التعاون الألماني
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Note de capitalisation

MODÈLES D'AFFAIRES DE LA CHAINE DE VALEUR DES ÉPICES ET HERBES AROMATIQUES SÉCHÉES NATURELLEMENT

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**	***5***
2.	**Contexte**	***5***
2.1	Le contexte des projets pilotes	***5***
2.2	Approche et concepts clés	***6***
2.3	MARCHE MONDIAL des plantes aromatiques et médicinales (PAM)	***7***
2.4	Potentialités de la chaîne de valeur des épices et des herbes aromatiques en Tunisie	***8***
3	**Contraintes de la chaîne de valeur des épices et des herbes aromatiques en Tunisie**	***9***
4	**Une solution possible : promouvoir le modèle d'affaires novateur de l'Organisation Professionnelle Agricole (OPA)**	***11***
4.1	La spécificité de Kairouan	***11***
4.2	Les acteurs principaux	***13***
4.3	Les acteurs de supports	***14***
4.4	Analyse économique de la Chaine de Valeur	***16***
4.5	Le modèle d'affaires « SMSA Sonbola »	***17***
4.5.1	Synthèse des flux financiers	***19***
4.5.2	Synthèse de gestion du modèle d'affaires	***21***
4.5.3	Durabilité du modèle d'affaires	***21***
4.6	Les leçons apprises	***21***
5.	**Une solution prometteuse à des contraintes locales : promouvoir L'agriculture contractuelle**	***22***
5.1	Le modèle d'affaires d'Agriculture Contractuelle	***23***
5.2	Accompagnement du modèle d'affaires	***25***
5.3	Les leçons apprises	***26***
6.	**Conclusions**	***27***

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : méthodologie d'accompagnement des bénéficiaires du projet IPFA 6
Figure 2 : Dépense annuelle moyenne par personne des épices séchées(en millimes) 9
Figure 3 : Cartographie locale de la CVA épices à Rakada - acteurs de supports en 2017 13
Figure 4 : Cartographie locale de la CVA épices à Rakada - acteurs de supports en 2017 16
Figure 5 : Evaluation de la valeur ajoutée le long de la chaîne de valeur des Graines de fenouil à Kairouan-Sud 17
Figure 6 : Evaluation de la valeur ajoutée le long de la chaîne de valeur du basilic à Kai rouan-Sud 17
Figure 7 : Canevas du modèle d'affaires SMSA Sonbola
Figure 8 : Schéma du modèle d'affaires OPA 19
Figure 9 : Flux de trésorerie et des risques SMSA sombola 2017 20
Figure 10 : Matrice du modèle d'affaires d'Agriculture Contractuelle 23
Figure 11 : Schéma du processus d'accompagnement du GDA Hayet 26
Figure 12 : Schéma de répartition des produits vendus et du chiffre d'affaires du GDA Hayet en 2017 26

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Importations et Exportations des épices en Tunisie en 2017 8
Tableau 2 : Données de base de la SMSA Sonbola 12
Tableau 3 : Evolution de la production du fenouil et du basilic à Kairouan 2017-2018 13
Tableau 4 : Répartition des journées de travail féminin par activité et par hectare pour les cultures de fenouil et de basilic 14
Tableau 5 : Fiche technico-économique du Fenouil en irrigué SMSA Sonbola 2016/2017 ; base 1 Ha 20
Tableau 6 : Données de base du GDA AL Hayet 23

LISTE D'ABRÉVIATIONS

AC	➤	Agriculture Contractuelle
APIA	➤	Agence de Promotion des InvestissementsAgricoles
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 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	➤	Initiative pour la Promotion des Filières Agricoles
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
TradeMap	➤	Trade statistics for international business development
CTAB	➤	Centre technique de l'agriculture
Motocop	➤	Mutuelle Centrale de motoculture de timbie

1.INTRODUCTION

Cette note de capitalisation a pour objectif de faire la synthèse des modèles d'affaires développés et des approches réussies. Elle s'adresse aux acteurs des chaînes de valeurs des épices et herbes séchées (Groupement de Développement Agricole (GDA), Société Mutuelle de Services Agricoles (SMSA), points de vente et plateforme de vente en ligne, structures d'appui nationales et internationales et aux structures de financements étatiques et privées (banques et institution de microfinances). Elle serautile pour les facilitateurs et les conseillers en Agriculture Contractuelle et pour les formateurs en Financement des Chaînes de Valeur.

La structure de cette note se base sur les résultats de deux ateliers de réflexion au préalable en aout 2018 avec les bénéficiaires et en septembre 2018 avec les structures d'appui et les structures de financements étatiques et privées. Le contenu de cette note prend également en compte les livrables de la mission« Accompagnement de groupements d'agriculteurs et petites entreprises agroalimentaires pour la conception et la mise en œuvre de modèles d'affaires durables » (2017 -2018) du projet « Initiative pour la Promotion des Filières Agricoles IPFA » de la Coopération Allemande au Développement (IPFA) et les résultats de la recherche documentaire et des ateliers de consolidation des modèles d'affaires avec les bénéficiaires tenus en novembre et décembre 2018.

Les résultats présentés dans cette note se basent principalement sur quelques outils de l'agriculture contractuelle selon l'approche de la GIZ[1] et des outils d'analyse « Value Links 2.0[2] » développés dans la région de Rakada à Kairouan et dans la délégation de KaaletSnen au Kef. Les informations et les chiffres issus de ces expériences « pratiques » ne sont pas normatifs et ne présentent en aucun cas « ce qu'il faudrait faire » ; cette note de capitalisation se limite à présenter des expériences tunisiennes locales ayant donné des résultats intéressants durant la période de 2016 à 2018 dans leur contexte spécifique.

La finalité la diffusion à grand échelle des approches testés et des bonnes pratiques dans l'objectif de contribuer à la promotion des investissements et des liens d'affaires et de faciliter le financement les chaines de valeurs agricoles en Tunisie.

2.CONTEXTE

2.1. Le Contexte des projets pilotes :

Parties contractantes des deux projets pilotes	Projet pilote avec SMSA Société Mutuelle de Services Agricoles « Sonbola » à Kairouan Projet pilote avec Groupement de Développement Agricole « Al Hayet » au Kef
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, Direction Générale des Etudes et du Développement Agricole
Partenaires publics et privés	Commissariat Régional au Développement Agricole Kef et Kairouan, structures d'appui,banques, bureaux d'études
Filière	Plantes aromatiques et médicinales (PAM)
Chaînes de valeur	Epices et herbes aromatiques
Chaînes de valeur Locales	▫ Epices séchées naturellement à KalaatSnen ▫ Graine de fenouil séchée naturellement à Rakada ▫ Basilic séché naturellement à Rakada
Période d'exécution de la mesure	02/2016 – 12/2018
Lieu de prestation	Gouvernorat de Kairouan - Gouvernorat de Kef

Les interventions capitalisées dans cette note sont soutenues par le projet IPFA dont l'objectif global est la mise en place de modèles d'affaires durables entre les groupements de petites exploitations agricoles et les PME de transformation et de commercialisation du nord-ouest et du centre-ouest tunisiens, appuyés par un conseil mieux adapté.

1- Manuel de l'agriculture contractuelle volume I et II GIZ, Margret Will, 2014
2- Value links, la méthodologie appliquée par la GIZ, regroupe des méthodes et des instruments pour l'analyse et le développement de la chaine de valeur, Value links 2.0 (volume 1 et 2), 2018.

Le projet IPFA vise à stimuler l'investissement dans ces régions et la durabilité des modèles soutenues par un conseil mieux adapté pour renforcer les liens d'affaires. Les axes de travail du projet IPFA sont :

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.

Le Projet IPFA, d'une durée de 01/2015 au 06/2019, est mis en œuvre en coopération entre la Direction Générale des Études et du Développement Agricole (DGEDA) du MARHP et la Deutsche Gesellschaft für Internationale ZusammenarbeitGmbH(GIZ).

2.2 Approche et concepts clés :

Tout d'abord, il est important de préciser certains concepts clés utilisés dans la mise en œuvre , 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.*

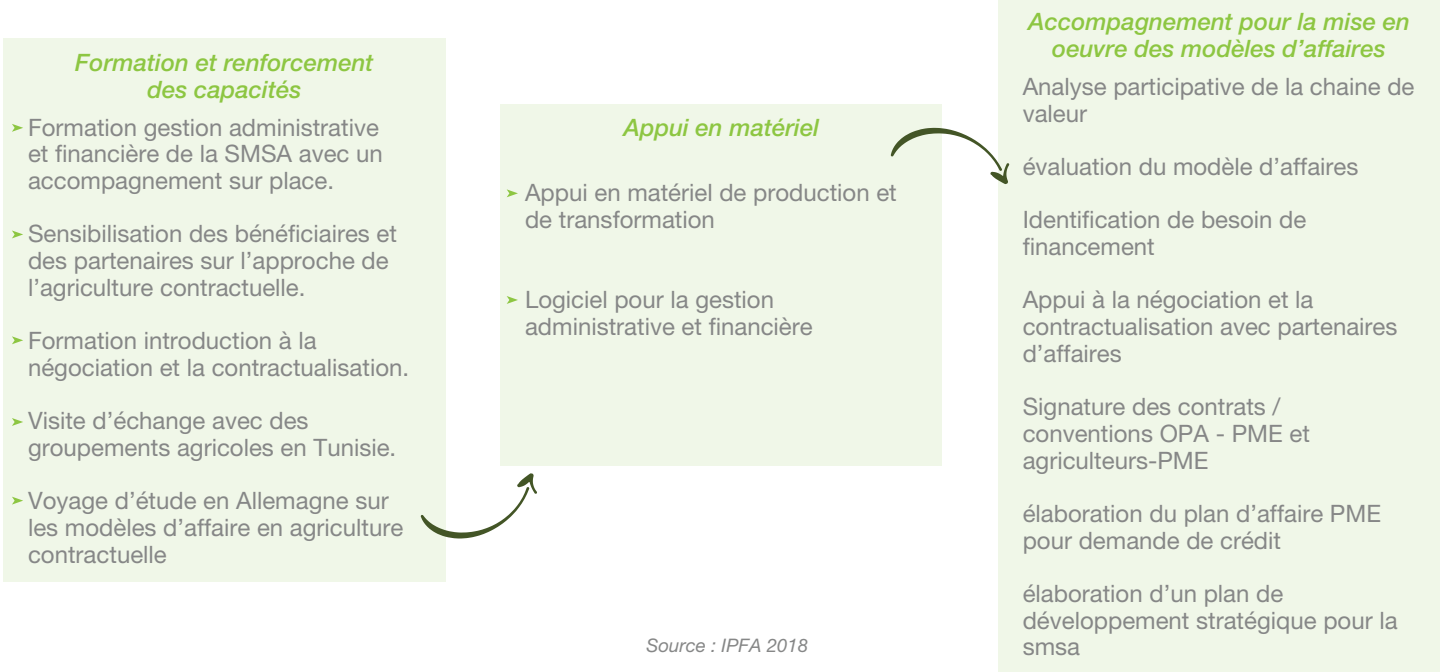
L'agriculture contractuelle *(selon le manuel AC vol I. GIZ ; 2014) est un partenariat commercial basé sur un contrat entre producteurs et une société acheteuse (transformatrice ou de commercialisation) qui définit à l'avance les conditions de production et de commercialisation des produits agricoles.*

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.

