production est caractérisée ainsi :

- quantité collectée en 2018 : 845 million de litres (collectée par les CCL) ; estimée à 888 million en 2019 ;
- Quantité usinée/ transformée : 900 million litres (dont 583 million en lait de boisson) ; estimée en 2019 à 950 million de litres ;
- les exportations en 2018 sont de 15 million de litres.

---

<sup>1</sup> SEGES est l'organisation privée des agriculteurs danois (+ de 98%) qui offrent des services de conseil technique, économique, comptable, juridique, de recherche et autres à ses membres. SEGES emploie près de 500 ingénieurs et techniciens. SEGES est autonome financièrement et ne reçoit pas de subvention de l'Etat.

Pour le Gouvernorat de Béja, le nombre éleveurs est estimé à 12 000 éleveurs dont 8.000 comme éleveurs bovin lait. Le cheptel bovin lait en race pure est estimé à 18 000 têtes et en race locale croisée à 28 200 têtes. La production de lait est de 110 000 tonnes (soit une participation du gouvernorat à l'échelle nationale de 13%). Il existe 26 Centres de Collecte de Lait (CCL) pour une capacité de stockage de 264 000 litres journalier. La collecte en 2018 est de 65 millions de litres contre 61,285 millions en 2017, soit une progression de +5,6%. Actuellement la progression entre mai 2018 et mai 2019 est de + 14,5% (source OEP 2019).

## **2 L'approche méthodologique**

### **2.1 L'objectif**

L'objectif de cette démarche est d'appuyer les promoteurs (éleveurs, centres de collecte de lait (CCL), fromageries) porteurs d'un projet de développement de leur activité, leur permettre d'accéder à du financement privé (bancaire, Institution de micro-finances (IMF) ou autres) et les accompagner pour le mettre en œuvre.

### **2.2 Les acteurs impliqués dans la méthodologie**

Les acteurs impliqués sont essentiellement :

- L'OEP : il joue un rôle de facilitateur (au niveau du forum), d'information, de formation (technique), d'accompagnement (contrôle laitier), d'attestation de capacité professionnelle des éleveurs (document demandé par la Banque tunisienne de solidarité (BTS)). Il facilite le dialogue entre les promoteurs et les banques, les institutions d'appui et l'administration ;
- Le FORUM de la chaîne de valeur lait de Béja: c'est une plateforme qui regroupe tous les acteurs ainsi que les institutions intervenant dans le secteur. Il sert d'espace de dialogue. Le Forum de la chaîne de valeur lait de Béja a évolué vers une institution interprofessionnelle type association à but non lucratif ;
- L'assistance technique (AT) du projet (un expert international et un expert national durant 17 mois) : elle assure le respect et la qualité de la méthodologie, elle définit l'application Excel qui est l'outil de travail utilisé pour l'élaboration du plan d'affaire, elle forme les consultants recrutés (coachs) ainsi que les agents de l'administration, des banques et des IMF à l'approche d'estimation de revenu de l'éleveur par la méthode des marges brutes et à l'utilisation de l'outil Excel. Elle vérifie et débloque les subventions aux promoteurs. Elle assure un suivi des promoteurs avec les cadres de l'OEP ;
- Les institutions financières : une convention tripartite (OEP – institution financière – projet) a été signée avec la Banque nationale agricole (BNA), la BTS et l'institution de microfinances ENDA. Ces institutions financières participent à l'élaboration et l'amélioration de la méthodologie de travail et examinent les dossiers de requête de financement déposés par les promoteurs ;
- Les consultants / coachs : ils élaborent les plans d'affaires en fonction des objectifs des promoteurs et les accompagnent dans le montage de leurs dossiers de requête de financement, notamment sur la partie administrative du dossier et les garanties nécessaires. Ils sont sélectionnés par appel d'offre et rémunérés selon des tranches fixes liées à la production de livrables et une tranche variable (20%) liée à l'obtention du crédit (conformément aux contrats de prestations signés avec le projet) ;
- Le Commissariat Régional au Développement Agricole (CRDA), à travers l'Arrondissement production animale pour le contrôle sanitaire et l'assainissement du cheptel, notamment contre la tuberculose, et l'Arrondissement de financement et d'encouragement aux investissements pour l'examen des demandes de subvention de l'Etat ;
- Le Centre de Collecte de lait (CCL) ou la fromagerie fournissent les informations de base pour le choix des éleveurs. Le CCL signe une convention tripartite entre lui, l'industriel et l'éleveur. La fromagerie signe une convention avec l'éleveur. Cette convention est jointe au dossier de requête de financement. Le CCL et la fromagerie peuvent se porter « garant » pour le remboursement du crédit (cas exceptionnel dans la région de Béja) ou accepter « une domiciliation » de prélèvement de l'éleveur au profit de la banque.

## 2.3 Les apports du projet

Les apports du projet concernent essentiellement 3 aspects :

- Un appui technique assuré par un coach (pris en charge par le projet) et qui va aider le promoteur à rechercher un financement ;
- Un appui d'accompagnement et d'information / formation sur divers thèmes assuré par les cadres de l'OEP ;
- Un appui financier à travers une contribution à l'apport personnel du promoteur (sous forme de subvention).

