التعاون الألماني
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Note de capitalisation

MODÈLES D'AFFAIRES DE LA FILIÈRE HUILE D'OLIVE BIO & CONVENTIONNELLE

Les cas des projets pilotes IPFA

Mise en œuvre par la :
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

En coopération avec :
Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche

TABLE DE MATIÈRES

	Liste des figures	3
	Liste des tableaux	3
	Liste d'abréviations	4
1.	**Introduction**	6
2.	**Contexte**	6
2.1	Le contexte lié au projet IPFA	6
2.2	Approche et concepts clés	7
2.3	La filière Huile d'olive	7
2.3.1	Le marché mondial et les tendances	8
2.3.2	La performance et le positionnement de la Tunisie à l'export	8
2.3.3	Les chiffres clés de la filière oléicole en Tunisie	10
2.3.4	L'huile d'olive biologique : de larges perspectives et un avenir prometteur	10
3.	**Analyse sommaire des projets pilotes accompagnés par le projet IPFA**	11
4.	**Premier cas : la promotion du modèle d'affaires OPA ; le cas de la SMSA « Al Amen »**	14
4.1	Quelques chiffres clés de la zone de Fernana	15
4.2	Les acteurs principaux	15
4.3	Les acteurs de support	17
4.4	Le modèle d'affaires «SMSA Al Amen»	20
4.4.1	Le modèle d'affaires pour le producteur et les flux financiers	25
4.4.2	Analyse et évaluation des risques du modèle	26
4.4.3	Suggestions et pistes de réflexion pour développer ce modèle	27
4.5	Les leçons apprises de ce modèle	28
5.	**Deuxieme cas : la promotion du modèle d'affaires d'AC huile d'olive « AOC » de Teboursouk**	29
5.1	Historique de la coopération	30
5.2	Les acteurs principaux	32
5.3	Les acteurs de support	33
5.4	Le modèle d'affaires d'Agriculture Contractuelle « AC »	33
5.5	Analyse économique des modèles d'affaires (Producteur et Huilerie)	33
5.5.1	Le modèle d'affaires de la PME	34
5.5.2	Le modèle d'affaires des producteurs	34

5.5.3	Analyse et évaluation des risques	30
5.5.4	Le système de gestion de l'Agriculture Contractuelle « AC »	31
5.5.5	Durabilité du modèle d'affaires A.C	31
5.5.6	Suggestions et pistes de réflexion pour développer ce modèle	32
5.5.7	Les leçons apprises	32
6.	**Troisième cas : la promotion du modèle d'affaires d'AC Huile d'olive biologique Majel bel abess entre GDA Zaitouna et PME CILLUIM**	33
6.1	Les acteurs principaux	33
6.2	Les acteurs de support	35
6.3	Les modèles d'affaires d'Agriculture Contractuelle « AC »	35
6.4	Analyse économique du modèle d'affaires des producteurs	37
6.5	Modèle d'affaires AC et son système de gestion	37
6.6	Les leçons apprises	38
7.	**Conclusion**	40

LISTE DES FIGURES

Figure 2 : Schémas des modèles d'affaires AC	10
Figure 3 : Taux d'adhésion et chiffres d'affaires de la SMSA Al Amen de 2014 à 2018	13
Figure 4 : Cartographie locale de la CVA - acteurs principaux en 2018	14
Figure 5 : Schéma de synthèse des acteurs de support	15
Figure 6 : Flux de trésorerie	18
Figure 7 : Évaluation de l'impact des risques lies à l'activité oleicole sur la SMSA et ses adhérents	20
Figure 8 : Système de gestion du modèle d'affaires de la SMSA Al Amen	20
Figure 9 : Cartographie des acteurs, fonctions au niveau MESO de la chaîne de valeur HO AOC teboursouk (producteurs & SMSA zaitouna et Huilerie bettaher)	24
Figure 10 : Cartographie des acteurs de support, niveau MESO, CVA tomate séchée au soleil	25
Figure 11 : Synthèse du modele d'affaires AC	26
Figure 12 : Flux de trésorerie	30
Figure 13 : Système de gestion du modèle d'affaires d'AC Hulierie Bettaher/ sMSA/ Adhérents	31
Figure 14 : Cartographie de la chaîne de valeur huile d'olive biologique	35
Figure 15 : Système de gestion du modèle d'affaires d'AC bio GDA / pme ceilluim	38

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Tableau des projets pilotes 9
Tableau 2 : La SMSA Al AMen en chiffres 12
Tableau 3 : Fiche technico-économique Olive conventionnelle ; base 1 Ha 18
Tableau 4 : La société Bettaher en chiffres 23
Tableau 5 : Compte d'exploltation de la PME Bettaher 28
Tableau 6 : Calendrier cultural de l'olive dans la région de teboursouk (100 jours) 28
Tableau 7 : Fiche technico-économique de la culture de l'olivier à huile pratiquée par les agriculteurs de la SMSA Zaytouna ; Teboursouk ; Béja (2016/2017) 29
Tableau 8 : L'Huilerie Ennajeh en chiffres 33
Tableau 9 : L'unité moderne de conditionnement d'huile d'olive «Cilluim» 33
Tableau 10 : Fiche technico-économique CDV HO BIO des agriculteurs du GDA Zaytouna Biologia ; Majel Bel Abbes ; Kasserine (saison 2016/2017) 37

LISTE D'ABRÉVIATIONS

- **AC** – Agriculture Contractuelle
- **AOC** – Appellation d'Origine Contrôlée
- **APIA** – Agence de Promotion des Investissements Agricoles
- **CA** – Chiffres d'Affaires
- **CRDA** – Commissariat Régional au Développement Agricole
- **CVA** – Chaîne de Valeur Ajoutée
- **CTV** – Cellule Territoriale de Vulgarisation
- **DG-EDA** – Direction Générale des Etudes et de Développement Agricole
- **FAO** – The Food and Agriculture Organization
- **GDA** – Groupement de Développement Agricole
- **GICA** – Groupement Interprofessionnel de Conserves Alimentaires
- **GIZ** – Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
- **Ha** – Hectare
- **IMF** – Institution de Microfinance
- **IPFA** – L'Initiative pour la Promotion des Filières Agricoles de la coopération allemande au développement
- **Kg** – Kilogramme
- **MARHP** – Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche
- **OTD** – Office des Terres Domaniales
- **OPA** – Organisation Professionnelle Agricole
- **PAM** – Plantes Aromatiques et Médicinales
- **PME** – Petite et Moyenne Entreprise
- **SMSA** – Société Mutuelle de Services Agricoles
- **T** – Tonne
- **TND** – Dinars Tunisien
- **APII** – Agence de promotion de d'Industrie et de l'innovation
- **CEPEX** – Centre de promotion des exportations
- **PACKTEC** – Centre technique de l'emballage et du conditionnement
- **Cluster HO NO** – Cluster Huile d'olive Nord-Ouest de la Tunisie
- **UTAP** – Union Tunisienne d'agriculture et de la pêche
- **BTS** – Banque tunisienne de solidarité
- **BNA** – Banque Nationale Agricole
- **INNORPI** – Institut national de la normalisation et de la propriété industrielle

“Il n’existe pas un modèle d’affaires type par filière, chaque modèle d’affaires est différent et a besoin des solutions individuelles cas par cas ”

Margret Will
maître formateur en AC approche de la GIZ

1.INTRODUCTION

Cette note de capitalisation a pour objectif de faire la synthèse des modèles d'affaires et les bonnes pratiques de 10 projets pilotes de la filière huile d'olive en Tunisie (chaînes de valeur : huile d'olive Bio et conventionnelle) accompagnés et appuyés par le projet Initiative pour la Promotion des Filières Agricoles(IPFA)[1] . Elle s'adresse tant aux opérateurs de la chaîne de valeur (exploitants agricoles, Société Mutuelle de Services Agricoles (SMSA), entreprises de transformation) qu'aux structures d'appui nationales et internationales et aux structures de financements publiques et privés (banques et Institution de Microfinances (IMF)). La structure du document se fonde également sur les résultats des ateliers de réflexion organisés par IPFA, en particulier ceux tenus en août 2018 avec les bénéficiaires des projets pilotes de la filière huile d'olive et en septembre 2018 avec les structures d'appui et les structures de financements. Le contenu de cette note prend en compte les livrables de la mission de l'IPFA « Accompagnement de groupements d'agriculteurs et petites entreprises agroalimentaires pour la conception et mise en œuvre de modèles d'affaires durables » accomplie de 2016 à 2018 et les recommandations des ateliers de consolidation des modèles d'affaires avec les bénéficiaires en fin 2018.

La finalité est de tirer des leçons et des bonnes pratiques dans l'objectif de coconstruire pour promouvoir et financer les chaînes de valeurs agricoles en Tunisie.

2.CONTEXTE

2.1 Le contexte lié au projet ipfa

Parties contractantes des 10 projets pilotes	8 SMSA, 2 GDA et des producteurs non groupés 9 PME (huilerie et unité de conditionnement
Projet	Initiative pour la Promotion des Filières Agricoles (IPFA)
Mandaté par	Ministère Fédéral de la coopération économique et du développement (BMZ)
Agence d'exécution	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Organisme de tutelle	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MARHP), Direction Générale des Etudes et du Développement Agricole (DGE-DA)
Partenaires publics et privés	7 Commissariats Régionaux au Développement Agricoles (CRDA), structures d'appui étatiques,banques et secteurs financiers, bureaux d'études
Filière	Huile d'olive
Chaîne de valeur	Huile d'olive biologique ou conventionnelle
Période d'exécutiondes projets pilotes	02/2016 – 03/2019
Lieu de prestation	Nord-ouest : Gouvernorat de Jendouba, de Béja, du Kef et de Siliana Centre-ouest : Gouvernorat de Kasserine, de Sidi Bouzid et de Kairouan

Depuis les années 2016 et 2017, le projet IPFA en concertation avec ses partenaires institutionnels a identifié 10 projets pilotesdans la filière huile d'olive pour la mise en œuvre de cas concrets de modèles d'affaires. Les bénéficiaires des projets pilotes sont essentiellement des SMS, des GDA et des PME de transformation et conditionnement agricole et agroalimentaire.

Le projet a accompagné ces bénéficiaires pour développer des modèles d'affaires permettant de tisser des partenariats durables et gagnant- gagnant entre les maillons de chaque chaîne de valeur. L'objectif était de leur permettre un accès aux solutions de financement et mettre en œuvre des investissements pour améliorer leurs compétitivités et leurs revenus dans le cadre d'un développement inclusif de la chaîne de valeur locale.

Ainsi, les interventions du projet ont été concentrées autour des axes suivants :

I. Le Conseil et l'accompagnement en matière de promotion des investissements et de modèles d'affaires durables ;
II. La mise en œuvre des modèles d'affaires concrets, à travers des projets pilotes, selon des critères de durabilité sociale, économique et environnementale ;
III. La diffusion des approches réussies aux groupes cibles et aux services d'appui et de financement étatiques et privés.

1-Projet IPFA (Initiative pour la Promotion des Filières Agricoles) de la GIZ en Tunisie

2.2 Approche et concepts clés :

Le projet, pour améliorer les modèles d'affaires existants, s'est basé essentiellement sur l'approche « Agriculture contractuelle »[2] (AC) telle que définie dans le « Manuel d'agriculture contractuelle » de la GIZ, l'outil « Value Links » pour développer les chaînes valeurs et d'autres concepts à savoir le modèle d'affaires Organisation Professionnelle Agricole (OPA). Il est donc important de préciser certains concepts clés utilisés dans ces approches, notamment le modèle d'affaires, l'agriculture contractuelle et la chaîne de valeur ajoutée.

Le modèle d'affaires *décrit la logique selon laquelle une société (exploitation, groupement de producteurs ou entreprises) crée, délivre et capte de la valeur.*

L'agriculture contractuelle *(selon le manuel AC vol I. GIZ ; 2014) est un partenariat commercial basé sur un contrat entre producteurs et une société acheteuse (transformatrice ou de commercialisation) qui définit à l'avance les conditions de production et de commercialisation des produits agricoles.*

La chaîne de valeur Ajoutée *(CVA) (selon le manuel du Value Links 2.0) combine trois éléments/ fonctions :*

- L'enchaînement des opérations depuis les intrants spécifiques à la production primaire et à travers la transformation et la commercialisation jusqu'à la consommation finale du produit;
- Un dispositif institutionnel, qui lie et coordonne l'ensemble des acteurs de la CVA (produc-teurs, transformateurs, prestataires de services, commerçants et détaillants) d´un produit spécifique ;
- Un modèle économique, qui combine le choix d'un produit (final) et les technologies liées appropriées avec l'organisation des acteurs et de leur accès aux marchés.

Ce sont ces concepts clés qui guideront l'analyse objet du présent document tout au long de cette note.

2.3 La filière huile d'olive

2.3.1 Le marché mondial et les tendances

Le marché mondial est caractérisé selon les quatres niveaux ci-dessous présentés

- Production : Au cours des 25 dernières années, la production d'huile d'olive en général a augmenté de plus d'un million de tonnes dans le monde entier, passant de 1 453 000 tonnes au début des années 90 à plus de 3 millions de tonnes durant la campagne 2018-19, selon les données présentées par l'observatoire du Conseil Oléicole International (COI)[3] (dont près de 2 219 000 t produites en Europe) ;
- Importation : de 310 millionsde tonnes (90/91) à 874 millionsde tonnes en 2018/19 (estimées) ; L'Amérique est le premier importateur mondial d'huile d'olive, avec plus de 300 000 tonnes par an, suivie par l'Europe (121 500 t) et le Brésil (78 000 tonnes)[4].
- Exportation : de 337 millions de tonnes (90/91) à 844 millions de tonnes en 2018/19 (esti-mées) ; dont 573 millions de tonnes de l'Europe et 130 millionsde tonnes de Tunisie 2018/19[5] ;
- Consommation : en ce qui concerne la répartition de la consommation dans le monde (estimée à 2 950 000 t en 2018/19), la première place revient aux pays membres du COI, en majorité les pays européens (1 529 000 t), alors que les pays qui ne font pas encore partie du COI consomment entre 800 et 900 000 tonnes d'huile d'olive par an. La part de consommation de ces derniers a pratiquement triplé au cours des 25 dernières années[6]. Ils constituent le marché le plus intéressant du point de vue non seulement de la commercialisation mais également de la réglementation. Les consommateurs américains sont de plus en plus nombreux à opter pour une alimentation contenant de l'huile d'olive (315 000 000 t en 2018/19). En Asie, les plus grands consommateurs d'huile d'olive sont le Japon (55 000 tonnes) et la Chine (45 000 tonnes)[7].

2- Will, M. (2014) : Manuel d'agriculture contractuelle – Volume I – Manuel;édité par la GIZ ;https://www.giz.de/fachexpertise/downloads/Fachexpertise/2015giz-fr-cf-handbook-volume1.pdfet
Will, M. (2015) : Manuel d'agriculture contractuelle – Volume II – Outils et exemples de cas ; édité par la GIZ ; https://www.giz.de/fachexpertise/downloads/Fachexpertise/2015giz-fr-cf-handbook-volume2.pdf
3- COI : Conseil Oléicole International - source : http://www.internationaloliveoil.org/?lang=fr_FR
4- Source : COI, estimation 2018/19
5- Source : Idem
6- Source : Publication 2018 du COI « La consommation d'huile d'olive estimée à 3 millions de tonnes »
7- Source : www.internationaloliveoil.org › News › Year 2018

2.3.2 La performance et le positionnement de la Tunisie a l'export

Les exportations tunisiennes d'huile d'olive représentent 40% de ses exportations agricoles et 10% de ses exportations totales. Durant la dernière saison 2017/2018, la valeur des exportations de l'huile d'olive a permis de générer une recette de 2,147 Milliard de Dinars pour un volume de 215 mille tonnes d'huile olive[8]. En moyenne, l'huile d'olive a représenté 35% des recettes agroalimentaires durant les dix dernières années[9]. 75% des quantités exportées sont à destination de l'Europe. L'Espagne et l'Italie sont les principaux clients de l'huile d'olive en vrac[10]. Les États-Unis sont désormais un marché potentiel pour la Tunisie, car 52 % de l'huile d'olive qui y est consommée est d'origine tunisienne. De même, pour les marchés de l'Amérique du Sud, l'Afrique Sub-Saharienne et l'Afrique du Nord, mais également le Moyen-Orient.

Sur les 100 mille tonnes exportées en vrac la saison 2016/2017, le pays a exporté 15 000 tonnes d'huile d'olive conditionnée. Les exportations d'huile d'olive conditionnée ont toujours représenté en moyenne 10 % des exportations totales. L'huile d'olive conditionnée est exportée principalement vers le Canada (27 %), la France (24%), les Etats-Unis (13%) et les pays du Golf (15%)[11].

La Suisse et l'Allemagne, pays membres de l'Union Européenne, constituent pour la Tunisie deux marchés porteurs en Europe pour développer l'exportation d'huile d'olive, notamment, les variétés douces et fruitées mûres. En 2017, la Tunisie a exporté vers le marché suisse entre 250 à 300 tonnes d'huile d'olive alors que le volume des importations suisses de ce produit, s'élève à 15 mille tonnes. Pour le marché allemand, la Tunisie y a exporté, en 2017, seulement 100 tonnes d'huile d'olive alors que le volume des importations allemandes de ce produit a atteint 62 mille tonnes.

2.3.3 Les chiffres clés de la filière oléicole en Tunisie

La production agricole :

La production moyenne d'huile d'olive tunisienne s'élève sur les 10 dernières années (y compris campagne 2017/18) à environ 180 000 tonnes avec un minimum de 70 000 tonnes et un maximum de 340 000 tonnes enregistrées respectivement pendant les campagnes 2013/14 et 2014/15[12]. Ce niveau de production préserve à la Tunisie son 2ème rang mondial après l'UE[13].

Les superficies réservées aux oliveraies dans le pays s'élèvent à environ 1,9 million d'Ha[14] (soit presque le tiers des terres agricoles cultivées), dont 95 mille Ha irrigués. Elles comptent 88 millions d'oliviers, représentant une diversité de modes agricoles, de densité de plantations et de variétés, qui diffèrent en fonction des caractéristiques des régions qui les abritent. L'oléiculture est présentée d'une manière globale ou partielle dans environ 309 mille exploitations, soit 60% de l'ensemble des exploi-tations agricoles.