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

Figure 1 : La méthodologie d'accompagnement des bénéficiaires du projet IPFA



Source : IPFA 2018

2.3. Marché mondial des plantes aromatiques et médicinales (PAM) :

Le contexte est également marqué par un marché mondial des PAM difficile à estimer car les marchés sont multiples et peu documentés. Par ailleurs, les estimations sont peu récentes et difficiles à corroborer, en effet, il n'existe pas d'organisme interprofessionnel pour structurer les différentes filières des plantes aromatiques et médicinales à l'échelle internationale.

Le marché mondial des PAM est évalué à environ 64 milliards $US en 2014, estimé à environ 500 milliards $US en 2050 et concerne plus de 35.000 plantes avec un taux de croissance annuel de 11%[3] . Le secteur est large et diversifié ; les frontières sont floues et peu précises (absence de définitions précises des plantes aromatiques et de plantes médicinales ainsi que de leurs extraits). Ce secteur fait intervenir des technologies très variées et est sensible aux aléas du commerce international (TradeMap, 2016) (France Agri Mer., 2012)[4] .

En outre, la frontière entre épices, aromates et condiments est difficile à définir. Selon le dictionnaire, nous pouvons les classifier ainsi [5]:

Epice : *substance aromatique ou piquante d'origine végétale pour assaisonner et relever les plats. Originaire de contrées exotiques ;*

Aromate : *substance odoriférante d'origine végétale.La suavité l'emporte sur la force de la saveur ;*

Condiment : *substance ou préparation ayant une odeur ou un goût prononcé ajoutée aux aliments crus ou cuits pour en relever la saveur.*

Comme mentionné plus haut, le secteur connaît une expansion rapide depuis plusieurs décennies. Ceci grâce à l'explosion de la demande des économies en plein essor notamment d'Asie, à la prise de conscience accrue des bienfaits pour la santé et de la valeur culinaire des épices et des herbes aromatiques. Selon la publication de la FAO Spices and Herbs for Home and Market,il existe une cinquantaine d'épices et d'herbes aromatiques qui jouent un rôle important dans le commerce mon-dial(FAO, 2011)[6] .

Par ailleurs, les épices et les herbes aromatiques séchées peuvent comprendre de nombreuses parties de la plante : l'arille, l'écorce, les baies, les bourgeons, les bulbes, les feuilles, les rhizomes, les racines, les graines, les stigmates, les gousses, la résine, les fruits et les extrémités de pousses. Ceci nous conduit à préciser les définitions suivantes[7] :

Épices et herbes aromatiques séchées : *parties de végétaux séchés ou leurs mélanges, utilisées pour donner de la saveur, de l'arôme ou pour colorer les aliments. Ce terme s'applique indifféremment aux produits entiers, broyés, moulus ou mélangés.*

Plante source : *plante (non séchée) à partir de laquelle sont extraits les épices et les aromates séchés. produit (final) et les technologies liées appropriées avec l'organisation des acteurs et de leur accès aux marchés.*

Ainsi, même si le secteur reste difficile à classifier, à définir et à quantifier (peu de données fiables et récentes), il présente sans nul doute et à la vue de sa croissance, de fortes potentialités d'expansion.

3- Développement de la chaîne de valeur pour l'emploi dans les régions défavorisées, Plantes aromatiques et médicinales (PAM), Projet d'Appui aux Créneaux Porteurs de la Tunisie, World Bank Group, 2018.
4- IDEM
5- Source : Développement de la chaîne de valeur pour l'emploi dans les régions défavorisées, PAM - World Bank Group, 2018.
6- Source: Diversification booklet number 20 « Spices and herbs for home and market » Matthews, M. Jack, M. FAO, Rural Infrastructure and Agro-Industries Division, Rome (Italy). [2011] http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=XF2006450875
7- Source : COMITÉ DU CODEX SUR L'HYGIÈNE ALIMENTAIRE- FAO-OMS, 2015

2.4 Potentialités de la chaîne de valeur des épices et des herbes aromatiques en Tunisie :

Ces potentialités sont reflétées par d'une part la croissance (multiplication par 3 des quantités) des exportations et d'autre part, des importations prononcées pour le marché intérieur. En effet, les importations tunisiennes en épices sont devenues très importantes surtout en 2008 où elles ont atteint 3.500 t et 7.178t en 2017[8] . Cette importation représente à peu près 1.5 fois la production nationale de la même année. Quant à l'exportation des épices et condiments, les quantités exportées sont passées de 1.200 t en 2008 à 3.754 t en 2017 avec des valeurs passant de 24.3Mio. TND à 10.357 Mio TND[9] .

TABLEAU 1: IMPORTATIONS ET EXPORTATIONS DES EPICES EN TUNISIE EN 2017

		ExportationI		mportation	
Code produit	Désignation	Poids (kg)	valeur (tnd)	Poids (kg)	valeur (tnd)
090921	Graines de coriandre non broyées ni pulvérisées	9 201	12 044	760 887	696 783
090922	Graines de coriandre broyées ou pulvérisées	16 519	45 539	10 033	11 799
090931	Graines de cumin non broyées ni pulvérisées	350	2 404	584 480	1 470 767
090932	Graines de cumin broyées ou pulvérisées	6 717	84 509	14 238	19 090
090961	Graines d'anis, debadiane, decarvi, defenouil, bais de genièvre non broyées ni pulvérisées	280 006	373 953	946 322	839641
090962	Graines d'anis, de badiane, decarvi, defenouil, bais de genièvre broyées ou pulvérisées	3 322	31 216	14 010	7 271
S.Tolal		316 115	549 666	2 329 970	3 045 350
S.Tolal	Autres épices	3 437 748	9 807 364	4 848 843	6 681 225

Source : INS, 2018[10]

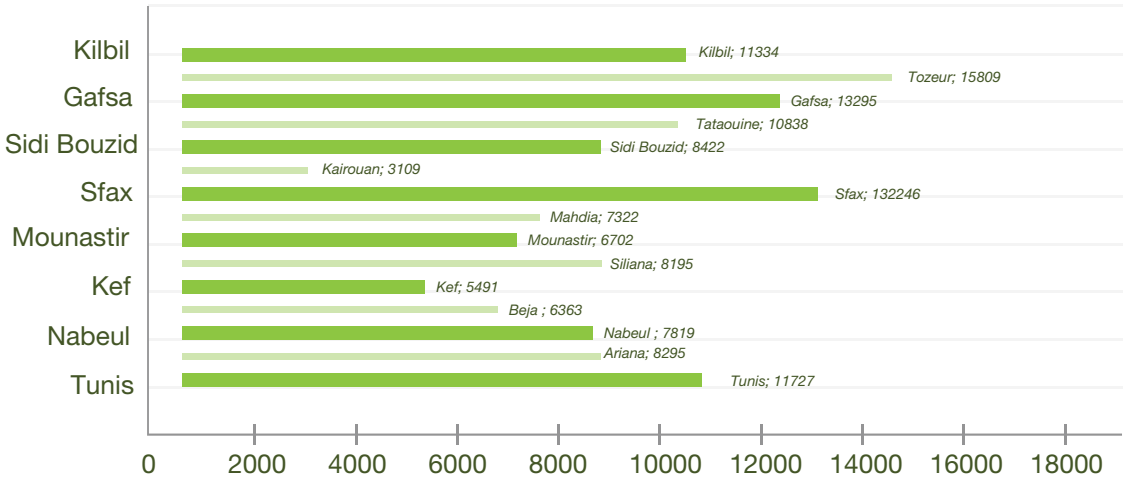
8- Source : INS 2018
9- Source : IDEM
10- Volume N°45 de la série « Statistique du Commerce Extérieur » de l'année 2017.

La Tunisie offre des conditions agro-écologiques de prédilection au développement de ces cultures. Ce secteur constitue une activité importante dans la production agricole de certaines régions du pays. Les superficies totales de ces cultures sont de 3.154 hectares produisant 2.6[12] tonnes de graines (source APIA, 2013[11]).

Les principales cultures pratiquées sont la coriandre, le carvi, le cumin, le fenouil et la corète. Le carvi et la coriandre occupent à eux seuls 80 % de la superficie emblavée[12] .

Le Cap Bon est la principale région productrice des épices et des condiments en Tunisie avec 1.965 tonnes qui représentent 45 % de la production nationale. Toutefois, de nouvelles régions comme celles du Kef avec 502 tonnes et Kairouan avec 400 tonnes sont en nette progression au cours des cinq dernières années[13] .

Figure 2: Depense annuelle moyenne par personne des epices sēchees en tunisie (en millimes[14])



Source : auteur; basée sur les données de l'INS ; 2018[15]

Au niveau national, la figure 2 ci-dessus démontre les importantes variations des dépenses annuelles moyennes par personne selon les régions (15.809 millimes[16] à Tozeur et 3.109 millimes à Kairouan) pourtant zone de progression de la production. Cela peut s'expliquer par les habitudes alimentaires différentes d'une région à l'autre.

Au-delà de ces fortes potentialités liées à un marché national et international en croissance, des contraintes existent.

11- Etude de l'amélioration de la qualité et du positionnement des plantes aromatiques et médicinale, APIA Agence de Promotion des Investissements Agricoles, Mai 2013
12- Source : INS 2018
13- Source : IDEM
14- Millimes ; 1 millime = 0.001 TND ; la terminologie « millime » est encore couramment utilisée en Tunisie.
15- Données collectées lors de la phase recherche documentaire de la mission de consolidation du modèle d'affaires, IPFA, Novembre 2018.
16- Idem 14.

