



Note de capitalisation

MODÈLES D'AFFAIRES DE LA CHAINE DE VALEUR TOMATE SÉCHÉE AU SOLEIL

Les cas des projets pilotes IPFA





TABLE DE MATIÈRES

	Liste des figures	3
	Liste des tableaux	3
	Liste d'abréviations	4
1.	Introduction	5
2.	Contexte	6
2.1	Le contexte lié au projet IPFA	6
2.2	concepts clés et approche	6
2.3	potentialités de la tomate séchée en tunisie	7
2.4	la chaîne de valeur tomate séchée naturellement au soleil au niveau local	8
3.	Opportunités à saisir et contraintes à lever	9
4.	Une solution promoteuse : promouvoir l'agriculture contractuelle	10
4.1	Une méthodologie d'accompagnement approfondie	10
4.2	Les acteurs principaux	11
4.3	Les acteurs de supports	14
4.4	Le modèle d'affaires d'Agriculture Contractuelle « AC »	15
4.1	Le Modèle d'affaires de la PME El Wafa	15
4.2	Le Modèle d'affaires des producteurs	17
4.3	Modèle d'affaires de l'Agriculture Contractuelle « AC » PME Elwafa et	
	des agriculteurs non groupés	20
4.5	Durabilité du modèle d'affaires A.C	25
4.6	Suggestions et pistes de réflexion sur ce modèle d'affaires AC	26
4.7	Les leçons apprises	27
5.	Une solution possible : promouvoir le modèle d'affaires de l'OPA	28
5.1	Les acteurs Principaux	28
5.2	Les acteurs de supports	29
5.3	Le modèle d'affaires « SMSA Al Izdihar »	30
5.4	Analyse de la viabilité du modèle d'affaires actuel de l'OPA	32
5.5	La Réforme du modèle d'affaires actuel et élaboration d'un nouveau	
	modèle ADEQUAT « SMSA Al Izdihar »	33
5.6	Les leçons apprises	34
6.	Conclusions	34

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Approche méthodologique du projet IPFA	6
Figure 2: Structure du processus : phases et étapes pour le développement des sys-	10
tèmes d'AC	10
Figure 3 : Evolution de la quantité de l'approvisionnement en tomates fraîches et des	
quantités De tomates séchées 2014 – 2018	12
Figure 4 : Evolution de la superficie et du nombre de producteurs 2014 -2018	13
Figure 5 : Cartographie local de la CVA-tomate séchée au soleil - acteurs principaux	
2017	13
	10
Figure 6 : Cartographie des acteurs de supports, niveau MESO, CVA tomate séchée au	
soleil, jendouba 2017	14
Figure 7 : Synthèse du modele d'affaires AC	15
Figure 8 : Processus de séchage de la tomate et temps nécessaire sur la base d'un pro-	
cess de 10 t de tomates fraiches	15
Figure 9 : Profil des risques de la PME El Wafa à Jendouba en 2017	17
Figure 10 : Profil des risques au niveau producteur en 2017	20
Figure 11 : Schéma du système de gestion du modèle d'affaires d'AC entre la PME El	
	24
Wafa et ses fournisseurs jendouba 2017	24
Figure 12: Schéma du modèle d'affaires d'AC D'EL Wafa	25
Figure 13 : Les données de base de la SMSA AL Izdihar	28
Figure 14 : Cartographie locale de la CVA - acteurs principaux a kasserine en 2017	29
Figure 15 : Cartographie locale de la CVA - acteurs de supports a kasserine en 2017	32
Figure 16 : Schéma du modèle d'affaires smsa al izdihar	32
- 19an - 10 1 - 20menta da modoro a amanos omos amesmas	

LISTE DES TABLEAUX

LIGIT DEG TABLEAGA	
Tableau 1: Production et exportation des tomates séchées, Tunisie 2005-2017	7
Tableau 2 : La société El Wafa en chiffres	11
Tableau 3: Producteurs et sites de production en 2018	13
Tableau 4: Prix de revient prévisionnel (TND) tomates séchées pour 1 carton de 10 Kg,	
PME Elwafa 2017	16
Tableau 5 : Calendrier cultural tomate de saison plein champ (100 jours), jendouba 2017	18
Tableau 6 : Charges opérationnelles des producteurs par hectare en 2017	19
Tableau 7: Produits des producteurs par hectare en 2017	19
Tableau 8 : Compte d'exploitation avec marge brute à l'hectare en 2017	19
Tableau 9 : Flux de trésorerie et des risques ElWafa 2017	23

LISTE D'ABRÉVIATIONS

API Agence de Promotion des Investissements

CRDA Commissariat Régional au Développement Agricole

CVA Chaîne de Valeur Ajoutée

CTV > Cellule Territoriale de VulgarisationDCT > Double Concentré de Tomate

DGE-DA Direction Générale des Etudes et de Développement Agricole

GDA Croupement de Développement Agricole

GICA Croupement Interprofessionnel de Conserves Alimentaires

GIZ

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

Ha ► Hectare

IMF Institution de Microfinance

IPFA Initiative pour la Promotion des Filières Agricoles

MARHP Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche

OPA > Organisation Professionnelle Agricole

PME Petite et Moyenne Entreprise

SMSA > Société Mutuelle de Services Agricoles

t > tonne

TND Dinars Tunisien

TradeMap > Trade statistics for international business development

AC > Agriculture contractuelle

FOSDA

Hazard analysis Critical Control Point

URAP ► Short Message Service

Fond Spécial de Développement Agricole

Union Régional

1.INTRODUCTION

Le contexte de la chaîne de valeur de tomate séchée est marqué par une forte demande de l'Europe et notamment de l'Italie. Cette demande se concrétise par des commandes à des entreprises tunisiennes qui n'arrivent que très partiellement à satisfaire les quantités sollicitées par les clients. Cette forte demande constitue une opportunité évidente à saisir pour les producteurs et transformateurs.

Pour atteindre ce positionnement, des contraintes sont à surmonter. L'un des plus grands défis est d'augmenter le rendement à l'hectare des variétés de tomate destinées au séchage pour répondre aux besoins en volume des transformateurs. La stabilisation de l'approvisionnement en tomate fraîche, en qualité et quantité, en fidélisant les agriculteurs-fournisseurs reste une préoccupation majeure des transformateurs. Egalement, la réduction des coûts unitaires de production au niveau des exploitants agricoles devrait assurer une meilleure compétitivité et une meilleure marge bénéficiaireaux producteurs et aux transformateurs. Enfin, l'accès au financement pour les producteurs et trans-formateurs demeure une contrainte importante.

Face à ces enjeux, le projet « Initiative pour la Promotion des Filières Agricoles (IPFA) » de la coopération allemande au développement a initié deux approches, « l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires» et « le modèle d'affaires Organisation Professionnelle Agricole(OPA) » dans le cadre d'opérations pilotes à Jendouba et Kasserine.

A Jendouba, le modèle d'affaires d'agriculture contractuelle est centré sur l'entreprise de transforma-tion El Wafa. Cette entreprise réalise un chiffre d'affaires de près de 600 000 TND en 2017. Elle em-ploie 7 permanents et près de 150 saisonniers. Elle a développé un partenariat avec 23 producteurs - fournisseurs. Avec l'appui du projet IPFA et des partenaires, sa production de tomates séchées a fortement progressé (de 30 à 108 tonnes en 2016). Elle a investi près de 140 000 TND dans son unité de production. La matière première représente 75% du prix de revientde la production de la tomate séchée, ce qui montre son poids. La chaîne d'approvisionnement par des producteurs de tomate est un élément indispensablepour l'entreprise El Wafa. Au niveau des producteurs, la marge brute par Ha est de près de 4 740 TND pour une activité sur

6 mois (soit un revenu de près de 790 TND par mois). Le besoin en fonds de roulement par Ha est près de 5 000 TND.

A Sbitla, le modèle d'affaires OPA est quant à lui centré sur la Société Mutuelle de Services Agricoles (SMSA) AL Izdihar. Créée en 2016, cette SMSA compte 15 adhérents en 2018. La SMSA affirme avoir réalisé en 2017 un résultat excédentaire de l'ordre de 63 000 TND. Cependant, les efforts de gouvernance interne restent importants. Dans sa stratégie future, le présidant de la SMSA confirme que «la SMSA veut se positionner comme partenaire à l'amont et à l'aval des producteurs de légumes de la région, en leur offrant un accompagnement technique et la garantie d'achat de leurs récoltes à des prix inté-ressants. Par la même occasion, la SMSA souhaite investir à moyen terme dans la transformation des tomates séchées pour développer la valeur ajoutée à l'échelle locale ». Ainsi, cette note de capitalisation a pour objectif de faire la synthèse de l'application de ces approches. Elle s'adresse aussi bien aux opérateurs de modèles d'affaires (exploitants agricoles, SMSA, entreprises de transformation), qu'aux structures d'appui nationales et internationales et aux structures de financements étatiques et privés (banques et Institutions de Micro-Finances (IMF)). Cette note a pris en considération les recommandations des participants lors des deux ateliers de réflexion préalablepar rapport à la structure et aux grandes lignes (le 28.08.2018 avec les OPAs et PMEs bénéficiaires et le 06.09.2018 avec les structures d'appui et les structures de financements étatiques et privés). Le contenu de cette note prend en compte également les livrables de la mission dans le cadre de l'IPFA « Accompagnement de groupements d'agriculteurs et petites entreprises agroalimentaires pour la conception et mise en œuvre de modèles d'affaires durables » (2017 -2018) et les résultats des ateliers de consolidation des modèles d'affaires avec les bénéficiaires en fin 2018.

Enfin, les informations et les chiffres issus de ces expériences «pratiques» ne sont pas normatifset ne présentent en aucun cas «ce qu'il faudrait faire»; cette note de capitalisation se limite à présenter des expériences tunisiennes localesayant donné des résultats intéressants durant la période de 2016 à 2018 dans leur contexte spécifique.



2.CONTEXTE

Parties contractantes des deux projets pilotes	Projet pilote avec la société El Wafaet les producteurs de tomates destinées au séchage à Jendouba Projet pilote avec la SMSA Société Mutuelle de Services Agricoles «Al Izdihar » à Kasserine						
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 (DGEDA)						
Partenaires publics et privés	Commissariats Régionaux au Développement Agricole (CRDA) de Jendouba et de Kasserine, structures d'appui,banques, bureaux d'études						
Chaîne de valeur	Tomate séchée naturellement au soleil						
Période d'exécutiondes projets pilotes	02/2016 – 12/2018						
Lieu de prestation	Gouvernorat de Jendouba - Gouvernoratde Kasserine						

2.1 Le contexte lié au projet ipfa

Ces deux interventions 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, appuyés par un conseil mieux adapté.