Cette activité offre une source de revenu direct ou indirect à 10% de la population, et accapare 20% de la main d'œuvre agricole. Elle représente 10% de la valeur de la production agricole et 44% de l'ensemble des exportations agricoles[15].

La transformation industrielle :

La filière huile d'olive fait fonctionner un tissu industriel composé de 1 707 huileries ayant une capacité théorique de trituration d'olives de 43 680 t/8 h journalières, réparties sur le plan géographique au Nord (36%), au centre ouest (24%), au Sahel (16%), au sud (15%) et Sfax (9%)[16].

Le secteur de la transformation a été témoin durant cette dernière décennie de la création et de la modernisation des moulins, parallèlement à l'élimination progressive des huileries traditionnelles. De ce fait, la capacité de trituration est passée de 8 000 t/jour en 1986 à plus de 40 000 t/jour ces dernières années[17].

8- Source : Déclaration du PDG de l'ONH 2019 (www.leconomistemaghrebin.com/2018/11/15/huile-olive-exportations-tunisie/)
9- Source : INS, publication CEPEX 9 Juillet 2018 (Auteur : Mme Yosra DOUIRI)
10- Source : Publication de la Commission Européenne « Market situation in the olive oil » Mars 2019.
11- Source : http://kapitalis.com/tunisie/2019/03/25/des-idees-pour-valoriser-lhuile-dolive-tunisienne-a-lexport/
12- Source : COI : Site web. ; Année de Max et Min de production y compris la dernière saison 2017/2018 clôtu-rée.
13- UE : Union Européenne.
14- Source : MARHP 2019
15- Source : https://www.webmanagercenter.com/2018/07/06/421956/un-projet-de-cooperation-technique-oleicole-entre-la-tunisie-et-la-fao-de-300-000-dollars/ ???
16- Source : Publication Journal officiel du Conseil oléicole international N°124, 2017.
17- Source : Idem.

2.3.4 L'huile d'olive biologique : de larges perspectives et un avenir prometteur

L'agriculture biologique tunisienne est en plein essor et a atteint un niveau de maturité qui lui permet de mieux se positionner à l'échelle internationale et de conquérir de nouveaux marchés, promouvant ainsi la Tunisie comme destination économique et touristique, où le bio est une culture.
L'agriculture biologique est un secteur d'avenir. Avec ses terres Bio avoisinant les 306 500 hectares, la Tunisie occupe la première place en matière de superficie consacrée à l'agriculture biologique[18]. Une stratégie a été mise en place pour le plan quinquennal 2015/2020 pour le développement du secteur de l'agriculture biologique. Elle est basée sur une vingtaine de filières, d'où une grande diversité de produits qui permet de faire de la Tunisie une « Terre du Bio ». Le secteur bio compte aujourd'hui plus de 3 300 intervenants dans plusieurs domaines et permet d'exporter annuellement près de 50 000 tonnes de produits biologiques vers 60 destinations, pour une valeur avoisinant les 350 millions de Dinars[19].

Les superficies consacrées aux oliveraies biologiques en Tunisie s'élèvent à 255 mille hectares (Ha), contre 235 mille Ha en Italie qui occupe le deuxième rang et 195 mille Ha en Espagne qui arrive en troisième position[20]. Les productions d'huile d'olive biologique oscillent entre 9000 et 14000 tonnes et sont exportées essentiellement vers les États-Unis, l'Italie, la France, le Japon, le Royaume-Uni, le Canada, la Malaisie et les Émirats Arabes Unis. Les derniers chiffres publiés par le MARHP montrent que les exportations de l'huile d'olive biologique ont enregistré une hausse de 6% durant la saison 2016/2017 par rapport à la précédente saison. Par conséquent, les revenus ont connu une nette croissance de 28% (total de 310 millions de dinars) lors de la saison 2016-2017. Ainsi, les exportations de l'huile d'olive biologique représentent 42% de la quantité totale de l'huile d'olive exportée tandis que les revenus de l'exportation de l'huile d'olive biologique constituent presque la moitié des revenus totaux (48%). A noter que l'exportation de l'huile d'olive biologique estampillée du label Tunisie est assurée par 28 sources différentes dans le pays et est destinée à 19 pays dont les plus importants sont l'Italie 40%, la France 33,2%, l'Espagne 9,5% et les Etats-Unis 8,4%.

3. ANALYSE SOMMAIRE DES PROJETS PILOTES ACCOMPAGNÉS PAR LE PROJET IPFA

Depuis 2016, le projet IPFA en partenariat avec les structures d'appuis régionales et le ministère de l'agriculture a identifié et a accompagné 10 projets pilotes actifs dans les deux chaînes de valeur huile d'olive conventionnelle et biologique. L'objectif était de mettre en place des modèles d'affaires du-rables et inclusifs pour le financement de chaînes de valeur agricole et agroalimentaire. Les bénéfi-ciaires des projets pilotes sont des SMSA, des GDAet des PME.
Les projets pilotes sont les suivants :

TABLEAU 1 : TABLEAU DES PROJETS PILOTES

N°	Chaîne de valeur	Bénéficiaires	Gouvernorat / Délégation
1	Huile d'olive Bio	Huilerie TAOOC et GDA BAHRA	Kef : Bahra
2	Huile d'olive Bio	GDA Sidi Hmeda, huilerie Terzi	Siliana : Sidi Hmada
3	Huile d'olive conventionnelle	Huilerie Amen/ Agriculteurs non groupés	Siliana : Sidi Hmada
4	Huile d'olive conventionnelle	SMSA Al Amen	Jendouba : Fernana
5	Huile d'olive AOC	SMSA Zaytouna, huilerie Bettaher	Béja : Teboursouk et Dougga
6	Huile d'olive Bio	Huilerie Sabra Olive Oil, SMSA SerjOuslat, SMSA Baraka	Kairouan : Sbikha, Ousletia
7	Huile d'olive conventionnelle et Bio	SMSA Baraka	Kairouan : Menzel Mhiri
8	Huile d'olive Bio	Huilerie Cilluim, SMSA Bouderyess, GDA Zitouna	Kasserine : Majel Ben Abbes et Foussana
9	Huile d'olive Bio	Huilerie TEBER OIL/Agriculteurs non groupés	Sidi Bouzid : Regueb
10	Huile d'olive conventionnelle	SMSA ITTEHAD	Sidi Bouzid

18- Source : Publication The World of Organic Agriculture: Statistics & Emerging Trends 2019
19- Source : Publication Journal officiel du Conseil oléicole international N°124, 2017.
20- Source : Publication The World of Organic Agriculture: Statistics & Emerging Trends 2019

Il est évident que les modèles d'affaires de ces projets pilotes ne sont pas identiques, vu que les projets opèrent dans des contextes différents, donc, chaque projet intègre des caractéristiques et contraintes spécifiques. Mais en se réfèrent au concept d'agriculture contractuelle, il est possible de classer les dix projets en trois catégories principales :

1) Le modèle d'affaires intermédiaire d'agriculture contractuelle (AC) entre une société acheteuse et des agriculteurs groupés autour d'une OPA

Les projets N° 1, 2, 5, 6 et 8 :
- Dans ce modèle, on trouve une société de transformation ou PME (acheteur) qui se rapproche de producteurs groupés autour d'une OPA pour négocier son approvisionnement en olives. L'acheteur sous-traite avec un intermédiaire (pour notre cas, il s'agit de l'OPA) qui passe de manière formelle ou informelle des contrats avec les producteurs ;
- Les principales caractéristiques de ce modèle d'AC sont :
- L'intermédiaire rend des services intégrés (généralement en passant des services fournis par les acheteurs contre paiement des frais de service) et achète ou négocie l'opération d'achat de la récolte pour le compte de l'acheteur ;
- Ce modèle peut fonctionner, s'il est bien conçu, s'il existe un système de motivation adéquat et si les mécanismes de contrôle sont assurés ;
- Ce modèle d'affaires est appelé Modèle d'affaires Intermédiaire selon le manuel AC de la GIZ.

2) Le modèle d'affaires centralisé avec une société acheteuse et agriculteurs non groupés :

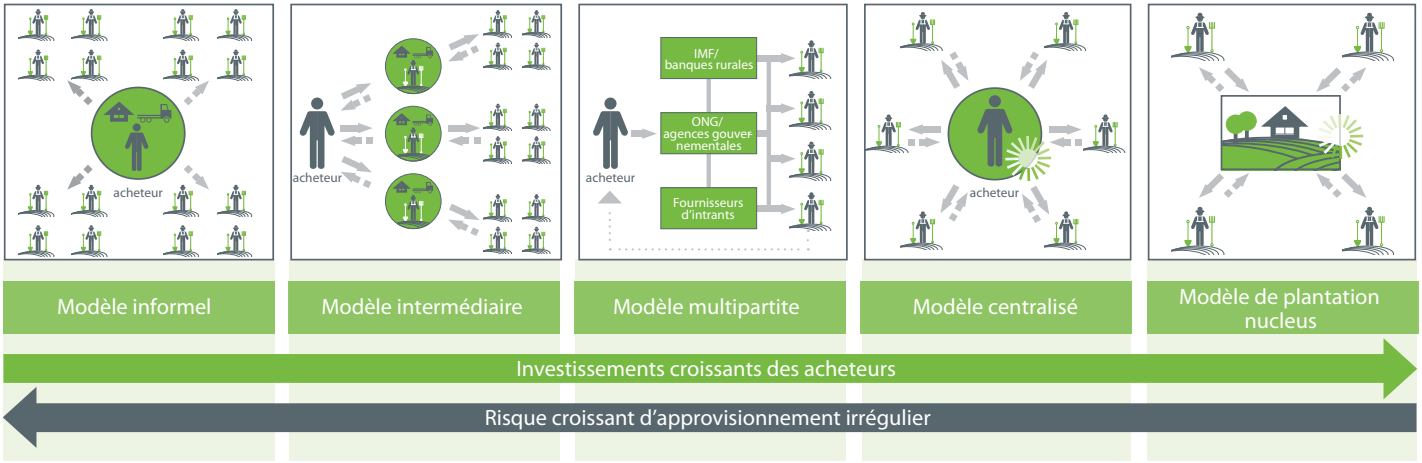
Les projets N° 3, 9 :
- Il s'agit d'une société de transformation ou PME qui voudrait s'approvisionner auprès d'un nombre de producteurs à proximité et qui ne sont pas encore regroupés autour d'une OPA. Ce modèle est pratique surtout dans la chaîne de valeur huile bio qui exige une certification des parcelles généralement détenues par la PME de transformation ;
- Les relations entre producteurs et PME sont encore informelles ; il n'existe pas de services intégrés offerts par la PME à ces derniers; le modèle d'affaires est informel ;
- Le modèle d'affaires est classé comme étant un modèle centralisé.

3) Modèle d'affaires sans société acheteuse ou modèle d'affaires OPA :

Les Projets N°4, 7,10 ;
- Il s'agit d'une OPA qui prend l'initiative de proposer à ses adhérents les services de commercialisation ou/et de transformation de leurs olives ;
- Ce modèle d'affaire n'est pas classé comme modèle AC mais peut évoluer facilement vers le modèle intermédiaire, le cas oùl'OPA rentre en relation formelle avec une ou plusieurs sociétés acheteuses.

Le schéma ci-dessous synthétise ces modèles :

Figure 2 : Schémas des modèle d'affaires AC



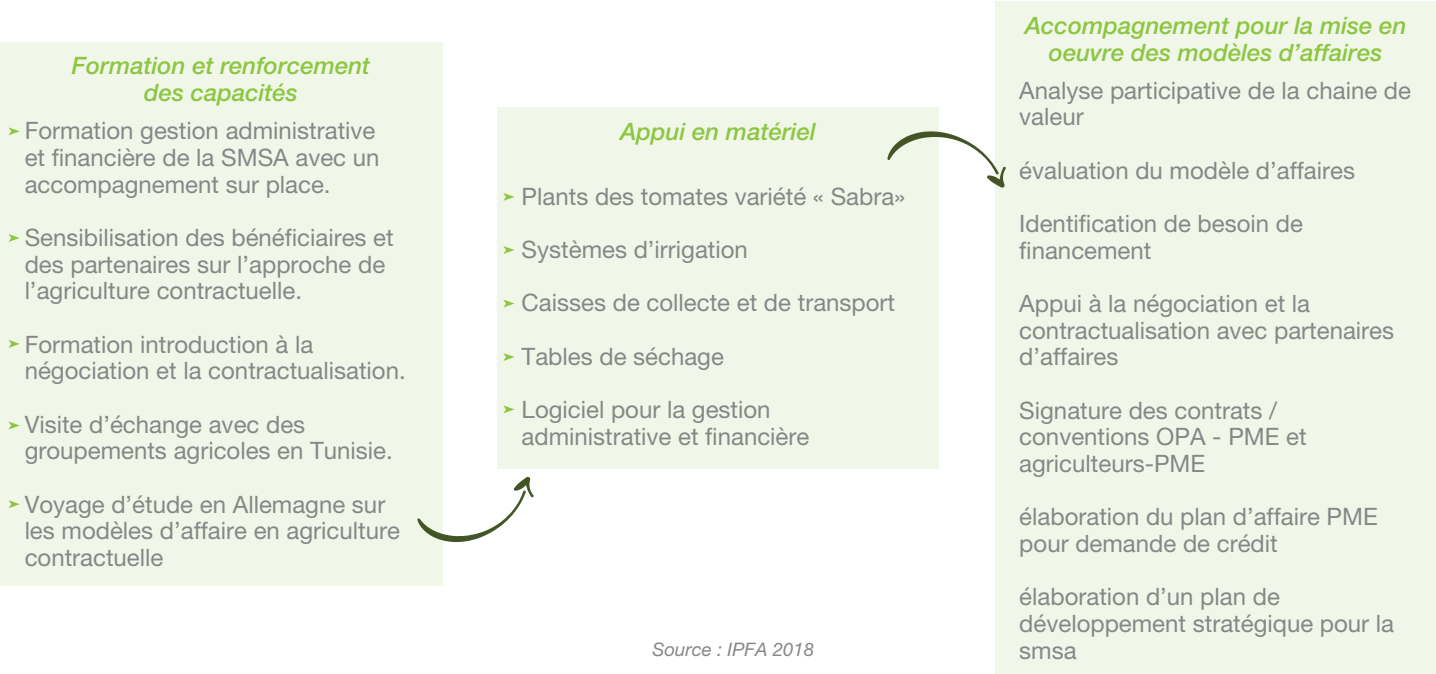
Source : manuel AC vol I. GIZ ; 2014

Dans les chapitres suivants nous allons étudier 3 cas autours de 2 modèles d'affaires différents qui intègrent également des itinéraires culturaux différents ; il s'agit de :

Modèles d'affaires	Itinéraire cultural	Nom
Modèle d'affaires sans société acheteuse ou modèle d'affaires OPA	Conventionnel pluvial	SMSA Al Amen
Modèled'affaires intermédiaire d'agriculture con-tractuelle (AC) entre une société acheteuse et des agriculteurs groupés autour d'une OPA	Conventionnel irrigué	SMSA Zaytouna, huilerie Bettaher
	Biologique	Huilerie Cilluim, GDA Zitouna

La méthodologie d'accompagnement des bénéficiaires du projet IPFA repose sur les trois thématiques synthétisées dans la figure ci-dessous :

Figure 1 : approche méthodologique du projet IPFA



Source : IPFA 2018

Pour l'application de l'approche et la mise en œuvre concrète des modèles d'affaires d'Agriculture Contractuelle, la GIZ a développé un « manuel d'Agriculture Contractuelle »,qui est un guide pratique de mise en relation entre les petits producteurs / productrices et les entreprises acheteuses à travers l'innovation de modèles d'affaires, en volume I (Will M, 2014) et volume II (Will M, 2015) – Outils et exemples de cas.

Conseiller en agriculture contractuelle - En 2016 - 2017, le projet IPFA a formé des consultants tunisiens, de profil ingénieur agronome et agroalimentaire, sur l'application de cette approche et l'utilisation du manueld'agriculture contractuelle dans ces deux volumes. Ces conseillers ont été mandaté par IPFA pour l'accompagnement de mise en œuvre des modèles d'affaires d'Agriculture Contractuelle.

4. PREMIER CAS : LA PROMOTION DU MODÈLE D'AFFAIRES OPA ; LE CAS DE LA SMSA « AL AMEN »

4.1. Quelques chiffres clés de la zone de Fernana

Dans la région de Fernana (gouvernorat de Jendouba), la culture de l'olivier occupe près de 3142 hectares (Source CRDA Jendouba 2018). Ce secteur reste cependant très marginalisé (14 502 Ha pour les céréales). Les agriculteurs n'ont pas la culture et le savoir-faire nécessaire pour s'occuper des oliviers. La majorité des oliveraies est conduite en pluvial et endure la sècheresse, le manque ou l'absence de taille d'entretien, de fertilisants et de traitements phytosanitaires.
Différents acteurs sont impliqués dans les activités. Ils sont classés en acteurs principaux et en acteurs de support.

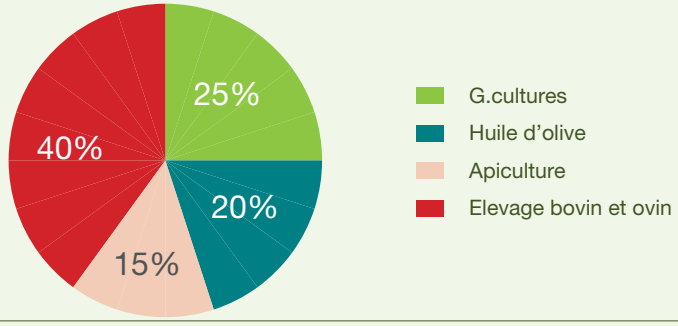
4.2. Les acteurs principaux

La SMSA Al Amen[21]

Suite au processus de sélection[22] dans le gouvernorat de Jendouba, la SMSA Al Amen a eu la meilleure note selon la matrice d'évaluation (ONH-IPFA) qui se base principalement sur les critères suivants : organisation administrative et financière interne, documentation, prestation de services pour les adhérents, vision de l'OPA, coopération avec le milieu externe. Elle a exprimé son besoin de développer la chaîne de valeur de l'huile d'olive vues les potentialités existantes et son besoin de fidéliser ses adhérents. Le démarrage des activités de la SMSA dans le domaine oléicole s'est fait à la campagne 2017 / 2018.