3. CONTRAINTES DE LA CHAINE DE VALEUR DES EPICES ET DES HERBES AROMATIQUES EN TUNISIE

Même si la demande sur le marché national et international est forte et en croissance, des contraintes subsistent pour le développement de cette chaîne de valeur. Bien souvent, un ensemble de difficultés techniques et économiques ont poussé les producteurs à s'orienter vers d'autres spéculations plus rémunératrices.Les contraintes au développement des épices et herbes aromatiques en Tunisie[17] peuvent être classifiées ainsi :

Au niveau Production

- Les semences autoproduites sont prélevées sur la récolte de l'année, ce qui protège les variétés locales d'un éventuel mélange avec le matériel végétal importé. Elles sont plus tolérantes aux maladies et aux ravageurs. Ce pendant, cette pratique présente l'inconvénient de provoquer un épuisement progressif et une dégénérescence du matériel végétal local ce qui affecte la productivité de ces cultures.
- L'entretien du lit de semis nécessite un savoir-faire important vue la physiologie des semences des épices
- Les techniques culturales adoptées depuis longtemps n'obéissent souvent plus aux recommandations de la vulgarisation agricole. Par exemple, les quantités des engrais minéraux appliquées varient d'un agriculteur à un autre sans aucune prise de conscience de l'optimum technique et économique à rechercher dans l'utilisation de ces produits
- L'absence des référentiels technico-économiques limite les producteurs et leurs partenaires financiers (banques, IMF) à investir en connaissance de cause dans ce secteur
- L'absence des pépinières spécialisées se traduit, pour la plupart des plantes aromatiques et médicinales, par la non-disponibilité sur le marché, de plants sélectionnés
- Les travaux de recherche sur les graines condimentaires et les aspects de fertilisation organique et minérale et les techniques de semis (date, dose…) sont insuffisamment partagés
- La disponibilité de la main d'œuvre qualifiée est en régression d'une année à l'autre
- Les coûts élevés de production surtout pour la main d'œuvre lors de la cueillette
- La production locale subit la concurrence des cultures maraîchères locales et la concurrence des produits et des graines importés.

Au niveau transformation

- L'usage des techniques traditionnelles de transformation affecte négativement la qualité des produits
- L'absence de synergie entre les administrations publiques, le milieu de la recherche scientifique et les producteurs ou transformateurs des PAM limite l'introduction de techniques adaptées
- Le manque d'une institution (centre technique / interprofession) qui appuierait le développement de la filière PAM au niveau de tous les acteurs.

17- Ces contraintes ont été identifiées lors d'une enquête qui a été lancée lors de la mission de consolidation du modèle d'affaires épices en Novembre 2018, Kef, Kairouan et au niveau du ministère

Au niveau marché

- L'absence d'organisation et de coordination entre les différents acteurs dans la filière des PAM
- Les intermédiaires jouent le rôle de « Micro-contrôleurs » des prix
- L'amélioration de la rentabilité reste confrontée aux produits importés arrivant sur le marché national à un prix plus bas
- L'étroitesse du marché national
- La fluctuation des prix en lien avec les grands pays producteurs comme : l'Inde, le Mexique, la Chine, la Syrie et l'Iran, principaux producteurs d'épices
- Une grande partie des produits est commercialisée en vrac sans aucune valeur ajoutée
- La production, la récolte, la distillation, le contrôle et la commercialisation se déroulent souvent d'une manière traditionnelle non-conforme aux normes de qualité internationales
- L'absence des études du marché national et international des produits PAM, d'un système de veille commerciale et concurrentielle, d'une stratégie de marketing et de communication sur les produits tunisiens
- L'absence de système d'information sur les marchés relatifs aux PAM et produits dérivés.

Face à ces contraintes, le projet IPFA a développé des réponses possibles et prometteuses, décrites ci-dessous.

4. UNE SOLUTION POSSIBLE : PROMOUVOIR LE MODEL D'AFFAIRES NOVATEUR DE L'ORGANISATION PROFESSIONNELLE AGRICOLE (OPA)

4.1. La specificite de Kairouan

En 2017 à Kairouan, les épices et les herbes aromatiques cultivées s'étendent sur une superficie de 538 Ha avec une production totale estimée à 3.890 tonnes[18]. La région de Rakada dispose, de caractéristiques agroécologiques et climatiques favorables aux cultures dufenouil (grains) et du basilic. La structure sélectionnée dans le cadre du projet est la Société Mutuelle de Services Agricoles(SMSA) Sonbola. Avec une superficie de 21 Ha en 2017, la SMSA couvre plus que 60% de la superficie totale allouée à ces deux plantes à l'échelle du gouvernorat de Kairouan.

Malgré les potentialités citées et notamment celles liées à la demande accrue des deux produits, l'analyse des deux chaînes de valeur a fait émerger de nombreuses contraintes. Au-delà des contraintes mentionnées plus haut, au niveau de Kairouan, elles se résument principalement dans la réticence des agriculteurs de la région dans la production de ces deux produits (graine de fenouil et basilic) due essentiellement à la qualité médiocre des semences,la non-maîtrise des techniques culturales et le manque de fond de roulement. En plus de ces contraintes, les deux spéculations sont considérées par les producteurs adhérents comme des activités mineures (au sein de leur exploitation) par rapport à d'autres activités agricoles (maraîchage, élevage et arboriculture).

18- Source : CRDA Kairouan octobre 2018

4.2. Les acteurs principaux

Les principaux acteurs de la chaîne de valeur épices à Kairouan sont présentés ci-dessous.

La SMSA Sonbola

TABLEAU2 : DONNEES DE BASE DE LA SMSA SONBOLA KAIROUAN

Nom de la SMSA	Sonbola « السنبلة»
Année de création	2013
Siège (adresse)	Rakada
Membres du conseil d'administration	9
Nombre des actionnaires (producteurs)	48
Capital à la création (2013)	6.200 TND
Capital (2017)	47.000 TND
Chiffre d'affaires en 2017	1.100.000 TND
Zone d'interventio (sup. totale terres agricoles)	Gouvernorat de Kairouan (10 000 Ha)
Activités principales	• Vente groupée des épices séchées ; • Activités de base : conseil agricole, information et vulgarisation. Pour ces activités, la SMSA n'est pas directement rémunérée ; • Achats de semences et d'intrants agricoles. La SMSA se porte garante auprès des fournisseurs pour les ventes à crédit. Elle reçoit une commission en fin de campagne de la part des fournisseurs ; • Crédit de campagne auprès de ses adhérents ; • Mécanisation : location tracteur, semoir et charrue ; • L'approvisionnement en carburant ; • La collecte et vente en gros de basilic et anis séchés.

Source : auteur ; basé sur les données SMSA Sonbola

Les producteurs

Les producteurs assurent les fonctions se rapportant à l'installation et à la conduite de la culture. Ils organisent et supervisent toutes les opérations depuis la collecte en passant par le séchage et le tamisage jusqu'à la vente de la production aux intermédiaires locaux.

Selon Habib Lajmile président de la SMSA, le nombre de producteurs dans la délégation, est de 5 pour les graines de fenouil et de 3 pour le basilic séché. Les deux cultures sont pratiquées en irrigué sur des petites superficies allant de 1 à 2 Ha par agriculteur et la superficie totale est estimée à 21Ha dont 14Ha de fenouil et 7Ha de basilic en 2017. Ces chiffres démontrent que nous restons sur des cultures relativement marginalisées.

La production moyenne est estimée à 1,5 tonnes de graines/Ha pour le fenouil contre 1,2 tonnes de matière sèche/Ha pour le basilic et le prix de vente varie entre 5,5 et 7 TND/kg pour les deux produits.

TABLEAU 3: EVOLUTION DE LA PRODUCTION DU FENOUIL ET DU BASILIC A KAIROUAN 2017-2018

PAM	2017	2018
Fenouil	14 Ha - 21 tonnes	20 Ha - 28 tonnes
Basilic	7 Ha - 10.5 tonnes	7 Ha - 35 tonnes

Source : rapport de diagnostic SMSA Sonbola 2017- IPFA ; CRDA Kairouan octobre 2018

Les grossistes

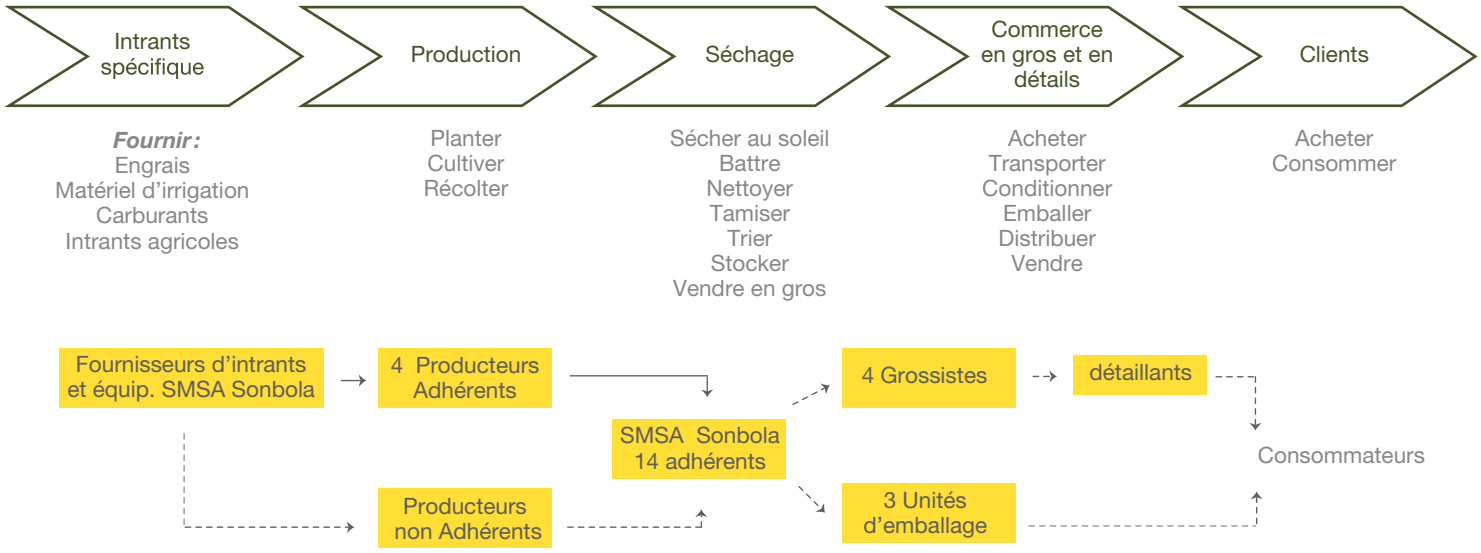
Ce sont en moyenne quatre acheteurs en gros venant d'autres régions, leur nombre varie en fonction de l'année. Ils ont une bonne assise financière et opèrent directement avec les producteurs via la SMSA Sonbola. Ils approvisionnent les détaillants des régions de Tunis, Nabeul, Sfax, Bizerte…

Les unités d'emballage

Il s'agit essentiellement, de trois unités d'emballage qui sont spécialisées dans la transformation et le conditionnement des épices et condiments pour approvisionner le marché national.