Le projet IPFA vise à stimuler l'investissement dans ces régions et la durabilité des modèles soutenue 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 est mis en œuvre en coopération entre la Direction Générale des Études et du Développement Agricole (DGE-DA) du MARHP et la 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 laquelleune société (exploitation, groupement de producteurs ou entreprise) 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 agri-coles

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 (producteurs, 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.

Précisons également que l'approche chaîne de valeur est basée sur la demande (marché). Cette ap-proche se distingue fortement de l'approche filière qui est basée sur l'offre (production). En se focali-sant sur une approche chaîne de valeur, il est recherché la création de valeur ajoutée au niveau de chaque acteur de la chaîne (exploitant agricole, transformateur, importateur). Cette valeur ajoutée' va donc traduire la création de richesse de chaque acteur / entreprise.

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

Figure 1 : approche méthodologique du projet IPFA

Formation et renforcement des capacités

- Formation gestion administrative et financière de la SMSA avec un accompagnement sur place.
- Sensibilisation des bénéficiaires et des partenaires sur l'approche de l'agriculture contractuelle.
- Formation introduction à la négociation et la contractualisation.
- Visite d'échange avec des groupements agricoles en Tunisie.
- Voyage d'étude en Allemagne sur les modèles d'affaire en agriculture contractuelle

Appui en matériel

- > Plants des tomates variété « Sabra»
- > Systèmes d'irrigation
- ➤ Caisses de collecte et de transport
- ➤ Tables de séchage
- Logiciel pour la gestion administrative et financière

Source : IPFA 2018

Accompagnement pour la mise en oeuvre des modèles d'affaires

Analyse participative de la chaine de valeur

évaluation du modèle d'affaires

Identification de besoin de financement

Appui à la négociation et la contractualisation avec partenaires d'affaires

Signature des contrats / conventions OPA - PME et agriculteurs-PME

élaboration du plan d'affaire PME pour demande de crédit

élaboration d'un plan de développement stratégique pour la smsa

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.

Le processus d'accompagnement est détaillé dans les modèles d'affaires présentés plus bas.

2.3 Potentialités de la tomate séchée en Tunisie

Le contexte est également marqué par la place de la tomate séchée dans l'économie nationale. En Tunisie, la tomate joue un rôle important dans les stratégies de développement économique. La culture de la tomate s'étend sur une superficie moyenne de 27 150Ha/anvariable d'année en année selon les conditions du marché (Source : DGEDA ; 2018). En 2018, la production nationale de tomate fraîche est de l'ordre de 900 000 tonnes dont 618 000 tonnes sont destinées à la transformation.

95000 tonnes de tomates concentrées ont été produites en 2018 (source MARHP 2019).

La culture de la tomate de saison sert majoritairement à approvisionner le marché du frais et, de plus en plus, le marché des tomates séchées. La filière tomate fait donc apparaître trois sous-filières différentes : la filière des tomates fraîches, la filière des tomates séchées et la filière industrielle de double-concentré. La filière industrielle est majoritaire avec près de 70% de la production totale.

La filière « tomate séchée » est courte et fait intervenir seulement trois types d'acteurs : le producteur agricole, le transformateur et l'exportateur vers le pays cible (le marché). Pour les produits séchés, on distingueles tomates séchées naturellementau soleil et les tomates séchées artificiellement au four. Les tomates séchées au soleil ayant une couleur rouge foncé, sont les plus appréciées par les consommateurs et les plus demandées sur les marchés internationaux.

Avec des exportations d'environ 6 000 tonnes de légumes séchés par an à une valeur moyenne de 15 millions de Dollars, la Tunisie est le 17ième exportateur mondial (Source : TradeMap, 2017). En 2017, environ 78 % de ces recettes d'exportation ont été réalisées avec l'Italie et 7.9% avec l'Allemagne (Source:GICA 2018). La quantité exportée de tomates séchées est passée de 330 tonnes en 2000 à 5 990 tonnes en 2017 (Source : GICA, 2018).

^{1 -} La valeur ajoutée (VA) est un indicateur financier qui exprime la création de richesse brute d'une entreprise ou l'accroissement de valeur qu'elle a généré, du fait de ses activités courantes. Elle représente une traduction de l'activité de l'entreprise : différence entre le chiffre d'affaires et les consommations intermédiaires.

TABLEAU 1 : Production et exportation des tomates séchées, Tunisie 2005-2017

Année	2005	2008	2015	2017
Production en tonnes	1400	4500	6000	7000
Exportations en tonnes	1235	4000	4092	5990

Source: GICA, INS; 2018

Selon les statistiques du TradeMap, la perspective des marchés de la tomate séchée tunisienne est porteuse surtout versles marchésitaliens, allemands et français.

Le nombre d'unités de séchage de tomates était de 22 en 2017, dont 18 unités ont reçu une certifica-tion technique du Comité National de Certification (Source : GICA, 2018). Les opérateurs sont princi-palement installés dans les Gouvernorats de Béja, Nabeul, Sidi Bouzid, Jendouba et Manouba.

2.4 La chaine de valeur tomate séchée naturellement au soleil au niveau local

Au-delà du contexte national, le contexte des deux zones où le projet est intervenu est à considérer.

La chaîne de valeur locale à Jendouba et l'opportunité de marchésen Italie.

La superficie totale de tomates de saison destinéesà la transformation à Jendouba est de l'ordre de 1 261 Ha avec une production globale estimative de 63 050 tonnes. En 2017, la production de 20 Ha avec un volume de 1000 tonnes, sont destinées au séchage (source : CRDA Jendouba, 2017).

La petite et moyenne entreprise (PME) El Wafa, unité de séchage des tomates à Jendouba, a un marché demandeur de 400 tonnes de tomates séchées en Italie. Elle n'arrive à satisfaire que 5% à peine de cette demande. En effet, la PME a produit 25 tonnes de tomates séchées en 2015 et 30 tonnes de tomates séchées en 2016. Grâce à ce marché et à l'initiative de la PME El Wafa, toute une chaîne de valeur s'est développée dans la zone. Cette chaîne, novatrice dans cette localité, a pu inté-grer plusieurs producteurs depuis 2015, ceci malgréqu'elle soit en concurrence avec la CVA de Double Concentré de Tomate (DCT) déjà existante à Jendouba. Les deux CVA utilisent les mêmes facteurs de production et outils mais le rendement est plus important à l'hectare pour le DCT et par conséquentil procure une meilleure rémunération pour les producteurs. Les facteurs d'attractivité de la CVA tomate séchée au soleil qui sont apparus durantce projet pilote accompagné par IPFA portent sur :

Des considérations économiques :

- Meilleure négociation des prix de cession avec le promoteur ;
- Possibilité de compression des coûts de production grâce aux matériels acquis gratuitement dans le cadre de projet IPFA;
- Meilleur accès au financement ;
- Réduction des coûts de transport ;
- Amélioration des services de productions.

Des considérations sociales

- Inclusion de la population cible ;
- Meilleure intégration de la femme rurale dans les actions de récolte et post-récolte ;
- Amélioration des conditions de travail :
- Amélioration des revenus des femmes rurales.

Des considérations environnementales

- Meilleure allocation et rationalisation des ressources naturelles par les acteurs ;
- Vision collective sur la protection des sols, notamment contre la salinisation.

La chaîne de valeur locale à Sbitla.

La superficie totale de tomates de saison destinées à la transformation à Kasserine est de l'ordre de 510 Ha avec une production globale estimative de 30 000 tonnes. En 2017, la production de 170 Ha avec un volume de 10 000 tonnes de tomates fraîches, sont destinées au séchage (Source : CRDA Kasserine, 2017 ; 1000 tonnes de tomates fraîches donnent entre 100 et 120 tonnes de tomates sé-chées).

La SMSA « Al Izdihar » qui assure la vente groupée des tomates fraîches destinées au séchageci-bleun marché italien comme demandeur de tomates séchées. Actuellement, elle n'arrive pas à satis-faire cette demande. Cette chaîne de valeur novatrice dans cette localité à Sbitla a pu intégrer des producteurs ayant be-soins d'améliorer leurs revenus et leurs modalités de paiement pour avoir un fonds de roulement pour d'autres activités maraîchères.

Dans les deux cas, la demande du marché faiblement satisfaite par la PME El Wafa et la SMSA « Al Izdihar », constituait un socle important pour développer des modèles d'affaires durables.

3. OPPORTUNITÉS À SAISIR ET CONTRAINTES À LEVER

La forte demande sur les marchés d'importation de la tomate séchée au soleilconstitue une opportunité évidente à saisir et donne aux producteurs et aux transformateurs tunisiensun fort positionnement de fournisseurs.

Pour atteindre ce positionnement, l'un des plus grands défis estd'augmenter le rendement à l'hectare pour les variétés des tomates destinées au séchage, pour répondre notamment aux besoins en volume des transformateurs (unité de séchage). Un effet encore plus important est la contribution d'une meilleure productivité parla réduction des coûts unitaires de production, assurant ainsi une meilleure compétitivité au niveau international tout en offrant aux producteurs et aux transformateurs une meilleure marge bénéficiaire.

Cependant, le rendement par hectare des tomates fraîches destinées au séchage² est faible par rapport aux pays concurrentsainsi que l'écart de triage (30% en Tunisie contre 16% à 18% dans les pays concurrents). L'une des raisons de ce faible rendement est la petite taille des exploitations (en moyenne de 3 ha seulement) à l'origine du problème de l'épuisement des sols. Une autre raison est le manque d'économie d'échelle dû au faible niveau d'organisation des producteurs. Les coûts unitaires de production et de transaction élevés qui en résultent sont à l'origine des faibles revenus des petits agriculteurs. Cela démotive les agriculteurs à améliorer leurs méthodes de production. Il en résulte un cercle vicieux qui doit être interrompu par des approches novatrices prometteuses.

En plus de ces contraintes liées à la production, une autre contrainte liée au financement est à lever. En effet, le manque de produits bancaires adaptés aux besoins des agriculteurs et des PME (pour les investissements et les fonds de roulement) limite le développement de la chaîne de valeur. A ceci, s'ajoutele problème foncier des terres agricoles et l'absence d'autres garanties qui minimisent les possibilités d'obtention de crédits saisonniers et l'accès aux services financiers (crédits et subventions) pour des investissements à moyen et long terme. Par ailleurs, les institutions de financement méconnaissent les besoins réels des producteurs en matière de services financiers faute de communication avec les producteurs et de référentiels.

