

Tunisie : Amélioration du système d'approvisionnement d'un des leaders mondiaux en export de dattes

Augmenter les parts de marché à l'exportation à travers l'agriculture contractuelle inclusive

L'agro-industrie en Tunisie

L'importance du secteur agro-alimentaire pour le développement industriel global de la Tunisie se traduit par son importance pour la création d'emploi et les opportunités de revenus dans les zones rurales. En outre, c'est un secteur important pour les résultats des exportations du pays (et, par conséquent, pour la balance commerciale largement négative). L'agriculture et la production de denrées alimentaires jouent également un rôle important en tant que filets de sécurité sociale dans les régions défavorisées du pays. Le secteur agroalimentaire est le deuxième secteur en termes de nombre d'entreprises industrielles et le troisième en termes de nombre de sociétés purement axées sur l'exportation. Les principaux produits agricoles d'exportation sont l'huile d'olive (environ 410 millions \$ US en 2016-2017), les dattes (230 millions \$ US), les poissons (125 millions \$ US) et les agrumes (11 millions \$ US).

La filière dattes de la Tunisie se bat pour rester compétitif

La Tunisie est le premier exportateur mondial de dattes en termes de valeur (24% du commerce mondial). Le volume et la valeur des exportations ont tous deux doublé depuis 2006, atteignant 110.000 tonnes et environ 230 millions \$ US (2016/2017). Les exportations représentent environ 45% de l'ensemble de la production du pays (245.000 tonnes en 2016/2017). La Tunisie est le premier producteur et exportateur mondial de dattes « Deglet Nour », la principale variété d'exportation dans le monde, communément appelée la « reine des dattes ». Cette variété est cultivée principalement dans les oasis des gouvernorats de Kébili (60%) et de Tozeur (30%) dans la partie sud-ouest de la Tunisie, à la frontière avec l'Algérie.

En dépit de sa performance à l'exportation et son importance en termes de satisfaction d'une demande locale et internationale en constante croissance, la chaîne de valeur des



Parties au contrat	600 producteurs (y compris 463 producteurs certifiés bio, 144 certifiés GlobalGAP et Commerce équitable), organisés dans 11 OPA, 13 centres de collecte agissant comme intermédiaires et VACPA Boudjebel comme acheteur.
Projet	Innovation, Développement Economique Régional et Emploi (IDEE)
Mandaté par	Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Economique et du Développement (BMZ)
Agent d'exécution	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Partenaire politique	Ministère de l'Industrie
Partenaires publics et privés	Cluster Dattes & Palmiers, Centre Technique des Dattes, GIFruits (interprofession), les structures décentralisées du Ministère de l'agriculture (CRDA)
Assistance technique	La formation du personnel de VACPA sur l'agriculture contractuelle en 2015 et leur encadrement par des experts nationaux de Novembre 2017 jusqu'en Juin 2018

Publié par la

dattes est confrontée à contraintes importantes. L'assurance qualité, la traçabilité et l'efficacité des coûts, sont tous des facteurs essentiels pour rester compétitif sur les marchés exigeants, et nécessitent des systèmes d'approvisionnement et de commercialisation bien gérés. Le manque de loyauté entre producteurs et acheteurs met les exportations de la Tunisie dans une situation difficile au moment où les gros importateurs exercent une forte pression sur les prix, alors que les exigences en matière d'assurance qualité et de traçabilité des produits d'exportation deviennent de plus en plus strictes.

Le modèle d'affaires inclusif de VACPA visant à répondre aux exigences du marché international

Avec 12.000 tonnes d'exportations (2016-2017) vers les cinq continents, la société Boudjebel S.A. VACPA est le premier conditionneur et exportateur tunisien de dattes. Après avoir investi dans le développement des ressources humaines et la mise à niveau de la technologie, les infrastructures de VACPA répondent aux critères les plus élevés du marché international (ISO 9001, HACCP, IFS, BRC, ISO 22000, GlobalGAP, Commerce Equitable, Bio et, récemment, ISO 14001).

En vue d'assurer la promesse de garantir la qualité depuis les producteurs jusqu'aux consommateurs, VACPA met en oeuvre le Programme d'Amélioration du Système d'Approvisionnement (PASA). Avec cette initiative, VACPA

associe producteurs et collecteurs à sa politique de qualité en mettant en place un partenariat basé sur la transparence et les avantages mutuels (modèle d'affaires inclusif).