L'ensemble des acteurs principaux sont synthétisés dans la figure ci-dessous:

Figure 3 : Cartographie locale de la cvaepices a rakada- acteurs principaux en 2017



Source : auteur, rapport « Consolidation des modèles d'affaires » ; IPFA 2018

4.3 Les acteurs de supports

Au-delà des acteurs directement impliqués dans la chaîne de valeur, d'autres acteurs dits de « support » interviennent également.

Les ouvrières saisonnières (femmes rurales)

Compte tenu de sa productivité et surtout de son savoir-faire et de son expérience, la femme rurale, ici ouvrière saisonnière, assure plusieurs fonctions commençant par le semis puis le désherbage ma-nuel et enfin la collecte. Cette dernière est associée à une série d'opérations en vue de préparer le produit au stockage à savoir, le séchage, le battage et le tamisage.

Selon le président de la SMSA et des personnes ressources rencontrées sur le terrain, le besoin en jours de travail pour chaque opération est rapporté dans le tableau suivant :

TABLEAU 4: REPARTITION DES JOURNEES DE TRAVAIL FEMININ PAR ACTIVITE ET PAR HECTARE POUR LES CULTURES DE FENOUIL ET DE BASILIC

Culture / Opérartion	FenouilB			asilic		
	Nombre Femmes	Nbre jours de travail	Total jours travail/ Ha	Nombre Femmes	Nbre jours de travail	Total jours travail/ Ha
Semis	12	2	24	12	2	24
Désherbage	12	8	96	12	8	96
Récolte	25	15	225	12	2	144(*)
Séchage	2	2	4	2	3	6
Battage / tamisage	2	1	4	2	2	4
Total			353			274

Source : auteur, rapport « Consolidation des modèles d'affaires » ; IPFA 2018

Un hectare de grain de fenouil permet de générer 353 jours de travail pour les femmes de la région contre 274 jours de travail pour la culture du basilic. Rapporté à la superficie existante des deux cultures et surtout à leur potentiel de développement, les deux chaines de valeur présentent un potentiel considérable d'emploi pour la région. Mais, la question est de savoir si la femme rurale est suffisamment rémunérée, comparée aux autres opérateurs ? Actuellement, elle reçoit 13 TND/jour du quel sont déduits les frais de transport. Cette rémunération nette reste faible et les conditions de transport sont souvent indignes.

Le Commissariat Régional du Développement Agricole (CRDA) est l'instance représentant le Ministère de l'Agriculture dans le Gouvernorat. Il suit notamment l'état d'avancement du projet et effectue l'encadrement technique et administratif de la SMSA et des producteurs.

Le CTAB

Centre Technique d'Agriculture Biologique), œuvre au développement des techniques spécifiques à la production biologique et participe à la préservation des espèces et des patrimoines génétiques végétaux et animaux connus pour leur parfaite adaptation aux conditions climatiques et naturelles des différentes régions.

La MOTOCOP

Est une Mutuelle agricole centrale de services spécialisésdans le commerce de gros de carburant et des produits énergétiques dérivés du pétrole pour les agriculteurs, les pêcheurs et les mutuelles de bases.

Les institutions de financements et appui financiera

Est une Mutuelle agricole centrale de services spécialisésdans le commerce de gros de carburant et des produits énergétiques dérivés du pétrole pour les agriculteurs, les pêcheurs et les mutuelles de bases.

Banque : la SMSA a obtenu un financement auprès d'une banque à Kairouan pour permettre à ses adhérents de résoudre leurs problèmes financiers de campagne et améliorer leurs productions.

L'APIA : elle assure la gestion des incitations financières et fiscales accordées aux promoteurs au titre de leurs investissements et selon le code des investissements de l'Etat.

La SMSA : eu des tracteurs lors d'une obtention d'un crédit en complément de la subvention de l'Etat ; elle a aussi bénéficié d'un crédit fournisseur avec la coopérative MOTOCOP.

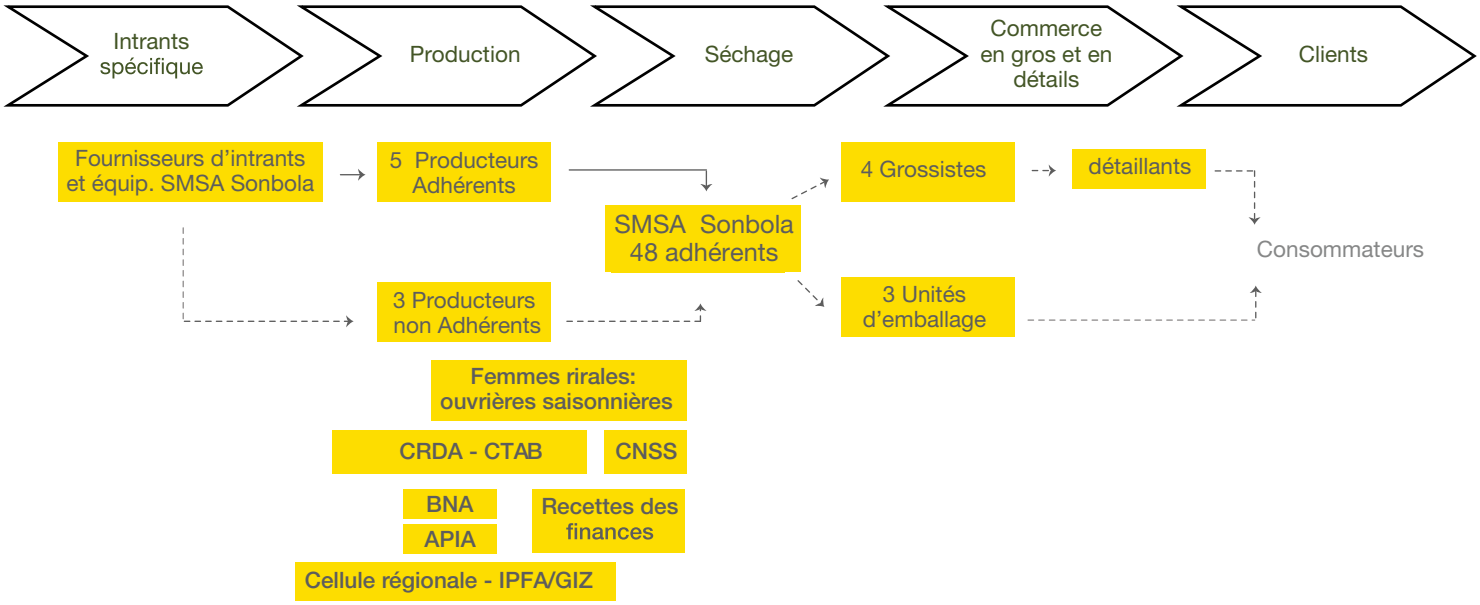
Le projet IPFA

Le projet tuniso-allemand intervient sous forme d'appui financier (matériel) et technique (accompa-gnement), notamment :

- Sensibilisation des agriculteurs pour l'agriculture contractuelle
- Facilitation de la formulation d'un modèle gagnant-gagnant et un modèle de développement stratégique de la SMSA
- Formation du personnel de la SMSA dans la gestion administrative et financière ;
- Formation du personnel de la SMSA sur la gestion de matériel et le calcul des coûts relatifs aux services mécanisés.
- Animation des journées sur les mécanismes de financement du secteur agricole et rapprochement des structures de financement aux agriculteurs / OPA et PME
- Appui en matériel : batteuse, serre, tenue de travail, rotavateur, motoculteur + accessoire, logiciel de gestion
-

La cellule régionale d'accompagnement pour le financement de filières agricoles et agro-alimentaires, a été créée dans le cadre du projet IPFA en vue de renforcer le dialogue et la coopération entre les institutions financières et d'appui pour la promotion et le développement des investissements dans le secteur agricole et agroalimentaire. Elle est composée de représentants des structures publiques et privées en relation avec le conseil et le financement du secteur agricole et agroalimentaire.

Figure 4 : Cartographie local de la CVA tomate séchée au soleil, Jendouba 2017 - acteurs de supports



Source : auteur, basé sur atelier CV tenu à Jendouba -Novembre 2018

Maintenant les acteurs principaux présentés, voyons comment s'organise le modèle d'affaires autours de la SMSA « Sonbola ».