Toutes ces contraintes nécessitent des adaptations et des solutions afin de les lever. L'agriculture contractuelle selon l'approche GIZ est une des solutions possibles.







4. UNE SOLUTION PROMETTEUSE: PROMOUVOIR L'AGRICULTURE CONTRACTUELLE

4.1. Une méthodologie d'accompagnement approfondie

Pour mettre en place cette solution, le projet IPFA a approfondi la méthodologie d'accompagnement présentée plus haut. Il est donc important de la décrire ainsi que de présenter les principaux acteurs, les acteurs de support avant de capitaliser ce modèle d'affaires.

Le processus d'accompagnement du système d'agriculture contractuelle (voir figure 3 pour l'approche théorique)a donccommencé par :

Une 1ère phase pour initier et planifier. Cette phase a été déclinée en plusieurs étapes :

- Etape 1 : un diagnostic rapide des zones de potentiel de production et des systèmes d'exploitation / élaboration de la cartographie de la chaîne de valeur selon l'approche value links 2.0 ;
- Etape 2 : une évaluation des besoins des producteurs et de la PME El Wafa en services financiers, techniques et d'appui et de conseil :
- Etape 3 : un modèle d'affaires de la PME et un modèle d'affaires des producteurs ; les deux modèles superposés donnent un modèle d'affaires interface d'AC adéquat /esquisse du contrat entre PME et producteurs.

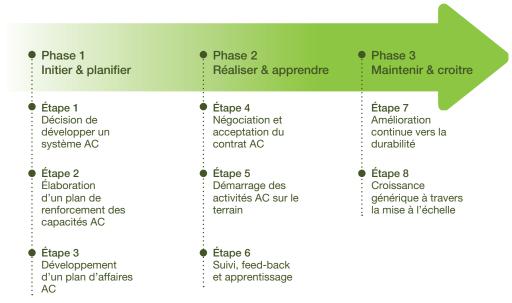
Une 2ème phase pour réaliser et apprendre « la mise en œuvre des modèles d'affaires »avec les étapes suivantes :

- Etape 4 : préaccord d'AC/ proposition de contrat/ appui à des négociations équitables et transparentesentre PME et producteurs ;
- Etape 5 : mise en place d'un système de gestion d'ACet un système d'information ;
- Etape 6 : Développement du plan d'affaire pur l'octroi des crédits et subventions

Une 3ème phase pour la durabilité des modèles d'affaire

- Etape 7: mission de consolidation de quelques modèles d'affaires des projets pilotes;
- Etape 8 : capitalisation et diffusion.

Figure 2 : structure du processus : phases et étapes pour le développement des systèmes d'AC



Source : Manuel d'agriculture contractuelle Volume I publié par la GIZ en 2014

Lors de la première étape de phase 1 « Initier et planifier » (figure 2), les résultats du diagnostic des partenaires du système d'AC existants entre la PME Al Wafa et les producteurs non groupés permettent d'identifier les acteurs principaux et les acteurs de support existants à l'échelle locale. Ceci est à l'origine de l'élaboration de la cartographie de la chaîne de valeur locale de la tomate séchée au soleil à Jendoubapermettant de mieux appréhender la réalité des opportunités et des risques internes et externes à l'AC.

4.2. Les acteurs principaux

La PME « Société El Wafa »

Ayant identifié une opportunité commerciale dans la valorisation des produits de sa région, le proprié-taire de la Société El Wafa fonde sa société en 2013 pour se spécialiser dans la transformation et l'exportation de tomates séchées. Jeune entrepreneur expérimenté en commerce international, il gagne rapidement la confiance d'un client italien pour la haute qualité de ses produits et la maitrise de la technique culturale des tomates.



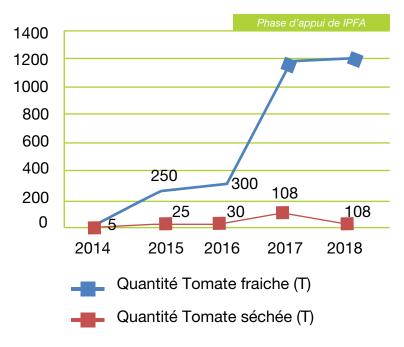
TABLEAU 2 : La société el wafa en chiffres

Raison sociale	El Wafa					
Gérant	M. Abdel Baki Khammassi					
Année de création	2013					
Forme juridique	SARL					
Capital social	20 000 TND					
Investissement	140 000 TND					
Chiffre d'affaire 2017	600 000 TND					
Secteur d'activité	Industrie agro-alimentaire					
Branche d'activité	Tomates séchées et autres légumes et fruits					
Adresse Usine	Jendouba Tunisie					
Effectif 2018	150, dont 7 permanents					

Source : Livrables de la mission accompagnement IPFA 2018 (rapport Diagnostic PME).

La PME a commencé l'activité de séchage, du conditionnement des tomates en2014. Depuis 2016, la production estmontée en flèche (voir figure 3 ci-dessous).

Figure 3 : Évolution de la quantité de l'approvisionnement en tomates fraiches et des quantités de tomates séchées 2014 – 2018



Source : Graphique élaboré par l'auteur de cette note ;données collectéesauprès de la PME El Wafa lors de la mission de consolidation du M.A. Jendouba Novembre 2018

L'un des éléments clés de valeur ajoutée pour une entreprise de transformation de produits agricoles repose sur sa chaîne d'approvisionnement. La Société El Wafa a très vite pris conscience de cela et a lancé une nouvelle expérience pour assurer son approvisionnement en matière première tout en motivant les producteurs à collaborer avec elle. En 2016, à Jendouba, la PME a institué un accord informel avec six agriculteurs-fournisseurs de tomates fraîches. L'objectif est de produire, sur une superficie de 12 hectares, 300 tonnes de tomates fraîches de variété industrielle, non spécifique au séchage, à livrer à l'usine El Wafa. En contrepartie, la société garantitl'achat, par la concertation sur un prix établi en début de saison et un accompagnement technique qui permet (1) aux producteurs d'augmenter la productivité et améliorer la qualité de leurs tomates fraîches et (2) à l'entreprise de garder un lien de proximité avec ses agriculteurs fournisseurs.

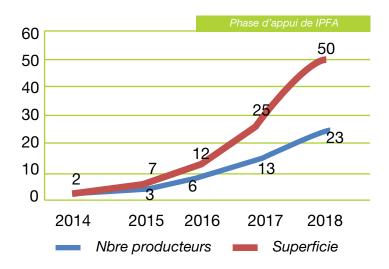
Par l'application de l'approche Agriculture Contractuelle, Elwafa est en relation contractuelle formelle pour 50 hectares avec 2 300 tonnes de tomates fraîches variété « Sabra » spécifique au séchage.

La PME « Société El Wafa »

Pour répondre à la demande de son client en Italie, El Wafa a établi des liens étroits avec des agricul-teurs de la région. La société a commencé son activité par un seul producteur en 2014 pour arriver à 23 en 2018 avec contractualisation formelle des affaires résultat des réunions de négociation entre agriculteurs et PME facilités par le projet IPFA à travers une conseillère en Agriculture Contractuelle



Figure 4 : Évolution de la superficie et du nombre de producteurs 2014 -2018



Source : auteur ; données collectées auprès de la PME El Wafa lors de la mission de consolidation du M.A du projet pilote à Jendouba ;

IPFA Novembre 2018

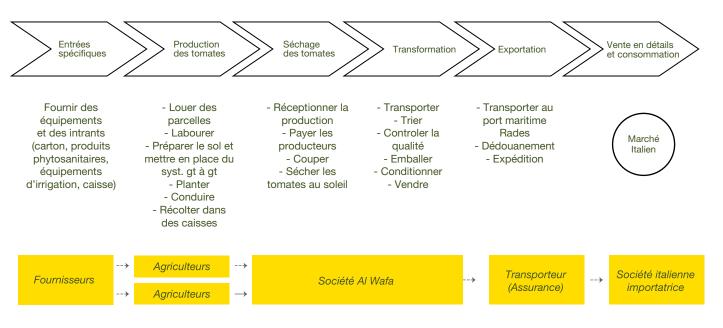
Vue la réussite de la campagne 2016/2017, 23 producteurs de tomates fraîches de la variété « SA-BRA » répartis sur 3 gouvernoratsfont partie du modèle d'affaires d'agriculture contractuelle dont l'acteur principal est la PMEEI Wafa.

TABLEAU 3: Producteurs et sites de production en 2018

Nombre producteurs	Moyenne par producteurs	Superficie en ha	Sites de production
18	2	36	Jendouba / Hakim Sud
2	3	6	Kef / Sidi Khayer
3	2.5	8	Siliana / Krib
23	2.5	50	3 sites de production

Source : auteur ; données collectées auprès de la PME El Wafa lors de la mission de consolidation du M.A du projet pilote à Jendouba ; IPFA Novembre 2018

Figure 5 : Cartographie local de la CVA-tomate séchée au soleil - acteurs principaux 2017

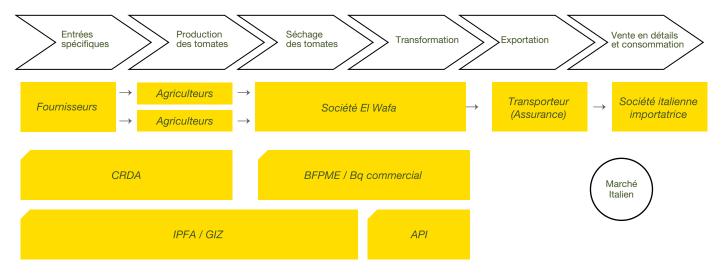


Source : auteur, basé sur atelier CV tenu à Jendouba -Novembre 2018

4.3 Les acteurs de supports

La figure 7 met en évidence les acteurs de support tant au niveau de la production (encadrement technique par les services de l'Etat CRDA) que de la transformation au niveau de l'entreprise El Wafa notamment par les institutions de financement.

Figure 6 : 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

Les institutions financières

L'historique de relations bancaires de la société El Wafa se présente ainsi:

- 2015 : Crédit d'investissement à moyen terme par la Banque de Financement des PME (BFPME) ;
- 2016 : prêt participatif BFPME³ ;
- 2017 : Crédit de campagne par une banque commerciale ;
- 2018 :En raison d'un bon historique bancaire avec la BFPME,la PME a pu avoir l'accord de prin-cipe pour un crédit d'extension.