21 - Rapport de consolidation du modèle d'affaires SMSA Fernena, IPFA-GIZ, Avril 2019
22- Le processus de sélection des bénéficiaires a impliqué les deux partenaires (ONH et IPFA) et s'est déroulé en 3 étapes :
1. Chaque CRDA a identifié une liste restreinte de 3 groupements potentiels ;
2. Visite et notation de chaque groupement selon une matrice d'évaluation comprenant une série d'indicateurs se rapportant à l'organisation administrative et financière, les relations de partenariat ex-terne, les équipements existants, les activités principales / services, vision et orientations ;
3. Sélection définitive d'un groupement par gouvernorat sur la base des notes.
Rapport de synthèse, « Mission « Conseiller Evaluateur pour le projet GIZ – ONH et DGEDA », Mars 2019.

TABLEAU 2 : LA SMSA AL AMEN EN CHIFFRES

Nom de la SMSA	Al Amen
Année de création	17.12.2013
Année d'entrée en activité	06.03.2014
Siège (adresse)	Fernana Jendouba
Membres du comité directeur	Président et vice-président + 4 membres
Nombre d'actionnaires en 2013	31 adhérents fondateurs
Nombre actuel des actionnaires	319 adhérents dont 31% sont des femmes et 20% sont des jeunes
Capital à la création	52 720 TND
Capital actuel	67 000 TND
Chiffres d'affaires (2017)	1 031 000TND
Zone d'intervention (sup. totale terres agricoles)	Délégation de Fernana et autres
Activités principales	• Collecte des céréales : réception, contrôle qualité, vente • Vente des aliments subventionnés et non subventionnés • Achats groupés des équipements et des intrants et engrais agricoles • Mécanisation : location du matériel d'ensilage, location de la motofaucheuse, du tracteur et des petits équipements de taille. • Encadrement et vulgarisation des éleveurs • Formation et journées de sensibilisation
Domaines d'activités	
Postes permanents	• 11 personnels permanents : 7 ouvriers et 4 cadres supérieurs pour le bon déroulement de la société. • Les cadres sont un directeur exécutif ingénieur agronome et 3 cadres femmes qui travaillent de 8 h à 13 h. • 12 ouvriers saisonniers travaillent depuis 2014 avec la SMSA
Capacités organisationnelles[23]	• SMSA AL AMEN est parmi les 5 SMSA actives dans le gouvernorat de Jendouba[24] • Bonne compréhension du cadre légal par les principaux responsables • Des assemblées générales ont été tenues avec une présence de 98% des adhérents actifs et une assemblée extraordinaire a été tenue pour l'augmentation du capital • Degré de confiance en conseil d'administration assez remarquable • Communication fluide d'informations • Une bonne gestion administrative et financière avec l'utilisation des outils informatiques (logiciel)
Relations externes et liens d'affaires	• Deux conventions ont été signées avec GDA Hrayer et GDA JFN pour la vente à terme des équipements et des aliments • Convention de partenariat avec 4 projets de la GIZdepuis 2014-2018 : agriculture contractuelle et projet collaboratif, formations appui par une machine à traire,unité d'ensilage, un tank à lait - citerne isotherme, bidons à lait, tracteurs et accessoires pour les prestations de services • Partenariat avec projet PECHTINE/BIT • Convention tripartite entre ENDA, SMSA Al Amen et GDA JFNO (la SMSA est le garant du GDA) • Partenariat avec projet PAYASAGE pour la plantation de 200 Ha à Béni Mtir • Partenariat avec ONH dans le cadre d'une convention avec le projet IPFA pour bénéficier d'un encadrement des producteurs d'olives et des formations des maitres tailleurs et pour l'acquisition de matériels ex. : un broyeur de bois gratuitement. • Octroi du premier crédit de campagne pour une SMSA à Jendouba grâce à l'appui de l'arrondissement FE/CRDA • Partenariat avec INGC pour la multiplication de nouvelles variétés de semences et la mise en place des parcelles de démonstration

23 - Rapport de la phase diagnostic, mission « Professionnalisation des services agricoles auprès des OPAs » PROAGRI, mars 2018
24 - Page 117 « Jendouba en chiffres en 2017 » ; ODCO ; http://www.odco.nat.tn/fr/index1.php?id=30

Ses plus grandes forces / succès

- La SMSA est leader dans la région en termes de gestion organisationnelle et de diversification des services agricoles ;
- Capacité de développer des stratégies d'amélioration des services agricoles.
- Leclimat de transparence justifié par la bonne tenue de la comptabilité ;
- Le taux d'adhésion en augmentation remarquable ;
- Lenombre important de conventions de partenariats (GDAs ; COCEBLE ; GIZ ; ….).

Ses plus grandes faiblesses/menaces

- Méconnaissance parfaite de la part des adhérents des différents aspects de culture d'olive ;
- Lessociétés privées concurrentes bénéficient de plusieurs avantages et subventions que la SMSA n'a pas encore mobilisé ;
- L'accèsau financement est difficile à cause de l'absence de garanties ;
- Les difficultés de remboursement des crédits internes.

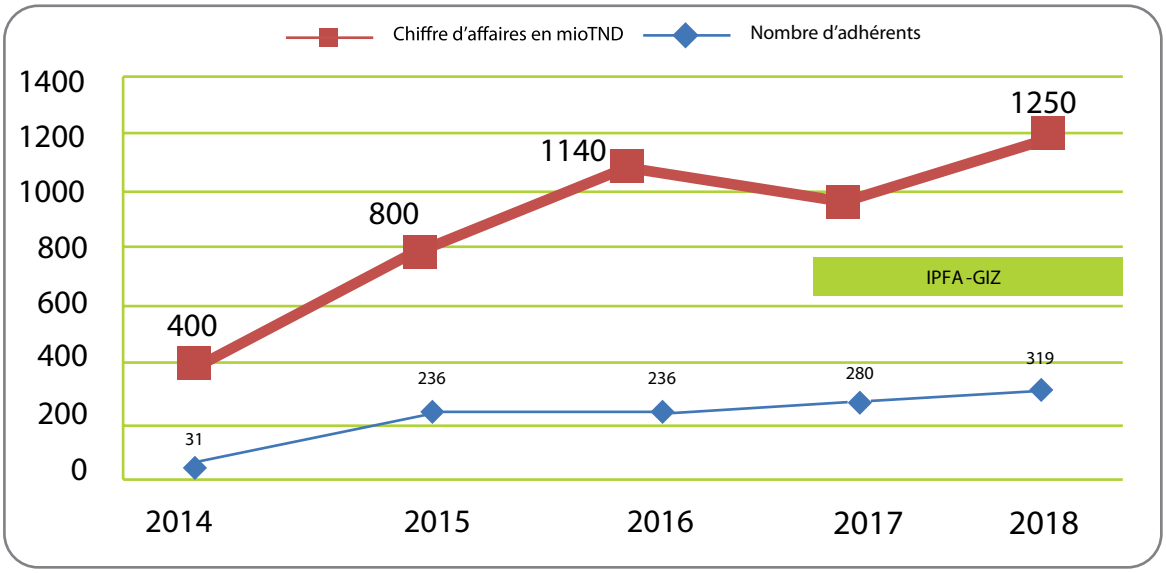
Les producteurs

Les producteurs adhérents

Les producteurs de la région de Fernana considèrent l'oléiculture comme une culture secondaire et préfèrent réserver leurs ressources limitées aux autres cultures (fourrage, élevage etc.). De plus, ils disposent de connaissances limitéespour la bonne conduite des oliveraies.

La récolte des olives se fait directement à la main ou bien avec les cornes de mouton et parfois avec des peignes en plastique. Le point fort de la région est que les producteurs ne font pas recours au gaulage[25] qui peut nuire à l'olivier et à sa productivité. Toutefois, il est difficile de trouver de la main d'œuvre pour assurer la récolte au moment opportun. Les olives sont en général, vendues sur pieds, aux intermédiaires collecteurs ou bien aux moulins sur la base du taux d'extraction de l'huile. La qualité des olives (non fermentées) est un critère très important pour la décision de la vente, sauf dans le cas où le producteur récupère son huile et se charge lui-même de sa commercialisation.[26]

Figure 3 : Taux d'adhesion et chiffres d'affaires de la SMSA Al Amen de 2014 à 2018



Source : auteur (J.Sabra) selon les données collectées lors des ateliers de consolidation du modèle d'affaires SMSA Al Amen ; Avril IPFA 2019

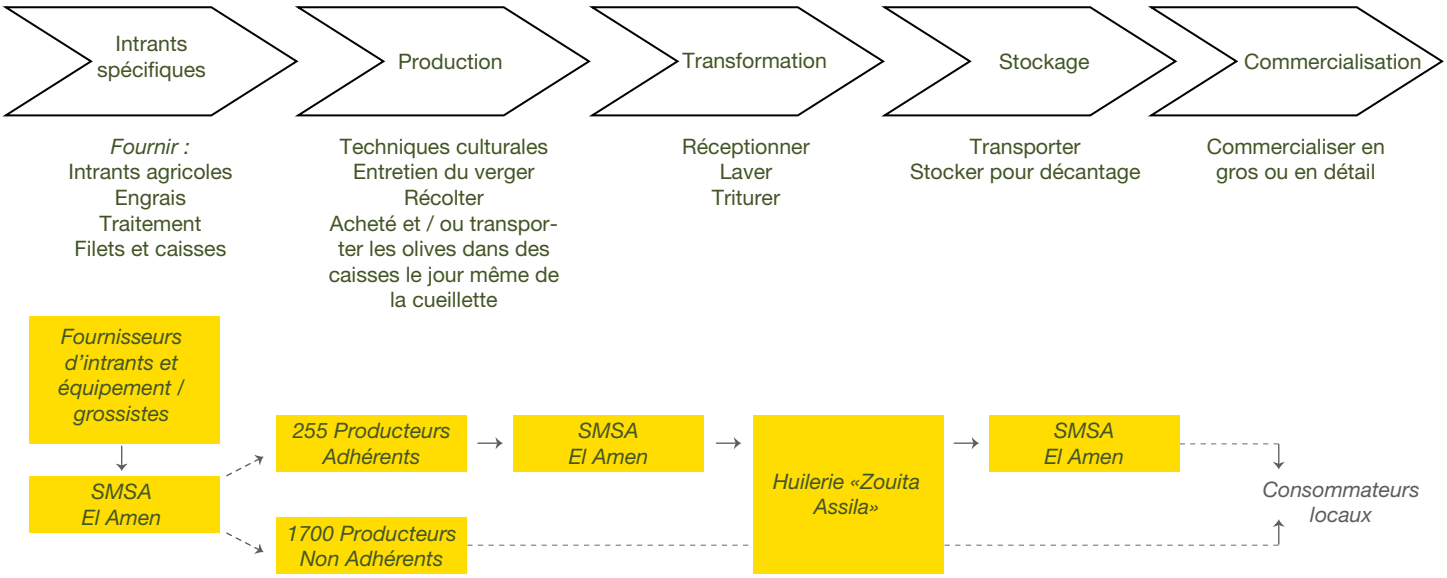
255 adhérents de la SMSA bénéficient des services liés à l'oléiculture. La quasi-totalité des superficies des adhérents est entre 0.5 à 1.5 Ha (de 50 à 150 pieds) selon le président de la SMSA Al Amen. Le nombre d'adhérents a rapidement augmenté depuis 2014 et le phénomène s'est poursuivi avec les diverses interventions du projet IPFA.

Les producteurs bénéficiaires non adhérents

Actuellement, près de 1 700 producteurs bénéficient au moins d'un service de la SMSA Al Amen. Ils sont de possibles futurs adhérents.
Les acteurs principaux cités ci-dessus sont représentés dans la figure ci-dessous selon les normes de la cartographie du Value Links 2.0. La SMSA Al Amen joue un rôle central dans cette chaîne de valeur de l'huile d'olive conventionnelle de la variété Chétouià Fernana.

25 - Gaulage : action de taper avec une gaule (branche, bâton) pour faire tomber les fruits.
26 - Mission « Accompagnement de groupements d'agriculteurs et petites entreprises agroalimentaires pour la conception et mise en œuvre de modèles d'affaires durables » ; IPFA 2018

Figure 4 : Cartographie locale de la cva - acteurs principaux en 2018



Source: auteur (J.Sabra), selon les données collectées lors des ateliers de consolidation du modèle d'affaires de la SMSA Al Amen- IPFA-GIZ, Avril 2019

4.3 Les acteurs de support

Ces acteurs se composent essentiellement de structures d'appui et des institutions financières.

Le Commissariat Régional du Développement Agricole (CRDA) Jendouba :

Le CRDA est l'instance représentant le Ministère de l'Agriculture dans le Gouvernorat. La Division de la vulgarisation et de la promotion de la production agricole dirige la vulgarisation, gère gratuitement les subventions du Fonds Spécial de Développement Agricole (FOSDA) octroyées aux petits producteurs.

L'Office de développement sylvopastoral du Nord-Ouest (ODESYPANO) :

Il peut être considéré comme l'un des principaux acteurs de développement dans la région de Fernana. En effet, il intervient dans plusieurs domaines (élevage, lait de ferme, agroforestier, plantation d'agrumes, amélioration des parcours de pâturages, entretien des pistes, construction des seuils pour la conservation des eaux des sols…).En oléiculture, il a déjà fourni 15000 pieds d'oliviers sur 20 000 prévus. Il a comme mission de planter 400 hectares / an dans sa zone d'intervention. Avec l'appui de l'institut de l'olivier (IO : convention de collaboration), il a déjà organisé des journées de formation et de sensibilisation en taille, plantation et sur les maladies de l'olivier. Selon une enquête menée par l'ODESYPANO, à Fernana 162000 pieds d'oliviers sont atteints de tuberculose et doivent être renouvelés.[27]

L'Institut de l'olivier (IO) :

Il effectue des études, des rechercheset des actions de vulgarisation touchant les divers aspects agronomiques, techniques et économiques (choix des densités de plantation, protection phytosanitaire, etc…).L'IO peut jouer un rôle très important pour la caractérisation de l'huile d'olive de Fernana et étudierla possibilité de sa valorisation par un signe de qualité lié au terroir (AOC, IP, etc.).

L'Office National des huiles (ONH) :

Suite à uneconvention établie entre le projet IPFA (GIZ) et ONH pour encourager et soutenir les SMSA à la coopération agricole, la SMSA « Al Amen » a reçu unappui en matériels. D'autre part, l'ONH a assuré des formations et un encadrement de la SMSA dans la gestion et l'utilisation du maté-riel de récolte des olives, de taille des oliviers et d'autres prestations relatives à la préservation du patrimoine oléicole et les bonnes pratiques de production d'olive et d'huile d'olive. Une formation en technique de taille a été organisée.

L'APIA

L'APIA est un établissement public à caractère non administratif, ayant pour mission principale la promotion de l'investissement privé dans les domaines de l'agriculture, de la pêche et des services associés ainsi que dans les activités de première transformation, intégrées aux projets agricoles et de pêche.[28] Parmi ses services principaux, l'APIA délivre l'octroi des avantages financiers et fiscaux institués par la loi de l'investissement n° 2016-71.

27 - Mission « Accompagnement de groupements d'agriculteurs et petites entreprises agroalimentaires pour la conception et mise en œuvre de modèles d'affaires durables » ; IPFA 2018
28 - Site officiel APIA : http://www.apia.com.tn/

Les banques :

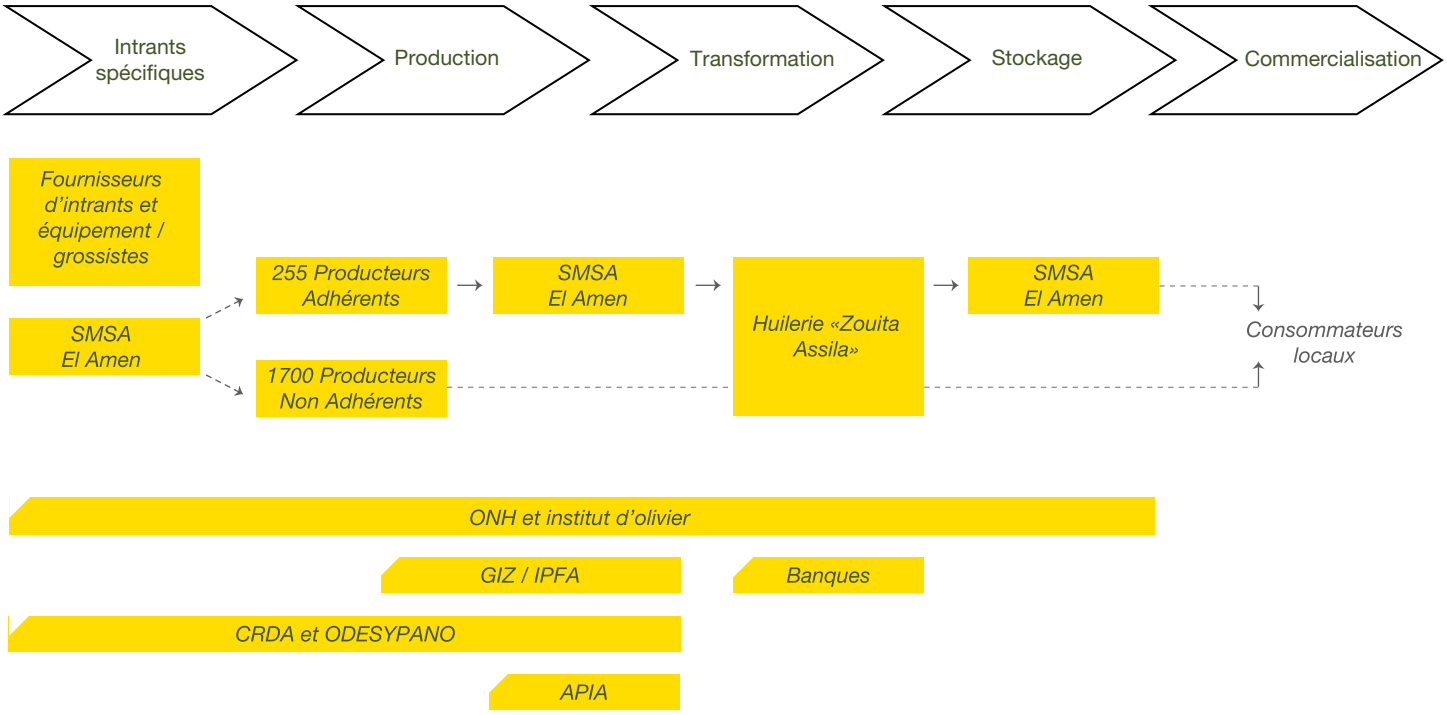
La SMSA n'a pas obtenu d'accord pour un crédit d'investissement

L'Initiative pour la Promotion des Filières Agricoles (IPFA)

Le projet tuniso-allemand intervient sous forme d'appui financier (matériel) et technique (accompa-gnement), notamment :
- Sensibilisation des agriculteurs sur l'approche de l'agriculture contractuelle ;
- Facilitation de la formulation d'un modèle d'affaires gagnant-gagnant pour SMSA Al Amen et ses fournisseurs et la contractualisation des accords ;
- Appui financier à l'achat des équipements (tracteur, broyeur, motofaucheuse, citerne de stoc-kage d'huile en inox, des caisses de collecte)

Les relations entre les acteurs principaux et de support sont présentés dans la figure ci-dessous.