Cette **contribution a été** discutée durant le forum. Elle est définie ainsi :

### Règles de la subvention :

- La subvention du projet est toujours liée à un crédit afin de stimuler le financement bancaire / IMF ; **pas de crédit donc pas de subvention** ;
- La subvention doit permettre des conditions d'élevage optimales notamment pour l'accès à l'eau en permanence (c'est une condition) et de bonnes conditions de stockage du lait par la mise en place du Froid à la Ferme (c'est facultatif).

### Montant de la subvention :

Type de promoteur	Coût moyen estimatif du projet	Plafonds de subvention accordée par le projet	Commentaire
Eleveur	35.000 TND <sup>2</sup> (équipement d'élevage, vaches, tank à lait, équipement traite, matériel de fauche, ensilage, irrigation culture fourragère etc.)	Plafonds (%) dégressif selon les lots dans le temps <ul style="list-style-type: none"><li>• Lot 1 et 2 : 8.750 TND (25%) y compris tank à lait en nature</li><li>• Lot 3 : 7.350 TND (21%)</li><li>• Lot 4 : 6.000<sup>3</sup> TND (17%)</li></ul>	Un projet supérieur à ces plafonds peut être proposé et financé, soit par des fonds propres, soit par du crédit
CCL, Fromagerie, moyen éleveur	150.000 TND	• 37.500 TND (25%)	

Le lot 1 (test) s'est déroulé durant l'année 2015, le lot 2 en 2016 et le lot 3 (et 4) en 2017-2018. La dégressivité de la subvention était dans la logique de rendre le modèle plus pérenne avec moins de subvention ; ceci supposant que la confiance se crée entre éleveurs et institutions de financement.

Pour le lot 1 des éleveurs, les tanks à lait ont été achetés directement en Italie puis fournis en nature chez l'éleveur ayant obtenu un crédit. Avec le nouveau code de subvention de l'Etat (avril 2017) où les tanks sont subventionnés à 55%, les tanks ont été directement achetés en Tunisie (lot 2 à 4).

Avec cette contribution du projet, un modèle de plan de financement a pu être développé. Il varie selon que le promoteur souhaite mobiliser la subvention de l'Etat ou non.

---

<sup>2</sup> En juin 2019, 1 TND = 0.2994 EUR ; 1 TND = 2.2362 DKK

<sup>3</sup> La décision est dégressive suite à la revue à mi-parcours de juin 2017 qui a recommandée de viser la qualité du schéma de financement et non un nombre important d'éleveurs à financer

Tableau 1 : Modèle de plan de financement pour l'éleveur

Schéma avec subvention de l'Etat selon l'Ancien code d'investissement	Schéma avec subvention de l'Etat selon la Nouvelle loi d'investissement (04/2017)	Schéma sans subvention Etat
<p><b>Eleveurs</b></p> <p><b>Autofinancement du producteur</b> 5 à 10% du montant du projet</p> <p><b>Contribution à l'autofinancement par le projet</b> 25 % du montant du projet</p> <p><b>Prime d'incitation apportée par l'Etat</b> 25 à 30 % du coût des investissements</p> <p><b>Crédit d'investissement de 36 à 60 mois</b> 40% à 45% du coût du projet</p>	<p><b>Autofinancement du producteur</b> 5 à 10% du montant du projet</p> <p><b>Contribution à l'autofinancement par le projet</b> 25 % du montant du projet</p> <p><b>Prime d'incitation apportée par l'Etat</b> 55% du coût des investissements équipement 30% pour génisses</p> <p><b>Crédit d'investissement de 36 à 60 mois</b> 15% à 40% du coût du projet</p>	<p><b>Autofinancement du producteur</b> 5 à 10% du montant du projet</p> <p><b>Contribution à l'autofinancement par le projet</b> 25 % du montant du projet</p> <p><b>Crédit d'investissement de 36 à 60 mois</b> 65% à 70% du coût du projet</p>

Ce tableau de schéma de financement indique la part de chaque acteur (éleveur, projet, Etat, crédit) dans le financement du projet du promoteur. Il est à noter que le schéma sans subvention de l'Etat s'est développé en raison des lenteurs du schéma avec la subvention de l'Etat.

## 2.4 Le choix de l'éleveur

Il est important de préciser que le choix ne porte pas sur « qui va accéder à la subvention » mais sur « qui peut bénéficier d'un appui pour monter son projet ». En effet, la décision relève de l'organisme prêteur de faire un crédit qui débloque la subvention. Cette approche évite aux responsables du projet (OEP, assistants techniques) d'être juges et parties.

L'approche méthodologique s'est construite progressivement à partir de 2015 à travers les réunions du forum pour déterminer notamment les critères de choix des éleveurs (décision du Forum<sup>4</sup> de janvier 2015). Les éleveurs qui peuvent être appuyés dans le montage d'un dossier de recherche de financement doivent remplir **les critères** suivants :

<sup>4</sup> Assemblée composée des acteurs de la filière bovin lait Béja : éleveurs, URAP, GIVLAIT, industriel, fromagers, Centre de collecte de lait, OEP, CRDA, ...