Les partenaires publics

Ils sont essentiellement:

- L'Agence de Promotion de l'Industrie (API) : elle assure la gestion des incitations financières et fiscales accordées à la PME au titre de son investissement (service gratuit pour la PME).
- Le Commissariat Régional au Développement Agricole (CRDA) : 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 agriculteurs.

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

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

- La sensibilisation des agriculteurs sur l'approche de l'agriculture contractuelle ;
- La facilitation de la formulation d'un modèle d'affaires gagnant-gagnant pour El Wafa et ses four-nisseurs et la contractualisation des accords ;
- La facilitation des réunions de négociation des contrats entre agriculteurs et Pme
- L'appui financier à l'achat des plants de la variété de tomate « Sabra », du système d'irrigation, des caisses de collecte, des tables de séchage.

L'analyse des principales caractéristiques des acteurs en présence dans la chaîne de valeur nous permet, dans les chapitres suivants, de mieux appréhender et analyser le modèle d'affaires d'agriculture contractuelle.

^{3 -} Prêt participatif BFPME : Les prêts participatifs sont des produits financiers de la BFPME se caractérisent par un taux d'intérêt =0% accordés au gérant de la société (augmentation de capital).

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

La troisième étape de la phase 1 (figure3) consiste à élaborer le modèle d'affaires de la PME El Wafa et le modèle d'affaires des producteurs pour atteindre par la suite l'étape de négociations des diffé-rentes parties du modèle d'affaires interface du système AC à Jendouba. La figure ci-dessous synthé-tise cette « intersection » des modèles d'affaires producteurs / PME qui constitue le modèle d'affaire AC.

Figure 7 : Synthèse du modèle d'affaires AC



Source: Exposé M.Will, 2015

4.4.1 Le modèle d'affaires de la pme el wafa

Le modèle d'affaires de la PME El Wafase caractérise par les points suivants :

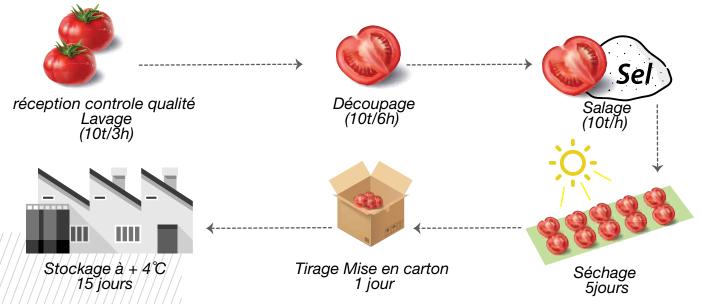
Les exigences de qualité et les procédures pour l'export

La société El Wafa exporte l'ensemble de sa production vers son client en Italie qui conditionne le produit et le distribue vers une chaîne de restaurants. Etant un produit agro-alimentaire, la tomate séchée destinée à l'export nécessite uncertificat de contrôle et un certificat phytosanitaire du ministère de l'agriculture tunisien. Après la préparation de la marchandise, le service de contrôle technique et microbiologique du ministère du commerce est appelé à contrôler la commande (analyse de la forme et son homogénéité, l'acidité et le pH, le goût, la salinité et le pourcentage en sucre). Par la suite, le transitaire se charge de la déclaration douanière, des procédures de dédouanement et du transport. Les tomates séchées autorisées à l'exportation, sont exportées sous couvert d'une facture définitive.

Le processus de transformation

Les étapes du procédé sont détaillées dans la figure suivante :

Figure 8 : Processus de séchage de la tomate et temps nécessaire sur la base d'un process de 10 t de tomates fraiches



Source : auteur, données collectées auprès de la PME El Wafa lors de la mission de consolidation du M.A Jendouba Novembre 2018

Les investissements

Le séchage de la tomate est une technologie de conservation du produit dans un état relativement sec correspondant à un certain taux d'humidité, variable selon la valorisation et l'utilisation du produit final mis sur le marché. Il présente l'avantage à la tomate de préserver, son goût et arôme initiaux.

L'unité de séchage de la société El Wafa est implantée sur une parcelle d'une superficie de 4 ha servant de plateforme agro-alimentaire. Elle comprend un ensemble de sections dont :

- Un espace de séchage de dimension variable comprenant 300 lits de séchage espacés de 1 m, de capacité de séchage individuel de 450 kg de tomate fraîche. Le séchoir est constitué d'un filet de séchage approprié tendu par un fil de fer inoxydable et s'appuyant sur des piquets métalliques. Le filet sert à supporter le poids de la tomate à sécher ;
- Une salle de travail et un entrepôt frigorifique doté d'une chambre froide positive (+ 4°C) servant de lieu de manutention et de stockage de 60 tonnes de tomates séchées.

Le processus de séchage et de conditionnement tel que pratiqué actuellement dans le pays nécessi-tera dans le futur une mise à niveau pour être en conformité avec les exigences du marché interna-tional ciblé (voir notamment les normes européennes).

Le besoin en fonds de roulement et le prix de revient prévisionnel

Pour garantir une qualité de la matière première, la société doit avoir un minimum de 2 000 TND/producteur/Ha pour payer les avances aux producteurs ainsi que les honoraires du premier mois de la main d'œuvre de séchage. Pour l'année 2017, le besoin en fonds de roulement est estimé à 50 000 TND. Le chiffre d'affaire 2017 est de l'ordre de 600000 TND.

Le tableau 4 d'analyse du prix de revient de la production de la tomate séchée, démontre le poids de la matière première qui représente 75% du prix de revient. Comme énoncée plus haut, la chaîne d'approvisionnement est un élément déterminant pour l'entreprise El Wafa.

TABLEAU 4 : Prix de revient prévisionnel (TND) tomates séchées pour 1 carton de 10 kg, pme El Wafa 2017

Rendement (variété Sabra)	
10 kg tomates fraîches pour 1 kg de tomates séchées	
Le kg départ champ	0,25 TND/ Kg
Triage, transport, amortissement, caisse et ramassage	0,06 TND/ Kg
Prix de matière première	0,31 TND/ Kg
Prix de revient de 10 kg de T.S (1 carton)	
Matières premières	34.1
Cartons	1.5
Combustibles, électricité, eau	1
Main d'œuvre	5.5
Frais généraux	3.5
Total	45.6 TND/ 10 Kg
Prix de revient usine 1 carton à 10 kg	45.6
Bénéfice (15%)	6,84 TND/ 10 Kg
Commission (3%)	0,20 TND/ 10 Kg
Prix départ usine 1 carton	52,64 TND/ 10 Kg
Prix départ usine 1 Kg T.S	5,264 TND/ Kg

Source : auteur, (selon les données collectées auprès de la PME El Wafa lors de la mission de consolidation du M.A Jendouba Novembre 2018)





Les risques

Par ailleurs, l'entreprise El Wafa doit faire face à un certain nombre de risques en fonction de l'évolution de son environnement. Ces risques sont présentés ci-dessous :

Profil des risques de la PME El Wafa

Définition des risques :

- Risques naturels « force majeure » : conditions climatiques défavorables, désastres naturels, changements climatiques, diminution de la disponibilité en eau...;
- Risques liés au marché : prix incertains et volatiles (intrants et produits), exigences d'accès au marché accrues (par ex. normes de sécurité sanitaire des aliments) ;
- Risques liés à la production : usage inapproprié des intrants (engrais, produits phytosanitaires), résistance accrue des ravageurs et maladies contre les produits phytosanitaires ;
- Risques financiers : incapacité à payer les avances des producteurs en cas de problèmes de trésorerie, défaut de crédit :
- Risques contractuels: clauses du contrat incomplètes et floues, défaillance des producteurs (par ex. vente parallèle), défaillance de l'acheteur (par ex. livraison tardive des intrants) ;
- Risques institutionnels et politiques: inflation des coûts des facteurs de production, fluctuations monétaires, politique foncièreinadaptée, lourdeur bureaucratique et corruption etc.

Source: manuel A.C. vol II, 2014.

Les risques ayant une sévérité critique à l'activité de la PME sont les risques naturels pour l'activité de séchage au soleil, les risques liés au transport de la marchandise vers l'Italieet ceux de l'inflation des coûts des facteurs de production. Les risques ayant une sévérité à considérer sont les risques financiers et contractuels qui peuvent impacterle bon déroulement de l'activité de la PME. Cette sévérité est présentée dans la figure ci-dessous.

R.naturels R.du marché ..0 R.contractuels propabilité des risques 0.5 sévérité des effets des risques a.o R.financiérs R.politiques/institutionels R.de production

Figure 9 : Profil des risques de la PME El Wafa à Jendouba en 2017

Source : auteur, 2018 (selon les données collectées lors des ateliers de consolidation du MA)

4.4.2 Le modèle d'affaires des producteurs

Une analyse des systèmes d'exploitation est une condition préalable importante pour savoir si le mo-dèle d'affaires d'AC garantit aux producteurs de meilleures conditions de vie que s'ils ne participaient pas dans l'AC.

Le calendrier cultural

Le calendrier cultural met en évidence le cycle de préparation et de production. Il est à noter que la récolte est ciblée sur les mois de Juillet - Août où la pluviométrie est censée être la plus basse, ce qui optimise les conditions de séchage.

TABLEAU 5 : Calendrier cultural tomate de saison plein champ (100 jours), Jendouba 2017

	Nov	Déc	Jan	Fév	Mar		Αv	ır .	M	ai	Jui		Jui	1	Ac	οû			
G1																	Nov		
G2																	Nov		
G3																	Nov		
	Labou	r, Prép	paratio	n lit d	le Semis	Pi	Plantation/Traitement et fertilisation Récolte Lavage et calibrage						Récolte Lavage et calibrage						

Source: auteur, 2018 (selon les données collectées lors des ateliers de consolidation du M A à Oued Mliz Jendouba et Krib)

Les investissements

Au début de chaque année, les producteurs de tomate de saison doivent lancer leurs commandes des plants de variété « Sabra », installer et acheter,en cas de besoins,des équipements d'irrigation.

Le besoin en fonds de roulement et la marge brute

Une grande part des ressources financière de l'entreprise est aujourd'hui dédiée pour accompagner les agriculteurs et assurer la quantité de matière première ; ceci représente une lourde charge pour cette PME freinant son investissement et son évolution. Au mois de février, chaque producteur doit commencer à labourer, à préparer le sol et à épandre des fumiers et des engrais. Le coût est estimé à 5 000 TND pour les 3 premiers mois (janvier à mars 2017). Ci-dessous, le tableau des charges par Ha met en évidence 3 postes importants pour la pro-duction, à savoir les engrais (24%), les plants (19%) et l'eau d'irrigation (15%).