Le PASA comporte trois volets :

- › Offre de services intégrés (conseil, formation, fourniture d'intrants, préfinancement) aux agriculteurs, aux organisations professionnelles agro-alimentaires (OPA), et aux collecteurs
- › Partenariats avec les agriculteurs et les OPA pour le développement des capacités de certification
- › Partenariats avec des collecteurs indépendants et création de centres de collecte propres.

En plus des leçons tirées de la gestion de systèmes d'agriculture contractuelle pendant quinze ans, l'élaboration de la stratégie



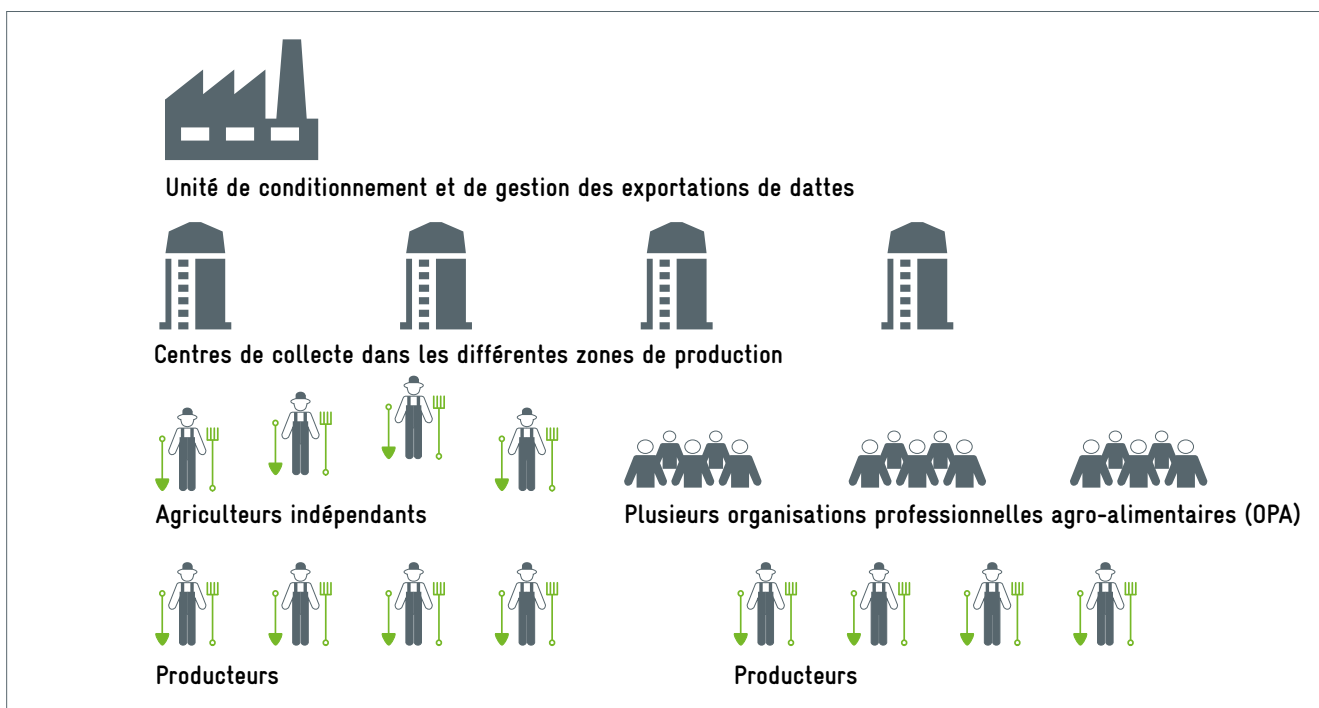
s'est également basée sur les connaissances tirées d'un atelier de sensibilisation et des formations de base sur l'approche GIZ de la promotion de l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif en 2015. VACPA a initié le PASA sans appui externe et a amélioré la stratégie suite à la participation de son directeur des achats à la formation sur la méthodologie de la GIZ.

Conditions requises pour la mise à niveau et la mise à l'échelle

Pour répondre à la demande de ses clients et pour ouvrir de nouveaux marchés rémunérateurs, VACPA doit augmenter le nombre d'OPA contractées et d'agriculteurs et renforcer

leurs capacités pour obtenir la certification. Pour atteindre cet objectif, il faut travailler à améliorer le système de services intégrés de l'entreprise, en particulier concernant le développement de relations basées sur la confiance et la rétention des agriculteurs et des OPA dans le système d'agriculture contractuelle. Concernant l'amélioration de la compétitivité, il faut des mesures d'accompagnement pour réduire les coûts unitaires de production à travers les services d'appui-conseil et réduire les coûts de transaction et les pertes post-récoltes avec une logistique plus efficace. Et enfin, il est nécessaire de développer des solutions pour exploiter tous les types de sous-produits afin d'accroître les avantages pour tous les partenaires.