Figure 5 : Schéma de synthèse des acteurs de support.



Source : auteur (J.Sabra), selon les données collectées lors des ateliers de consolidation du modèle d'affaires de la SMSA Al Amen- IPFA-GIZ, Avril 2019

4.4 Le modèle d'affaires « SMSA Al Amen»

Le modèle d'affaires de la SMSA Al Amen se caractérise par les concepts suivants :

*- **L'objectif principal du modèle d'affaires d'une OPA** est de permettre aux membres et à l'organisation même de profiter (capter) de revenus générés, qui sont créés et distribués au moyen d'activités sociales et économiques conjointes des membres de l'OPA ;*

*- **Les rôles typiques d'une OPA** sont : l'organisation des actions collectives des membres soit pour le renforcement des capacités des membres, soit pour la défense de leurs intérêts, soit pour faciliter l'accès aux intrants (achats collectifs) ou l'accès aux marchés (ventes collectifs)*

Il est synthétisé par la matrice du modèle d'affaires qui permet de visualiser le modèle d'affaires d'une société (Osterwalder et Pigneur, 2010).
La matrice développée pour analyser le modèle d'affaires de la SMSA Al Amen, prend en considération tous les services de l'OPA pour l'oléiculture, mais aussi pour l'apiculture, l'élevage et les grandes cultures.

La partie structure de coûts et revenus met l'accent sur le rôle de la SMSA dans la chaîne de valeur d'huile d'olive conventionnelle.

Canevas du modèle d'affaires SMSA

Vision SMSA (2017- 2022)

- Répondre aux besoins des producteurs d'olive à huile en améliorant et diversifiant les services agricoles et en augmentantde la production à la vente
- Avoir une marque d'huile d'olive déposée et assurer le marketing, la commercialisation de l'huile d'oliveconditionnée
- Commercialisation des produits de terroirs de Fernana(miel, huile d'olive conditionnée et olives en saumures) à l'échelle nationale et internationale vers l'Italie et l'Allemagne
- Mise en place d'une huilerie et d'une unité de recyclage de cire

Partenaires clés

Opérateurs privés

- Les producteurs d'olive à huile
- L'huilerie « Zouita
- Huileries
- Fournisseurs grossistes pour intrants et équipements
- Les collecteurs d'olives « Mnachria »
- Les autres GDA et SMSA

Prestataires de services privés

- Banque commerciale, IMF

Prestataires de services publics

- ODESYPANO, CRDA, APIA, ONH, IO, DGEDA, COCEBLE

Partenaires de développement

- Cellule régionale, GIZ /projet IPFA, GIZ / projet PAD II, IRADA/UE, BIT

Activités clés

- Travaux de sol et traitement
- Tenue des boutiques d'intrants
- Taille, Cueillette, Transport
- Stockage de l'huile
- Commercialisation de l'huile
- Organisation de formation pour le personnel et pour les adhérents
- Sous-traiter la trituration avec une huilerie conventionnée et sous-traiter le conditionnement avec une entreprise de conditionnement

Ressources clés

- 20 personnes dont 12 ouvriers saisonniers
- Un tracteur équipé d'une citerne et une charrue outre du matériel de taille des oliviers, pulvérisa-teur, broyeur de compost, caisse plastiques, filets de collectes
- Un magasin destiné pour le matériel et le stockage des intrants agricoles
- Logiciels de gestion S MANAGER

Proposition de valeur

Biens

- Vente d'intrants et équipements
- Compostage
- Vente de l'huile d'olive de haute qualité

Services

- Mécanisation (labour, transport, taille mécanisée)
- Plantation des vergers d'oliviers
- Collecte des olives avec des filets et dans des caisses
- Encadrement technique de la production et vulgarisation
- Offre de prix préférentiels

Résultats

- Augmentation des marges bénéficiaires des adhérents oléicoles en minimisant les coûts de production
- Valorisation de produit de terroir (huile d'olive locale variété Chétoui)
- Application des bonnes pratiques de productions de l'huile d'olive
- Augmentation de l'employabilité dans la zone
- Augmentation du taux d'adhésion à la SMSA

Relations SMSA / adhérents et acheteur

- Respect des engagements
- Visite des clients sur terrain
- Bonification matériel (compostage suite à la taille)

Infrastructure / logistique

- Mise en place des points de collecte des céréales
- Journées de démonstration sur terrain
- Point de vente de la SMSA
- Encadreurs et formateurs endogènes

Ex

Pr

- P
mo

Bi

- In
- A
ali

Se

- P
qu
- F
- F

Ac

Bi

- C
co
ca
- C
- M
en

Structure des coûts

- Salaires du personnel : commissions variables selon le rendement
- Amortissement des équipements :coût du transport pour collecte, livraison et achat
- Fonctionnement : frais de gestion et entretien des locaux

Quelques exemples pour les services liés à l'activité oléicole

Service / Ha	Adhérent	Non adhérent
Prix de location du tracteur par heure	20 TND	25 TND
Prix de croisement / Ha	20 TND	25 TND
Prix de location de la motofau-cheuse	15 TND	15 TND
Bâches pour récolte	Gratuit	200 TND
Main d'œuvre spécialisée	200 TND	200 TND
Epandage d'engrais	25 TND	25 TND
Récolte	390 TND	390 TND
Transport	120 TND	120 TND

La marge brute à l'hectare (MB)/Ha d'olivier à huile lorsque les olives sont rendues à l'huilerie est de l'ordre de 846 TND pour le producteur adhérent contre 636 TND pour le non-adhérent, mais au niveau de l'exploitation, c'est-à-dire sans considération des charges de transport, la marge brute atteindra 646+120 = 766 TND/Ha

Source

- Les r
- Les r
des ali
- Les r

- Vente
- Vente

4.4.1 Le modèle d'affaires pour le producteur et les flux financiers

Sur la base des données économiques recueillies, il est possible de calculer la marge brute par Ha pour le producteur.

Tableau 3 : fiche technico-économique olive conventionnelle ; base 1 ha

Données de base par Ha ; toutes les valeurs sont en Dinars Tunisien (TND).

Culture : Olivier à huile conduite en conventionnelle
Conduite : Pluvial
Densité : 100 pieds/Ha

La taille et le ramassage du bois : Une année sur deux
Âge des oliviers : 20% jeunes ; 80 % en production
Variétés : Chétoui

	Unité	Prix en TND	Quantité / ha	Valeur (TND)
Produit : (1)				1 950
Olives	Tonnes	1300	1.5	1950
Charges : (2)				1104
Mécanisation				
- Labour	Heures	25	6	150
- Croisement	Heures	25	3	75
- Ammonitre	Quintaux	48	3	144
Main d'œuvre				
- Taille (M. Œuvre spécialisée)	Pied	2	100	200
- Epandage d'engrais	Jours T	25	1	25
- Récolte	(1/5) PB	1950	0.2	390
Transport Huilerie	Tonne	80	1.5	120
Marge brute (MB)/ha : (3) = (1) - (2)	TND/Ha			846

Source : auteurs ; 2019

Figure 6 : flux de trésorerie

			Flux de trésorerie											
	Fév	*Mars*	*Avril*	*Mai*	*Juin*		*Juillet*	*Août*	*Sept*	*Oct*	*Nov*	*Déc*	*Jan*	
			Entretien de la culture									*Récolte et taille*		
	Croisement par canadien		Croisement par ploydisc				Croisement par canadien			Début octobre croisement				
Producteur														
Dépenses 1 Ha														
Croisement par canadien	25		50				50			100				
Main d'oeuvre Taille												100	100	
Amonitre	144													
Transport huilerie													120	
Main d'oeuvre : épandage, récolte	25										130	130	130	
Total dépenses	194	0	50	0	0	0	50	0	0	100	130	230	350	1104
Recettes 1 Ha														
Paiement SMSA : Avance	144										0	0	130	
Vente des olives											650	650	520	
Total recettes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	650	650	650	1950

Source : auteurs ; 2019

Le tableau ci-dessus présente les flux financiers engendrés par l'activité au niveau du producteur.

Pour les producteurs, les besoins en financement se situent en février (préparation et engrais) puis en novembre et décembre lors de la récolte. Ces dépenses sont financées par une avance de la SMSA en février, mais pratiquement aucune lors de la récolte. Les prochaines recettes pour le producteur sont uniquement en fin de récolte (janvier). Les dépenses de personnels représentent 56% des charges directes. Certes l'activité demande peu d'investissement mais la rémunération est faible sur 12 mois (environ 70 TND /Ha mois[29]). Cependant, ce modèle montre l'intérêt économique d'être adhérent à la SMSA pour le producteur.

29 - A titre de comparaison, un ouvrier agricole est rémunéré environ 400 TND par mois.

Ce flux financier, pour une institution financière, peut justifier un crédit de type « in fine[30] ou en 2 – 3 paiements en phase de récolte» et non un crédit avec des mensualités. Notons que les flux financiers ne prennent en compte que les dépenses / recettes et non les charges / produits.

4.4.2 Analyse et évaluation des risques du modèle

Au-delà de l'intérêt économique pour le producteur et la SMSA, il est important de mesurer les risques. Ces risques sont classés en risques externes et internes.

Risques externes ; ce sont notamment :

- ***Risques naturels et biologiques :*** pour Fernana, les risques naturels sont essentiellement liés à la sècheresse, aux conditions météorologiques imprévisibles et la dégradation des sols, les maladies et les ravageurs constituent également un risque ;
- ***Risque lié au marché :*** l'huile d'olive est un produit dont le prix final dépend du marché interna-tional. La demande aussi varie en fonction de la production dans les pays producteurs surtout pour les marchés européens traditionnels. Seules les huiles d'olives conditionnées de catégories supérieures peuvent échapper à cette règle ;
- ***Risque institutionnel et politique :*** inflation duprix des carburants, fluctuations monétaires.

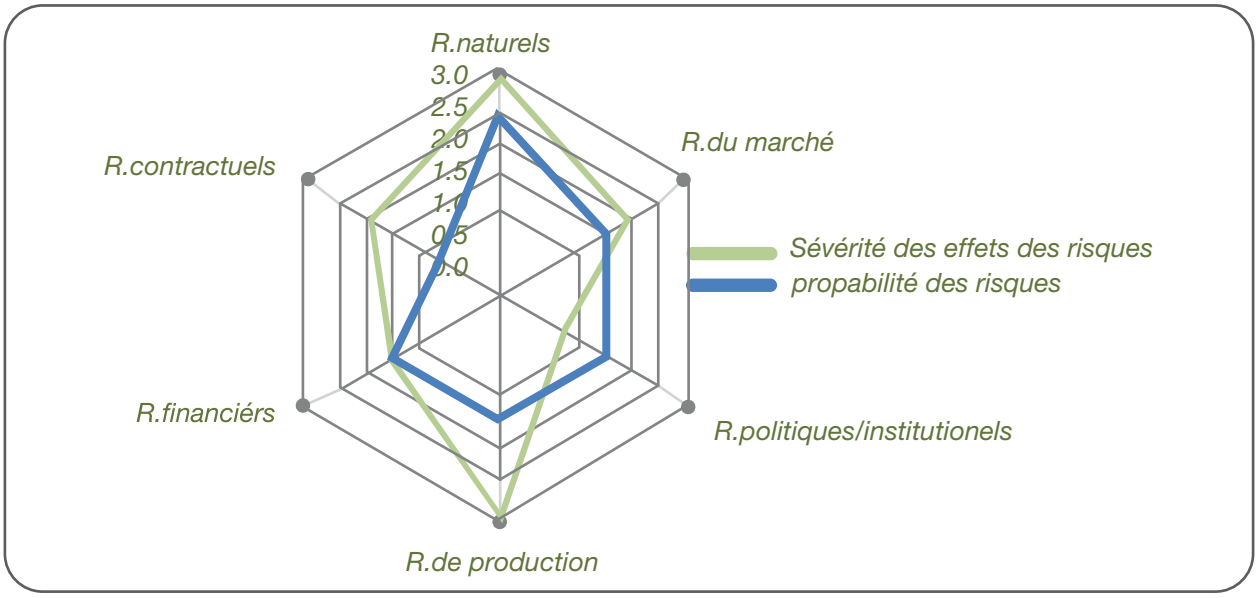
Risques internes liés à la chaîne de valeur :

- Au niveau des producteurs : le risque est lié à l'alternance de la production de l'olivier, ce phénomène peut être atténué en optimisant les pratiques culturales (irrigation, fertilisation, taille etc.) ;
- Au niveau des prestataires de services (tailleurs) : ignorance des bonnes pratiques de la taille pour éviter la contamination des oliviers par les maladies ;
- Au niveau SMSA : l'oléiculture est une nouvelle activité. Le manque d'expérience au sein de la SMSA au niveau de la maitrise des pratiques culturales, des bonnes pratiques de récolte et de fabrication, mais aussi de stockage et de conditionnement peuvent être un risque pour la dévaluation du produit final surtout pour vendre l'huile audétail. Aussi, le manque de main d'œuvre qualifiée en période de labour, de taille, de collecte et son coût de plus en plus élevé constituent un risque ;
- Risques financiers : incapacité des producteurs à payer leurs crédits internes avec la SMSA ;
- Risques contractuels : la variété Chétoui étant très demandée par les transformateurs d'huile d'olive, la vente parallèle de la récolte est assez répandue.

30 - In fine : remboursement du capital et des intérêts en fin de cycle de production ; le crédit peut être soit de campagne ou saisonnier ou à moyen terme.

Ces risques sont synthétisés dans la figure ci-dessous.

Figure 7 : évaluation de l'impact des risques lies a l'activité oléicole sur la smsa et ses adhérents



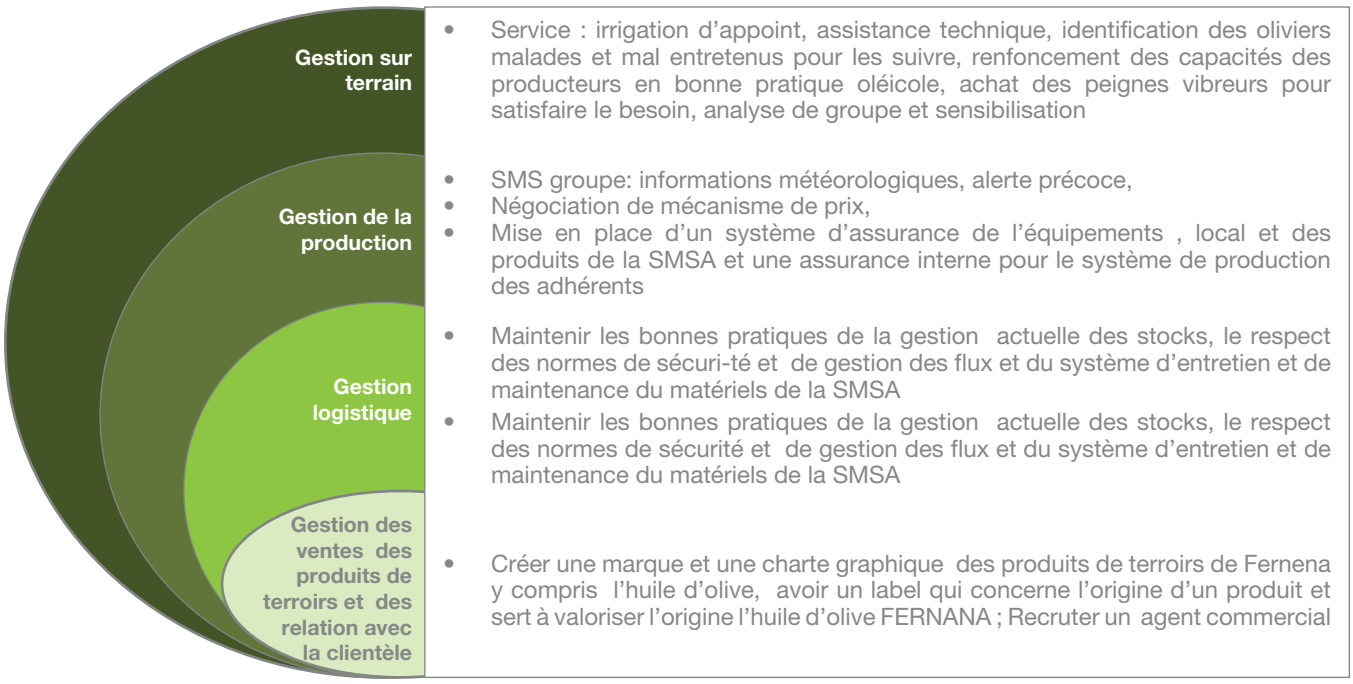
Source : auteur (J.Sabra), mission de consolidation des modèles d'affaires, Avril 2019.