TABLEAU 6 : Charges opérationnelles des producteurs par hectare en 2017

Charges / Ha /2017	Quantité	Montant TND
Engrais		1809
Plants ⁴	30 000	1386
Fumier		360
Traitements		910
Frais de mécanisation	1	460
Eau d'irrigations		1150
Epandage fumier et engrais /	36	72
Plantation ou repiquage	64	128
Binage à la sappe	60	120
Installation et entretien irrigation	42	84
Ramassage /caisse	2000	600
Transport marché local		0
Contrôle de la culture (Heure)	23	46
Lavage et triage tomate	1	320
Total TND		7445

Source : auteur, 2018 (selon les données collectées lors des ateliers de consolidation du MA et l'enquête aux prés des producteurs et PME El Wafa)

Après les charges, il est possible d'estimer les produits et d'en déduire un compte d'exploitation et une marge brute par Ha (tableau 8).

TABLEAU 7 : Produits des producteurs par hectare en 20176

Produits	Montant TND
Tomate fraîche pour séchage – 41 t	10200
Vente produits frais (sur le marché)	1680
Vente industrie (écart de triage)	1680
Vente retrait	168
Cessions	25
Total produitsTND / Ha	13753

Source : auteur, 2018 (selon les données collectées lors des ateliers de consolidation du MA)

TABLEAU 8 : Compte d'exploitation avec marge brute a l'hectare en 2017

Marge / Ha	Montant TND
Produits	13753
Charges opérationnelles	7445
Assurances	900
Amortissement	428
Main d'œuvre familiale	240
Marge brute TND / Ha	4740

Source: auteur 2018

La marge brute estimée dans le tableau 8 est relativement intéressante pour une période d'activité d'environ 6 mois. Elle permet de rémunérer le travail de l'exploitant agricole (790 TND/mois et par Ha)7.

Ces tableaux mettent également en évidence la « nécessaire rationalisation et la recherche de l'optimum » dans l'utilisation des engrais et l'eau d'irrigation. La production de plants de qualité à l'échelle du producteur individuel ou d'un prestataire spécialisé est un élément clé à soutenir pour optimiser les revenus des producteurs.

Ainsi donc le seul conseil « technique n'est plus suffisant ; il est important de progresser vers du conseil « technico-économique » qui permet de rationaliser les inputs et les facteurs de production de l'exploitant agricole. Ceci contribuera à dégager la meilleure marge brute et non le plus grand chiffre d'affaire (produit).

^{4 -} La densité de plantation de la tomate de la variété « Sabra « varie de 30 000 à 33 000 plants par Ha.

^{4 -} La vandat du privé.
5 - Point d'eau privé.
6 - Le rendement moyen est de 60 T/ ha dont 19T sont vendus pour du double concentré de tomate et cessions et 41 T pour le séchage selon le cas étudié à Jendouba.
7 - A titre de comparaison, un ouvrier agricole est rémunéré environ 400 TND par mois (et durant 12 mois).

Les risques ayant une sévérité critique au niveau production sont les risques naturels, risques de production et les risques contractuels. Les risques ayant une sévérité à considérer, sont les risques financiers et ceux liés au marché.

R.naturels
3.0

R.contractuels

R.du marché

propabilité des risques
sévérité des effets des risques
sévérité des effets des risques
R.politiques/institutionels

R.de production

Figure 10 : Profil des risques au niveau producteur en 2017

Source : auteur 2018

Le modèle d'affaires de l'agriculture contractuelle AC présenté plus bas, sera donc « l'intersection » des 2 modèles précédents.

4.4.3 Modèle d'affaires de l'agriculture contractuelle « ac » pme El Wafa et des agriculteurs non groupes

L'AC implique l'adoption par l'acheteur « PME El Wafa » et par les producteurs, d'un modèle d'affaires novateur situé à l'intersection entre les livraisons des agriculteurs et l'approvisionnement de la PME. L'AC fait donc partie intégrante des stratégies de l'entreprise et des exploitations agricoles comme cocontractants. Il s'agit ici d'un modèle d'affaires conjoint, basé sur un contrat à terme, conclu avant la saison. 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 pré-condition pour que le modèle d'affaires d'AC soit durable. Les clauses du contrat PME El Wafa - Producteurs négociées lors de l'étape 4 de la phase 2 de l'accompagnement du projet IPFA (figure 3) sont présentées ci-dessous :

	Clauses	Commentaires
•	Préambule Objet du contrat Exigences et quantité ; caractéristiques de produit (tomate fraîchevariété des-tinée aule séchage) Prix	Le contrat est bipartite, rédigé en arabe et simple ; il va à l'essentiel.
•	Conditions de paiement (avance - paiement final) Modalité de livraison des récoltes (qui fait le contrôle avant livraison et à la réception? comment?) Garantie de récolte : garantie d'achat des récoltes (pour les producteurs) Transport des récoltes	Il fixe le niveau de qualité du produit at- tendu, le prix, les modalités de paiement, les conditions de réception, etc.
•	Utilisation des pesticides et des vitamines (sous contrôle du technicien PME) Forces majeures Durée de contrat = 1 année Résiliation du contrat Application des clauses du contrat Adresses des parties Résolution des conflits : recherche à l'amiable	Ce type de contrat pour-rait gagner en clarté en fixant les « droits et devoirs / engagements » de chaque partie.

^{8 -} Pour l'analyse de ce modèle d'affaires, il est fait référence aux données de l'expérience de Jendouba (PME El Wafa-producteurs)

4.4.3.1 Matrice du modèle d'affaires d'AC

Dans un premier temps, il est important de rappeler la définition de cet outil.

La matrice du modèle d'affaires (« Business Model Canevas ») fournit un outil pour visualiser le modèle d'affaires d'une société (Osterwalder et Pigneur, 2010). En illustrant les interconnexions entre la stratégie, les activités et les résultats d'une société, la matrice (« canevas ») 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 le-viers) ;
- 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.

Source: manuel A.C. vol. II, 2014



21

Matrice du modèle d'affaires d'Agriculture Contractuelle (Producteurs -PME El Wafa à Jendouba)

Segments de clientèle	Marché d'extrants (Tomate séchée)	<u> </u>		bar la r du		rteurs.
Relations client	Producteurs	- Accès aux plants, aux intrants, aux services d'assistance technique - Prix de vente fixé après négociation - Paiement sur 3 tranches - Contrats écrits flexibles - Communication à travers des réunions avant cam-pagne et par téléphone portable - Suivi continu et de proximité grâce aux visites de l'ingénieur - Rejet du produit qui ne répond pas aux exigences (sur champ)	Canaux de distribution	- Lavage des tomates sur champ par les producteurs - Séchage fait par la PME - Transport des tomates fraîches à l'unité de séchage par la PME - Transport de l'entrepôt local à Harare - Paiement des producteurs 30 jours après la réception du produit		Producteurs Rendement moyen = 60 tonnes /Ha Producteur (Prix 1 kg tomate fraiche départ champ = 0.25 TND) Primes de 0.020 à 0.060 TND par kg Marge brute = 4 770 TND/ Ha Marge brute = 5.26 TND Marge brute = 4 770 TND/ Ha Marge brute = 6 0.25 TND Marge brute = 4 770 TND/ Ha Marge brute = 6 0.25 TND Marge brute = 6 0.25
Proposition de valeur	Producteurs	améliorés ale urés istance technique, à la coduits améliorée misseurs fiables nd aux ext-gences du ur sechage spécifique qui st l'arôme naturel du fruit ier du mois de Juin à			evenus	Producteurs - Rendement moyen = 60 tonnes /Ha - Producteur (Prix 1 kg tomate fraîche départ champ = 0.25 TND) - Primes de 0.020 à 0.060 TND par kg - Marge brute = 4 770 TND/ Ha - Marge brute = 4 770 TND/ Ha - 10 kg tomates fraîches pour 1 kg de tomates séchées - 10 kg tomates fraîches pour 1 kg de tomates séchées = 4.56 TND; prix départ usine d'1 kg de tomates séchées = 5.26 TND - prix de revient d'1 kg de tomates séchées = 4.56 TND; prix départ usine d'1 kg de tomates séchées = 5.26 TND - Rendements améliorés : de 40 à 60 tonnes à l'hectare - Création d'emplois : ouvrières dans l'unité de triage, de séchage et de mise en carton, des agents administratifs, tr
Activités clés	Producteurs	- Louer des parcelles en cas de be-soins - Labourer - Préparer le sol et mettre en place le système d'irrigation - Planter, entretenir - Récolter dans des caisses - Laver - Pournir des équipements et des intrants - Réceptionner la matière première - Payer les producteurs - Sécher les tomates ausoleil - Transporter - Trier, contrôler, conditionner - Vendre - Vendre	Producteurs	- Terre, main d'œuvre, savoir PME - Ressources humaines, - Dépôt de stockage - Chambre frigorifique - Capital pour les biens / intrants	Source de revenus	et suivi
Partenaires Clés	Privés:	- Producteurs - PME - Société de transport - Pepinière - Fournisseur de carton - Fournisseurs d'intrants agricoles - Banque - Assurance - Assurance - Assurance - CRDA (CTV) - Banque BFPME - API - Douane - Ministre de commerce	- Ministre de l'industrie	Partenaires de développement : - Projet IPFA - GIZ	Structure des coûts	- Coûts de production : 7 445 TND/ Ha - Coûts de transformation : 45.6 TND / 10 kg - Coûts administratifs du personnel : ges-tion et suivi - Coûts d'assurance (chambre frigori-fiques) - Amortissement

4.4.3.2 Synthèse des flux financiers et des risques du modèle d'affaires AC

Le tableau ci-dessous présente les flux financiers engendrés par l'activité tant au niveau du producteur que de l'entreprise de transformation. Ceci est particulièrement intéressant pour les institutions financières qui soutiennent les producteurs (IMF) ou la PME (Banque).

Pour les producteurs, les besoins en financement se situent en janvier et avril (eau d'irrigation) avec des recettes uniquement en fin de récolte (août). Pour une institution financière, cela peut justifier un crédit de type « in fine⁹ » 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 mentionnés plus haut dans le compte d'exploitation.

Pour la PME, les besoins sont également importants en début de cycle (besoin en fonds de roulement : plus de 21% des recettes espérées) pour lancer la production au niveau des agriculteurs mais aussi en début de récolte (14% des recettes espérées) pour faire des avances sur l'achat des produits aux agriculteurs.