Les partenaires d'affaires du système d'agriculture contractuelle



Partenariats pour l'agriculture contractuelle inclusive

Après avoir sélectionné la filière dattes pour l'assistance technique, le projet Innovation, Développement Economique Régional et Emploi (IDEE) de la Coopération allemande au développement, en collaboration avec le Ministère Tunisien de l'Industrie, appuie des entreprises à améliorer leur performance et leur compétitivité. Outre d'autres domaines de collaboration (par exemple la gestion de la qualité), le projet IDEE accompagne la mise à niveau des systèmes d'approvisionnement. En vue de faciliter la mise en place de partenariats mutuellement bénéfiques entre les sociétés et les agriculteurs, le projet IDEE s'appuie sur la méthodologie développée par la GIZ pour promouvoir l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaires inclusif.

A la fin de 2017, la GIZ/IDEE a recruté deux consultants pour accompagner l'équipe de VACPA dans l'exploration de pistes possibles pour la mise en oeuvre du système d'agriculture contractuelle sur la base des analyses des leçons tirées et des bonnes pratiques développées dans le PASA. Les recommandations suivantes ont été développées lors d'un atelier tenu avec les propriétaires de la société Boudjebel S.A. VACPA et son équipe de direction :

- › Évaluation du modèle d'affaires de l'agriculture contractuelle comme guide pour la restructuration du programme PASA
- › Révision du système de gestion (développer un système de producteurs chef de file et des centres de services aux points de collecte)
- › Elaboration d'un plan d'affaires pour les investissements nécessaires pour améliorer davantage le système d'approvisionnement

Publié par :
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges sociaux :
Bonn et Eschborn, Allemagne

Adresse :
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
D-65760 Eschborn, Allemagne
T +49 61 96 79-1175
F +49 61 96 79-1115
E info@giz.de
I www.giz.de

Auteurs :
Nidhal Hedfi, Mohamed Hedi Kahouli et Margret Will

Contact :
Asma Hamouda
Conseillère technique, Projet Innovation, Développement Economique Régional et Emploi (IDEE), Tunisie
asma.hamouda@giz.de

Katharina Schlemper
Conseillère, Projet Sectoriel « Commerce Agricole, Promotion du Secteur Agro-Alimentaire, Finance Agricole
katharina.schlemper@giz.de

Mise en page :
DIAMOND media GmbH, Neunkirchen-Seelscheid

Crédits photos :
P. 1 en haut iStock©Hajakely, en bas iStock©IdealPhoto30,
P. 2 en haut - shutterstock © pedrolieb, en bas shutterstock © Dmitry Chulov,
P. 3 iStock©asnidamarwani, P. 4 shutterstock ©Petr Levicek

- › Formation en gestion pour les propriétaires des centres de collecte (SME Business Training and Coaching Loop)

Impacts atteints et perspectives

La spécificité de cette étude de cas est que la simple participation du directeur des achats dans un cours de formation offert par la GIZ en 2015 a suscité l'élan décisif pour parvenir à des impacts significatifs : A travers son programme PASA autofinancé et auto-géré, VACPA a pu contractualiser 600 producteurs organisés dans 11 OPA, y compris 10 groupes (463 producteurs) certifiés en production bio, et 144 producteurs certifiés GlobalGAP et Commerce équitable. En outre, 13 centres de collecte ont été mis à niveau. La société n'a pas entrepris d'analyses détaillées des impacts concernant les effets sur les revenus des producteurs et les impacts sur les emplois tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Avec l'objectif d'accompagner la mise à l'échelle du programme PASA restructuré, des discussions ont été initiées entre VACPA et le projet IDEE en vue d'élaborer une proposition de projet de partenariat public-privé.



Liens URL :
La responsabilité du contenu des sites externes énumérés relève toujours de leurs éditeurs respectifs. La GIZ décline expressément toute responsabilité de ces contenus.

La GIZ assume la responsabilité du contenu de cette publication.

En collaboration avec
Le Projet Innovation, Développement Economique Régional et Emploi (IDEE), Tunisie

Mandaté par :
Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Economique et du Développement (BMZ)
Projet Sectoriel Commerce Agricole, Promotion du Secteur Agro-Alimentaire, Finance Agricole
Sectoriel Politique Agricole et Sécurité Alimentaire

Juin 2018

Mandaté par



Ministère fédéral de la
Coopération économique
et du Développement