4.4.3 Suggestions et pistes de réflexion pour développer ce modèle

Au niveau du système de gestion

Pour réussir ce modèle d'affaires, il est nécessaire de développer un système de gestion qui permet à l'OPA de fidéliser ses adhérents et être attractif pour des nouveaux producteurs, de nouer des rela-tions d'affaires durables avec des sociétés acheteuses, soit à l'échelle nationale soit internationale. Pour le développement de la chaîne de valeur d'huile d'olive variété « Chétoui » de Fernana, la SMSA devrait développer des activités de gestion de la production jusqu'à la commercialisation. Cela est synthétisé dans la figure ci-dessous.

Figure 8 : système de gestion du modèle d'affaires de la SMSA Al Amen



Source : Auteur (J. Sabra), 2019

Au niveau des besoins et des solutions de financement (financement interne et externe à la CDV)

Une solution classique et simpliste serait de proposer à la SMSA de se doter d'une unité de condi-tionnement semi-automatique ou manuelle. Sachant que l'investissement pour une telle unité même avec une capacité de trituration de l'ordre de 10 à 20 tonnes / jour est de l'ordre de 1 million de TND y compris le génie civil du bâtiment, ce type d'investissement ne peut se justifier que

si l'exportation de l'huile d'olive conventionnée ou biologique est visée. En effet, les consommateurs locaux s'approvisionnent essentiellement en vrac pour l'huile conventionnelle.
Les besoins en financement pourraient viser, dans un premier temps, les producteurs adhérents de la SMSA :
- En contractant elle-même un crédit «fonds de roulement» pour ses producteurs ; et au delà des banques / IMF, en diversifiant ses partenaires de crédits (fournisseur, client,…) ;
- En facilitant l'accès des producteurs à des crédits. Elle peut proposer ses propres garanties à la banque pour le producteur ou domicilier le remboursement des crédits des producteurs à son niveau. Cela passerait par des conventions tripartites: producteur – SMSA – Banque en lien direct avec la chaîne de valeur ;

Par la suite et en lien avec la vision de la SMSA, cette dernière peut investir dans la transformation et la commercialisation vers l'exportation. L'APIA pourrait soutenir de tel projet.

4.5 Les leçons apprises de ce modèle

A l'issue de ces analyses (acteurs, modèle d'affaires, économiques, etc.), des leçons peuvent être tirées :

En termes méthodologiques :

- ✓ Quelle que soit la stratégie à mettre en place, deux principes ont besoin d'être pris en compte par l'OPA : i) les besoins des adhérents de l'OPA, ce qui justifie sa raison d'être (à ce niveau, la part de la production huile d'olive dans l'ensemble de la production du producteur est importante à cerner car elle va déterminer sa motivation et son investissement) et ii) les besoins de l'OPA pour développer un modèle d'affaires viable et durable ;
- ✓ Pour pouvoir analyser la viabilité économique d'une chaîne de valeur, il est impératif d'analyser le modèle d'affaires de l'OPA en globalité (en prenant en considération toutes les activités et les services de l'OPA) ;
- ✓ Ainsi tant pour le producteur que la SMSA, il est important de bâtir des référentiels technicoéconomiques dès le départ et d'en assurer leur accessibilité et diffusion (accord des producteurs et SMSA). Ces référentiels servent alors de situation de référence pour ensuite voir les évolutions ;
- ✓ Les services et les produits offerts par la SMSA représentent le cheval de bataille de cette organisation pour fidéliser ses adhérents et entretenir la confiance ; l'augmentation rapide du nombre d'adhérents en est la parfaite illustration ;
- ✓ L'élaboration du modèle d'affaires de la SMSA permet aux membres de prendre des déci-sions d'investissement et de gestion bien informés. En effet, l'analyse du modèle d'affaires (analyse de la pertinence du modèle d'affaires, l'analyse des risques, l'analyse de la viabilité) sert à évaluer et réformer les stratégies de la SMSA et à améliorer les compétences de ses membres.

En termes de financement :

- ✓ La SMSA peut jouer un rôle important dans le financement de ses adhérents.
- ✓ Le développement des investissements peut augmenter davantage la compétitivité de la SMSA (l'exemple de l'unité de trituration)

Dans la région de Béja, une autre réponse face aux contraintes de la chaîne de valeur huile d'olivea été développéeà Téboursouk.

5. Deuxième cas : la promotion du modèle d'affaires d'AC huile d'olive « AOC » de Teboursouk

5.1 Historique de la coopération :

À la suite de la délimitation de l'aire de la délégation de Téboursouk pour une Appellation d'Origine Contrôlée (AOC) en huile d'olive en 2012, 30 agriculteurs et 4 oléiculteurs de la délégation de Téboursouk se sont regroupés pour créer la SMSA «La Zaytouna de Téboursouk».

L'activité de la SMSA a porté essentiellement sur toutes les activités de production de l'huile d'olive, de la récolte jusqu'au conditionnement et la commercialisation de l'huile. La SMSA est aussi active dans l'achat, la vente des équipements et de tous produits nécessaires à la conduite des vergers oléicoles et du fourrage pour les éleveurs. Elle jouele rôle de conseiller technique auprès des producteurs, surtout pour l'utilisation des produits phytosanitaires, de fertilisants et l'application des bonnes pratiques de récolte.

L'objectif de la SMSA et de ses adhérents est une meilleure valorisation de l'huile d'olive de l'AOC de Téboursouk à l'échelle nationale et internationale. Cependant, les adhérents ont constaté que malgré une capacité d'extraction de la région jugée très suffisante par rapport aux quantités produites, les huileries de la délégation de Téboursouk et à proximité ne respectent pas les bonnes pratiques de fabrication et d'hygiène et ne disposent pas des équipements modernes pour la production d'une huile de qualité supérieure.

C'est dans ce cadre, que trois membres du conseil de la SMSA « La Zaytouna de Téboursouk » ont pris l'initiative de créer une huilerie moderne dans la région qui est entrée en exploitation fin 2017.

La création de cette huilerie est une suite logique pour valoriser l'huile de Téboursouk après la création de l'AOC et de la SMSA. Elle permet grâce à son équipement moderne, la production d'une huile d'olive de qualité supérieureconforme aux exigences internationales et aux exigences du cahier des charges de l'AOC huile d'olive de Téboursouk.

Les dirigeants de l'entreprise bénéficient déjà de la confiance de la SMSA et des producteurs. L'entreprise souhaite initier un système d'AC durable avec la SMSA et les producteurs de la région dans le cadre d'une approche gagnant-gagnant.
Les acteurs principaux et de support de ce modèle sont présentés ci-dessous.

5.2 Les acteurs principaux

La SMSA Zaytouna

La SMSA a été officiellement créée le 31 décembre 2013 par 34 adhérents fondateurs avec un capital de 10 000 TND. Aujourd'hui, le nombre des adhérents a atteint 59 dont 7 sont des oléiculteurs. Le chiffre d'affaires de la SMSA est passé de15 000 TND en 2014 à 220 000 TND en 2016, puis 175 500 TNDen 2018. Le conseil d'administration est composé de 9 membres de niveau d'étude secondaire à supérieur. Le personnel est composé d'un jeune agronome nouvellement recruté dans le cadre du mécanisme d'emploi 21-21 et un technicien recruté avec un contrat et une affiliation à la sécurité so-ciale

La SMSA a été choisie comme SMSA modèle. En effet, sa situation comptable et administrative est en règle. Son projet de règlement intérieur est déjà rédigé et validé par les membres du conseil admi-nistratif depuis le 25 décembre 2016. Une gestionnaire a été recrutée par la SMSA pour faciliter la gestion administrative de l'entreprise.

La SMSA a une capacité de stockage d'huile de 5000 l qui a été augmenté de 1800 l grâce à ce projet d'agriculture contractuelle.Grâce aux équipements acquis dans le cadre du projet IPFA, la SMSA a la possibilité de développer ses activités et de présenter des services aux agriculteurs en ce qui con-cerne le labour, la récolte et le transport des olives ainsi que le broyage des déchets de taille.

La SMSA est responsable de la production et la commercialisation de l'huile d'olive conditionnée AOC de Téboursouk. Une prime de 70% sur les gains est versée aux producteurs en cas de vente de l'huile en détails par la SMSA en tant que « huile d'olive AOC de Téboursouk ». Les 30% restant vont à la SMSA.

Les producteurs de la région (adhérents et non adhérents à la SMSA)

700[31] producteurs d'olive opèrent dans la région de Téboursouk totalisant une superficie totale de 3800 Ha d'oliviers. Selon la SMSA, la superficie moyenne des oliveraies par producteurs dans la région varie entre 1 et 40 hectares avec une densité de plantation entre 100 et 200 pieds par hectare[32]. La majorité des producteurs ont faitde la production d'olive leur activité principale et occupent des fonctions se rapportant à la préparation de la terre, la plantation, la conduite, la cueillette, le stockage, le transport et la vente, soit en les exécutant eux-mêmes, soit en faisant appel à des prestataires de service. Le rôle de la femme dans ce maillon se situe à la récolte des olives.

La PME « Huilerie Bettaher »

L'entreprise a opté pour l'achat d'une unité d'extraction à trois phases (huile, margine, grignon) qui peut être convertie à deux phases, de la marque HAUS. La direction de l'entreprise a déjà pris la décision de faire fonctionner le décanteur à trois phases. Deux bassins à margine conformes aux exigences de l'Agence Nationale Pour l'Environnement ont déjà été mis en place.

Elle a été équipée de citernes en inox sous azote pour conservation optimale de l'huile d'olive avec une capacité de 150 tonnes d'huile.

Avec une capacité d'extraction de 80 tonnes d'olives par jour, l'objectif de l'entreprise pour cette cam-pagne est de pouvoir produire et vendre 1800 tonnes d'huile : 12 tonnes seront assurés par une pro-duction personnelle des propriétaires, 120 tonnes seront achetées auprès des agriculteurs adhérant à la SMSA et feront l'objet de ce contrat, et la quantité restante sera achetée à travers les intermédiaires ou bien en participant aux appels d'offre pour l'achat des olives sur pieds auprès de l'Office des Terres Domaniales.

L'entreprise propose aussi de présenter le service de trituration à la SMSA à un prix réduit de 15 à 20% par rapport au prix du marché. Elle propose aussi une prime sur la qualité pour les agriculteurs (à fixer) et une prime après la vente pour les agriculteurs qui acceptent d'être payés à échéance.

Des sacs en jutes seront utilisés pour le transport des olives tout en veillant à réduire le temps de stockage au maximum. Actuellement, l'entreprise travaille sur les procédures pour l'octroi de l'agrément de l'export de l'huile d'olive en vrac.

Tableau 4 : La société bettaher en chiffres

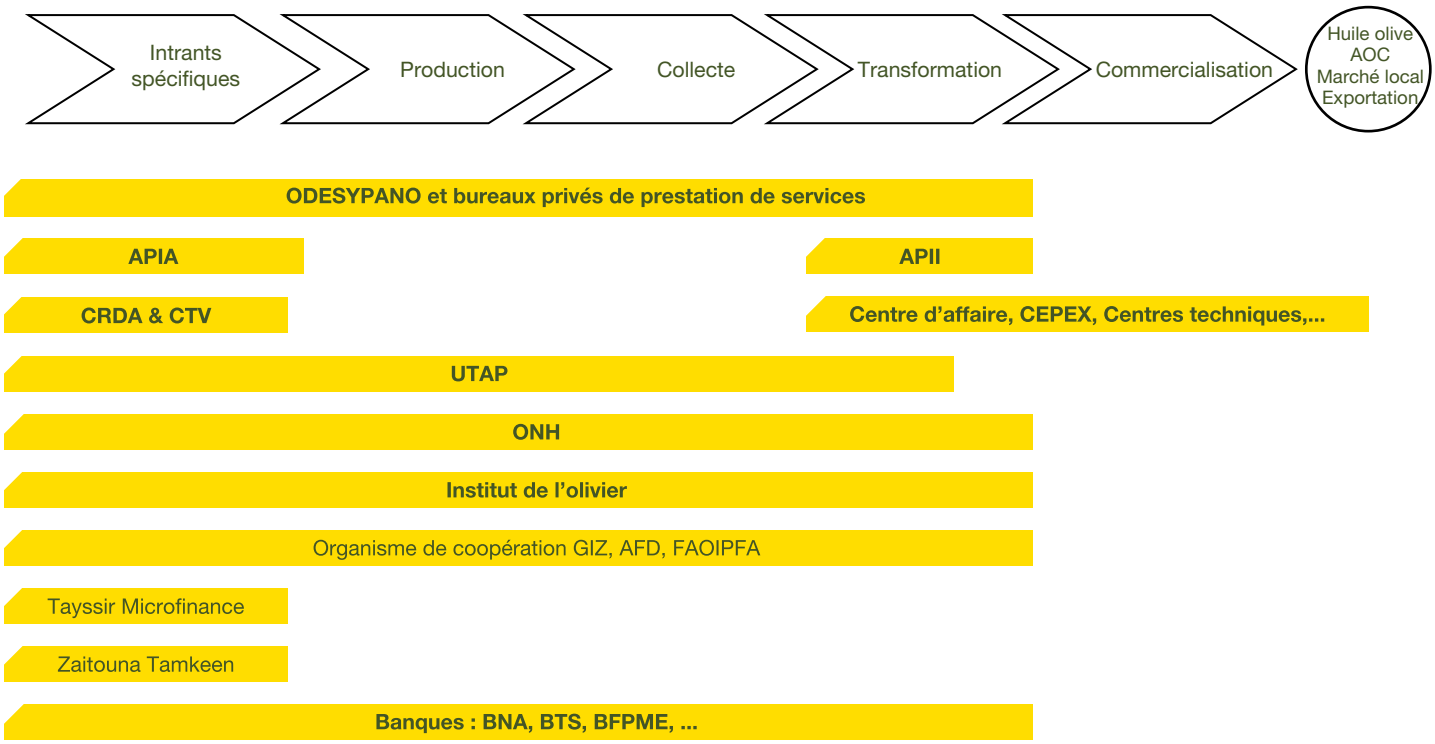
Raison sociale	Huilerie Bettaher
Gérant	M. AbderrahmenBettaher
Année de création	2017
Forme juridique	SARL
Capital social	700 000 TND
Chiffre d'affaire 2018	740 000 TND
Capacité de trituration	80 t d'olives / jour
Secteur d'activité	Industrie agro-alimentaire
Branche d'activité	Huile d'olive et conditionnement
Adresse Usine	P5 Teboursouk 9040 – Tunisie
Effectif 2018	12 permanents et 09 saisonniers

Source : Gérant de la société 2019

31 - Atelier de la chaîne de valeur de Téboursouk (mission IPFA EXAS)
32 - Document d'analyse Rapide de la CdV(IPFA- bureau EXAS)

L'un des éléments clés de valeur ajoutée pour une entreprise de transformation de produits agricoles repose sur sa chaîne d'approvisionnement. C'est pourquoi l'huilerie Bettaher malgré sa création récente souhaite pérenniser son approvisionnement en ciblant un approvisionnement durable en quantité avec un objectif de 1800 tonnes d'huile (saison 2017/2018).

Figure 9 : Cartographie des acteurs, fonctions au niveau meso de la chaine de valeur ho AOC Teboursouk (producteurs & SMSA Zaitouna et huilerie Bettaher)

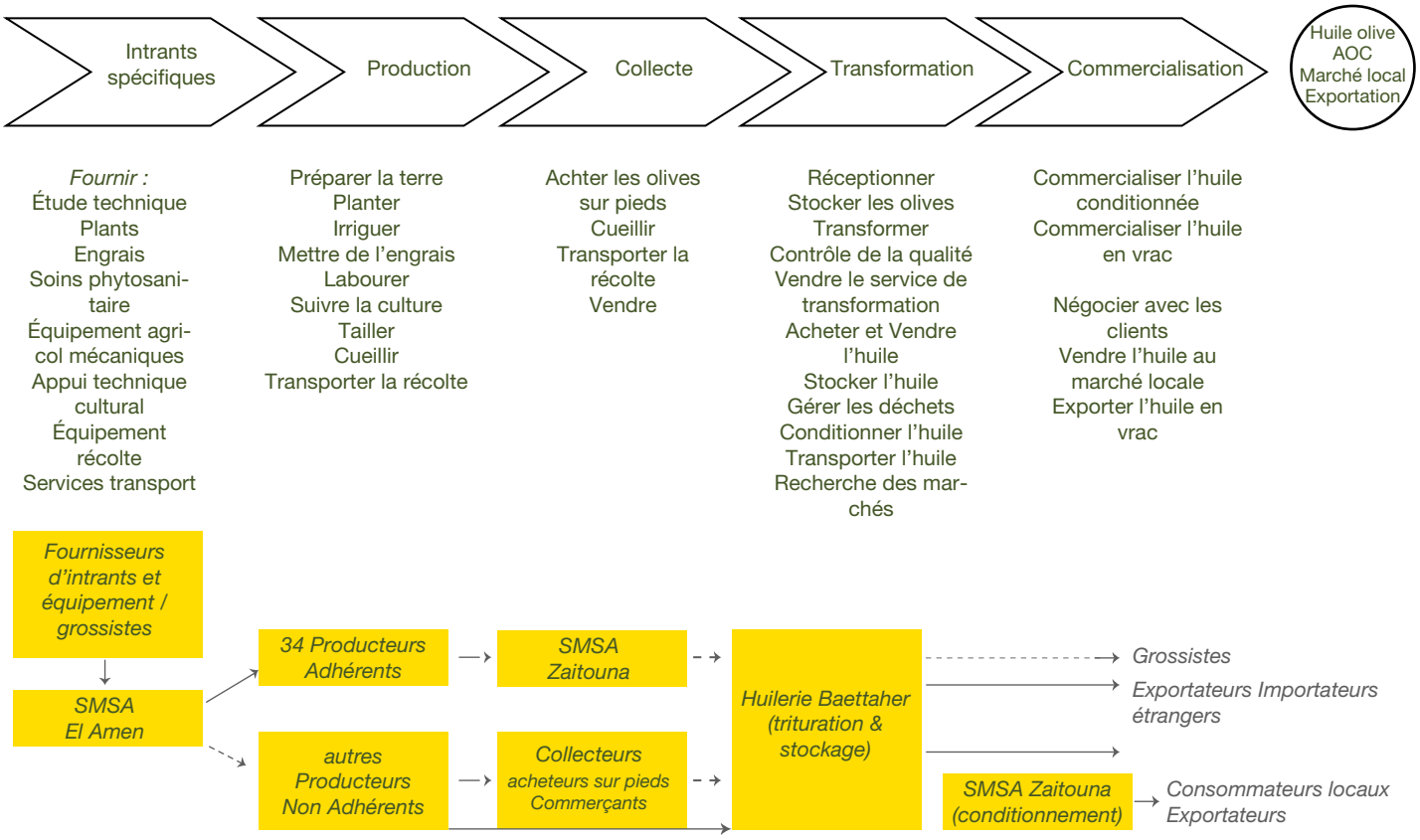


Source : auteur (H. Nidhal),selon les données collectées lors de l'atelier consolidation du modèle d'affaires - IPFA-GIZ, Avril 2019

5.3 Les acteurs de support

La figure ci-contre met en évidence les acteurs de support tant au niveau de la production que de la transformation notamment par les institutions de financement.