- Eleveurs adhérant au système de paiement du lait à la qualité ;
- Historique de la relation avec le CCL: bonne relation ;
- Minimum de production laitière :
  - ✓ Existant : 200L/jour (10-12 vaches) ;
  - ✓ ou en potentiel : éleveurs ayant 2-6 vaches et voulant passer à une dizaine de vaches pour développer leur production laitière ;
- Surface Agricole Utile (SAU) disponible et adéquate au nombre de vache. Dans la région de Béjà, l'objectif de vulgarisation développé par l'OEP est de nourrir les animaux à partir de la production fourragère de l'exploitation agricole (la pluviométrie varie de 500 à 1.000 mm de pluie par an) et par conséquent d'augmenter le taux d'intégration des ressources fourragères locales dans l'alimentation des animaux ;
- Accessibilité et présence de l'électricité et de l'eau ;
- Titre foncier ou contrat de location ;
- Attestation de formation (délivrée par l'Agence de Vulgarisation et de Formation Agricole (AVFA) ou par l'OEP).

Dans la pratique, ces critères ont été respectés à l'exception de certains éleveurs chez qui le nombre d'animaux présents dans l'exploitation était de l'ordre de 3-5. Dans leur cas, l'objectif était de passer à un troupeau de 8-10 laitières afin de pérenniser la production au sein de l'exploitation. Ces éleveurs ont été retenus après approbation du CCL.

Pour les autres acteurs de la chaîne de valeur (CCL, fromageries), leur sélection a été essentiellement liée à la pertinence du projet dans la zone d'intervention et à la capacité du promoteur de mobiliser un crédit avec sa banque partenaire. Ainsi, les demandes d'appui sont venues naturellement au fur et à mesure que le projet du promoteur soit assez mûr avec sa banque pour monter un dossier de requête de financement. Près de 153 promoteurs ont été appuyés dans le montage de leur dossiers dont 126 éleveurs.

## 2.5 Le processus de montage de la requête financement.

L'appui au montage d'une requête de financement est un des temps forts du projet. Il serait naïf de penser que seul un plan d'affaire suffit pour convaincre une institution financière de financer un crédit. Loin de là et à vrai dire, pour des projets de ce volume financier (35.000 TND), élaborer un plan d'affaire en présentant un Taux de rentabilité interne (TRI) ou une valeur actualisée nette (VAN) n'a que peu d'intérêt.

Les étapes du montage de la requête de financement sont décrites dans le tableau suivant avec les améliorations apportées durant le processus :

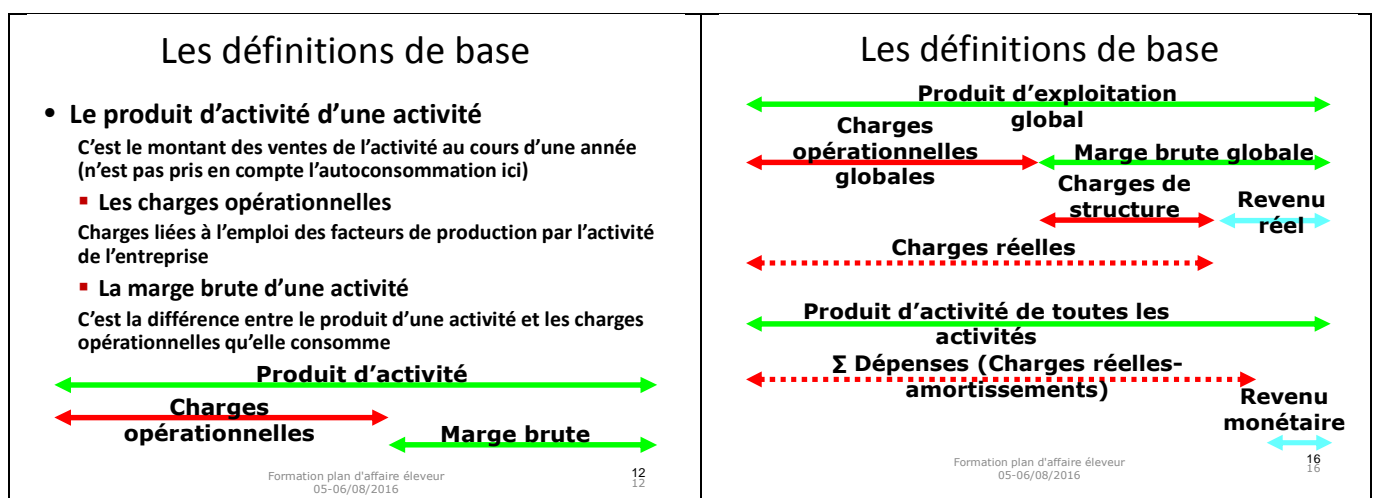
Processus de départ	Améliorations apportées
1. Information des éleveurs (OEP / Projet)	Vérification de certains éléments clés pour les Institutions financières et le CRDA : Surface Agricole Utile disponible, titre foncier, attestation de formation ...
2. Liste des éleveurs avec CCL	Communication de cette liste au CRDA et Institutions financières ; Réalisation de test de dépistage sur le cheptel existant pour vérifier son statut sanitaire : près de 50% des tests se sont révélés positifs, ce qui a nécessité de revoir le choix des éleveurs. En effet, les procédures en vigueur ne permettent pas d'accorder la subvention de l'Etat à des étables infectées (tuberculose,...)
3. Liste finale des éleveurs (OEP / Projet / CCL)	Communiquer cette liste au CRDA et aux Institutions financières
4. Journée d'information par groupe	Remplissage de la check-list d'éligibilité de l'éleveur
5. Elaboration du diagnostic de l'éleveur par un consultant (2 jours sur l'exploitation) ;	Transmission de la synthèse des diagnostics aux Institutions financières et CRDA ; puis abandonné par la suite pour se

Processus de départ	Améliorations apportées
analyse de l'ensemble de l'exploitation (reconstitution des données relatives aux revenus/recettes / charges/rendement)	concentrer uniquement sur les promoteurs qui déposent un dossier.
6. Rencontre avec les banques : a. Présentation des produits des banques aux éleveurs b. Choix de la banque par chaque éleveur	Voir l'organisation de réunion par groupe géographique d'éleveurs
7. Présentation des résultats de diagnostic aux banques et décision de poursuivre le montage du plan d'affaire par les banques	Abandonné ou réalisé au cas par cas entre le consultant et les banques
8. Montage du plan d'affaires par les consultants (2 jours)	Assurance qualité du dossier par l'AT
9. Finalisation de la requête de financement et du plan d'affaires	Accompagnement du promoteur pour la fourniture des pièces administratives : carte d'identité, contrat de location, titre de propriété, attestation de formation, etc.
10. Préparation de l'éleveur à déposer / rencontrer le banquier	Coaching bancaire par le coach
11. Dépôt de la requête de financement et du plan d'affaire à l'OEP / Projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le consultant transmet le dossier à l'OEP</li> <li>L'OEP transmet à la banque par bordereau</li> </ul>
12. Instruction de la Banque pour crédit	
13. Instruction du CRDA pour subvention Etat	
14. Mise en œuvre : déblocage contribution du projet si accord de crédit de la banque	Sur la base de la notification de crédit, le déblocage s'effectue selon les procédures et instructions de la banque ; soit sur le compte du promoteur, soit dans un compte bancaire « non disponible » pour le promoteur

## 2.6 Focus sur le diagnostic de l'éleveur :

Le diagnostic est une étape cruciale du processus. La démarche adoptée par le projet a été de faire un diagnostic complet de l'exploitation agricole. Sur ce type d'exploitation familiale, les activités sont diverses (céréales, arbres fruitiers, olives, élevage ovin, caprin, bovin, etc.). Il est nécessaire d'avoir une vision globale de l'exploitation qui se fait sur la base de la méthode « des marges brutes<sup>5</sup> » dont les principales définitions sont présentées dans le schéma ci-dessous.

Figure 1 : Définition de base de la méthode des marges brute



Source : Outil de formation ; auteur AT ; 2015

<sup>5</sup> Méthode utilisée par les Centres d'Economie Rurale en France. Méthode qui fait l'analyse de la marge brute de chaque activité qui cumulées vont constituer le produit brut d'exploitation

La reconstitution du revenu monétaire d'une exploitation se fait sur une année. Cet exercice se base sur la mémoire de l'éleveur (très bonne), de documents comptables éventuels, des livraisons du lait au CCL, etc. Le calcul de la marge brute globale prend en compte la variation de stock entre le début et la fin de la période de reconstitution du revenu<sup>6</sup>. C'est un point important en matière d'élevage car la variation du stock « animaux » donne des indications sur la stratégie de l'éleveur (par exemple : si la valeur du stock augmente, cela induit que l'éleveur garde des génisses pour augmenter sa production).

Sur la base du diagnostic, le projet de l'éleveur peut être greffé. L'impact de ce projet sur son futur revenu espéré et donc sa trésorerie prévisionnelle sont ensuite analysés et estimés.

Ces simulations sont développées grâce à une application sur Excel<sup>7</sup> mise en place par l'AT. Cette application permet de fournir une situation de référence au banquier ainsi que des données de base pour le projet du promoteur notamment le bilan fourrager (rapport entre besoin alimentaire des animaux et capacité de production sur l'exploitation (irrigué et sec)), la trésorerie mensuelle prévisionnelle sur 24 mois en intégrant le remboursement du crédit.

**Figure 2 : Exemple d'une feuille de l'application reconstituant le cash-flow de l'éleveur sur une année et les projections avec son projet (exemple : achat de 6 génisses, tank à lait et abreuvoir automatiques) ; en TND**

1 Reconstitution du cash flow		Projections		
	Montant	2017	2018	2019
+ Recettes vente de lait	6 633,70	25 478,97	28 026,87	30 829,55
Recettes secondaires de l'activité animale	-	4 200,00	4 620,00	5 082,00
Recettes secondaires à l'activité végétale	1 53 125,00	160 781,25	168 820,31	177 261,33
+ Subventions	-	10 800,00	-	-
<b>Total recettes (A)</b>	<b>159 758,70</b>	<b>201 260,22</b>	<b>201 467,18</b>	<b>213 172,88</b>
- Charges opérationnelles des activités	37 794,50	47 616,98	49 997,82	52 497,71
- Transport	5 000,00	5 500,00	6 655,00	8 857,81
- Loyer (local professionnel)	10 000,00	11 000,00	13 310,00	17 715,61
- Impôts et taxes	90,00	99,00	119,79	159,44
- Salaires	6 960,00	7 656,00	9 263,76	12 330,06
- Eau, électricité	460,00	506,00	612,26	814,92
- Réparations et entretien	2 500,00	2 750,00	3 327,50	4 428,90
- Frais financiers (commissions et intérêt)	-	-	1 344,40	1 115,24
- Autres dépenses activité	1 226,00	1 348,60	1 631,81	2 171,93
<b>Total dépenses (B)</b>	<b>64 030,50</b>	<b>76 476,58</b>	<b>86 262,34</b>	<b>100 091,63</b>
<b>Cash flow[1] (A) – (B) = (C)</b>	<b>95 728,20</b>	<b>124 783,64</b>	<b>115 204,84</b>	<b>113 081,25</b>

Source : Application Excel d'analyse des revenus ; auteur AT ; 2015

## 2.7 Le renforcement des capacités de l'éleveur

Le renforcement de capacité de l'éleveur sélectionné s'effectue à travers l'accompagnement par un coach / consultant privé au cours de différentes étapes importantes : le diagnostic, la projection de son projet, l'appui au choix de l'institution financière (s'il n'a pas déjà un choix), l'appui à la fourniture de toutes les pièces administratives et de garantie demandées par l'institution financière, la constitution du dossier de requête de financement, la préparation de l'éleveur à rencontrer le banquier (coaching bancaire).

**Ce renforcement est extrêmement couteux en temps.** Cela peut aller de 5 à 15 jours par éleveur selon le degré de maturité du dossier, notamment pour les pièces administratives.

<sup>6</sup> La variation de stock fait partie du calcul de la marge brute d'une activité au même titre que les autoconsommations et les cessions internes. Ces éléments ne rentrent pas dans le calcul du produit d'activité d'une activité.

<sup>7</sup> Cette application est développée en un module éleveur et en un module PME.



## 2.8 Coût et durée pour la réalisation des plans d'affaires

Le coût d'un coach / consultant pour mener cet accompagnement varie entre 1.500 et 2.500 TND (soit 4 à 6 jours pour le diagnostic et le montage du plan d'affaire et de la requête de financement). Ce coût reste élevé au niveau d'un petit éleveur (moins de 10 vaches). Ce coût est entièrement supporté par le projet ce qui n'est pas soutenable. La part variable de rémunération du coach (20%) payée si le crédit est obtenu incite le coach à bien choisir les éleveurs notamment ceux qui répondent aux conditions des banques.

La durée d'accompagnement depuis la phase de diagnostic jusqu'à la mise en place effective du crédit est très variable. Dans le meilleur des cas, elle dure 2- 3 mois, mais elle peut atteindre jusqu'à 18 mois notamment pour remplir toutes les conditions de garanties exigées par les banques.

## 2.9 Les indicateurs suivis par le projet

Les indicateurs clés du projet sont axés sur la situation de référence et la situation ciblée. Ils visent à cerner les effets sur l'emploi, les revenus et la productivité (niveau de la production laitière) tout en tenant en compte des paramètres de la reproduction.

- **Situation de référence**

Nombre total main d'œuvre familiale ; Nombre de salariés; Nombre de salariés temporaires effectués sur la production bovin lait ; Nombre de salariés permanent effectués sur la production bovin lait ; SAU (HA) ; Surface fourragère irriguée (HA) ; Surface fourragère non irriguée (HA) ; Nombre vache laitière présente ; Production moyenne par vache présente et par an ; Production totale annuelle ; Marge brute de l'activité lait ; Lait refroidi à la ferme

- **Situation ciblée avec le projet**

Nombre de salariés production bovin lait temporaire prévu ; Nombre de salariés production bovin lait permanent prévu ; Nombre vache laitière présente prévu ; Niveau de production par vache présente et par an prévu ; Production totale annuelle prévu ; Marge brute de l'activité lait prévu ; Lait refroidi à la ferme prévu.

**Les données de la situation de référence et des cibles sont stockées dans une base de données Excel qui permet de tirer des analyses avec des tableaux croisés dynamiques.**

## 3 Résultats obtenus entre 2015 et 2019

### 3.1 Présentation de projets retenus

Les résultats obtenus se présentent ainsi :

Tableau 2 : Situation des dossiers traités et statut par lot au 30/06/2019

Données	Lot 1	Lot 2	Lot 3	Lot 4	Total général
	2015	2016	2017-2018		
Accordé & Projet réalisé (totalité / partiellement)	10	13	31	7	61
Plan d'affaires finalisé et non déposé (désistement)	8				8
Plan d'affaires élaboré ou en cours		4	63		67
Plan d'affaires non finalisé (désistement)		9	2		11
Plan d'Affaires refusé par l'IF		6			6
<b>Total général</b>	<b>18</b>	<b>32</b>	<b>96</b>	<b>7</b>	<b>153</b>

Source : Base de données du projet danois

Parmi les 153 dossiers traités au cours du projet, 61 ont obtenu un crédit (40%). Un grand nombre de dossier en cours d'élaboration (67) seront abandonnés par manque de financement de la part du projet. Les dossiers de ces éleveurs seront repris en partie par l'OEP dans le cadre de la subvention accordée par l'Etat du programme exceptionnel de reconstitution du cheptel national.

Le traitement des dossiers et les résultats selon les catégories d'acteurs se présentent ainsi :

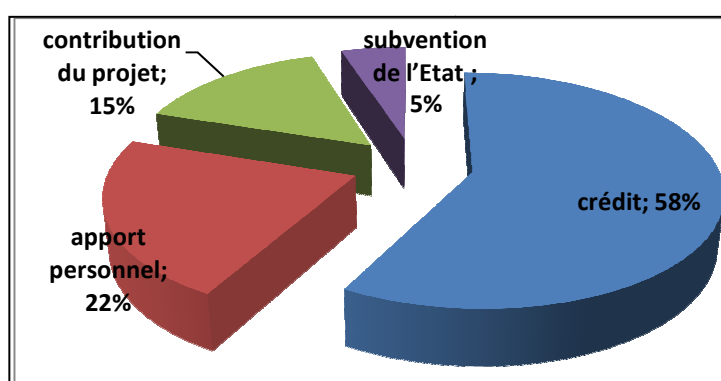
Tableau 3 : Situation des dossiers traités selon la catégorie d'acteur au 30/06/2019

Données	CCL	Eleveur	Fromagerie	Total général
Accordé & Projet réalisé (totalité / partiellement)	11	36	14	61
Plan d'affaires finalisé et non déposé (désistement)		8		8
Plan d'affaires élaboré ou en cours		65	2	67
Plan d'affaires non finalisé (désistement)		11		11
Plan d'Affaires refusé par l'IF		6		6
<b>Total général</b>	<b>11</b>	<b>126</b>	<b>16</b>	<b>153</b>

Source : Base de données du projet danois

### 3.2 Répartition et source de financement des projets appuyés

Les 61 projets accordés ont permis de mobiliser plus de **7.8 millions TND** (soit 17.4 millions DKK ou 2.3 millions €) dont **58%** sous forme de **crédit**, **22%** d'**apport personnel**, **15%** de **contribution du projet** à l'**apport personnel** et **5%** de **subvention de l'Etat** (voir tableau ci-dessous).



« L'effet levier » de l'apport du projet est très intéressant puisque 1 TND du projet a permis de mobiliser 4 TND de crédit ou 5.8 TND d'investissement total.

Tableau 4 : Montant en TND de la valeur des projets financés et par source de financement au 30/06/2019

Données	Coût total des projets	Montant apport personnel (AP)	Montant contribution projet à l'AP du promoteur	Montant Subvention Etat	Montant crédit
CCL	3 518 729	755 179	380 660	56 517	2 326 373
Eleveur	1 532 235	253 383	304 324	287 239	687 289
Fromagerie	2 808 836	692 149	468 685	74 746	1 573 256
<b>Total général</b>	<b>7 859 800</b>	<b>1 700 711</b>	<b>1 153 669</b>	<b>418 502</b>	<b>4 586 918</b>

100% 22% 15% 5% 58%

Effet levier : montant apport projet sur montant crédit **4,0**

Effet levier : montant apport projet sur montant total investissement mobilisé (crédit, apport personnel, subvention Etat) **5,8**

Source : Base de données du projet danois

Les sources de financement par crédit sont diverses. Les institutions financières classiques comme la BNA, la BTS et ENDA sont présentes mais de nouvelles modalités comme le leasing, le crédit fournisseur et client se sont également développées (voir tableau ci-dessous). Ces nouvelles modalités sont souvent à la fois plus rapides dans le traitement du dossier et moins coûteuses pour le promoteur. Elles reposent cependant sur un haut niveau de confiance entre le promoteur et le prêteur. Elles sont également « mixées » avec les crédits classiques ce qui donne plus de possibilités pour le promoteur.

<sup>8</sup> Taux de change juin 2019

**Tableau 5 : Répartition du nombre de dossier de crédit acceptés par source de crédit**

Étiquettes de lignes	BFM PME / BNA	BNA	BTS	END A	STB	Leasi ng	Four nis seu r	BTS / Leasi ng	WIF AK Bank	WIF AK Bank / leasi ng	BIAT	Crédit Client	Total général
Accordé & Projet réalisé (totalité / partiellement)	1	13	20	9	2	7	4	1	1	1	1	1	61

Source : Base de données du projet danois

### 3.3 Résultats et impacts pour les promoteurs appuyés

L'effet sur l'emploi est perceptible au niveau des fromageries et des CCL où la moitié des emplois créés le sont pour des femmes.

Pour l'éleveur, le financement obtenu lui permet de maintenir l'emploi existant, en particulier son poste mais contribue souvent à soulager la pénibilité par de la mécanisation (machine à traire, abreuvoirs automatiques,...).

**Tableau 6 : Situation des emplois maintenus et créés par catégories de promoteurs**

Étiquettes de lignes	Nombre d'emplois maintenus (actuel) Permanents	Nombre d'emplois maintenus (actuel) Femmes	Nombre d'emplois maintenus (actuel) Temporaires	Nombre d'emplois maintenus (actuel) Femmes	Nombre d'emploi créés avec les nouveaux investissements Permanents	Nombre d'emploi créés avec les nouveaux investissements Femmes	Nombre d'emploi créés avec les nouveaux investissements Temporaires	Nombre d'emploi créés avec les nouveaux investissements Femmes
	CCL	53	16	9	6	30	15	0
Eleveur	58	21	91	7	13	4	9	1
Fromagerie	12	5	0	0	57	28	2	2
<b>Total général</b>	<b>123</b>	<b>42</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>11</b>	<b>3</b>

## 4 Leçons apprises

Les leçons apprises portent sur les éléments suivants :

Les aspects méthodologiques :

- Pour appuyer les promoteurs dans la recherche de financement de leurs projets auprès notamment des institutions financières, il est nécessaire de dépasser la simple solution du plan d'affaires. En effet, il convient de préparer une requête de financement auprès d'une institution financière qui prenne en compte : i) les procédures et exigences de l'institution financière, ii) les informations clés du promoteur et notamment son historique bancaire, iii) des informations de base sur sa situation actuelle (cash flow mensuel), iv) des données sur les perspectives de son projet (clients, volume des ventes, cash flow mensuel prévisionnel, garanties proposées...). Le plan d'affaires vient compléter ces informations ;
- Ainsi, le coach / consultant accompagnateur doit avoir une certaine « proximité » avec une ou plusieurs institutions financière afin de bien connaître leurs exigences. La rémunération du coach / consultant par le projet n'est pas durable. Avec un lien plus fort entre coach / institution financière, le coach peut évoluer comme un « intermédiaire en opération de banque » et percevoir des commissions officielles de la banque et du client, sur la base du montant de crédit obtenu ;

- Le paiement du coach / consultant sur la base d'une tranche variable liée à l'obtention du crédit permet de responsabiliser le coach dans le choix des promoteurs à appuyer et contribue à améliorer le taux de succès des requêtes de financement. Mais l'effet négatif est qu'au final, ce sont les éleveurs les plus « bancable » qui sont appuyés, ce qui élimine des catégories de petits éleveurs femmes et jeunes. C'est la raison pour laquelle, le projet a également appuyé des femmes éleveurs en leur attribuant une contribution pour aménager leur étable (condition de la banque pour octroyer le crédit). L'approche basée sur une « subvention adossée à une décision de crédit » rend l'inclusivité difficile à atteindre ;
- L'accompagnement des petits exploitants agricoles demande du temps car les pièces administratives (de la simple carte d'identité à l'acte de propriété) font parfois défaut. Sans l'appui du coach et de l'OEP, beaucoup d'éleveurs auraient désisté du processus ;
- La préparation de l'éleveur à rencontrer un banquier est aussi importante ; il doit maîtriser son projet. C'est également une façon de vérifier que le coach ne fait pas uniquement du « copier – coller » d'un éleveur à l'autre ;
- La formation des acteurs (administration, banquier, coach) sur l'approche des revenus globaux d'une exploitation agricole est à maintenir et à développer. En effet, le banquier souhaite avoir une vision globale de l'emprunteur. Il manque de référentiels technico-économiques ou bien ceux qu'il utilise sont dépassés (cas d'une banque qui exigeait que les projets des éleveurs soient dans des périmètres irrigués alors que la pluviométrie de certaines zones de Béja dépasse 800mm/an). La méthode d'approche des revenus procure ces informations. Cependant, il est nécessaire de produire des fiches technico-économiques qui serviront de références aux banquiers, vulgarisateurs et exploitants ;
- La formation des promoteurs (éleveurs par les cadres OEP, industriel, projet ; fromageries par AT spécialisée, CCL par OEP et industriels) est un élément clé de réussite du projet du promoteur et sécurise l'institution financière ;
- L'approche de financement des acteurs d'une même chaîne de valeur est intéressante et a été matérialisée par des conventions tripartites (industriel-CCL-éleveur) ou bipartites (Fromagerie-éleveur). Cependant elle est très dépendante du contexte. A Béja, les CCL et fromagerie sont en grande partie des sociétés privées ou individuelles. Il n'y a qu'une seule Société Mutuelle de Service Agricole (SMSA) sur 26 CCL. Ces sociétés privées ne sont pas volontaires pour se porter garantes des crédits des éleveurs qui leur livrent le lait. Cette approche est plus abordable et naturelle pour une SMSA ;
- La flexibilité dans l'approche doit être de mise afin de l'adapter à tout changement de contexte.

#### Les résultats :

- Les résultats quantitatifs au niveau des éleveurs sont en dessous des cibles ; il était prévu d'en toucher une centaine. Seuls 36 ont vu leur projet financé dont une dizaine de femmes attendent le déblocage de leur crédit par la banque. Pour planifier les cibles, il faut tenir compte du délai de tout le processus. Pour les petites exploitations, un délai entre 3 et 12 mois est à prévoir jusqu'au déblocage du crédit ;
- Au niveau des CCL et des fromageries, les cibles de 3 pour chaque catégorie ont été largement dépassées (11 et 14 respectivement). La plus grande maturité des projets et la plus grande expérience des promoteurs avec les banques expliquent cela. Pour les PME, un délai entre 1 et 3 mois est à prévoir jusqu'au déblocage du crédit ;
- L'approche basée sur une « subvention adossée à une décision de crédit » développée par le projet a permis de montrer qu'il est possible de répondre plus rapidement à la décision d'octroi de cette subvention (1 à 3 mois) que la procédure actuelle de l'administration basée sur des commissions régionales / voir nationales (3 à 9 mois) ;