4.4. Analyse économique de la chaîne de valeur

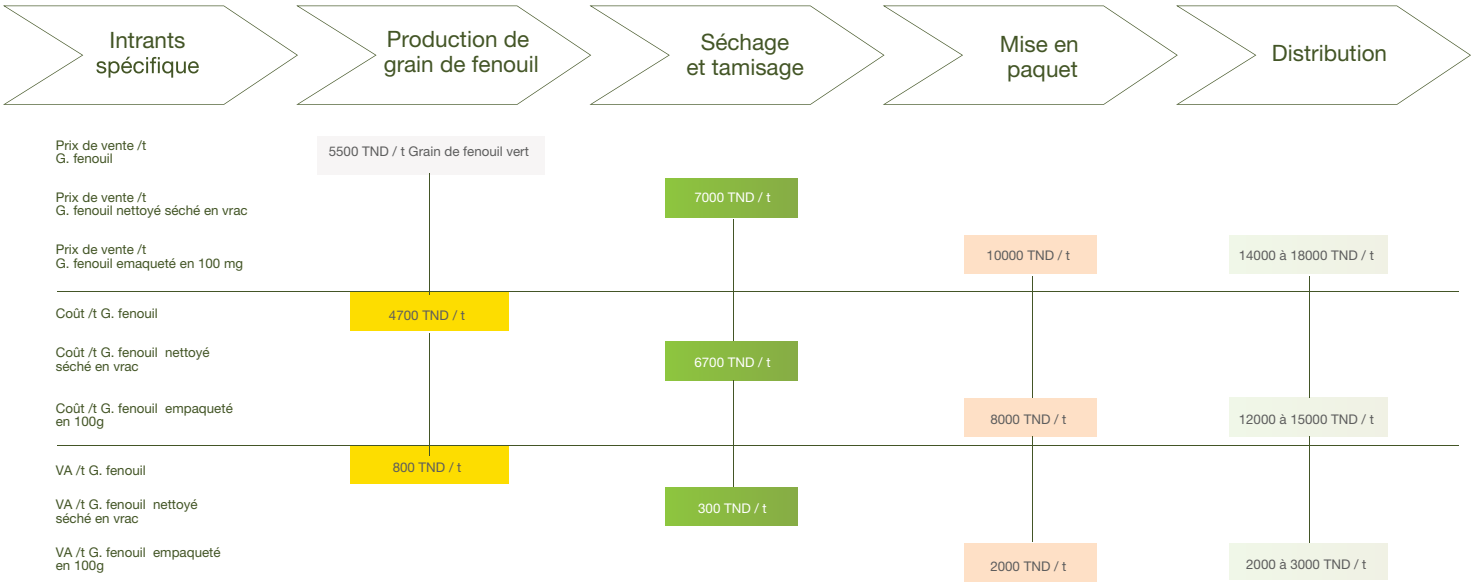
Sur la base des définitions mentionnées précédemment, l'objectif de l'analyse des chaines de valeur19 est de permettre à l'OPA de connaitre sa position dans la CVA, à identifier les opportunités et identifier de futurs rôles possibles (acteurs directs et/ ou prestataire de service).
Plus précisément, cette analyse va servir à l'évaluation de la position de l'OPA dans le domaine de la prestation de services, surtout en ce qui concerne les facteurs suivants

- La part du marché retenu par l'OPA, les potentiels à gagner des parts de marché additionnelles et/ ou les risques de perdre des parts de marché ;
- La force concurrentielle ou la faiblesse concurrentielle de l'OPA ainsi que ses avantages compétitifs ou ses désavantages concurrentiels ;
- Les opportunités de diversifier les services, les marchés et/ ou les types de clients.

Les fiches technico-économiques des graines de fenouil et debasilic produites par les producteurs adhérents de la SMSA Sonbola durant la dernière campagne 2016-2017 ont été élaborées lors de la mission d'accompagnement IPFA. Les hypothèses ayant servi à l'élaboration de valeurs ajoutées le long des chaines de valeur des deux produits sont précisées ci-dessous.
Les hypothèses proposées et retenues21 pour l'évaluation de la valeur ajoutée sont les suivantes :

- Rendement moyen des graines de fenouil : 1,5 t/Ha ;
- Taux d'extraction moyen (séchage et tamisage) : 80% ;
- Charges à l'hectare (sans séchage et tamisage) : 7 055 TND ;
- Séchage et tamisage : 104 TND/Ha soit 70 TND/t ;
- Prix des graines de fenouil en paquet de 100g est 1 TND soit 10 000 TND/t ;
- Main d'œuvre 515 jours/Ha dont 353 jours 100% féminine au niveau de l'exploitation.

Figure 5 : Evaluation de la valeur ajoutée le long de la chaine de valeur du basilic a kairouan-sud

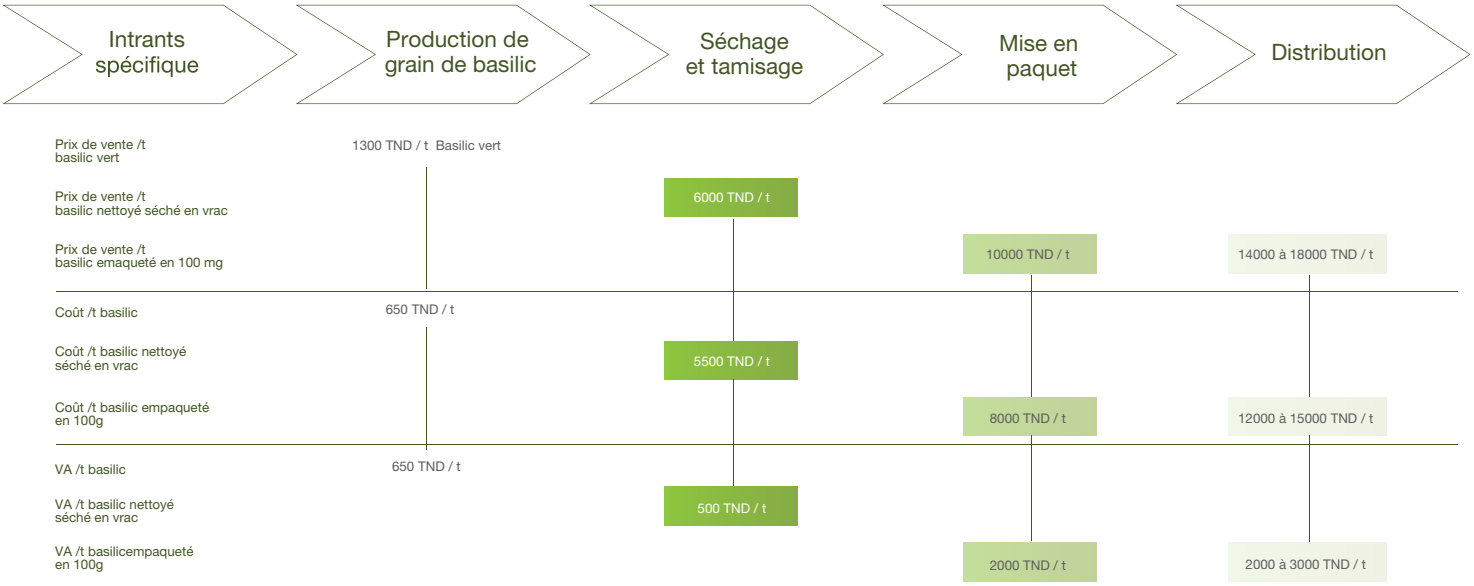


Source : rapport « Diagnostic de la SMSA Sonbola » - IPFA 2018 [22]

Les hypothèses proposées et retenues[21] pour l'évaluation de la valeur ajoutée sont les suivantes :

- Rendement moyen des graines de fenouil : 1,5 t/Ha ;
- Taux d'extraction moyen (séchage et tamisage) : 80% ;
- Charges à l'hectare (sans séchage et tamisage) : 7 055 TND ;
- Séchage et tamisage : 104 TND/Ha soit 70 TND/t ;
- Prix des graines de fenouil en paquet de 100g est 1 TND soit 10 000 TND/t ;
- Main d'œuvre 515 jours/Ha dont 353 jours 100% féminine au niveau de l'exploitation.

Figure 6 : Evaluation de la valeur ajoutée le long de la chaine de valeur du basilic a kairouan-sud



Source : rapport « Diagnostic de la SMSA Sonbola » - IPFA 2018 [22]

21- Mission « Accompagnement de groupements d'agriculteurs et petites entreprises agroalimentaires pour la conception et mise en œuvre de modèles d'affaires durables » ; IPFA 2018
22- Hypothèses proposées par l'expert agroéconomiste lors de la première phase de la mission « Accompagnement de groupements d'agriculteurs et petites entreprises agroalimentaires pour la conception et mise en œuvre de modèles d'affaires durables » ; Exas-IPFA
23- Mission « Accompagnement de groupements d'agriculteurs et petites entreprises agroalimentaires pour la conception et mise en œuvre de modèles d'affaires durables » ; IPFA 2018

Les hypothèses proposées et retenues[23] pour l'évaluation de la valeur ajoutée sont les suivantes :

- Rendement moyen basilic : 4,8 t/Ha ;
- Taux d'extraction moyen (séchage et tamisage) : 25% ;
- Charges à l'hectare (sans séchage et tamisage): 3 246 TND ;
- Séchage et tamisage : 130 TND/Ha soit 108 TND/t ;
- Prix du basilic en paquet de 100g est 1TND soit 10 000 TND/t ;
- Main d'œuvre : 275 jours/Ha dont 224 jours/Ha 100% féminine au niveau de l'exploition.

Sans grande surprise, la valeur ajoutée des chaînes de valeur fenouil et basilic devient plus importante dès qu'on s'éloigne de la production. En effet, au niveau de la production avec tamisage & séchage, la valeur ajoutée est d'environ 1 100 TND / t, elle double à la mise en paquet (2 000 TND/t) et elle augmente encore jusqu'à 2 000 – 3 000 TND/t à la phase distribution.

La marge brute estimée dans la matrice ci-dessous est relativement basse pour une période d'activité d'environ 6 mois. Elle permet de rémunérer faiblement le travail de l'exploitant agricole (de 180 à 250 TND/mois23) . Ceci explique la marginalisation actuelle de ces cultures par les exploitants.

4.5.Le modele d'affaires « smsa sonbola »

Sur la base des concepts clés décrits plus haut, **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 aux membres de l'OPA.

Les rôles typiques d'une OPA sont l'organisation d'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 collectives), (Orientation des affaires des OPA, Manuel de Référence version 0.3 SM.1., 2018).
L'amélioration du modèle d'affaires de la SMSA « Sonbola » à Rakada consistait à :

- L'intégration des nouveaux produits (graine de fenouil et basilic) ;
- L'achat groupé des semences ;
- Le développement de l'assistance technique ;
- La création des postes d'emploi pour les femmes ;
- L'installation d'une serre de séchage expérimentale.
-

La matrice du modèle d'affaires, présentée ci-dessous (« Business Model Canevas ») fournit un outil pour visualiser le modèle d'affaires d'une société (Osterwalder et Pigneur, 2010), ici la SMSA Sonbola. En illustrant les interconnexions entre la stratégie, les activités et les résultats d'une société, la matrice (« canevas »)[24] aide à:

- La planification d'un nouveau projet d'affaires ;
- La description d'une affaire existante et ses caractéristiques et performances actuelles ;
- L'identification d'opportunités de mise à niveau d'une affaire existante (identification de leviers) ; et

L'identification d'opportunités de mise en relation avec des fournisseurs ou des clients en tant que partenaires d'affaires, par ex. dans un système d'AC

La matrice Canvas développée pour analyser le modèle d'affaires de la SMSA Sonbola, prend en considération tous les services et les activités de l'OPA.Pour les blocs «structure de coûts» et «revenus», on va mettre l'accent sur les activités de la SMSA liés à la chaîne de valeur des épices et aromates séchées.
La planification d'un nouveau projet d'affaires ;
La description d'une affaire existante et ses caractéristiques et performances actuelles ;
L'identification d'opportunités de mise à niveau d'une affaire existante (identification de leviers) ; et
L'identification d'opportunités de mise en relation avec des fournisseurs ou des clients en tant que partenaires d'affaires, par ex. dans un système d'AC

23- Titre de comparaison, un ouvrier agricole est rémunéré environ 400 TND par mois.
24- Source : manuel A.C. vol II, 2014

Figure 7 : Canevas du modèle d'affaires SMSA Sonbola

Partenaires clés

Privés

- SMSA Sonbola
- 48 Producteurs adhérents (2018)
- Producteurs bénéficiaires non adhérents
- Unités de conditionnements grossistes
- Société de transport
- Pépinière
- Fournisseurs d'intrants agricoles
- Banque commerciale

Publics

- Services de vulgarisation/ conseil
- (CRDA)
- Banque

Partenaires de développement

- Projet IPFA – GIZ

Activités clés

- Production de semences
- Collecte de la production
- Négociation et contractualisation
- Organisation de formations ; de l'appui-conseil
- Tenue du point de vente d'intrants et du carburant
- Tenue des rencontres statutaires
- Plaidoyers
- Formation continue des ressources humaines
- Des services financiers
- Gestion des opérations post récolte
- Contrôle de la qualité.
- Gestion des conflits

Ressources clés

Ressources humaines :

- Conseil d'administration (9 membres, dont 2 femmes)
-8 personnelspermanents(1 agent administratif, 2 conseillers agricoles, 2 chauffeurs de tracteurs, 3 ouvriers pour la station de vente de carburant)

Partenaires de développement

- Projet IPFA – GIZ

Proposition de valeur

Proposition de valeur Biens :

- Spécialisation productions
- Réduction des prix d'intrants (achats en gros)
- Flexibilité modalités de paiement

Services :

- Encadrement technique de la production
- L'achat groupé des intrants et des équipements
- L'achat groupé du carburant
- Service financier interne

Résultats :

- Réduction des coûts de production
- Réduction des pertes postrécolte
- Augmentation des marges brutes

Relation client

- Respect des engagements
- Participation événements sociaux des membres
- Visites aux clients
- Négociations de contrats
- Organise les producteurs
- Sélection des producteurs et des producteurs chef de file
- Fournit une assistance technique aux producteurs
- Gèreles opérations post récolte et contrôle la qualité

Canaux de distribution

- Vente sur parcelle des produits agricoles
- Vente dans les locaux de la SMSA
-Assistance technique : parcelle de démonstra-tion et assistance personnalisée

Segments de clientèle

Biens

- Des graines de fenouil et debasilic séché en provenance de la région de Rakada qui répondent aux exigences en qualité du marché ;
- Clients : unités de conditionnements, grossistes
- Exigences des clients : Absence d'impuretés, prix abordable, variétés adéquates, calibre homogène, couleur
- Carburants : prix favorisé
- Intrants et équipements agricoles de meilleure qualité avec des prix favorisés.

Services rendus aux adhérents et bénéficiaires

- Accès aux intrants
- Accès au marché
- Formations ; appui-conseil

Structure des coûts

Coûts de production et Marge brute par hectare en 2017

Coût de production/Ha

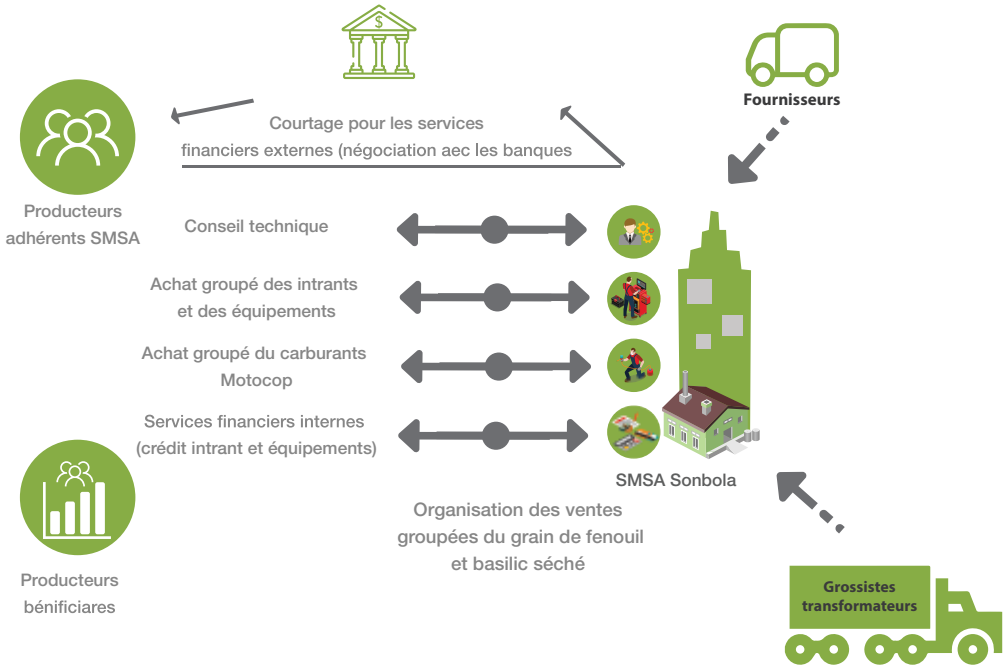
Désignation	Graines fenouil	Basilic séché
Travail du sol	620	620
Semis	312	312
Désherbage	1248	1248
Récolte	2925	1872
Séchage, battage, tamisage	104	130
Coût de production/Ha	5209	5482
Marge brute par Ha	**1529**	**1118**

Source de revenus

- Revenus supplémentaires :
- Prix de vente plus avantageux pour les producteurs
- Valeur ajoutée liée à la vente de PAM conditionnées
- Augmentation du chiffre d'affaires lié à la prestation de services
- Création d'emplois : ouvrières,aides familiaux, 3 transporteurs
- Un hectare de fenouil (grain) permet de générer 353 jours de travail pour les femmes de la région contre 274 jours de travail pour la culture du basilic.
- La superficie moyenne est 1,5 à 2 Ha en irrigué par producteur. Le mode de faire va-loir direct est le plus répandu dans la région. Le rendement moyen est estimé à 1,5 tonnes de graines/Ha pour le fenouil contre 1,2 tonnes/Ha pour le basilic et le prix de vente varie entre 5,5 et 7 TND/kg pour les deux produits.

Le canevas du modèle d'affaires permet d'avoir une vision complète de l'activité de la SMSA Sonbola. Le schéma ci-dessous permet quant à lui, de visualiser les relations entre les principaux acteurs intervenant dans ce modèle d'affaires.

Figure 8: schema du modele d'affaires opa smsa sonbola



Une caractéristique clé d'un modèle d'affaires est l'hypothèse économique sur laquelle il repose. Cette hypothèse et analyse sontdécrites dans le chapitre suivant..

4.5.1 Synthese des flux financiers

Sur la base des fiches technico-économiques élaborées par les producteurs de la SMSA (figure ci-dessous), nous pouvons établir une synthèse des flux financiers (voir plus bas).

TABLEAU 5: FICHE TECHNICO-ECONOMIQUE DU FENOUIL EN IRRIGUE SMSA SONBOLA 2016/2017 ; BASE 1 HA

Recettes et charges proportionnelles	Unité	Prix en TND	Quantité / Ha	Valeur (TND)
1. Recettes				
- PAM	Tonne	6000	1.5	**9000**
2. Charges directes				**7471**
2.1 Intrants				**2842**
2.1.1 Semence ou Plants	plants	0.08	20 000	1600
2.1.2 Fertilisation				
-Fumier	tonne	60	1	600
-DAP	Quintal	64	2	128
- Ammonitre(azote)	Quintal	48	3	144
2.1.3 Produit de traitement				
2.1.4 charges d'eau				
- Eau d'irrigation	m^3	0.1	3700	370
2.2 Mécanisation traction animale et transport	Quintal			**40**
Labour (traction animale)	Jour	20	2	40
Main-d'œuvre				**4589**
Plantation ou repiquage	Jour	13	24	312
Binage et désherbage	Jour	13	96	1248
Ramassage (récolte)	Jour	13	225	2925
Séchage	Jour	13	4	52
Tamisage	Jour	13	4	52
Marge brute par hectare				**1529**

Source : livrable « rapport diagnostic » IPFA ; 2018

FIGURE 9 : FLUX DE TRESORERIE ET DES RISQUES SMSA SONBOLA 2017

Flux de trésorerie									
	Jav	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin		Jui	
	Préparation		Semis	Préparation traitement et Fertilisants			Récolte	Séchage et tamissage	
Producteur									
Dépenses 1 ha									
Préparation et semis	40		1600						
Fertilisants		600	82	122	69				
Préparation & Main Oeuvre		187	125	499	499	250	2925	104	
Charges d'eau			111	148	111				
Total dépenses	40	707	1917	769	679	250	2925	104	7471
Recettes									
Paiment SMSA : avance		312	1600						
Vente grain feouil séché								7088	
Total recettes								7088	9000
Risques	R.financiers		R.production et naturels				R. naturels et marché		

Source : Source : auteur ; Mission de consolidation du modèle d'affaires Novembre 2018, IPFA

Le tableau ci-dessus présente les flux financiers engendrés par l'activité au niveau du producteur. Ceci est particulièrement intéressant pour les institutions financières qui soutiennent les producteurs (IMF, Banque).

Pour les producteurs, les besoins en financement se situent en février et mars (préparation et eau d'irrigation) puis en juin lors de la récolte. Ces dépenses sont financées par une avance de la SMSA en mars mais aucune en Juin. Les prochaines recettes pour le producteur sont uniquement en fin de récolte (juillet). Les dépenses de personnels représentent 60% des charges directes. Cela explique en partie, la volonté de réduire au maximum ces coûts en offrant des rémunérations et des conditions peu satisfaisantes aux femmes ouvrières.

Ce flux financier, pour une institution financière, peut justifier un crédit de type ne[25] » 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.

4.5.2 Synthese de gestion du modele d'affaires

Dans le cadre du modèle d'affaires centralisé de la SMSA Sonbola et en lien avec ces CVA, la SMSA fournit peu d'assistance technique. La SMSA bénéficie cependant d'un appui par le centre technique de l'agriculture biologique « CTAB ». Elle donne des avances monétaires qui restent limitées par rapport aux besoins. Pour la vente groupée des grains de fenouil et basilic séchés, elle joue le rôle d'intermédiaire - négociateur bénévole pour promouvoir cette spéculation.Il n'existe donc pas de contrat. Tous les grossistes et les deux unités de transformation demandent chaque année le produit et l'achète sur les lieux de la SMSA.La gestion de ces CVA par la SMSA Sonbola n'est pas son cœur de métier et cela peut expliquer que le modèle de gestion ne soit que faiblement développé.

4.5.3 Synthese de gestion du modele d'affaires

Ici également la durabilité de ce modèle d'affaires va dépendre de la progression de ce marché dans les activités de la SMSA. La forte croissance du CA entre 2016 et 2017 est essentiellement due à l'introduction de la vente de carburants dans les activités de la SMSA et à l'introduction de l'activité céréalière26 .

De ce fait, la durabilité n'est pas assurée au niveau de la volonté de la SMSA à investir dans ces CVA. Par ailleurs, la rémunération faible du producteur n'est pas non plus un facteur de durabilité à son niveau.

25- 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.
26- Source : Diagnostic & Plan de développement de la SMSA Sonbola ; mars 2018.

4.6. LES LEÇONS APPRISES

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

En termes méthodologiques

- ✓ Le modèle d'affaires est « la boussole » de la SMSA Sonbola pour mener toutes ses activités économiques et prendre des décisions d'investissements et de gestion bien mesurées ;

  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 PAM 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 impératifd'analyser le modèle d'affaires de l'OPA en globalité (en prenant en considération toutes les activités et les services de l'OPA) ;

En termes méthodologiques

- ✓ La SMSA peut jouer un rôle important dans le financement de ses adhérents.

- ✓ La diversification du crédit (par exemple crédit fournisseur développé par la SMSA) est une dynamique intéressante qu'il conviendrait d'accompagner avec d'autres partenaires (crédit client, crédit leasing, etc.).

Dans la région du KaleetSnen au KEF, une autre réponse face aux contraintes de la chaîne de valeur PAM a été développée.

5.UNE SOLUTION PROMETTEUSEA DES CONTRAINTES LOCALES : PROMOUVOIR L'AGRICULTURE CONTRACTUELLE

En Tunisie 32.4% des femmes et des filles vivent en milieu rural. Elles représentent 50.4% de la po-pulation rurale totale. Elles sont de ce fait un acteur de développement incontournable et jouent un rôle stratégique dans la sécurité alimentaire nationale. Les femmes des zones rurales font face à des contraintes culturelles, sociales et économiques qui limitent leur accès au marché de travail et à des emplois dignes et rémunérés. Elles sont touchées par le chômage, la pauvreté, la précarité et le sous-emploi. Elles sont également concernées par les formes de travail les plus insécurisées notamment dans le secteur agricole (travail et transport dans des conditions pénibles, indécentes, souvent dangereuses et en dehors de tout contrôle légal, salaire variant entre 13 à 17 TND équivalent à 3 à 5 euros par jour). Par ailleurs, l'inégal accès à l'information et à des prestations et services sociaux de qualité, l'absence de soutien public et privé aux responsabilités familiales, et la difficulté d'accès aux marchés et aux opportunités de formation qualifiante, constituent autant d'entraves à la participation économique, sociale et politique des femmes en milieu rural[27].

Face à cette situation, une solution possible est l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif, participant à améliorer la situation de la femme rurale par le renforcement de son autonomi-sation économique et sociale et par l'accès aux ressources de financements formels pour rentabiliser son travail. En effet, l'agriculture contractuelle (AC) permet de tisser des liens étroits entre les femmes rurales adhérentes aux Groupements de Développement Agricole (GDA), les producteurs et les acheteurs. Par conséquent, l'AC peut garantir la stabilité relative du travail et des revenusen favorisant l'accès aux instruments de financement via, notamment, le GDA.

Le GDA « ALHayet »

A Kaleet Snen, les femmes rurales sont dépositaires d'un savoir-faire traditionnel pour la préparation des épices transformées. Dans le but de créer des sources de revenus additionnelles à 25 femmes et filles et renforcer leurs autonomisations, une initiative de les regrouper en GDA a eu lieu sous la forme du GDA « Al Hayet ».

TABLEAU 6 : DONNEES DE BASE DU GDA AL HAYET

Nom du GDA	Al Hayet« الحياة»
Année de création	2015
Siège (adresse)	Avenue El Habib Bourguiba KalaatSnene 7130
Nombre d'adhérentes fondatrices en 2015	25
Nombre d'adhérentes en 2018	45 dont 10% jeunes
Adhésion actuel	50 TND
Zone d'intervention	9 Imeda – délégation Kalaat Snen
Activités principales	• Vente et achat groupés • Transformation des produits agricoles • Elevage des cailles • Formation et sensibilisation • Espace informatique pour les enfants des adhérentes

25- *Note de Présentation «Stratégie nationale pour l'autonomisation économique et sociale des femmes et des filles en milieu rural, 2017-2020»*

Avec la contribution du projet IPFA, la CRDA au Kef aménagée un point de vente des produits féminins de terroirs qui est devenu également un point de rencontre entre les différentes agricultrices productrices et OPAs féminines de la région.
Par l'accompagnent de IPFA à la concrétisation des liens d'affaires, le GDA a installé ces produits au point de vente à la CRDA kef et au point de vente de l'Office des Terres Domaniales(OTD) à Tunis.
Le GDA adhère également à une **plateforme de vente en ligne.** Cetteplateforme est un site de vente en ligne de produits naturels ou biologiques tunisiens : produits cosmétiques et produits du terroir. Cette plateforme collabore avec des artisans dans différentes régions de la Tunisie afin de proposer une sélection de produits de grande qualité et préparés avec passion à ses clients.

5.1. Le modele d'affaires d'agriculture contractuelle

Sur la base des définitions mentionnées précédemment dans la partie des concepts,ce modèle d'affaires peut être défini comme un **Modèle d'affaires AC « Hybride »** : le GDA a passé un accord avec deux points de vente étatiques, complétés par un accord avec une IMF. Le GDA fournit à ses adhérents des formations techniques, la vulgarisation, la vente collective des produits de terroirs des femmes adhérentes ainsi que l'achat groupé, la transformation, le conditionnement et la vente des épices.**La matrice du modèle d'affaires,** présentée ci-dessous (« Business Model Canevas ») fournit un outil pour visualiser le modèle d'affaires du GDA.

Figure 10 : Matrice du modèle d'affaires d'Agriculture Contractuelle (Producteurs –GDA « Al Hayet »-point de vente OTD/CRDA)

Partenaires Clés

Privés :

- Producteurs (Kaleet Snen et Kairouan)
- Transporteurs
- Fournisseur de bouteille en verre
- Fournisseurs d'épices
- Sociétés d'évènements
-IMF et ONG association de développement
-Moulin Kaleet Snen

Publics

- CRDA (CTV KaleetSnen)
- OTD
- Point de ventes étatiques
- URAP

Partenaires de développement :

- Projet IPFA –GIZ (convention)
- Fonds Suisse (convention)

Activités clés

GDA AL Hayet

- Sécher les plantes en soleil, nettoyer, laver
- Transporter
- Broyer
- Trier, contrôler, conditionner
- Vendre
- Appui technique
- Marketing

PME (plateforme en ligne) / point de vente

- Acheter
- Faire de la publicité
- Vendre
- Transporter
- Réception de feedback des clients

Ressources clés

GDA

- Main d'œuvre, savoir-faire,
- Local
- RH : 4 cadres : directrice exécutive+ comptable + responsable de stock+ agent commercial
- Matières premières : orge vert et orge, épices
- Equipements : moulin des épices, sous vide, transformation en saumures, …
- Equipements projet culturel
- Equipements cailles
- Equipements d'extraction

Point de vente /PME

- Ressources humaines,
- Dépôt de stockage
- Chambre frigorifique
- Capital pour les biens / intrants

Proposition de valeur

GDA AL Hayet

- Technique de séchage spécifique qui garde le goût et l'arôme naturel de la plante
- savoir-faire local
- recettes innovantes
- sécurité sociale par rapport aux revenus des femmes
- Marchés assurés
- Accès à l'assistance technique et à la formation
- Endroit d'épanouissement des femmes adhérentes

PME (plateforme en ligne) / point de vente

- disponibilité de produits de façon régulière
- Traçabilité des produits améliorée
- Relations fournisseurs fiables
- Produit répond aux exigences du consommateur

Relation client

Point de vente

- Accord entre CRDA/GDA et point de vente - verbal
- Accord entre GDA et point de vente OTD à Tunis verbal

PME (plateforme en ligne)

-Contrat d'approvisionnement entre la plateforme et le GDA en cours de négociation

Canaux de distribution

- Chaque 21 jours, le chauf-feur de la CRDA /KEF amène les produits vers les points de vente étatiques à Tunis et au Kef
- Participation aux foires et salons locaux et nationaux
-Vente sur place dans les locaux du GDA

Segments de clientèle

Marché d'extrants (épices et produits de terroirs)

- Un marché local et national demandeur :
✓ 20% Kaleet Snen point de vente GDA : cadres, adhérentes, femmes travailleuses
✓ 30% OTD
✓ 50 % Foire et salon
✓ 0% en cours de négociation
- Demande importante des épices fait main et OULA et Bsshs
- Exigences : hygiène, pas de poussière, l'odeur, emballage sain avec l'identité de la région.
- Plateforme en ligne : Em-ballage en Craft (Plateforme) + étiquette

Marchés intrants

- Agriculteurs Kaleet Snen : orge et blé
- Marché ordinaire : karouia kmoun, grain de fenouil….
-Fonds de roulement

Structure des coûts

- Coûts de production
- Coûts de transformation
- Coûts administratifs du personnel : gestion et suivi
- Amortissement
- Loyer (12 TND par adhérente * 40 = 480 TND)

Source de revenus

- Adhésion des adhérentes (35 TND*40=)
- Pourcentage du prix de vente des produits de terroirs et des épices (5%)
- Donation en nature (matériels de stockage et de transformation, de conditionnement et d'étiquetage par l'IPFA) et en espèces (fonds de roulement par ONG Marhma 10Mio TND- ONG Suisse 17 MioTND)

Revenus supplémentaires de :

- Rendements améliorés : de 40 à 60 tonnes à l'hectare
- Création d'emplois : ouvrières adhérentes dans l'unité de triage, de séchage, des agents administratifs (4), transporteurs.

5.2. Accompagnement du modele d'affaires

Le contexte dans lequel intervient le GDA

La mission « Professionnalisation des prestations de services agricoles des Organisations Profes-sionnelles Agricoles (OPA) en Tunisie » a été lancée par le PROAGRI[28] en décembre 2017, afin de :

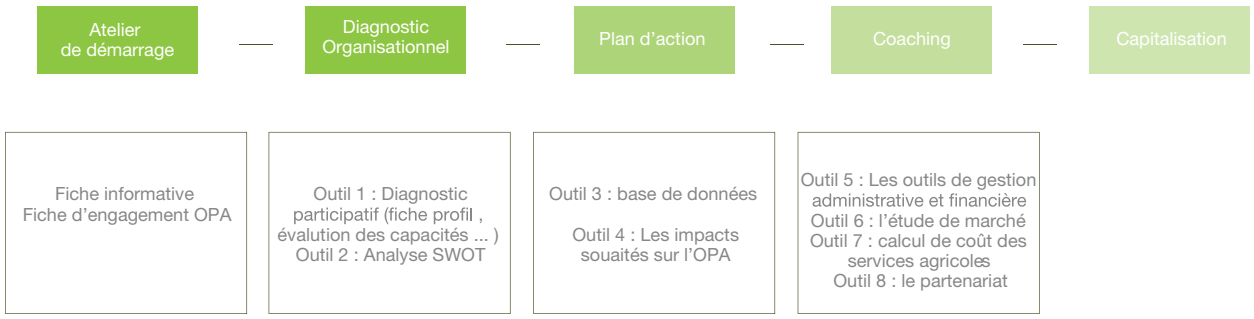
- Renforcer des capacités de gestion et d'organisation des SMSA et GDA des régions Nord-Ouest et Centre-Ouest ;
- Appuyer les OPA pour offrir des services innovants basés sur la demande de leurs membres et adhérents de façon financièrement durable

Parmi les 22 OPA diagnostiquées, le GDA « Al Hayet » a été sélectionné pour un processus d'accompagnent.

Le processus méthodologiquemis en place

Suite au diagnostic organisationnel du GDA, un plan d'activité a été élaboré d'une façon participative et a été appliqué durant 9 mois. L'accompagnement du modèle d'affaires du GDA a été basé principalement sur l'amélioration de l'organisation interne du GDA, l'appui à la diversification de ses services et ses activités et le renforcement de ses liens externes avec les partenaires.
Le schéma ci-dessous résume ce processus.

FIGURE 11 : SCHEMA DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT DU GDA HAYET

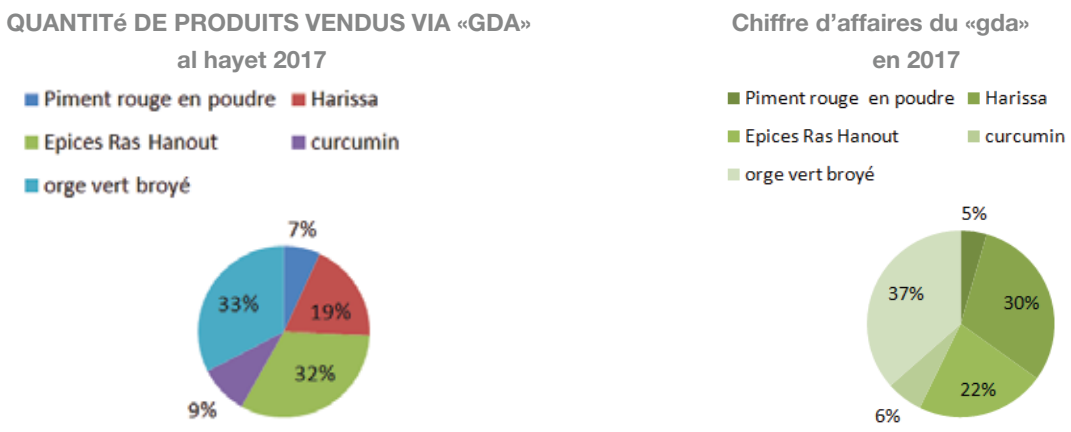


Processus méthodologique de la mission « professionnalisation des services auprès des organisations professionnelles agricoles » PROAGRI/GIZ 2018

Les résultats obtenus :

L'accompagnement de ce GDA a amené à capitaliser les résultats suivants :
Calcul des coûts des produits/services ; ces éléments ont été produits mais ne sont pas disponibles pour les partager / comparer (méfiance du GDA à communiquer ces données) ;
Le GDA a pu cependant diversifier sa production et donc diversifier son chiffre d'affaires ce qui le rend moins dépendant à une culture ; voir schéma ci-dessous :

FIGURE12 : SCHEMA DE REPARTITION DES PRODUITS VENDUS ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GDA HAYET EN 2017



Source : Auteur sur base de données fournies par GDA AL Hayet

- Appui à la femme rurale : leadership féminin et bonne gouvernance ;
- Budgétisation participative ;
- Elaboration et application des outils de gestion administrative et financière ;
- Organisation des rôles autour des activités économiques et élaboration de l'organigramme au sein du GDA ;
- Elaboration du règlement intérieur qui régit le bon fonctionnement au sein du GDA ;
- Acquisition de compétences en gestion des conflits ;
- Gestion des stocks ;
- Développement des relations d'affaires (avec une plateforme de vente en ligne).

Au stade actuel et en peu de temps, les résultats sont plus qualitatifs que quantitatifs. Ils augurent cependant de bonnes perspectives pour l'avenir des activités du GDA.

5.3 Les leçons apprises

La mission « Professionnalisation des prestations de services agricoles des Organisations Profes-sionnelles Agricoles (OPA) en Tunisie » a été lancée par le PROAGRI28 en décembre 2017, afin de :

- En termes méthodologiques :

✓ La sensibilisation des organisations d'agriculteurs aux objectifs et aux avantages potentiels de l'AC et au processus de développement du modèle d'entreprise AC, le modèle AC de l'OPA et le modèle conjoint est nécessaire ;

✓ L'importance des acteurs régionaux telles que : CRDA, Gouverneur, préfet dans la résolu-tion des conflits qui dans le contexte sont des sujets importants ;

✓ L'importance du capital humain de l'OPA : qualité de conscience, formations, objectifs, intentions, motivation etc. ;

✓ L'importance d'avoir une vision globale des revenus des producteurs (sur une année) afin d'évaluer l'importance de l'activité dans son système de production de l'exploitation. Si l'activité visée est minime en termes de revenu, il y a peu de chance que les producteurs s'investissent dans le modèle AC ;

✓ La promotion d'un modèle d'agriculture contractuelle demande une facilitation neutre et patiente car la méfiance est prédominante et ses impacts n'apparaissent qu'à moyen et long terme ; l'information et la communication peu développées ont engendré des problèmes dans la priorisation des besoins.

✓ Des stratégies de gestion des risques spécifiques au modèle AC et au contexte local doi-vent être prises en considération avant la contractualisation ;

✓ Les capacités de leadership au niveau des OPA nécessitent d'être renforcées ;

✓ Un certain niveau de développement de l'organisation interne est la base et la condition pour pouvoir offrir des services ; pour un grand nombre d'OPA, cette condition n'est pas encore assez remplie ; le niveau de connaissances en gestion organisationnelle et finan-cière est notamment assez bas ;

✓ Enfin, la capitalisation de modèle d'affaire demande du recul suffisant (plusieurs années) pour espérer mesurer des effets. Cela nécessitedès le départ d'avoir une volonté com-mune de partager les informations / données chiffrées permettant de bâtir des référentiels technico-économiques utiles pour tous les acteurs. Les comptes d'exploitation de situation de référence au niveau producteur et SMSA doivent être établis dès le départ.

6. CONCLUSION

Pour donner suite à ces initiatives d'élaboration participative d'un modèle d'affaires viable et durable dans la chaine de valeur des épices et herbes aromatiques séchées naturellement, il est possible de mettre l'accent sur les points suivants :

- 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 et ii) les besoins de l'OPA pour développer un modèle d'affaires viable et durable ;

- L'acteur principal de la chaine de valeur doit définir ses besoins réels pour faciliter la con-crétisation des liens d'affaires ;

- Pour réduire le temps et le coût de diagnostic et des analyses du CVA et de modèle d'affaires existants, il est préférable d'utiliser les études et les sources existantes fiables ;

- Pour développer un modèle d'affaires AC où l'OPA est viable, chaque acteur doit avoir une vision de son engagement dans la CVA ce qui facilite par la suite le développement d'une stratégie globale de la CVA ;

- Une bonne démarche méthodologique d'élaboration d'un modèle d'affaire AC, basée sur une analyse économique, environnementale et sociale, sert à structurer les négociations pour la contractualisation.

- L'agriculture contractuelle (AC) permet de tisser des liens étroits entre producteurs et acheteurs et de sécuriser les producteurs au niveau des prix de vente et des quantités qui seront achetées.L'agriculture contractuelle se définitcomme des contrats à terme,spécifiantles obligations des producteurs et des acheteurs en tant que partenaires d'affaires. Les vendeurs, c'est-à-dire les producteurs, sont tenus de livrer les quantités et les qualités spécifiées dans le contrat tandis que les acheteurs, généralement des transformateurs ou des commerçants s'engagent à enlever les produits et à effectuer les paiements avec des prix fixésau préalable dans les contrats. Très souvent, les acheteurs fournissent des services annexes dont les plus fréquents sont la fourniture d'intrants, le préfinancement des frais de campagne et la fourniture de services non-financierstels que la vulgarisation et la formation. L'AC crée des liens durables entre les producteurs et les acheteurs et elle permet de protéger les revenus des agriculteurs contre les fluctuations saisonnières du marché

“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

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 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)