Figure 10 : Cartographie des acteurs de support, niveau meso, cva tomate séchée au soleil



Source : auteur (H. Nidhal),selon les données collectées lors de l'atelier consolidation du modèle d'affaires - IPFA-GIZ, Avril 2019

Les partenaires publics sont essentiellement :

Le CRDA. Cet organisme a joué un rôle très important au niveau de l'identification et la délimitation de l'aire géographique de l'AOC de Téboursouk ainsi qu'à la création de signe de qualité. La cellule territoriale de vulgarisation (CTV) a beaucoup soutenu les agriculteurs de la délégation de Téboursouk et la SMSA « La zaytouna de Téboursouk ».

L'Institut de l'olivier a joué un rôle très important au niveau de la caractérisation de l'huile d'olive de Téboursouk, ainsi qu'à la création du cahier des charges de l'AOC de Téboursouk. Les experts de l'institut ont aussi présenté un service de conseil et d'appui technique au producteur, la SMSA et l'huilerie Bettaher (soins phytosanitaires, analyse de l'huile, analyse de l'huile dans les grignons, conseil sur la qualité de l'huile d'olive).

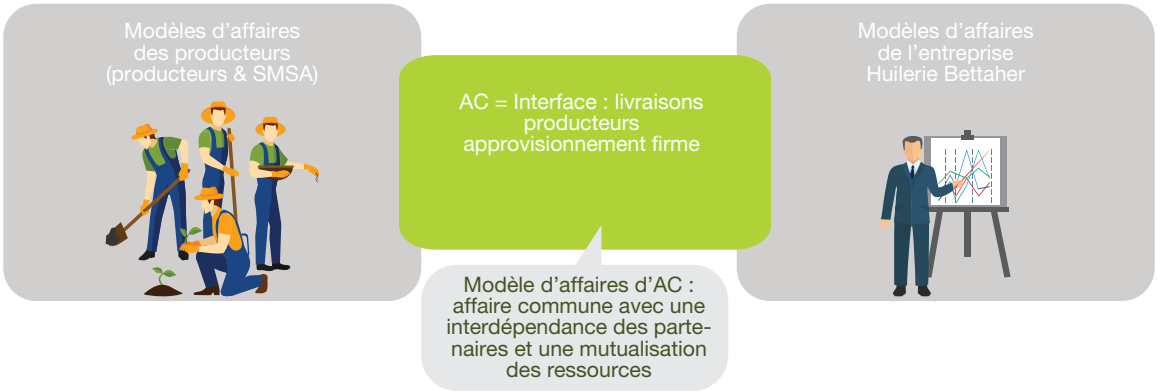
L'Office de Développement du Nord-Ouest effectue des études des recherches et participe à l'élaboration des plans d'action et soutient les différentes structures pour la valorisation de la filière oléicole au nord-ouest.

L'Office National des huiles (ONH). Dans le cadre de la convention entre IPFA et l'ONH, la SMSA « La Zaytouna de Téboursouk » a reçu un appui en matériels. L'ONH a formé et encadré la SMSA dans la plusieurs domaines liés à la culture d'olives.
Les autres acteurs comme API, APIA, CEPEX, PACKTEC, Cluster HO Nord-Ouest, UTAPont égale-ment soutenu le modèle.

5.4 Le modèle d'affaires d'agriculture contractuelle « ac »

Cette étape consiste à élaborer le modèle d'affaires des producteurs, celui de la SMSA et de l'huilerie pour en déduire par la suite le modèle d'affaires conjoint BMC (business model conjoint). La figure ci-dessous synthétise cette « intersection » des modèles d'affaires producteurs / PME qui constitue le modèle d'affaires AC cible de cette étude de cas.

Figure 11 : synthèse du modèle d'affaires ac



Source : M.Will 2016

L'AC implique l'adoption par l'acheteur « l'huilerie Bettaher»et par la SMSA, d'un modèle d'affaires novateur situé à l'intersection entre les livraisons des agriculteurs et l'approvisionnement de la PME. Pour réussir, les deux parties contractantes doivent bien gérer l'interface et respecter les accords pour que chacun puisse en tirer des bénéfices. Ce n'est qu'à ce moment-là qu'une situation gagnant-gagnant peut se présenter, une précondition pour que le modèle d'affaires d'AC soit durable.Les clauses du contrat Huilerie Bettaher- SMSAsont présentées ci-dessous :

Clauses	Commentaires
Article 1 : Objet du contrat : La SMSA s'engage à livrer l'Huilerie Bettaher avec une quantité d'olive à déterminer avant la saison (min. et max.) des variétés locales (Chétoui, Jarboui, Sayali) avec un engagement d'achat de l'huilerie sous condition de valorisation de l'AOC huile d'olive de Té-boursouk. Article 2 : Conditions de qualité d'olive et quantités (Par Exemple ; Transport et livraison dans moins de 24 heure des olives fraiches dans des caisses Palox de 500 kg). Article 3 : Prix de référence : prix de marché kg huile d'olive jour de li-vraison. Article 4 : Conditions de paiements : avance avant saison octobre -novembre: 20% ; Remboursement de l'avance à l'huilerie avec le rythme de livraison sur trois lots ; paiement au comptant de prix de livraison à la SMSA par l'huilerie. Article 4 : engagement de la SMSA pour organiser la collecte et la livrai-son et respecter les conditions de qualité. Partage du coût de transports entre SMSA et Huilerie. Article 7 : Prime de qualité : sous condition du respect des engagements de la SMSA en termes de qualité, quantité et délais, une prime de qualité est octroyée à cette dernière par l'huilerie à définir en commun accord après saison.	Le contrat est bipartite, rédigé en arabe et simple ; il va à l'essentiel. Il fixe le niveau de qualité du produit attendu, le prix, les modalités de paiement, les conditions de réception, etc. Ce type de contrat pourrait gagner en clarté en fixant les « droits et devoirs /engagements » de chaque partie.

Dans ce qui suit, nous décrivons le modèle d'affaires conjoint (BMC) entre Huilerie Bettaher et la SMSA Zaitouna et les producteurs adhérents et non adhérents à la SMSA.

Canevas du modèle d'affaires conjoint Huilerie / SMSA / producteurs adhérents et non adhérents

Partenaires Clés Producteurs et Huilerie

Privés :

- SMSA la Zaytouna de Téboursouk
- Fournisseurs de plants
- Fournisseurs de services mécanisés
- Main d'œuvre recrutée
- Banques (BTS, BNA), Institutions financières

Publics

- Services de vulgarisation
- (CRDA, Cellule régionale, ONH, IO)
- (CEPEX, INNORPI, APII, Clúster HONO…)

Partenaires de développement :

- GIZ (IPFA et PAD,IDEE…)
- FAO
- AFD

Activités clés

Producteurs adhérents et non adhérents :

- Préparation des sols, labour, irrigation par citerne, taille, soins phytosanitaires,

SMSA :

- Récolte
- Conditionnement de l'huile
- Gestion des opérations sur terrain

Entreprise :

- Trituration, stockage, vente et recherche des marchés

Ressources clés

Producteurs :

- Oliveraies à la délégation de Téboursouk avec des variétés typiques à la région

SMSA :

- Caisses, peignes vibreurs, tracteurs et citernes et broyeurs acquis dans le cadre du projet GIZ et autres.
- Tailleurs
- Conseiller agricole (ONH)
- Appui de l'institut de l'olivier, CTV et de l'AFD

Entreprise :

- Huilerie moderne avec une capacité de pro-duction de 80 tonnes/jours
- Capacité de stockage sous azote de 15 tonnes
- Laboratoires et moyens de transports

Proposition de valeur

Producteurs adhérents

- Accès aux conseils et services de la SMSA
- Amélioration de la productivité
- Prime de qualité et avances
- Prime à la vente pour ceux qui acceptent d'être payé à échéance.
- Cohésion sociale améliorée au sein des groupes de producteurs
- Confiance et engagement pour la valorisation de l'huile de Téboursouk selon AOC
- Possibilité d'accès aux crédits

SMSA :

- Service de triturationà un prix réduit et dans des conditions optimales.
- Stockage gratuit.
- Coopération conditionnement en bouteille avec l'huilerie

Producteurs non adhérents

- Prime de qualité et avances
- Accès au transport à un prix avantageux

Entreprise :

- Approvisionnement régulier et garanti en olives fraiches de qualité
- Réduction des coûts de production en éliminant les intermédiaires.
- Transparence
- Traçabilité du produit.
- Réduire les besoins en trésorerie

Relations fournisseurs / acheteurs Producteurs :

- Accès aux services de la SMSA (récolte, transport, …)

SMSA :

- Planification et répartition des res-ponsabilités
- Diffuser l'information entre l'entreprise et les producteurs

Entreprise :

- Contrat écrit avec la SMSA et les producteurs
- Payement des olives sur la base de l'huile produite (60% des producteurs)
- Paiement par modalité avec prime sur la vente (40% des producteurs)
- Possibilité d'intégration de presta-taires tierce : ONH, Zitounatamkeen

Canaux / logistique

- Huilerie dans la délégation de Téboursouk
- Transport assuré par l'entreprise pour les producteurs non adhérents intéressés
- Communication directe producteur SMSA entreprise

Exigences / besoins du marché

- Vente de l'huile condi-tionnée à l'international (exigences qualité strictes: Extra vierge, ISO 22000, BRC, PCQI), Concours de qualité, QVEXTRA...

- Accès aux épiceries fines : huile d'olive vierge extra conditionnée et de qualité supérieur (petite quantité)

- Export en vrac : forte demande la variété Chétoui, jarboui, saya-li. La qualité de l'huile est atout important.

- Olives fraiches et saines

- Respects des bonnes pratiques en termes de culture, cueillette et condition et délais de transports

Structure des coûts

Entreprise :

- Amortissements de l'investissement de l'huilerie
- Charges fixes (salaires, factures électricité, eau, télécom,)
- Coûts d'achat MP et charge de fonctionnement
- Charges financières dues au crédit de compagne
- Coûts de marketing et de commercialisation

SMSA :

- Charges d'exploitation (loyer, salaires, frais de fonctionnement, …)
- Coûts de services
- Amortissements des équipements et honoraires de prestataires de services
- Coût de conditionnement en bouteille (achat bouteille et coûts annexes)

Producteurs (coût moyen pour la compagne 2016/2017 par Ha en TND)

- Labour & croisement : 300 ; Intrants (ammonitrate) : 47 ; Irrigation d'appoint : 400 ; Main d'œuvre : 1 880 ; Taille : 250 ; Gardiennage : 300 ; Récolte : 1200

Source de revenus

Entreprise :

- Prix de vente des olives selon le marché international

Producteurs :

- Prix de vente des olives avec une prime de qualité et possibilité d'une prime à la vente pour le payement à échéance
- 70% sur les gains de la vente de l'huile d'olive conditionné AOC de Téboursouk

SMSA :

- Frais de prestation de services
- 30% sur les gains de la vente de l'huile d'olive d'AOC de Téboursouk

5.5 Le modèle d'affaires d'agriculture contractuelle « AC »

5.5.1 Le modèle d'affaires de la pme

L'huilerie Bettaherest active depuis environ une année et il n'existe donc pas d'historique fiable pour évaluer la rentabilité économique de l'entreprise d'une manière détaillée.Nous nousréférons dans ce cadre au seul exercice comptable clôturé de l'entreprise (celui de 2018) pour cette analyse :

Tableau 5 : Compte d'exploitation de la pme bettaher

Désignation	Année 2018 (enTND)
Produits d'exploitation (Chiffre d'affaire)	**740 938**
Charges d'exploitation	**628 260**
Variation de stocks des produits finis	-22 005
Achat de marchandises consommées	420 118
Emballage	4040
Achat Olives	284 991
Achat Huile d'olive	131 087
Charge de personnel (deux salariés permanents)	1200
Dotations aux amortissements et aux provisions	218 000
Autres charges d'exploitations	10 947
Résultat d'exploitation	**112 678**
Charges financière nettes	2435
Résultat des activités	**110 243**

Source : auteurs, 2019

Les charges les plus importantes pour l'huilerie sont :
- L'amortissement de ses investissements (35%) ;
- Lescoûts d'achat de matière première et emballage (65%).

L'intérêt de l'huilerie est d'optimiser son volume d'approvisionnement en adéquation avec ses capacités de production et de stockage. Toutefois, cet objectif n'est pas simple, vue la nécessité de recourir à l'emprunt court terme pour financer du crédit de campagne. L'huilerie n'a pas assez d'historique de chiffre d'affaires et de compte bancaire avec ses partenaires financiers pour accéder aisément à ce type de crédit. Sur un besoin crédit de campagne de 3 millions de dinars pour couvrir son apprivoisement, elle n'arrive pas à mobiliser que 10% de ses besoins.

5.5.2 Le modèle d'affaires des producteurs

Une analyse des systèmes d'exploitation est une condition préalable importante pour savoir si le modèle d'affaires d'AC garantit aux producteurs de meilleurs revenusque s'ils ne participaient pas à l'AC. Ce système d'exploitation agricole se caractérise d'abord par son calendrier cultural.

Le calendrier cultural

Le calendrier cultural met en évidence le cycle de production d'olives et les bonnes pratiques appliquées dans la région en termes de temps de labour et irrigation d'appoints nécessaires. Il nécessite d'environ 100 jours de travail.

Tableau 6 : La société bettaher en chiffres

Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Janvier
Entretien de la culture									Récolte et taille		
Labour			Labour	Irrigation		Irrigation	Labour				Labour

Source : auteur (H. Nidhal) , 2018 et agriculteurs de la région et SMSA

La fiche technico-économique suivante résume les coûts et revenus d'un producteur type de la région.

Données de base par Ha ; toutes les valeurs sont en Dinars Tunisien (TND).

Tableau 7 : fiche technico-économique de la culture de l'olivier à huile pratiquée par les agriculteurs de la SMSA zaytouna ; Teboursouk ; Beja (2016/2017)

Culture : Olivier à huile conduite en conventionnelle
Conduite : Pluvial avec irrigation d'appoint
Densité : 100 à 200 pieds/Ha

La taille et le ramassage du bois : Une année sur deux
Âge des oliviers : 10% jeunes ; 90 % en production
Variétés : 84 à 94% Chétoui, 5 à 10%, Gerboui et 1 à 5% Sayali

	Unité	Prix en TND	Quantité / Ha	Valeur (TND)
PRODUIT				**3375**
Olives	Tonnes	1350	2.5	3375
CHARGES				**2427**
Mécanisation				300
Labour	Heures	25	3	75
Croisement	Heures	25	9	225
Intrants				**447**
Ammonitre	Quintaux	47	1	47
Eau d'irrigation (en cas d'apport d'eau)	M^3	10	40	400
Main d'œuvre				**1680**
Elimination des rejets	Jours T	13	10	130
Taille (M. Œuvre spécialisée)	Jours T	25	10	250
Gardiennage	Par pied	3	100	300
Récolte	Par Kg	0.4	2.500	1000
MARGE BRUTE (MB) / HA	**TND / Ha**			**948**

Source: auteur (H. Nidhal) , 2018 et agriculteurs de la région et SMSA

Figure 12 : flux de trésorerie

	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin		Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Jan	
Producteur														
Dépenses 1 Ha														
Croisement	60			60			60		120					300
Amonitre	47													47
Irriguation						200		200						400
Préparat.Main Ov.											625	625	630	1680
Total dépenses	107	0	0	60	0	200	60	200	120	0	525	525	530	**2427**
Recettes														
Vente des olives											1175	1100	1100	**3375**
Flux de trésorerie	-107	0	0	-60	0	-200	-60	-200	-120	0	650	575	570	**948**

Source: auteur (H. Nidhal) , 2018 et agriculteurs de la région et SMSA

Le tableau ci-dessus présente les flux financiers engendrés par l'activité au niveau du producteur.

Pour les producteurs, les besoins en financement se situent en février (préparation et engrais) puis en juin – août pour l'irrigation et en Novembre - décembre lors de la récolte. Ces dépenses sont financées sans avance. Les recettes pour le producteur sont uniquement en fin de récolte (janvier). Les dépenses de personnels représentent 72% des charges directes. Certes l'activité demande peu d'investissement mais la rémunération demeure faible sur 12 mois (près 100 TND par Ha et par mois[33]).

Par rapport au modèle précédent, l'augmentation de la marge brute est liée au rendement dépendant de l'irrigation , climat et pluviométrie, des variétés et d'une proportion d'arbres adultes plus importante. La valorisation du prix de vente dans le cas d'une AOC n'est pas particulièrement stimulant au niveau producteur, seulement de +200 TND par tonne.