- Une approche basée sur une « subvention adossée à une décision de crédit » pose la problématique de la planification du décaissement de la subvention puisque ce décaissement dépend de la décision d'une institution financière. Il faut donc trouver un équilibre pour éviter qu'à la fin du projet, peu de fonds de subvention soient décaissés ou qu'il n'y ait plus de fonds pour satisfaire la demande suite aux décisions d'accord de crédit. Le projet, face à la lenteur de la mise en place des crédits pour les éleveurs (pièces administratives, problèmes fonciers, garanties insuffisantes) s'est retrouvé obligé d'appuyer d'autres promoteurs (CCL, fromagers) et de se placer dans la situation de pénurie de fonds ;
- En termes de mobilisation de fonds pour financer les projets des promoteurs de la chaîne de valeur laitière, le projet a obtenu des résultats très satisfaisants car l'effet levier est de 4 pour la mobilisation des crédits et de 5.8 pour tous les financements mobilisés (apport personnel, projet, Etat, crédit). Cela démontre, qu'une contribution de l'ordre de 15% du coût du projet, permet au promoteur d'accéder plus facilement au crédit ;
- Il est également intéressant de noter la diversité des « crédits » et de voir que les promoteurs peuvent les « mixer » dans leur plan de financement. En effet au delà des institutions du secteur (BNA, BTS, ENDA), d'autres acteurs sont apparus (leasing pour le matériel roulant et le solaire), le crédit fournisseur, le crédit client et d'autres banques commerciales. Cela se base sur l'historique des relations entre le promoteur et ces organismes : la confiance est donc de mise. Ainsi quand on parle de « crédit », il est nécessaire d'avoir une ouverture sur la diversité des types de crédits ;
- Beaucoup de promoteurs recherchent la rapidité dans le traitement de leurs dossiers. Ceci explique le niveau relativement bas du montant de subvention mobilisée (5%). La majorité de cette subvention est mobilisée en grande partie par les éleveurs qui en ont plus besoin. Les promoteurs vont donc bien souvent opter pour « un accès plus rapide / facile » au crédit (IMF pour les éleveurs (taux de 17 à 32% / an), ou leasing / crédit fournisseur (remboursement plus rapide)) plutôt qu'un crédit moins cher ou une subvention de l'Etat qui sont souvent très longs et complexes à obtenir et à mettre en oeuvre. Ainsi beaucoup de promoteur n'intègre plus la subvention de l'Etat dans leur plan de financement<sup>9</sup>, quitte à la solliciter une fois le projet terminé ;
- En termes de création d'emploi, cela confirme (mais sans surprise) que le secteur de la transformation (fromagerie) est fortement créateur d'emplois. Les résultats du projet ne sont pas négligeables, près de 223 emplois ont été créés / maintenus. Ce chiffre rapporté au coût total du projet (2.68 millions Euros) fait apparaître un montant de 12.000 Euros pour un emploi. A titre de comparaison : la Banque Mondiale estime (<https://blogs.worldbank.org/voices/fr/quel-est-le-cout-d-un-emploi-cree>) qu'un investissement, en Tunisie, de 10.000.000 US\$ permettrait de créer 180 emplois directs et 260 emplois indirects dans le secteur de l'agriculture. Le projet est bien plus efficace que les estimations de la Banque Mondiale. Cependant la durée du projet constitue une limite dans le suivi des effets (emplois et revenus). En effet, il serait nécessaire de revenir dans 1- 2 ans pour refaire une analyse par rapport à la situation de référence de chaque promoteur pour réellement mesurer les effets. Cela sous-entend que de tels projets avec de telles ambitions de créations d'emplois et d'amélioration de revenus, ne peuvent se concevoir que sur des périodes assez longues de 5-6 ans minimum ;
- Les résultats obtenus démontrent qu'un projet même de faible envergure financière peut obtenir des résultats très satisfaisants à conditions de s'appuyer sur les dynamiques locales (promoteurs de la chaîne de valeur).

---

<sup>9</sup> Le problème d'inclure la subvention de l'Etat dans le plan de financement fait que cette subvention arrive très tard et de facto le promoteur se retrouve à préfinancer d'une manière ou d'une autre cette somme. Dernièrement la BTS vient de mettre en place un crédit court terme pour préfinancer cette subvention de l'Etat ; en quelque sorte l'Etat endette le promoteur !

## 5 Conclusion

**L'accès au financement** même dans une chaîne de valeur comme celle du bovin lait relativement bien organisée **demeure une préoccupation importante notamment pour les exploitations agricoles familiales.**

**Le projet** de Développement Economique et Création d'emplois dans le Secteur Laitier Tunisien, **a démontré la possibilité d'un autre mécanisme pour octroyer des appuis financiers** permettant de booster les investissements dans la chaîne de valeur bovin lait.

Ces résultats sont le fruit d'une approche basée sur les dynamiques locales tant en termes de décision et d'orientation des activités (forum de la chaîne de valeur de Béja) qu'en termes d'initiatives individuelles ou collective. Tout le mérite en revient donc à ces acteurs.

Auteurs :

- Coordination nationale OEP : Mme Sana Zitouni : [sana.zitouni1@googlemail.com](mailto:sana.zitouni1@googlemail.com)
- Coordination régionale OEP Béja : Mme Besma Ben Youssef : [benyoussef.besma@yahoo.fr](mailto:benyoussef.besma@yahoo.fr)
- Coordination régionale OEP Béja : M. Fethi Khemiri : [fethi.khemiri@gmail.com](mailto:fethi.khemiri@gmail.com)
- AT Internationale : M. Claude Mauret : [mauret@ackinternational.com](mailto:mauret@ackinternational.com)