TABLEAU 9 : Flux de trésorerie et des risques elwafa 2017

	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	
	Lak	our prépara	tion	Plantation	traitement e	t fertilisation	Récolte, lavage et calibrage	Séchage et mise en carton	
Producteur									
Dépenses 1 Ha									
Intrants et équipements	1746			794	858	764	303		
Préparat. Main Oeuvre	698			295			838		
Charges d'eau	58			690			403		
Total dépenses	2501	-	-	1779	858	764	1543		7445
Recettes									
Paiement entreprise : avance product.			1000			1000		8200	
Paiement entreprise : solde product.						-			
Vente au marché et DCL									
Total recettes	-	-	1000	-	-	1000	-	8200	10200
Transformateur (base 25 producteurs en 2017)									
Dépenses production			25000			1000		205000	
Dépenses crédit fournisseur			102865			60410	5063		
Dépenses opérationnelles									
Total dépenses	-	-	127865	-	-	61410	5063	205000	399338
Recettes									
Vente tomate séchée								601958	
Donation Giz									
Total recettes								601958	
Risques	naturels	et approvisio	nnement	naturels	et approvis	ionnement	naturels	et marché	

Le tableau ci-dessus fait le lien entre les flux financiers et les principaux risques. Le risque naturel (pluie, grêle etc.) reste majeur. Ce risque peut être atténué par des mesures de protection des cultures (filet, etc.) ou par des mesures de protection des tomates en cours de séchage (abris), mais cela va considérablement augmenter le coût de production. Ces risques naturels importants sont de nature à peu encourager le financement par une institution financière.

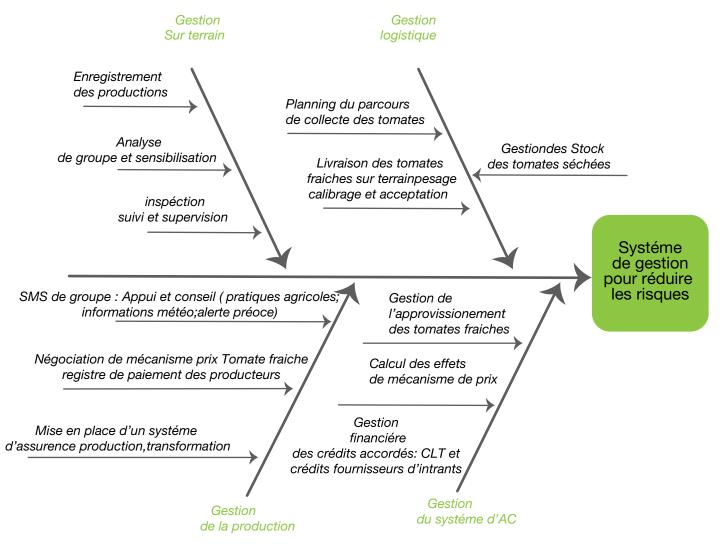
Il serait cependant nécessaire de développer un lien entre ces acteurs dechaîne de valeur à haut potentiel avec le fonds d'indemnisation des catastrophes naturelles que l'Etat met en place en 2019 (système d'assurance agricole).

4.4.3.3 Système de gestion du modèle d'affaires AC

Après le démarrage des activités AC sur le terrain (étape 5- figure 3), il est nécessaire de développer un système efficace de gestion de l'AC qui permet aux partenaires d'affaires d'établir comme base, des relations étroites et de confiance. La figure suivante présente les éléments clés du système de gestion du modèle d'affaires d'AC de la PME El Wafa et de ses fournisseurs. Elle met en évidence les besoins en « gestion sur le terrain » à travers un encadrement rapproché des producteurs. La gestion de la logistique est un enjeu majeur pour la PME de transformation.

^{9 -} In fine : remboursement du capital et des intérêts en fin de cycle de production ; le crédit peut être soit de campagne ou saisonnier ou a moyen terme

Figure 11 : schéma système de gestion du modèle d'affaires d'AC entre la PME El Wafa et ses fournisseurs Jendouba 2017



Source: auteur 2018

4.4.3.4 Schéma du modèle d'affaires d'agriculture contractuelle El Wafa

La société El Wafa fournit directement de l'assistance technique et des intrants aux producteurs, donne des avances monétaires et achète la production. Du côté de son modèle d'affaires propre à la PME, El Wafa gère l'activité de séchage et de conditionnement des tomates et assurent les exporta-tions.

Selon le Manuel de la GIZ sur l'AC, le modèle d'affaires d'AC peut être caractérisé comme un modèle d'affaires appelé hybride «centralisé informel». La relation entre les deux partenaires peut être décrite ainsi :

- L'acheteur s'approvisionne auprès de nombreux agriculteurs à Jendouba, Kef et Siliana et leur fournit des services financiers et techniques intégrés dans l'accord ;
- Les conditionnalités liées à la date de plantation, la quantité (quotas), la qualité et la livraison sont déterminées au début de la saison (mois de février) ;
- L'expert technique de la société assure le contrôle et le suivi de tout le processus de production des tomates (plantation, traitement, fertilisation, irrigation, récolte).
- L'avance en argent et en nature (intrants, plants et système d'irrigation)

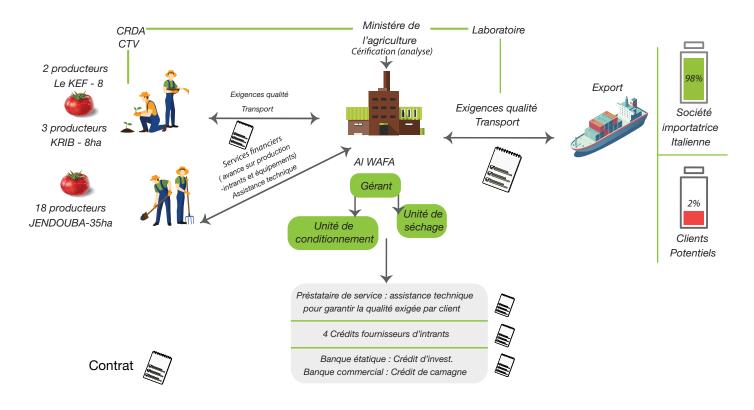
Un tel système de gestion de l'AC bien planifié et mis en œuvre avec compétence est nécessaire afin d'être compétitif sur le marché international. Pour réussir, la société El Wafa a établi les exigences suivantes pour la production et les activités post-récoltes :

- Seules les variétés qui sont de forme longue pyriforme ou oblong ou ovoïde avec un poids moyen de 40 g et avec un pourcentage de matière sèche supérieur à 5% sont acceptées ;
- Le calibrage et le lavage doivent être effectués sur champ avant livraison ;
- La couleur et l'absence des fruits attaqués par la nécrose apicole, le coup de soleil, les larves noctuelles et alternarioses sont des critères de classification/ rejets ;
- L'accent est également mis sur le caractère d'homogénéité de la forme du calibre.

En tenant compte des rôles et responsabilités des parties contractantes, le système de gestion et de support lié au modèle d'affaires d'AC de la PME El Wafa et ses fournisseurs, se présente comme suit.

Figure 12 : Schéma du modèle d'affaires d'AC d'El Wafa

Modèle d'affaire AC. Hybride



Source : auteur, 2018 (selon le Design initial du M.A consolidé en novembre 2018)

4.5 Durabilité du modèle d'affaires a.c.

L'AC peut aider à atténuer les imperfections du marché. Selon le type de contrat, l'AC peut également induire un changement au niveau du marché des intrants et de la production, du financement rural et de l'appui – conseil ainsi que dans la gestion de la société acheteuse.

Afin d'atténuer les imperfections du marché, des conditions clés pour une AC efficace ont été identi-fiées (pour les critères voir GIZ Manuel AC, Volume I), notamment :

Confiance et portée de la négociation

- La confiance est primordiale pour la réussite. Les petits producteurs qui ont commencé en 2015 sont entrain de diffuser l'information debouche à oreille ; c'est l'effet « multiplication » ;
- La PME El Wafa peut être un modèle à suivre en ce qui concerne les mesures prises pour avoir la confiance de l'agriculteur (proximité des agriculteurs (rayon de 30km), disponibilité du service technique (intervention immédiate pour donner suite à la demande de l'agriculteur par un ingénieur qui travaille en permanence) ;

Viabilité économique et motivation

- Dans l'analyse du modèle économique, plusieurs indicateurs économiques sont à surveiller afin d'assurer la viabilité du modèle. Déjà, la marge de profit net du modèle d'affaire AC doit être d'au moins 15 %;
- Ce tauxpermet 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 » si les investissements sont réalisés par du crédit bancaire (Taux mensuel moyen du marché monétaire (TMM) est de 7,28% en février 2019¹⁰.



4.6 Suggestions et pistes de réflexion sur ce modèle d'affaires ac

Sur les aspects économiques :

- Avant chaque plantation, il est nécessaire d'informer / former / sensibiliser les producteurs aux exigences de la société importatrice finale ainsi que duconsommateur final car c'est la base du contrat AC et donc de la relation économiques producteurs PME ;
- Pour garantir une trésorerie positive des prochaines années, la PME doit penser à multiplier des sources de recettes soit par une deuxième transformation de la tomate en vrac ou ajouter une autre activité complémentaire. La PME doit investir pour prospecter des nouveaux marchés ;
- L'amélioration des documents de gestion de la PME (ex.bilan sur trois années) permettrait d'avoir une plus grande confiance des institutions financières. A partir de là, la PME sera capable de mobiliser plus de fonds pour les producteurs soit :
- En contractant elle-même un crédit « fonds de roulement » pour ses producteurs. La PME peut contracter des crédits plus importants en mettant en relation ses acheteurs (client ita-lien) et sa banque (ex. par l'affacturage).
- 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. Nous entrons dès lors dans des accords tri-partites (Banque/IMF PME Producteur) en lien direct avec la chaîne de valeur.
- Vu que la PME est le maillon principal pour garantir la durabilité de ce modèle, la veille stratégique des conditions cadres politiques, juridiques, administratives ainsi que les conditions sanitaires d'entrée d'un produit agroalimentaire dans l'Union Européenne doivent être parmi les actions prioritaires.

Sur les aspects méthodologiques et la gestion des risques

- L'analyse en groupe des résultats technico-économiques des producteurs et des risques permet-trait de mettre en avant les meilleures pratiques. Ceci contribuerait à élaborer des stratégies de sortie en collaboration avec les acteurs de supports tels que Banques, API, CRDA... Cela sup-pose également de disposer (acteur de support : CRDA, Projet, Coach) d'outils de reconstitution du revenu de l'exploitation agricole sur une année entière (voir notamment la méthode des marges brutes de toutes les activités de l'exploitant);
- La sensibilisation des acteurs principaux et la planification participative (étapes, budget,...) du modèle AC renforceraient l'appropriation du modèle par les acteurs ;
- La réflexion vers la mise en place d'un Système d'assurance production et assurance -crédit à l'exportation par Cotunace et d'un système d'assurance multirisques pour la société, est nécessaire.

Transfert de technologie et innovation

- La combinaison du produit de la tomate séchée avec d'autres comme l'huile d'olive renforcerait sa notoriété ;
- L'amélioration de l'emballage (PACTECK) pourrait rendre le produit plus attractif et justifier un prix de vente plus important ;
- La certification ISO 9001 : 2015 et HACCP renforcerait le produit pour les exportations notamment vers l'Europe ;
- L'utilisation des SMS et des applications sur Smartphones permettrait un conseil et suivi rapproché des producteurs tout enréduisant les frais d'assistance technique.





4.7 Les leçons apprises

Les principales leçons apprises de cette expérience sont :

- En termes méthodologiques :

- ✓ La porte d'entrée à la mise en place de ce modèle d'affairesd'AC est la PME El Wafa (unité de séchage et de conditionnement) avec un a ppui important au niveau des producteurs par les avances financières, la fourniture d'intrants et l'assistance technique qui sont également la base pour fidéliser ces producteurs ;
- ✓ Il est important de laisser la latitude aux deux partenaires (PME et Producteurs) de s'organiser selon leur propre volonté (approche individuelle ou groupée/SMSA ou GDA);
- ✓ La confiance qui se crée et se développe entre les producteurs et le transformateur est fondamentale; d'où la nécessité, parfois, d'une approche plus « sociale » des producteurs. La contractualisation est ici écrite, mais si la confiance existe, elle pourrait aussi être orale ou s'appuyer sur les TIC;
- ✓ La partie recherche bibliographique (par les structures de support) est nécessaire avant la négociation entre les partenaires du modèle d'affaires AC pour identifier l'environnement social et politique de la zone d'intervention ;
- ✓ Également en termes de méthodologie, il est important 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 queles producteurs s'investissent dans le modèle d'affaires d'AC.
- ✓ La promotion d'un modèle d'agriculture contractuelle par des organismes publics ou privés, demande une facilitation neutre et patiente car la méfiance est prédominante et ses impacts n'apparaissent qu'à moyen et long terme ;
- ✓ Des stratégies de gestion des risques spécifiques au modèle d'AC et au contexte local doivent être prises en considération avant la contractualisation.

- En termes de financement :

- ✓ Pour le producteur, 3 postes sont importants à savoir les engrais, les plants et l'eau d'irrigation ; ainsi donc le seul conseil technique n'est plus suffisant ; il est important de progresser vers du conseil « technico-économique » qui permet de rationaliser les inputs et les facteurs de production de l'exploitant agricole. Ceci contribuera à dégager la meilleure marge brute et non le plus grand chiffre d'affaire (produit) ;
- ✓ Pour inciter des institutions financières à proposer des instruments de financement de ce modèle d'affaires d'AC, les producteurs et laPME doivent mettre en place un système de gestion des risques et surtout des risques naturels, notamment lors du séchage par soleil ;
- ✓ Toujours pour inciter des institutions financières à financer les acteurs, il serait intéressant de promouvoir des accords tri-partites (Banque/IMF PME Producteur);
- ✓ Pour la PME, il est important de penser à multiplier les sources de recettes soit par une deuxième valeur ajoutée ou par créationd'une autre activité/produit complémentaire afin d'utiliser au mieux les investissements réalisés.

 Dans le modèle présenté ci-dessus, l'acteur principal est une entreprise de transformation. Il existe d'autres modèles où l'acteur est une Organisation Professionnelle Agricole (OPA)¹⁷.

5. UNE SOLUTION POSSIBLE : PROMOUVOIR LE MODÈLE D'AFFAIRES DE L'OPA

5.1 Les acteurs principaux

La SMSA AL Izdihar

La SMSA AL Izdihar a été créée le 29 novembre 2016. Le nombre d'adhérents lors de sa création était de 11 producteurs localisés dans la région de Sbitla. Actuellement, ce nombre est de 15 adhérents. Cette initiative de regroupement des producteurs a été appuyée par la cellule régionale de promotion des investissements dans le secteur agricole à Kasserine² dans l'objectif de trouver des solutions durables pour résoudre les contraintes des producteurs de tomates fraîches à Sbitla. Ces contraintes sont essentiellement liées à la contractualisation avec les unités de transformation du Double Concentré de Tomate (DCT), les modalités de paiement et le faible revenu des producteurs.

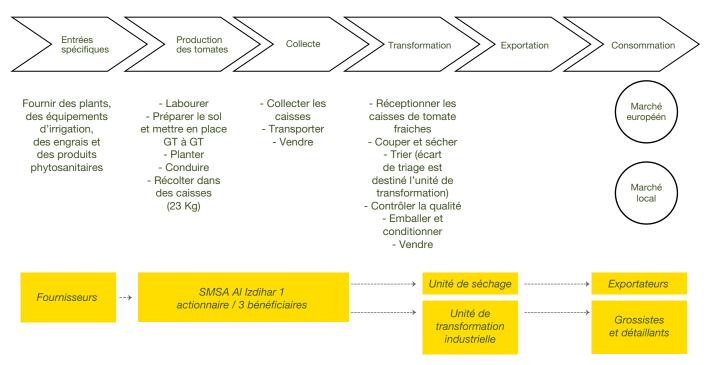
Dans l'objectif d'améliorer leurs pouvoirs de négociation, appuyer l'organisation des producteurs, améliorer le rendement à l'hectare, le projet IPFA a accompagné la conception et la mise en œuvre du modèle d'affaires de cette OPA nouvellement créé avec l'appui de la cellule régionale à Kasserine. La méthodologie d'accompagnement est présentée précédemment sur la figure 2.

Figure 13 : Les données de base de la smsa al izdihar

Nom de la SMSA	El IzdiharGarra HamraSbeitla.
Année de création	Fin 2016.
Siège (adresse)	EL Garra Hamra Sbitla/Kasserine.
Membres du comité directeur	3
Nombre des actionnaires (producteurs)	11
Capital à la création	2200 TND
Zone d'intervention (sup. totale terres agricoles)	Garra Hamra (centaines d'hectares).
Activité principale	 Négociation et vente groupée de tomates fraîches destinées au séchage et services agricoles Achat groupé des intrants, des plants et équipement agricoles Formation et sensibilisation des producteurs Assistance technique en collaboration avec la CTV

Source: Rapport de la mission d'accompagnement IPFA 2018

Figure 14 : Cartographie locale de la cva - acteurs principaux à Kasserine en 2017



Source : livrable de la mission d'accompagnement IPFA 2018 (rapport de diagnostic)

5.2 Les acteurs de supports

Les partenaires publics

Le Commissariat Régional du Développement Agricole (CRDA) : 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 Dévelop-pement Agricole (FOSDA) octroyées aux petits producteurs.

Syndicat agricole URAP (Union Régionale des Agriculteurs et des pêcheurs)

L'URAP de Kasserine est intervenu comme acteur de support dans ce modèle surtout en termes de facilitation des relations.

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 Izdihar et ses fournisseurs et la contractualisation des accords ;
- Appui financier à l'achat de semences de la variété de tomate « Sabra », du système d'irrigation, des caisses de collecte, des tables de séchage ;
- Accompagnement pour la mise en place de la première unité de séchage à la SMSA.

La figure 16 met en évidence les acteurs de support tant au niveau de la production (encadrement technique par les services de l'Etat CRDA) que de la transformation au niveau de la SMSA Al Izdihar par notamment les institutions de financement (BNA notamment).

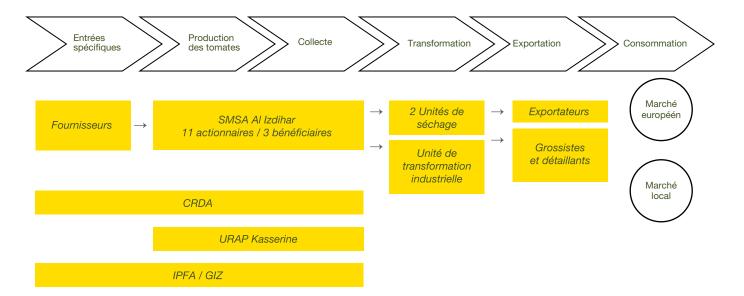


Figure 15 : Cartographie locale de la cva - acteurs de supports à Kasserine en 2017

Source : livrable de la mission d'accompagnement IPFA 2018 (rapport de diagnostic)

5.3 Le modèle d'affaires « SMSA al izdihar »

Le modèle d'affaire de la SMSA Al Izdiharse caractérise tout d'abord 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 inté-rêts, soit pour faciliter l'accès aux intrants (achats collectifs) ou l'accès aux marchés (ventes collectifs)

(Orientation des affaires des OPA, Manuel de Référence version 0.3 SM.1., 2018)

Il est synthétisé par la matrice du modèle d'affaire qui permet de visualiser le modèle d'affaires d'une société (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Cette matrice permet de mettre en évidence l'accompagnement déployé par le projet IPFA : sur la matrice, en noir est mentionné le modèle d'affaires initial de la SMSA en 2016 ; en rouge, est reporté le modèle d'affaires amélioré lors de l'intervention du projet IPFA en 2017.



Canevas du modèle d'affaires SMSA Al Izdihar

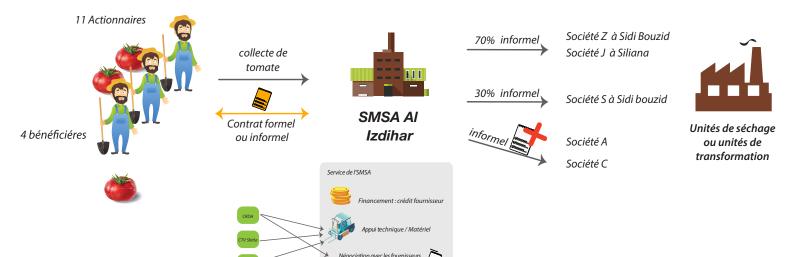
Vision SMSA dans 5 ans 2017- 2022 :

- Augmenter la superficie cutitivée en tomates séchées jusqu'à 200 Ha en 2022 avec au moins 50 adhérents
 Investir dans une station de séchage pour transformer une partie de la production.
 Investir dans une unité de conditionnement et d'emballage des tomates séchées.

Relations client Segments de clientèle Contrat avec les 2 unités de trans- formation non né-gocié - Négociations de contrais - Négociations de contrais - Respect des en- gagements - Respect des en- gagements - Participation évé Partici		mp = 0.29 TND) ansporteur	
Biens - Spécialisation pro-ductions - Réduction des prix d'intrants (achats en gros) - Flexibilité modalités de paiement gros) - Flexibilité modalités de paiement - Encadrement technique de la production - Réduction des coûts de production - Réduction des pertes post-récolte - Augmentation des revenus des produc-teurs - Augmentation des revenus des produc-teurs	Sources de revenus	 Producteur (Prix 1 kg tomate fraîche départ champ = 0.29 TND) Rendement moyen à l'hectare = 50 t Meilleur rendement à l'hectare = 70 t Création d'emplois : ouvrières, aide familiaux, transporteur 	
Activités clés - Production des légumes - Collecte de la production - Négociation et contractualisation - Organisation de formations ; de l'appui-conseil - Tenue des rencontres statutaires - Plaidoyers - Formation continue des ressources - Plaidoyers - Formation continue des ressources - Munaines - Conseil (administration est composé de diplômés universitaires (un technicien, un maitrisât et un ingénieur). - Comptable externe - La SMSA emploi, actuellement, deux cadres dont un ingénieur et un directeur exécutir. Ressources financière - Garantie commerciale avec les fournisseurs d'intrants Matériels - Tanagasin de stockage - Matériel de production (caisses, tables.) - Matériel de transformation (séchage)		- Coûts de production : 10 045 TND/ Ha - Marge brute par hectare en 2017 = 2 455 TND/ Ha - Résultat net SMSA en 2017: près de 30.000 TND (source SMSA)	
Partenaires clés Privés 1 Producteurs adhérents (2017) 3 Producteurs bénéficiaires non adhérents Société de transformation DCT - Pépinière - Foumisseurs d'intrants agricoles - Unité de séchage - Banque commerciale - Publics - CRDA (CTV) - Banque - Projet IPFA - GIZ - URAP	Structure des coûts		

En tenant compte des rôles et responsabilités des parties contractantes, le système de gestion et de support lié au modèle d'affaires d'AC de la SMSA Al Izdiharet de ses fournisseurs, se présente comme suit.

Figure 16 : Schéma du modèle d'affaires SMSA Al Izdihar



Source : auteur, 2018 (selon le Désign initial du M.A consolidé en novembre 2018)

5.4 Analyse de la viabilité du modèle d'affaires actuel de l'opa

La Chaîne de Valeur des tomates séchées connaît l'implication de plusieurs acteurs d'importance variable. En général, l'analyse de la situation de ces différents acteurs à travers la cartographie de la CVA et les entretiens avec les différents interlocuteurs montre que les producteurs sont les acteurs les plus vulnérables. Ils subissent plusieurs aléas : climatiques, de marché (volatilité des prix, etc.) et bénéficient de la marge la moins importante.

Les entreprises de transformation ne sont pas à l'abri de ces aléas, cependant, elles sont mieux pro-tégées par les contrats d'assurances.

L'une des difficultés majeures pour les acteurs de la filière reste l'accès au financement. L'accès des producteurs aux crédits est très difficile, la démarche est très longue et les procédures sont compli-quées. Les producteurs qui demandent des crédits de campagne, afin d'entretenir les parcelles, pra-tiquer les traitements nécessaires, planter, récolter, se heurtent à la modestie des montants octroyés, à l'échéance trop courte de remboursement. Ils n'ont pas accès à des fonds de garantie leur permettant de solliciter plus aisément un financement.

Pour la SMSA, malgré la confiance qu'elle affiche envers les perspectives futures, elle a identifié plusieurs obstacles qui pourraient freiner son développement. L'insuffisance des dispositifs de finance-ment spécifique, l'indisponibilité des capitaux et l'absence de filet de sécurité financière adéquat font partis des obstacles principaux.

Pour surmonter ce problème de financement, la GIZ/IPFA a fourni un don (en nature) à la SMSA pour lancer une campagne de production de tomates fraîches destinées au séchage naturel en 2017.

5.5 La reforme du modèle d'affaires actuel et élaboration d'un nouveau model adéquat « smsa al izdihar »

Les services de la SMSA sont conçus autour des activités agricoles dominantes dans la région à sa-voir la culture maraîchère notamment les tomates séchées, tomates industrielles, piments et autres légumes ; mais aussi et de plus en plus, l'arboriculture et les grandes cultures. La SMSA intervient alors, essentiellement comme fournisseurs d'intrants et de services aux producteurs adhérents et non adhérents de la région.

La SMSA s'est engagée dans l'évaluation de ses performances autours de quatre domaines : Orga-nisation & ressources humaines, exploitation, rentabilité & finance et Relations extérieures. Une ap-préciation objective des réalisations de la SMSA dans chacun de ces domaines de compétence a permis de situer les points forts et faibles. Les principaux points faibles concernent notamment la ren-tabilité & finance. Cette analyse a permis d'aider les responsables de la SMSA à mieux clarifier la vi-sion de la SMSA à moyen terme. En effet, le président du conseil résume la stratégie comme suit : « la SMSA veut se positionner comme partenaire à l'amont et l'aval des producteurs des tomates de la région, en leurs offrant outre la garantie d'achat de leurs récoltes à des prix intéressants, un ac-compagnement technique. Par la même occasion, la SMSA souhaite investir à moyen terme dans la transformation des tomates séchées pour développer la valeur ajoutée à l'échelle locale ».

Le plan de développement élaboré en concertation avec les responsables de la SMSA pour concréti-ser leur vision se résume en trois points essentiels :

- Augmenter la superficie cultivée en tomates séchées jusqu'à 200 ha en 2022;
- Investir dans une station de séchage pour transformer une partie de la production ;
- Investir dans une unité de conditionnement et d'emballage des tomates séchées.

Ce plan amène les suggestions et les pistes de réflexion suivantes sur ce modèle d'affaires OPA

- Il est à noter que ce plan d'action ne met pas nettement l'accent sur le financement des producteurs ;
- La SMSA pourrait jouer un rôle primordial pour soutenir le financement de ses membres ; à titre d'exemple, cela pourrait passer par :
- La constitution d'un capital mutualiste (sur fonds propres / cotisation des membres, appui externe) pour servir de fonds de garantie auprès d'une IMF / Banque afin d'attribuer des crédits de campagne à ses membres;
- La constitution d'un capital mutualiste (sur fonds propres / cotisation des membres, appui externe) pour servir d'assurance de campagne à ses membres;
- Mise en place de « garantie de stock de produits finis (tomates séchées) / tierce détention » pour garantir un crédit auprès d'une institution financière;
- Commande en gros d'intrants pour ses membres avec un prix intéressant.





5.6 Les leçons apprises

Les leçons apprises de ce modèle sont résumées ci-dessous :

En termes méthodologiques :

- La confiance est primordiale pour la réussite et la durabilité du modèle d'affaires SMSA;
- Le modèle d'affaires de l'OPA doit prendre en considération les activités et les services de l'organisation dans sa globalité ;
- Pour jouer pleinement son rôle comme SMSA prestataires de services agricoles et de dé-fenseur des intérêts de leurs membres, les OPA ont besoin de développer un fort esprit entrepreneurial et un modèle d'affaires viable ;
- En addition, le modèle d'affaire doit pouvoir renforcer l'organisation interne, la gestion (administrative et financière) et la gouvernance d'une manière générale ; ceci permet d'assoir plus de transparence et de limiter ainsi les conflits ;
- Les membresfondateurs de la SMSA ont une vision commune. Le défi est de convaincre les bénéficiaires de cette SMSA (qui sont des futurs actionnaires) pour valider cette vision et avoir plus d'engagement. Ceci demande une prise de conscience des dirigeants de l'importance des ressources humaines pour la durabilité d'une organisation professionnelle agricole;
- Le conseiller AC peut aider la SMSA à développer sa stratégie mais il doit prendre en con-sidération les autres activités, tout au long de l'année, des producteurs adhérents;
- Pour aider la SMSA à avoir un modèle d'affaires viable, le conseiller AC doit avoir le temps nécessaire pour faire un diagnostic organisationnel, financier et faire une analyse en groupe surtout de la rentabilité économique des services de la SMSA;

En termes de financement :

• Comme mentionné précédemment, la SMSA pourrait jouer un rôle primordial pour soutenir le financement de ses membres.

6. CONCLUSION

Suite à ces initiatives d'élaboration participative demodèles d'affaires viables et durables dans la chaîne de valeur de tomate séchée naturellement au soleil, nous pouvons mettre l'accent sur les points suivants :

- La porte d'entrée à la mise en place du modèle d'affaire AC est une entreprise de transformation (Société / SMSA). Elle assure un appui important au niveau des producteurs par les avances, in-trants et l'assistance technique qui sont également la base pour fidéliser ses producteurs. La con-fiance qui se crée et se développe entre les producteurs et le transformateur est fondamentale; d'où la nécessité, parfois, d'une approche plus « sociale » des producteurs ;
- L'acteur principal de la chaîne de valeur soit OPA ouPME doit définir ses besoins réels pour faci-liter la création des liens d'affaires;
- Pour réduire le temps, le coût de diagnostic, des analyses de la CVA et de modèle d'affaires existant, il est préférable d'utiliser les études et les sources existantes ;
- 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 glo-bale de la CVA;
- Une bonne démarche méthodologique d'élaboration d'un modèle d'affaire AC, basé sur une ana-lyse économique, environnementale et sociale, sert à structurer les négociations pour la contrac-tualisation ;
- Les initiatives de la PME El Wafa et la SMSA Al Izdihar ont été à l'origine des solutions de finan-cements internes dans cette chaîne de valeur, chacun dans leur localité ;
- Les conseillers AC doivent laisser les décisions aux transformateurs (SMSA/ PME), producteurs et à leurs partenaires parce que c'est eux qui portent les risques liés aux investissements; les conseillers AC ne peuvent que conseiller et accompagner leurs initiatives;
- L'amélioration de la gouvernance des documents de gestion de la PME / SMSA permettrait d'avoir une plus grande confiance des institutions financières. A partir de là, la PME / SMSA sera capable de mobiliser plus de fonds soit : i) en contractant elle-même un crédit « fonds de roulement » pour les producteurs, ii) en facilitant l'accès des producteurs à des crédits.





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

Déveleppement (BMZ)