5.5.3 Analyse et évaluation des risques

Beaucoup de risques du modèle précédent se retrouvent ici. Il est possible de relever ces risques additionnels :

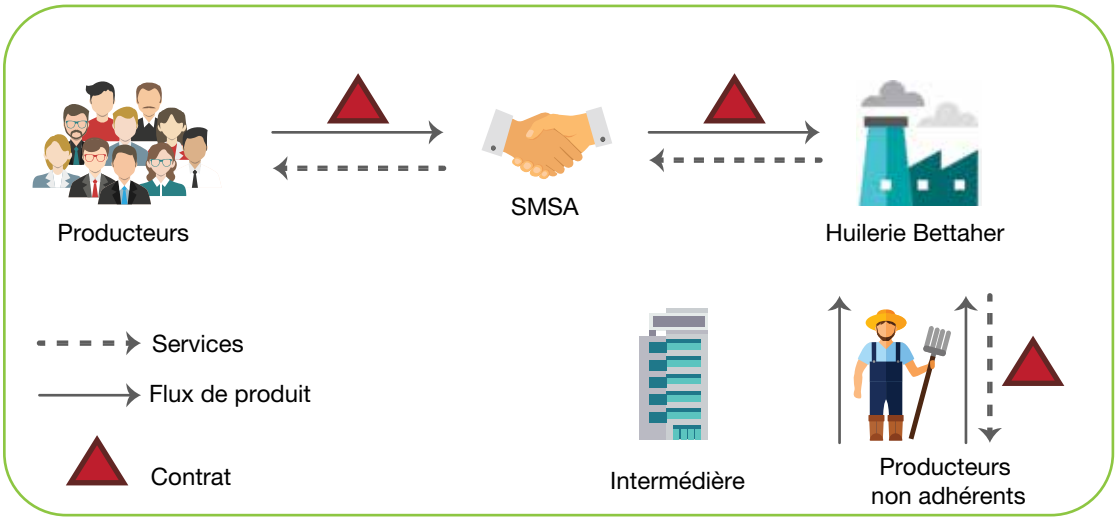
- **Risque lié à l'approvisionnement :** les olives de Chétoui et notamment de Téboursouk sont un produit très recherché par les transformateurs d'huile d'olive. C'est un produit qui s'apprête fa-cilement à la vente parallèle. Les primes et la capacité à assurer le transport participeront à motiver et maintenir les producteurs et limiter l'intervention des intermédiaires ;
- **Risque financier :** l'entreprise vient de faire un investissement important, de plus l'objectif, qu'elle s'est fixée pour la campagne précédente était assez important (8000-9000 tonnes d'olives). Cela demande un fonds de roulement important pour payer la matière première ;
- **Risque lié à l'entreprise :** l'entreprise est actuellement en phase de croissance : le personnel de l'entreprise et ses dirigeants manquent encore d'expérience pratique de gestion d'entreprises et ont besoin d'une assistance technique efficace pour pouvoir bien gérer l'entreprise sur le plan technique et administratif ; Le manque d'expérience en transformation et de connaissance de bonnes pratiques de fabrication peut être un risque pour la dévaluation du produit final (mélanger une huile d'olive vierge extra avec un lot d'huile d'olive vierge) ;
- **Risque lié à la main d'œuvre :** le manque de main d'œuvre et son coût de plus en plus élevé est un risque à considérer bien que la SMSA soit équipée de peigne vibreur et assurera la collecte dans le cadre du système d'AC.

33 - A titre de comparaison, un ouvrier agricole est rémunéré environ 400 TND par mois.

5.5.4. LE SYSTEME DE GESTION DE L'AGRICULTURE CONTRACTUELLE « AC »

Tenant compte des rôles et responsabilités des parties contractantes, le système de gestion et de support lié à ce modèle d'affaires d'AC peut se présenter comme suit :

Figure 13 : système de gestion du modèle d'affaires d'ac huilerie Bettaher/ SMSA / adhérents



Source : Auteur(H. Nidhal) , 2019

5.5.5 Durabilité du modèle d'affaires a.c.

L'AC peut contribuer à la modernisation des Chaines de valeurs agricoles et à atténuer les risques d'écoulement de produit surtout pour les producteurs. Selon le type de contrat, l'AC est un moyen pour optimiser la rentabilité des activités des opérateurs partenaires et peut générer des solutions de financements adaptées au contexte de la CdV locale outre la mobilisation de l'appui et conseil adaptés aux besoins des partenaires.
Ainsi, l'agriculture contractuelle peut servir d'outils d'inclusion locale comme le cas de Téboursek.

Confiance et portée de la négociation

- La confiance est primordiale pour la réussite. Cette condition qui existe entre les managers de l'huilerie et le conseil d'administration de la SMSA est la clé de réussite du modèle d'affaire AC.
- La collaboration entre l'Huilerie Bettaher, SMSA Zaitouna et ses adhérents peut servir de modèle à suivre pour le développement inclusif de la région autour d'une chaîne de valeur locale et le développement de la valeur ajoutée dans le site de production.

Viabilité économique et motivation

- Ce taux permet une protection face à la volatilité des prix du marché et par conséquent, assure une rentabilité à long terme. Puisque la société est exposée à des risques plus importants tels que des fluctuations fortes de prix sur les marchés des intrants et des équipements agricoles ainsi que des risques climatiques extrêmes, la marge de profit doit être augmentée en conséquence ;
- Ce taux permet également de faire face au « coût de l'argent » (amortissement des investis-sements) vu le recours à des crédits bancaires courts et longs termes. Le taux mensuel moyen du marché monétaire (TMM) est de 7,28% en février 2019 ;
- Ce taux permet également de faire face au « coût de l'argent » (amortissement des investis-sements) vu le recours à des crédits bancaires courts et longs termes. Le taux mensuel moyen du marché monétaire (TMM) est de 7,28% en février 2019[34];
- Enfin, la plus value pour le producteur en étant en AOC n'est pas forcément palpable. Elle est également beaucoup plus faible qu'on niveau transformation et distribution ; cela peut décourager à termes, les producteurs.

34 - Source : banque centrale tunisienne, février 2019

5.5.6 Suggestions et pistes de réflexion pour développer ce modèle

Besoins de l'huilerie :

Pour financer son besoin en approvisionnement et honorer ses engagements envers ses producteurs conventionnés (adhérents et non adhérents à la SMSA), l'entreprise a besoin de renforcer sa trésorerie. Pour cela elle pourrait contracter un crédit de campagne d'un montant minimum de 2 millions TND et maximum de 3 millions TND. Egalement, pour améliorer sa trésorerie, l'entreprise pourrait :
- Etablir des contrats ou conventions avec les agriculteurs intégrant une avance et un paiement échelonné pour améliorer la trésorerie de l'entreprise ;
- Etablir des conventions avec les acheteurs (exportateurs) intéressés par les produits de l'entreprise prévoyant une avance client.

Besoins de la SMSA :

Vus les problèmes d'accès au financement externe par la SMSA notamment en raison du statut juri-dique des SMSA (aspects d'entreprise à profit associésà la fonction coopérative agricole à vocation inclusive), cette dernière pourrait s'appuyer sur les capacités de l'huilerie pour couvrir ses besoins en financements et ceci notamment via les alternatives suivantes :
- L'huileriepourraitêtre un garant pour la SMSA pour des acquisitions Leasing ou des crédits bancaires interfaces ;
- L'huilerie pourrait aussi avancer du cash-flow aux adhérents de la SMSA pour les fidéliser.

Besoins des producteurs :

Les producteurs contractés peuvent bénéficier des micro-crédits avec la garantie de l'huilerie dans la limite des volumes de matière première achetée.

5.5.7 Les leçons apprises

Les principales leçons apprises de cette expérience sont :

En termes méthodologiques

- ✓ L'analyse du modèle d'affaires conjoint montre que la coopération efficace entre l'amont et l'aval d'une chaîne de valeur permet un développement inclusif de la zone de production et une meilleure valeur ajoutée locale ;
- ✓ Les services et les produits offerts par la SMSA à ses adhérents est la clé de succès de ce modèle AC. Les efforts de cette dernière pour valoriser l'huile d'olive locale via l'AOC et l'esprit de groupe ont permis des résultats tangibles. Ainsi, les services innovants que la SMSA offre à ses adhérents mais aussi à l'entreprise acheteuse, représentent le cheval de bataille de cette organisation pour fidéliser ses adhérents et entretenir une relation d'affaires durable avec l'entreprise.
- ✓ L'élaboration du modèle d'affaires conjoint permet aux partenaires de prendre des décisions d'investissement et de gestion bien étudiées. En effet, l'analyse du modèle d'affaires (analyse de la pertinence du modèle d'affaires, analyse des risques, analyse de la viabilité) sert à évaluer et réformer les stratégies de chaque partenaire et améliorer la compétitivité globale de la chaîne de valeur locale.

En termes de financement :

- ✓ Les trois acteurs (producteurs – SMSA – huilerie) ont de grande difficulté pour obtenir du crédit de manière séparée et indépendante. La solution pour financer leur opération pourrait alors d'avoir une approche «complète chaîne de valeur» à présenter aux institutions bancaires. Ceci pourrait les rassurer en prenant des garanties sur les contrats de vente.

6. Troisième cas : la promotion du modèle d'affaires d'ac huile d'olive biologique Majel Bel Abess entre GDA Zaitouna et PME Cilluim

6.1 Les acteurs principaux

La PME « Cilluim » et l'Huilerie Ennajeh

L'Huilerie Ennajeh, basée dans la région de Majel bel Abbessest connue pour sa production d'olives biologiques. Elle dispose d'une capacité importante de trituration de l'ordre de 285 tonnes d'olives par jour et dispose de quatre chaînes d'extraction en continue à trois phases.

Tableau 8 : L'huilerie Ennajeh en chiffres

Raison sociale	Huilerie Ennajeh
Gérant	M. Habib Rabhi
Année de création	1991
Forme juridique	Personne physique
Chiffre d'affaires 2016	300 000 DT
Secteur d'activité	Industries Agro-alimentaires
Branche d'activité	Huilerie d'huile olive
Adresse siège sociale/ usine	Route Ennadhour 3 km Majel bel Abbes kasserine
Effectif	5 employés
Certifications	Ecocert, USDA Organic

Source : auteur (N. Hedfi) , 2019

Depuis deux ans, la famille propriétaire de l'huilerie a réalisé un nouvel investissement de création d'une unité moderne de conditionnement d'huile d'olive « Cilluim ». Cette nouvelle unité de condition-nement vient compléter la chaîne de valeur locale à l'aval de l'huilerie.

Tableau 9 : l'unité moderne de conditionnement d'huile d'olive «Cilluim»

Raison sociale	Cillum SARL
Gérant	Mlle Abir Rabhi
Année de création	2017
Forme juridique	SARL
Capital social	700 000 DT
Secteur d'activité	Industries Agro-alimentaires
Branche d'activité	Conditionnement d'huile d'olive
Adresse siège sociale	Route Ennadhour 3 km Majel bel Abbes kasserine
Effectif	5 employés
Nom de la Marque	Cilluim
Investissement du projet	1,14 MDT
Certifications	Ecocert, USDA Organic

Source : auteur (N. Hedfi), 2019

Cette unité est gérée par une jeune femme entrepreneurede la région, motivée pour valoriser les olives bio produites localement moyennant une collaboration gagnant-gagnant avec les producteurs partenaires de la région.

Dans ce cadre, la propriétaire de l'huilerie et producteurs d'olives, ont choisi de se positionner sur la niche du marché bio et ont accompagné une trentaine de producteurs à se convertir en bio avec un engagement d'achat de leur récolte et un pack d'assistance technique offert.

Cette démarche s'accompagne d'un important effort commercial et d'une vision stratégique appliquée par la gérante de Cilluim et son équipe de travail avec la création de la marque Cilluim et sa participation active dans des concours et salons de dégustation internationaux. Ceci lui a permis de recevoir des prix pour ses produits et de consolider son savoir-faire des marchés d'exports. Sa connaissance des exigences et tendances de marché international l'ont convaincue qu'en plus de l'unité de conditionnement, l'accent devait être mis sur une meilleure organisation de l'approvisionnement des producteurs d'olives Bio etfaciliter « la transmission du message du marché au verger ».

Cilluim et l'Huilerie Ennajehont été les initiateursdu regroupement de leurs producteurs partenaires sous forme de GDA dédié à la production d'olives biologiques. L'objectif de ce partenariat est d'instaurer une relation durable entre producteurs et entreprise de transformation. Ce nouveau groupement a un rôle d'interface et sert à améliorer le rendement des producteurs et leur fournir l'assistance et l'accompagnement pour améliorer la qualité du produit. Cette relation directe entre les deux parties éliminera les coûts de transaction des intermédiaires pour l'intérêt de deux parties.

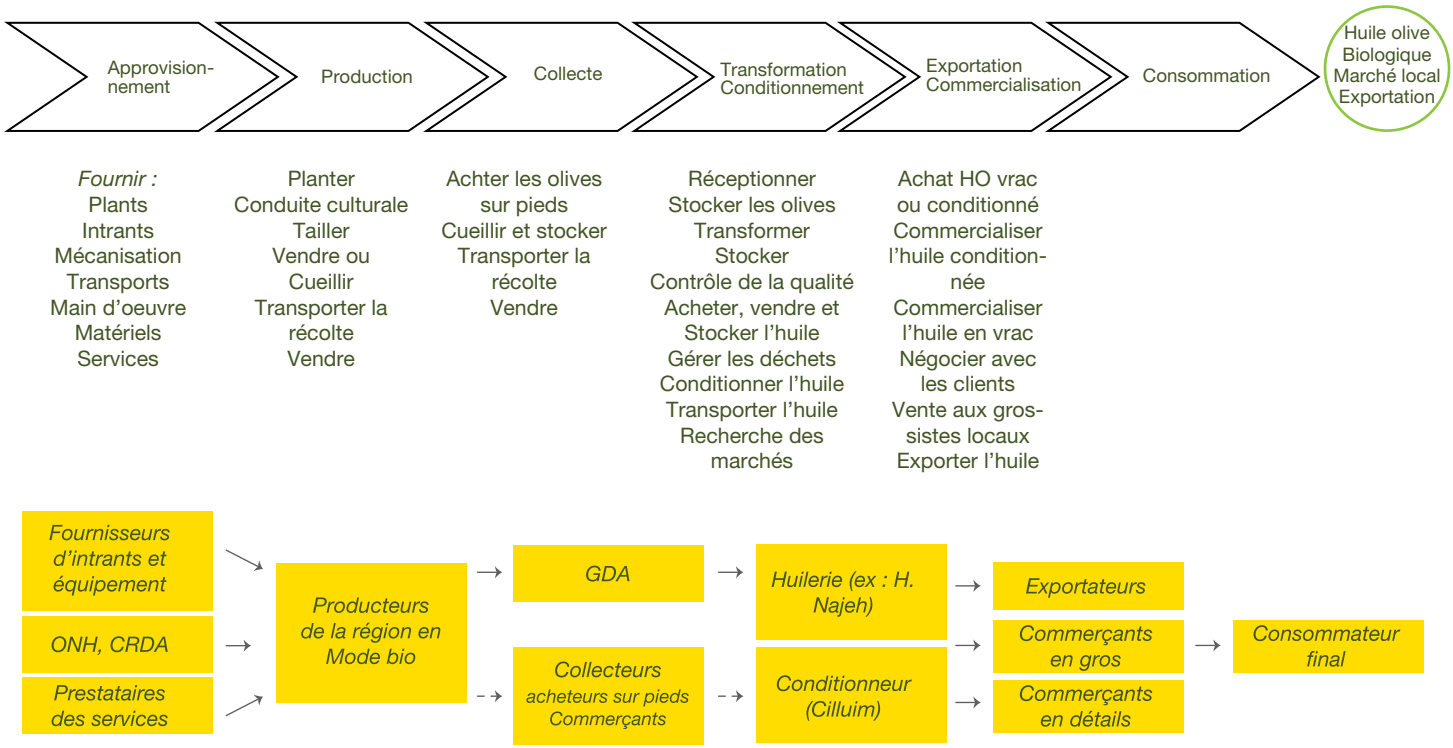
Le GDA Zaitouna et les producteurs adhérents

Le GDA Zaitouna Biologique a été créé en juin 2017 à la suite de l'initiative d'un groupe d'agriculteurs partenaire avec l'huilerie Ennajeh dans la région de Majel Bel Abbes. Ces derniers coopèrent depuis plusieurs années avec l'huilerie Ennajeh qui les a accompagnés dans leur conversion en Bio. Ils ont ainsi décidé de créer le groupement pour encadrer les agriculteurs à respecter la certification biolo-gique, développer leur productivité et améliorer la relation de partenariat avec l'huilerie pour l'intérêt de deux parties.LeGDA a pour objectif le développement de la culture biologique des olives dans la zone de MajelBel Abbes. Il regroupe 38 adhérents qui exploitent environ 250 ha de pieds d'olives biologiques certifiées ECOCERT. Il œuvre pour prendre en charge la certification Bio des parcelles agricoles des adhérents et inciter d'autres à rejoindre la culture Bio dans le cadre du concept d'agriculture contractuelle entre acheteur et producteurs.

Chaque producteur adhérent au GDA possède une superficie moyenne de l'ordre de 5 ha. Ils irriguent leurs exploitations par l'eau du GDA « Oued Ellouze ». Le rendement moyen en olive à huile, selon une enquête terrain réalisée en 2017, est estimé à 3 T/Ha.

Le GDA a développé dans le cadre de la mission lancée par IPFA pour l'accompagnement de la mise en œuvre des modèles d'affaire en concertation avec un conseillé en agriculture contractuelle un plan de développement stratégique. La cartographie des acteurs est une solution simple pour visualiser ces relations.

Figure 14 : Cartographie de la chaine de valeur huile d'olive biologique



Source : auteur (N. Hedfi) Sselon les données collectées sur la la chaîne de valeur HO bio à Majel Bel Abbes,2019

6.2 Les acteurs de support

Les acteurs de support de la filière de l'huile d'olive biologique sont multiples. A l'instar des cas précédents, nous retrouvons le CRDA, le CTV, l'agence de l'AVFA, l'URAP l'Institut d'olivier, l'ONH, l'API, l'APIA, CEPEX, l'ODCO et les bureaux d'études de conseils et d'accompagnement privé.

Il est important dans ce cadre de mettre en valeur l'intervention importante du Projet IPFA comme support de la chaîne notamment sa contribution dansle rapprochement des partenaires (GDA et entreprise Cilluim), le renforcement du modèle d'affaires conjoint notamment par l'accompagnement des consultants AC, l'élaboration des plan d'affaires de l'entreprise et le plan stratégique du GDA, la participation de l'entreprise et le GDA au voyage d'étude en Allemagne et en Tunisie sur l'AC et enfin, le matériel de taille et de récolte d'olives, octroyé par le projet aux GDA.

6.3 Les modèles d'affaires d'agriculture contractuelle « AC »

Cette étape consiste à élaborer le modèle d'affaires des producteurs adhérents au GDA, celui de la PME pour en déduire par la suite le modèle d'affaires conjoint (BMC). Dans ce qui suit, nous décrivons le modèle d'affaires conjoint (BMC).

Canevas du modèle d'affaires conjoint Cilluim& huilerie Ennajeh / GDA / producteurs adhérents

Partenaires Clés

Privés :

- GDA Zaitouna Fournis-seurs de plants
- Fournisseurs de ser-vices mécanisés
- Main d'œuvre recrutée
- Banques, Institutions financières

Publics

- Services de vulgarisation
- (CRDA, Cellule régionale, ONH, IO)
- Autres structures d'appui (CEPEX, Chambre de commerce …)

Partenaires de développement :

- GIZ

Activités clés

Producteurs adhérents

- Préparation des sols, labour, irrigation par citerne, taille, soins phytosanitaires,

GDA :

- Taille
- Récolte
- Collecte des olives
- Gestion des opérations sur terrain

Huilerie Ennajah

- Transport, Trituration, stockage, conditionnement, vente et recherche des marchés

Ressources clés

Producteurs adhérents

- Oliveraies à la délégation de Majel bel Abbes en mode biologique

Le GDA

- Caisses, peignes vibreurs, broyeurs acquis dans le cadre du projet.
- Tailleurs
- Conseiller agricole (ONH)
- Appui de l'institut de l'olivier et de l'AFD

Huilerie Ennajah

- Huilerie moderne avec une capacité de production de 300 tonnes / jour
- Capacité de stockage importante

Proposition de valeur

Producteurs adhérents

- Accès aux conseils
- Accès aux services du GDA
- Amélioration de la productivité
- Prime de qualité
- Prime à la vente pour ceux qui acceptent d'être payé à échéance.
- Cohésion sociale améliorée au sein du GDA
- Possibilité d'accès aux crédits
- Le GDA
- Plus de valeur pour approche sociétale
- Service de trituration à un prix réduit et dans des conditions optimales.
- Accès facile aux crédits

Huilerie Ennajah

- Olives fraiches de qualité
- Régularitéd'approvisionnement
- Réduction des coûts de la production en éliminant les in-termédiaires.
- Transparence
- Traçabilité du produit
- Amélioration de la qualité

Relations producteurs/ acheteur Producteurs-adhérents

- Accès aux services du GDA
- Un marché fixe, contrôle et suivi des exploi-tations bio

Le GDA

- Planification et répartition des responsabili-tés
- Diffuser l'information entre l'entreprise et ses adhérents
- Recherche de marché
- Négociation de contrats

Huilerie Ennajah

- Contrat écrit avec le GDA
- Payement des olives sur la base de l'huile produite
- Paiement par modalité avec prime sur la vente
- Un approvisionnement stable en olive a huile bio.
- Conditionnement des huiles
- Valorisation de déchets

Canaux / logistique

- Huilerie biologique àMajel Bel Abbas
- Le GDA collecte les olives de ses adhérents et les achemine vers l'huilerie avec des frais de transport récompensés
- Communication directe producteur GDA et Huilerie
- Des caisses plastiques du GDA et de l'huilerie

Exigences / besoins du marché

Cilluim& huilerie

- Vente de l'huile condi-tionnée à l'international (exigences qualité strictes: Extra vierge, ISO 22000, BRC, PCQI), Concours de qualité, QVEXTRA...
- Export en vrac : forte demande l'huile Bio. La qualité de l'huile est atout important.

Producteurs /GDA

- Fourniture à l'huilerie des olivesfraîches et biologiques
- Respect du mode d'agriculture biologique.
- Respect des bonnes pratiques en termes de culture, cueillette et condition et délais de transports

Structure des coûts

Entreprise :

- Amortissements de l'investissement de l'huilerie
- Charges fixes (salaires, factures électricité, eau, télécom,)
- Coûts d'achat MP et charge de fonctionnement
- Charges financières dues au crédit de compagne
- Coûts de marketing et de commercialisation

Producteurs

Labour & croisement, Intrants (ammonitrate), Irrigation d'appoint, Main d'œuvre, Taille, Récolte

Source de revenus

Entreprise :

- Vente d'huile d'olives conditionné et Vrac selon le marché international

Producteurs :

- Prix de vente des olives avec une prime de qualité

6.4 Analyse économique du modèle d'affaires des producteurs

Une analyse technico-économique a été menée en 2017 par le bureau mandaté par la GIZ/IPFA et a fait sortir les données suivantes pour un producteur type de la région.

Tableau 10 : fiche technico-économique cdv ho Bio des agriculteurs du gda zaytouna ; Majel Bel Abbes ; Kasserine (saison 2016/2017)

Données de base par Ha ; toutes les valeurs sont en Dinars Tunisien (TND).

La taille et le ramassage du bois : Une année sur deux
Âge des oliviers : 20% jeunes ; 80 % en production
Variétés : Chemlali

Culture : Olivier à huile
Conduite : Pluvial avec irrigation d'appoint
Densité : 100 pieds/Ha

	Unité	Prix en TND	Quantité / Ha	Valeur (TND)
PRODUIT				**1170**
Olives biologiques	Tonnes	1300	0.9	1170
CHARGES				**1048**
Mécanisation				108
Labour	Heures	18	3	54
Croisement	Heures	18	3	54
Intrants				**400**
Fumier	Tonnes	50	2	100
Eau d'irrigation (forfaitaire moyenne)	M^3	---	---	300
Main d'œuvre		---	---	**540**
Elimination des rejets	Jours T	20	5	100
Taille (M. Œuvre spécialisée)	Jours T	25	5	125
Récolte	par Kg	0.35	900	315
Certification*	Ha	---	---	---
MARGE BRUTE (MB) / HA	**TND / Ha**			**122**

*La certification est prise en charge actuellement par la PME de transformation.

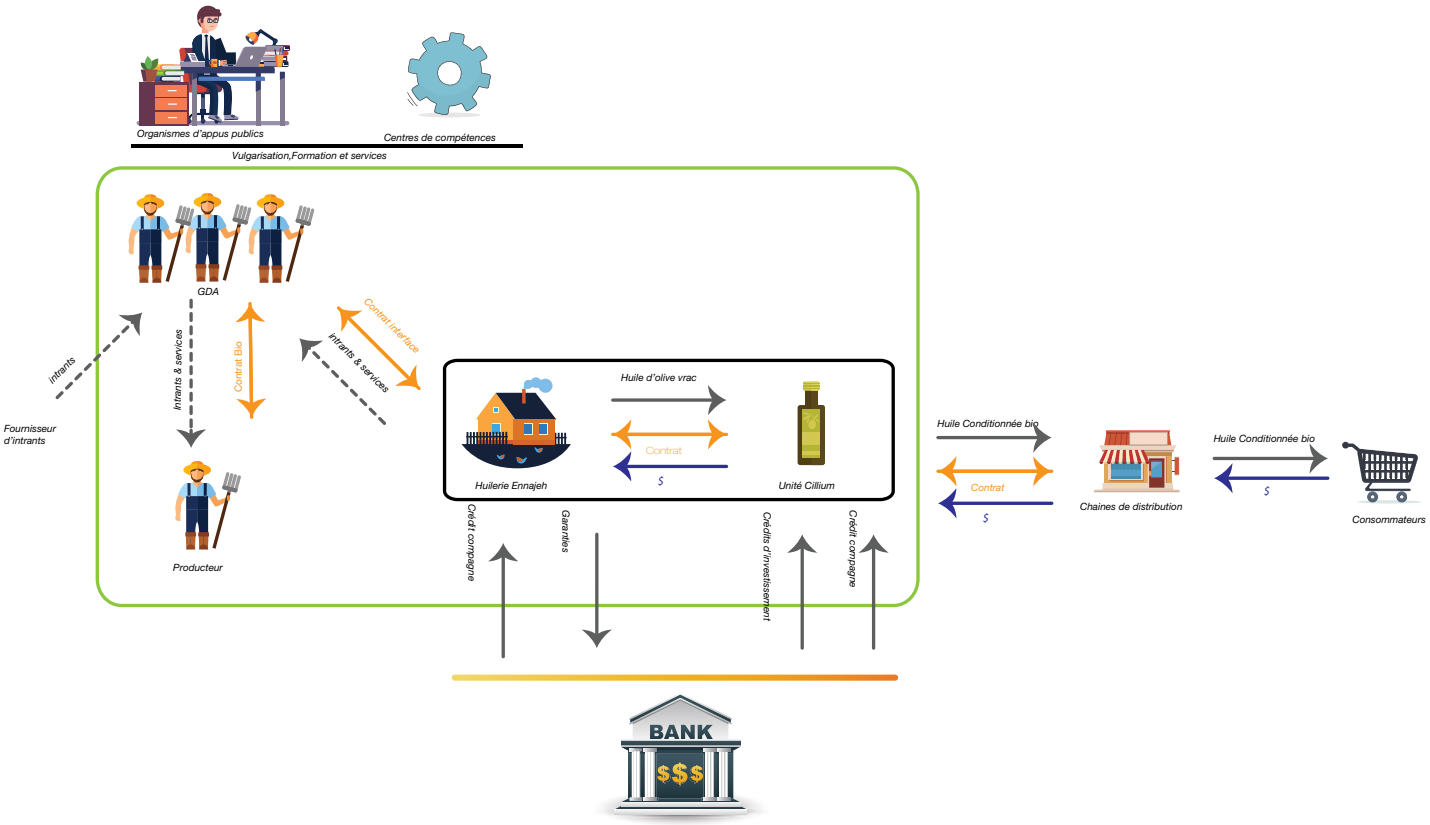
Le Tableau montre bien que l'activité du producteur n'est pas très rentable et dégage un seuil de rentabilité minimum d'environ 122 DT/ Ha.

Toutefois, il est important de préciser que les dépenses liées à la main d'œuvre, qui représentent presque 50 % des charges directes, sont assurée par l'agriculteur et les membres de sa famille. C'est qu'ils considèrent comme revenus indispensable durant la saison.
L'analyse de rentabilité économique de l'activité du producteur en mode Bio dans la région, montre que la rémunération du producteur par hectare demeure très faible et qu'il est incapable de prendre en charge pour le moment les frais de certifications et qu'il est nécessaire de travailler sur l'amélioration du rendement et le bonus du prix biologique pour espérer améliorer la marge du producteur. Sinon, l'activité de production des olives biologiques dans la région sera menacée.

6.5 Modèle d'affaires ac et son système de gestion.

En tenant compte des rôles et responsabilités des parties contractantes, le système de gestion et de support lié au modèle d'affaires d'AC peut se présenter comme suit :

Figure 15 : Système de gestion du modèle d'affaires d'AC Bio GDA / pme Ceilluim



Source : AUTEUR, 2019

Le modèle d'affaires qui associe le GDA, les producteurs et la PME est un modèle informel intermédiaire. Le système de gestion AC décrit, fournit le cadre pour la mise en place de l'AC sur le terrain et pour démontrer des solutions de gestion fluide, efficace et efficiente de l'interface entre l'offre agricole et la demande d'approvisionnement de l'entreprise.

Pour un démarrage d'un système d'AC, ce système de gestion à dors et déjà contribué à créer une :
- Relation de formation, encadrement et appuis techniques ;
- Relation d'approvisionnement en intrants/plants ;
- Relation d'approvisionnement en olives fraiches (contractuels et informels) ;
- Relation financières (flux d'argent).

6.6 Les leçons apprises

En termes méthodologiques :

✓ Le groupe Huilerie Ennajeh et l'Unité de conditionnement Cillium, ainsi que la volonté des oléiculteurs de la régionont étéles promoteurs de l'organisation des producteurs sous forme de GDA. L'objectif était de mieux maitriser leur approvisionnement en Olive Bio,d'encadrer les agriculteurs pour augmenter leur nombre et leur productivité et surtout, améliorer leurs techniques de production en respectant les exigences de la certification BIO et d'autres normes programmées (Fair Trade, …)

✓ Le GDA, après une seule année d'exercice, a pu intégrer de nouveaux adhérents qui se sont convertis en BIO ; il abénéficié des équipements agricoles de la part du projet IPFA qui serviront à améliorer ses services aux membres. l'huileriepartenaire lui a offert un bureau et lui fournit l'assistance technique pour prendre en charge les certifications Bio et la fourniture des intrants à ses membres.

En termes de financement :

✓ Pour ce cas, le financement du modèle d'affaires, que ce soit pour les nouveaux investis-sements ou l'achat de la récolte, est garanti par la banque Zaitouna, sous sa forme classique de crédit bancaire de campagne. Toutefois, le modèle de financement pourrait bien évoluer vers l'intégration de la composante Micro-crédit pour les producteurs car l'existence d'un engagement contractuel avec l'entreprise acheteuse pourrait leur servir de caution.

7. Conclusion

Par rapport aux trois cas spécifiques présentés, le tableau ci-dessous nous permet de récapituler les éléments clés :

Modèles d'affaires	Nom	Itinéraire cultural	Marge brute / Ha producteur
Modèle d'affaires sans société acheteuse ou modèle d'affaires OPA	SMSA Al Amen	Conventionnel pluvial	non disponible
Modèle d'affaires intermédiaire d'agriculture contractuelle (AC) entre une société acheteuse et des agriculteurs grou-pés autour d'une OPA	SMSA Zay-touna, huilerie Bettaher	Convention-nel irrigué ; AOC	948
	Huilerie Cilluim, GDA Zitouna	Biologique irrigué	122

Ces 3 cas démontrent que l'itinéraire cultural (irrigation) et le statut du produit (traditionnel, AOC, Bio-logique) définissent fortement la marge et la valeur ajoutée au niveau du producteur. Cependant, même avec un modèle d'affaires d'agriculture contractuelle, l'aval de la chaîne de valeur bénéficie davantage de la valeur ajoutée vu que les opérateurs traitent des volumes plus importants du produit. Ainsi, il est indispensable d'organiser d'avantage les chaines de valeur locales pour garantir une ré-partition équilibrée de la valeur ajoutée en particulier pour les exploitants agricoles, sinon la durabilité du modèle d'affaire peut être remise en cause.

D’une manière générale, pour développer ces initiatives d’élaboration participative d’un modèle d’affaires viable et durable dans la chaîne de valeur huile d’olive conventionnelle et biologique, il est important de mettre l’accent sur les points suivants :

- L’approche engagée par le projet IPFA est **une approche orientée vers les affaires**. Elle a associé tous les maillons des CDV et a intégré une dimension appui matériel associée à des actions de renforcement des capacités et d’accompagnement, ainsi qu’à des services financiers et non financiers. Ce modèle d’intervention a permis d’impliquer des partenaires privés (producteurs, SMSA, GDA et PME) et des partenaires publics très motivés et engagés pour mettre à disposition des ressources propres et développer les projets pilotes ;
- En se basant sur les résultats du projet, il ressort que pour un passage à l’échelle des modèles d’affaires d’AC, il est pertinent de s’appuyer sur des modèles déjà existants et prometteurs, dont les partenaires ont déjà un vécu de collaboration, entre eux et avec les structures de financement ;
- Les modèles d’affaires ne sont pas duplicables, chaque modèle d’affaires est spécifique à une chaîne de valeur et à son contexte. Son développement nécessite une analyse rapide avant de passer à l’action et l’accompagnement des opérateurs économiques ;
- Dans un modèle d’affaires avec OPA, quelle que soit la stratégie à mettre en place, deux prin-cipes ont besoin d’être pris en compte par l’OPA : i) les besoins des adhérents de l’OPA, ce qui justifie sa raison d’être et ii) les besoins de l’OPA pour développer un modèle d’affaires viable et durable ;
- Pour réussir le montage d’un modèle d’affaires durable et viable associant les partenaires di-rects d’une chaîne de valeur, il est indispensable d’œuvrer pour améliorer les conditions préalables au bon fonctionnement du modèle d’affaires, à savoir : développement des compétences, accès à l’infrastructure et aux services de base, climat d’affaires, accès au marché et accès au financement.
- Une bonne démarche méthodologique d’élaboration d’un modèle d’affaires AC, basée sur une analyse économique, environnementale et sociale, sert à structurer les négociations pour la contractualisation.

Le financement des chaînes de valeur est une « approche » globale et holistique. Il implique une analyse systémique de l’ensemble d’une CDV et des liens établis entre les acteurs qui permet aux prêteurs de mieux évaluer la solvabilité de chaque acteur opérant dans la chaîne, en ana-lysant les risques et la compétitivité de cette chaîne. Cette analyse doit permettre de dégager les garanties mutuelles que les acteurs de la CDV peuvent proposer aux institutions financières. Dans ce sens, l’utilisation d’accords contractuels est de plus en plus importante dans les chaînes de valeur modernes. Ces engagements contractuels sont des facteurs clés qui dé-terminent le succès du financement d’une CDV ;

Cependant, l’AC ne se résume pas à un contrat écrit. Elle se base sur des relations de confiance à créer, à entretenir et à développer.

Publié par
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Siège de la société
Bonn et Eschborn, Allemagne

Initiative pour la promotion des Filières Agricoles (IPFA)
11, rue Abdelmomen Ibn Ali, 1002 Tunis Belvédère, Tunisia
T +216 71 89 40 21
F +216 71 89 40 19

Mise à jour
Tunis, Juillet 2019

Responsable
Tom Eickhof
tom.eickhof@giz.de
www.giz.de/tunisie

Conception
Emotion Colors
Tunis, Tunisie

Crédits photographiques
GIZ Tunisie

Auteurs
Sabra Jamoussi, Nidhal Hedfi et Claude Mauret
avec la contribution de Amal Mghirbi

Renvois et liens
Les contenus de sites externes liés relèvent de la responsabilité des fournisseurs ou hébergeurs de ces sites. La GIZ se démarque expressément de tels contenus.

Le contenu de la présente publication relève de la responsabilité de la GIZ.

Sur mandat du
Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ)