



Mise en œuvre par :

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



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



FINANCEMENT AGRICOLE DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AGRICOLES (OPA)

Rapport de Capitalisation : version provisoire

 #AFCAGri #AFCFinDev #AFClimate

MEMBER OF GOPA CONSULTING GROUP

FINANCEMENT AGRICOLE DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AGRICOLES (OPA)

RAPPORT DE CAPITALISATION

Préparé par

GOPA AFC GmbH

Rue Baunscheidt 17

53113 Bonn, Allemagne

Téléphone : +49-228-923940-00 / Fax : +49 228 923940
98

E-Mail: info@gopa-afc.de / Web: www.gopa-afc.de



Préparé pour

Projet GIZ Économie Agricole Durable (PEAD) -
Entrepreneuriat professionnel et organisation inclusive dans la
petite agriculture

Tunisie

Pour plus d'informations, veuillez contacter

Alexis Nyamugira

Chef de projet

alexis.nyamugira@gopa-afc.de

Chafik Amri/Dr Oliver Schmidt

Experts en développement des capacités en éducation
financière

chafik.amri@gopa-afc.de

GOPA AFC PN : 3010452

Bonn, novembre 2024

TABLE DES MATIERES AFC

LISTE DES PIÈCES.....	IV
ABRÉVIATIONS	V
1 RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	6
2 APERÇU ET CONTEXTE DE L'INTERVENTION DU PEAD EN MATIÈRE DE FINANCEMENT AGRICOLE	8
2.1 L'AGRICULTURE EN TUNISIE	8
2.2 PROJET ÉCONOMIE AGRICOLE DURABLE (PEAD)	8
2.3 MANDAT DE GOPA AFC.....	9
3 CHRONOLOGIQUE	10
3.1.1 APERÇU DE L'ÉTUDE DE MARCHÉ (WP1)	11
3.1.2 APERÇU DE L'ADAPTATION/DU DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS AGRICOLES (WP2)	12
3.1.3 APERÇU DE LA FORMATION DES FORMATEURS ET DE LA FORMATION/DU MENTORAT DES OPA (WP3) ..	12
4 RÉALISATIONS, ENJEUX ET RÉPONSES	14
4.1 RÉALISATIONS ET THÉORIE DU CHANGEMENT	14
4.2 DU CÔTÉ DE L'OFFRE : LES BANQUES ET LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE	16
4.2.1 POURQUOI LES BANQUES NE SE SONT PAS BEAUCOUP IMPLIQUÉES	16
4.2.2 POURQUOI LES EFFORTS DES IMF ONT ÉTÉ UN VÉRITABLE COMBAT	17
4.2.3 POURQUOI LES BANQUES SONT-ELLES SI HOSTILES ENVERS LEURS (PETITS) CLIENTS ?.....	18
4.3 CÔTÉ DEMANDE : CAPACITÉ DE GESTION FINANCIÈRE	18
4.3.1 QUELS SONT LES DÉFIS MANAGÉRIAUX DES OPA ?	19
4.3.2 COMMENT LES OPA ONT-ILS RÉAGI À LA FORMATION ET AU COACHING ?.....	19
4.4 RÈGLEMENTATION	21
5 LACUNES STRATÉGIQUES ET LEVIERS D'ACTION	22

LISTE DES PIÈCES

- Pièce 1 : Objectifs de développement durable auxquels le PEAD a contribué
- Pièce 2 : Région cible du PEAD et cadre d'échantillonnage des SMSAs
- Pièce 3 : Schéma de la théorie du change
- Pièce 4 : Effet de levier
- Pièce 5: Niveau de connaissances des participants de la formation

ABRÉVIATIONS

ACM	Autorité de Contrôle de la Micro Finance
BFPME	Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises
CBT	Banque Centrale de Tunisie
BNA	Banque Nationale Agricole
GDA	Groupements de Développement Agricole
GIZ	Association allemande pour la coopération international
GOPA AFC	Cabinet de conseil 'Développement agricole et financier', membre du groupement GOPA
IMF	Institution de microfinancement
MARHP	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche
OPA	Organisations Professionnelles Agricoles
PdA	Plan d'Affaires
PEAD	Projet Économie Agricole Durable
SMSA	Sociétés Mutuelles de Services Agricoles
TND	Dinar tunisien

1 RÉSUMÉ EXÉCUTIF

La Tunisie dispose de nombreuses opportunités de croissance dans les chaînes de valeur agricoles notamment pour les olives, les amandes, les plantes aromatiques et médicinales, ainsi que les tomates. Si les agriculteurs et les PME développent des plans d'affaires solides et accèdent au financement nécessaire, ils pourront tirer profit de ces opportunités pour augmenter leur production et s'approprier de certaines étapes de la transformation telles que le pressage de l'huile d'olive ou le séchage des tomates.

Dans ce cadre, la GIZ s'est associée au MARHP pour concevoir et mettre en œuvre le Projet Économie Agricole Durable (PEAD). Ce projet vise à aider les petits agriculteurs et les organisations de producteurs agricoles du nord-ouest et du centre-ouest de la Tunisie à saisir ces opportunités en développant leurs capacités professionnelles et entrepreneuriales. Pour cela, le PEAD a mandaté GOPA AFC, l'une des principales sociétés allemandes de conseil en développement, pour collaborer avec les organisations professionnelles de producteurs agricoles (OPA) et les institutions financières, qui représentent respectivement la demande et l'offre du financement du secteur agricole.

En Tunisie, comme dans de nombreux pays, les prêts agricoles représentent une part marginale du portefeuille des banques, soit moins de 9% selon l'étude de marché menée par GOPA AFC. Cependant, le taux élevé de prêts agricoles non performants supérieur à 26% renforce la perception des banques que le financement agricole est une activité à haut risque. Par ailleurs, la rentabilité moyenne des OPA avec un retour sur ventes de 3 à 4 % révèle leur capacité limitée à rembourser les crédits contractés.

Les institutions de microfinance (IMF) tunisiennes ont montré un grand intérêt lorsqu'elles ont été approchées dans le cadre du projet. Le PEAD, en collaboration avec GOPA AFC, a ainsi choisi de s'associer à ENDA Tamweel en tant que partenaire, pour le développement d'un mécanisme de financement collectif spécifique aux OPA. Cette IMF compte parmi ses 440 000 emprunteurs de nombreux agro-producteurs, dont une part significative adhèrent à des OPA.

La législation tunisienne interdit aux IMF d'accorder des prêts à des personnes morales telles que les OPA. Pour contourner cette contrainte, ENDA Tamweel avec le soutien de GOPA AFC a innové un mécanisme de prêt innovant qui a été approuvé au préalable par l'ACM. Ainsi, Ce dispositif offre des crédits adaptés aux activités économiques des OPA, en s'appuyant sur une combinaison flexible de garanties matérielles et personnelles. Les garanties matérielles sont liées à l'investissement financé, et les garanties personnelles peuvent être apportées à travers des contributions individuelles d'un maximum de 10 membres de l'OPA. Ce produit se distingue également par la rapidité de traitement des demandes et le décaissement accéléré des fonds. Actuellement, ce nouveau mécanisme est en phase finale d'implémenté avec 2 OPA.

La législation a connu quelques améliorations mais les IMF restent limitées à un plafond de 50 000 TND pour les prêts accordés aux OPA ou à d'autres personnes morales. Ce montant est insuffisant pour répondre aux besoins d'investissement nécessaires à la création de services à haute valeur ajoutée. En pratique, cette restriction entrave leur capacité à financer les PME, en particulier pour les projets d'investissements. À titre d'illustration, dans cette phase du programme de soutien aux copreneurs, les cinq OPA ayant obtenu des accords de financement ont reçu un crédit moyen d'environ 300 000 TND.

A partir de ce chiffre des prêts accordés, le projet a remarquablement réussi à renforcer les capacités des dirigeants et des responsables financiers des OPA dans l'élaboration de plans d'affaires solides et leur présentation de manière attractive et efficace devant le comité d'évaluation puis les institutions de financement. Cette étape a marqué l'achèvement du "concours Coopreneurs" autour duquel le PEAD a structuré ses activités de renforcement des capacités et de soutien aux OPA.

Treize OPA ont été sélectionnées pour ce concours et ont bénéficié d'un programme complet d'appui visant à améliorer leur gouvernance, leurs systèmes de production et leur gestion financière, un soutien assuré par GOPA AFC. Grâce à des formations, des sessions de formation des formateurs et du coaching, GOPA AFC a permis aux OPA de renforcer leurs compétences en éducation et analyse financière, en compréhension de l'écosystème financier et dans la préparation et à la présentation de leurs plans d'affaires. Parmi les 13 OPA coachées, 12 ont obtenu une subvention locale de la GIZ/PEAD. Parmi elles, 9 ont soumis leur plan d'affaires à des institutions financières et ont su exploiter les connaissances et les compétences acquises pour accéder à des crédits bancaires. En complémentarité de ces crédits, chaque OPA a mobilisé en moyenne environ 130 mille DT de fonds propres et plus de 80 mille DT de subventions supplémentaires, dépassant ainsi l'enveloppe de la subvention locale accordée par la GIZ.

Du côté de la demande, quatre facteurs clés ont contribué au succès du projet. Tout d'abord le processus participatif et itératif d'identification des besoins en matière de renforcement des capacités a permis de bien motiver et d'interconnecter les accompagnateurs et les OPA. Pendant les sessions de formation, des représentants d'institutions financières et de programmes de subventions ont été invités à échanger avec les OPA, enrichissant leur compréhension des opportunités disponibles. De plus, les accompagnateurs ont établi des relations solides avec les OPA, les soutenant dans leur persévérance malgré les obstacles administratifs. En effet, les banques ainsi que la majorité des services de l'administration sollicités, ont pris du temps pour fournir des autorisations ou répondre aux demandes. Dans ce contexte, la subvention locale de la GIZ a joué un rôle en tant que facteur de motivation. Enfin, les OPA ont été de vrais lauréats du "concours Coopreneurs".

Du côté de l'offre, l'audace et l'innovation d'ENDA Tamweel sont à saluer. Toutefois, leurs efforts sont freinés par la distorsion du secteur financier agricole. Il convient de noter que la quasi-totalité des demandes de crédits formulées par les OPA portaient sur des lignes de financement fortement subventionnées telles que le PRASOC soutenu par l'UE, et l'ESS, financé par le gouvernement tunisien par l'intermédiaire de la BTS. Bien que de tels financements permettent de soutenir des investissements à des conditions très favorables pour ces OPA, leur durabilité reste problématique, d'autant que le PRASOC a déjà pris fin. De plus ces fonds subventionnés ne stimulent pas les banques et les IMF à développer des produits de financement agricole compétitifs, car pour couvrir leurs coûts et évaluer correctement les demandes de prêts agricoles, elles sont contraintes d'appliquer des taux d'intérêts bien plus élevés. Par exemple, le prêt d'ENDA Tamweel est proposé à un taux de 19 % bien supérieur au taux subventionné de 5% offert par la BTS

En conséquence, GOPA AFC recommande que la Banque Centrale de Tunisie (CBT) crée un espace propice à l'innovation dans le financement agricole tant pour les banques que pour les IMF. Cela pourrait se faire par exemple, en adoptant une "approche bac à sable" qui assouplirait les exigences en matière de capital-risque ainsi que le plafond de montant de prêt applicable aux IMF. De plus, GOPA AFC recommande que le financement public soit davantage orienté vers des incitations visant à améliorer le marché, comme en subventionnant les coûts d'intérêt pour les emprunteurs ou les coûts d'origination du côté des prêteurs. Un système de garantie pourrait être mis en place pour rassurer les banques et la CBT face aux risques perçus et réels.

2 APERÇU ET CONTEXTE DE L'INTERVENTION DU PEAD EN MATIÈRE DE FINANCEMENT AGRICOLE

2.1 L'AGRICULTURE EN TUNISIE

Le secteur agricole tunisien contribue à hauteur de 10 % du PIB, 7,5 % de l'investissement total, 8 % des importations et 9 % des exportations totales. Il emploie environ 15 % de la population active et fournit de nombreux emplois saisonniers. Son impact social est important, 35 % de la population totale vivant en milieu rural. Le secteur fournit un revenu permanent à environ 470 000 agriculteurs et les femmes représentent 35 % de la main-d'œuvre agricole.

Bien que la Tunisie soit autosuffisante en fruits, légumes et lait, elle dépend des importations pour une part importante de sa consommation de céréales. En 2020, elle a importé 41 % de son blé dur, 51 % de son orge et 84 % de son blé tendre. Par ailleurs, si les importations de viande restent faibles, celles du sucre et d'huiles végétales sont, en revanche, très importantes.

Les perturbations du commerce mondial causées par la pandémie de COVID-19 et par la guerre d'agression russe contre l'Ukraine deux des principaux exportateurs mondiaux de céréales ont entraîné une hausse des prix des intrants notamment des aliments pour le bétail ainsi que des denrées alimentaires sur les marchés internationaux. Par conséquent, le déficit de la balance commerciale agricole tunisienne s'accroît. Ce phénomène est amplifié par la dépréciation du dinar tunisien, qui à court terme freine les exportations tout en rendant les importations plus coûteuses.

L'huile d'olive figure parmi les cinq principaux produits d'exportation de la Tunisie, aux côtés des produits essentiellement non agricoles. Certains fruits et légumes, par exemple les dattes et les amandes présentent un fort potentiel d'exportation.

Dans les régions rurales du nord-ouest et du centre-ouest tunisien, le secteur privé repose en grande partie sur l'agriculture. Ce secteur se caractérise par des exploitations de petite taille, fragmentées, faiblement mécanisées et peu productives. Le niveau de professionnalisation des agriculteurs et agricultrices reste limité, notamment en ce qui concerne le choix des filières, la gestion des exploitations et le recours à des services de qualité. En l'absence d'alliances entre entreprises, ils ont un accès restreint à des intrants à moindre coût, à la mécanisation, à de nouveaux marchés et à l'innovation.

2.2 PROJET ÉCONOMIE AGRICOLE DURABLE (PEAD)

Le projet Economie Agricole Durable - PEAD fait partie du programme bilatéral de promotion du secteur privé en Tunisie. Il est mis en œuvre par la coopération allemande au développement (GIZ) en collaboration avec le Ministère tunisien de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MARHP). Ce projet qui prolonge les initiatives précédentes et soutient le secteur agricole tunisien depuis 2013.

Le PEAD a commencé ses interventions dans les régions Nord-Ouest et Centre-Ouest (voir pièce 2 ci-dessous), où l'agriculture prédomine et où les indicateurs socio-économiques sont parmi les plus défavorables.

 1 NO POVERTY	 2 ZERO HUNGER	 8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH
1.5 Résilience des populations	2.4 Agriculture durable	8.3 Entrepreneuriat

Pièce 1 : Objectifs de Développement Durable auxquels le PEAD a contribué

Le projet s'aligne sur la stratégie du MARHP 2035 qui vise à promouvoir : « Une agriculture durable, inclusive, vecteur de développement ». Dans ce cadre, le PEAD a mandaté différents cabinets de

conseil pour intervenir sur différents aspects de son approche écosystémique. Cela inclut entre autres, le renforcement des capacités des OPA dans les domaines suivants :

- Les méthodes agricoles et investissements,
- Les systèmes et les comportements entrepreneuriaux, y compris la bonne gouvernance,
- La gestion financière et l'accès au crédit auprès des institutions financières.

Par ailleurs, le PEAD a incité les institutions financières à élargir leurs opérations de financement dans le secteur agricole et à reconnaître celui-ci ainsi que les OPA comme un segment de marché viable à servir.

Concrètement, les activités principales du PEAD liées aux OPA se sont articulées autour du «concours Coopreneur». Parmi les 130 OPA ayant répondu à l'appel à participation, 13 OPA ont été sélectionnées pour le renforcement des capacités. Ces OPA ont eu l'opportunité par la suite de «pitcher» leur projet d'investissement devant un comité d'évaluation, et de recevoir une subvention locale pour financer une partie de leur investissement. Elles ont ensuite mis en pratique les compétences acquises (en grande partie sous forme de mentorat) afin de mobiliser le financement restant soit par l'accès à des crédits auprès des institutions financières, en mobilisant leurs propres ressources (internes) et en cherchant des subventions complémentaires.

Encadré 1 : Organisations Professionnelles Agricoles (OPA)

Le terme OPA désigne deux formes juridiques d'organisations : les Sociétés Mutuelles de Services Agricoles (SMSA) et les groupements de Développement Agricole (GDA). Les SMSA sont régies par les principes combinant à la fois le secteur privé et le secteur public ou coopératif. En tant que sociétés privées les SMSA sont autorisées à jouer un rôle commercial, ce qui les rend mieux positionnées pour établir des relations bancaires contrairement aux GDA. Toutefois, certaines SMSA, ont une portée géographique limitée et sous le contrôle de tutelle de l'État. Les SMSAs sont soumises à l'ingérence de l'administration publique dans leur gestion interne. Ainsi, elles fonctionnent en cogestion. Les SMSAs sont des entités hybrides à mi-chemin entre le secteur administratif et le secteur privé.

Les GDA quant à eux, sont régis par la réglementation générale des associations.

En 2020, la loi ESS (Economie Sociale et Solidaire) a été proposée pour encadrer les entreprises qui répondent aux besoins collectifs de leurs membres tout en servant l'intérêt économique et social général à travers la production, la transformation, la distribution, l'échange, la commercialisation et la consommation de biens et de services. Cependant, la loi ESS n'est pas encore entrée en vigueur.

2.3 MANDAT DU GOPA AFC

Le mandat de GOPA AFC était axé sur le financement agricole. Plus précisément, notre rôle consistait à identifier et à collaborer du côté de l'offre avec les institutions financières pour fournir des produits de financement agricole spécifiques aux OPA. Du côté de la demande, nous avons renforcé les capacités des OPA à présenter des projets d'investissement bancables et les avons encadrés tout au long du processus de recherche de financement. Ainsi, le travail du côté de la demande était étroitement lié à celui d'autres consultants, notamment le cabinet de conseil tunisien ASK, qui était responsable des sujets de renforcement des capacités non financières (voir 2.2 ci-dessus).

Le succès de ce projet dépend directement de la capacité des différents prestataires – ici le personnel de la GIZ, ASK, GOPA-AFC – à coordonner efficacement leurs actions et à apporter un soutien complet aux OPA, sans perturber leur fonctionnement ni monopoliser leur temps de gestion pour des activités redondantes. La GIZ avait identifié ce facteur de succès dès le début et a joué un rôle clé en coordonnant les activités et en facilitant la circulation des informations entre les consultants et les autres prestataires.

Les chapitres 3 et 4 qui suivent présentent les problèmes rencontrés, les réponses apportées et les leçons tirées de l'exécution de la mission de GOPA AFC, en se concentrant uniquement sur cette partie du PEAD. Le dernier chapitre, chapitre 5 aspire à adopter une perspective stratégique plus large, abordant des aspects qui vont au-delà de la contribution de GOPA AFC.

3 CHRONOLOGIQUE

La mission de GOPA AFC a été exécutée à travers trois lots de travail (WP) qui sont interconnectés de manière logique :

Le premier lot de travail consistait à réaliser une étude de marché visant à identifier et justifier les besoins de financement et de renforcement des capacités des OPA. Cette étude devait également analyser le paysage actuel des produits de crédit qui leur sont proposés en mettant en évidence les principaux dysfonctionnements existants.

Les deux autres lots de travail (2 et 3) ont été réalisés en s'appuyant sur les résultats du premier lot.

Le lot de travail 2 a exigé l'adaptation ou le développement de nouveaux produits de prêts agricoles spécifiques aux OPA. Cela signifie que GOPA AFC a dû engager les institutions financières à réfléchir et à susciter l'intérêt pour aller au-delà des produits de financement agricole qu'elles proposent (tels qu'identifiés et expliqués dans l'étude de marché).

Parallèlement, le troisième volet de travail a consisté à l'élaboration d'un programme d'éducation financière sur mesure pour les dirigeants des OPA, qui serait dispensé dans le cadre d'une approche FDF (formation des formateurs). Ce programme visait à doter les participants des outils et techniques financiers nécessaires pour élaborer un plan d'affaires « bancable ». C'est-à-dire un plan suffisamment convaincant pour que les institutions financières acceptent d'accorder des crédits sur la base de données financières présentées d'une manière plus attractive.

Il convient de noter que tout au long du projet et donc de ce rapport, le terme « plan d'affaires » est utilisé, bien que cela ne soit pas tout à fait exact dans tous les cas. Pour plusieurs OPA, il serait plus précis de parler de plans d'investissement, car les projets économiques qu'ils décrivent ne représentent qu'une fraction de l'ensemble des activités de chacune des OPA.

3.1.1 APERÇU DE L'ÉTUDE DE MARCHÉ (WP1)

L'équipe de GOPA AFC a travaillé sur l'examen documentaire et la collecte de données primaires entre 2021 et 2022.

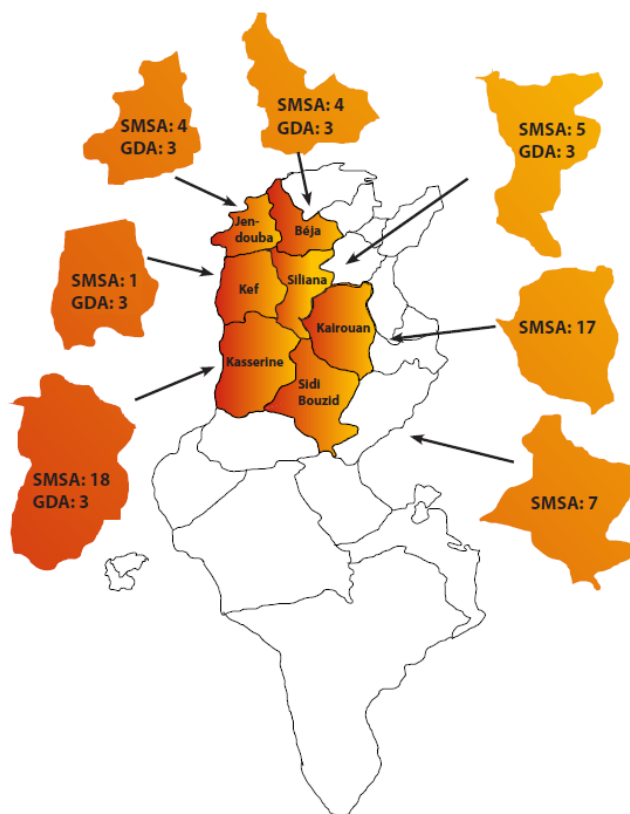
A partir d'une base de 300 OPA implantées dans les régions d'intervention, nous avons pu sélectionner 71 OPA, composées de 56 SMSA et 15 GDA.

De plus, 10 groupes de discussion ont été menés avec les membres de l'OPA.

En outre, l'équipe a interrogé deux banques et cinq institutions de microfinance qui avaient été sélectionnées par la GIZ, sur la base de leur empreinte dans le domaine du crédit agricole, de leur présence dans la zone d'intervention et de l'intérêt exprimé suite à un premier contact.

L'étude a révélé que

- Moins de 8,4 % de l'exposition totale du secteur bancaire est consacrée à l'agriculture, dont environ la moitié est consacrée aux prêts agricoles et l'autre moitié à l'industrie agroalimentaire (données de la Banque centrale 2020). Cependant, la part des prêts non performants dans l'agriculture est relativement élevée, à 26,7 % de l'ensemble des prêts en cours.
- Enda Tamweel est la plus importante institution de microfinance (i.e. institution financière non bancaire) avec environ 28% de son portefeuille de crédits dans l'agriculture (au total plus d'1 milliard TND de crédits en janvier 2022). Ses 443 333 emprunteurs comprennent de nombreux agriculteurs individuels, membres des OPA. Au moment de l'étude, Enda opérait principalement dans l'élevage ovin et bovin, les céréales, l'arboriculture et le maraîchage. Elle proposait quatre produits de crédit agricole, allant de 200 à 40 000 TND et des durées de deux à sept ans. La durée moyenne du portefeuille agricole était de 24 mois. Par ailleurs, Enda s'était déjà lancée dans la collaboration avec les OPA.
- Le montant total des investissements identifiés par les 71 OPA s'élève à 44,5 millions de TND, principalement pour l'acquisition de nouvelles machines, équipements et/ou installations. 44% de ces investissements sont destinés à la chaîne de valeur de l'olive, c'est -à-dire à la production et/ou à la commercialisation de l'huile d'olive ; près de 14% sont destinés aux chaînes de valeur des amandes et des tomates (séchées). Les autres chaînes de valeur comprennent le miel et les figues de Barbarie.
- Le rendement du chiffre d'affaires des OPA tunisiennes n'est que de 3 à 4%, ce qui suggère une capacité limitée à assurer le service du crédit.
- Les IMF ne sont pas autorisées à prêter directement à des personnes morales telles que les OPA. Par conséquent, leurs activités de prêt sont limitées aux personnes physiques. Ainsi, les IMF peuvent uniquement prêter aux membres individuels de l'OPA, et non à l'organisation en tant que telle.



Pièce 2 : Région cible du PEAD et cadre d'échantillonnage des SMSAs

3.1.2 APERÇU DE L'ADAPTATION/DU DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS AGRICOLES (WP2)

Sur la base des discussions et des conclusions de l'étude de marché, le PEAD a invité deux banques – BFPME et BNA – ainsi qu'une IMF – ENDA Tamweel – à participer à un «mini- diagnostic». Cet exercice basé sur l'analyse des documents et des entretiens avec le personnel, visait à évaluer les activités de crédit actuelles dans le secteur agricole (tous les liens). Il avait également pour objectif de préciser leurs attentes concernant leur collaboration avec le PEAD et GOPA AFC.

Il convient de noter que plusieurs IMF ont exprimé leur intérêt à s'engager dans un partenariat avec le PEAD. Cependant après des échanges avec les experts du GOPA AFC, l'équipe du PEAD a choisi de n'en retenir qu'une seule pour deux raisons. D'une part, les contraintes réglementaires (voir 3.1.1 - dernier point) et donc le caractère expérimental de cette collaboration ; d'autre part, la disponibilité limitée des ressources à allouer . La BNA n'ayant pas répondu à cette invitation, des mini-diagnostics ont donc été réalisés avec ENDA et BFPME. A l'issue de cette phase, seul un partenariat de développement de produit a été établi avec ENDA Tamweel, alors que BFPME était alors en pleine restructuration et n'était pas prête à approfondir son engagement sur le marché de l'OPA.

Les experts de GOPA AFC ont accompagné la création d'un mécanisme de prêt qui permettrait à ENDA Tamweel de financer les investissements des OPA tout en surmontant la barrière juridique qui interdit aux IMF de prêter aux personnes morales. Entre octobre 2022 et février 2023, des discussions ont eu lieu avec l'ACM (Autorité de Contrôle de la Micro Finance) concernant les différentes options de financement « innovant » proposées par ENDA, et les principales caractéristiques de ce mécanisme ont été approuvées par l'ACM.

Par la suite, GOPA AFC a formé le personnel d'ENDA Tamweel à la compréhension et à la mise en œuvre du mécanisme auprès des clients. La formation a également inclus une introduction aux principes du financement de la chaîne de valeur.

3.1.3 APERÇU DE LA FORMATION DES FORMATEURS ET DE LA FORMATION/DU MENTORAT DES OPA (WP3)

La GOPA AFC a développé le cadre de formation par le biais d'une approche participative et itérative. L'étude de marché a permis de définir les besoins des OPAs en matière de renforcement des capacités. Ces besoins ont ensuite été affinés grâce à des ateliers individuels avec les OPAs, qui ont également servi à identifier les participants à la formation, principalement les personnes impliquées dans la gestion financière des OPA. Le cadre de formation a ainsi été structuré autour de cinq modules essentiels, couvrant les notions fondamentales de **l'éducation financière (EF)**, les outils d'**analyse financière (AF)**, le **paysage financier** et ses opportunités en Tunisie ainsi que l'élaboration **du business plan** spécifique aux OPA.

Une formation de formateurs (FDF) de quatre jours a été organisée pour les coaches privés, le personnel de la GIZ ainsi que trois membres du personnel de l'institution de microfinance ENDA. La FDF a permis d'harmoniser les connaissances et compétences sur les sujets et outils financiers nécessaires à la formation des OPA, tout en renforçant leurs capacités en matière d'andragogie et de méthodes de formation.

De plus, la FDF a servi de première plateforme pour présenter le mécanisme de financement ENDA, développé avec l'appui de l'AFC dans le cadre du PEAD, au groupe cible à savoir les OPA du concours coopreneurs. Bien que cette introduction ait été succincte, le sujet a été approfondi lors des ateliers de formation des OPA.

Grâce à la FDF, les coachs ont pu animer des séances de formation aux OPA en compétition, ayant pour objectifs de :

-
- Renforcer les connaissances des participants en éducation financière et en concepts d'analyse financière adaptés aux OPA ;
 - Améliorer leur compréhension des différentes options de financement disponibles (publiques, privées et alternatives) ainsi que du processus de demande de crédit d'investissement ;
 - Les connecter à ENDA Tamweel afin de leur permettre d'accéder au mécanisme de prêt innovant (voir la section précédente 3.1.2).

Les sessions de formations ont été précédées par un pré-test en ligne réalisé via l'outil «LimeSurvey» de GOPA AFC avec une version bilingue (arabe/français). Ce test a permis d'ajuster le contenu et la durée de chaque module en fonction du niveau et des besoins des apprenants. Par ailleurs, des institutions financières ont été invitées à présenter leurs produits financiers et à répondre aux questions des participants enrichissant ainsi l'expérience des OPA.

Les OPA ont été réparties en deux cycles de formation avec des ajustements apportés au programme sur la base des enseignements tirés du premier cycle. Les institutions financières participantes comprenaient la BTS, ENDA et la ligne italienne PRASOC, un représentant du programme TRACE ainsi qu'Attijari BANK partenaire du programme PRASOC, ont été intégrés pour enrichir la session de formation au profit des OPA du cycle 2.

Le programme de formation des OPA du cycle 2 a également intégré les retours des expériences des OPA du cycle 1 notamment à travers des témoignages enrichissants. Les échanges initiés pendant la formation se sont poursuivis par la suite facilitant le partage de contraintes et d'opportunités entre les OPA et donnant naissance à un réseau dynamique d'OPA entrepreneuses. Les retours d'expérience des OPA du premier cycle ont été largement valorisés et grandement appréciés pour leur contribution au renforcement du programme.

Le coaching financier intervient à la fin de la phase d'incubation et offre un accompagnement personnalisé aux OPA dans l'élaboration de leur plan d'affaires. Au cours de ce processus, les dirigeants mettent en pratique les connaissances acquises lors de la formation en éducation financière (EF). Ils utilisent notamment des outils d'analyse financière pour évaluer la rentabilité de leurs projets et s'informer sur les possibilités de financement disponibles, tout en apprenant à gérer eux-mêmes le processus de demande de services financiers.

La méthodologie adoptée repose sur le principe de l'apprentissage par l'action "learning by doing", plaçant l'OPA au centre de l'élaboration de son plan d'affaires. Cette approche poursuit deux objectifs principaux :

- 1) Permettre aux OPAs de maîtriser leur PdA pour l'utiliser comme outil de négociation, que ce soit pour obtenir une subvention locale de la GIZ, auprès du comité d'évaluation, solliciter des crédits ou des subventions auprès des institutions financières, ou encore établir des partenariats commerciaux avec des entreprises acheteuses.
- 2) Favoriser un changement de comportement chez les gestionnaires des OPA en développant leurs compétences et en promouvant l'adoption de bonnes pratiques de matière de gestion financière. Cette démarche vise à renforcer leur responsabilisation et à garantir la pérennité des OPA.

4 RÉALISATIONS, ENJEUX ET RÉPONSES

4.1 RÉALISATIONS ET THÉORIE DU CHANGEMENT

	Côté demande	Côté offre
Contribution à l'objectif global (« stabiliser et améliorer l'emploi dans les petites et moyennes exploitations agricoles en zones rurales»)*	<u>Qualitatif</u> : Oui, par (1) et (3) ; (2) pourrait conduire les bénéficiaires (personnel formé) à partir vers des opportunités auparavant inaccessibles (dans les villes) <u>Quantitatif</u> : pas encore disponible	Non applicable
Effets du résultat (« impact »)	(1) Renforcement de l'inclusion financière des OPA et de leurs membres (2) Amélioration des systèmes de gestion et des comportements des OPA (3) L'expansion des activités commerciales de l'OPA qui a reçu un financement <i>devrait entraîner une augmentation de la part de marché et des revenus, ainsi qu'une diminution de la vulnérabilité</i>	Aucun pour l'instant Les expériences d'autres initiatives aux motivations comparables suggèrent que cela pourrait être un tremplin vers quelque chose de beaucoup plus efficace (par exemple, le prédécesseur de MPesa au Kenya était notoirement un produit raté).
Résultat (utilisation des extrants)	- 09 OPA ont « présenté » leur plan d'affaires à des IF - 05 OPA ont reçu un accord de financement	1 mécanisme de prêt innovant adapté aux OPA
Sortie (utilisation de l'entrée)	Réalisation des formations et du coaching personnalisé	Mini-diagnostic
Saisie	- Matériel de formation et de coaching - Le temps des formateurs/ coaches - Subvention financière	- Le temps de l'expert

* www.giz.de/en/downloads/giz2022-fr-tunisia-agricultural-economic-development-pead.pdf

Pièce 3 : Schéma de la théorie du change

La mise en œuvre de la théorie du changement du PEAD a été particulièrement réussie. Les apports du PEAD qui pourraient être simplifiées, du point de vue de la GIZ, par « des consultants et une subvention ») ont abouti à des résultats de haute qualité. Ces résultats ont été obtenus de manière proactive et avec un grand enthousiasme. Les OPA ont activement utilisé ces résultats, ce qui leur a permis de présenter avec succès leurs plans d'affaires. Sur les 13 OPA ayant bénéficié d'un coaching financier,

- 100 % ont participé au pitching devant le comité d'évaluation (13 OPA) ;

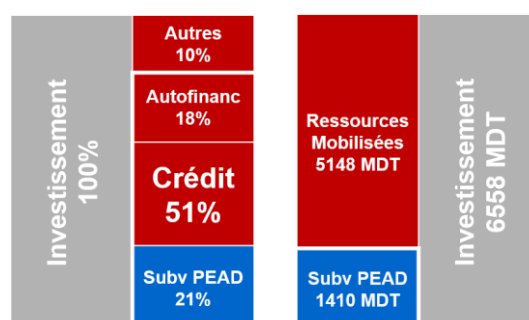
- 92% ont reçu un financement sous forme de subvention financière du PEAD (12 OPA), soit à hauteur de 1410 millions TND ;
- 9 OPA (69 %) ont en outre réussi à finaliser leurs PdA avec succès et à les soumettre à des institutions financières de leur choix comme le montre le tableau ci-dessous.

Chaîne de valeur	Nombre d'OPA	Plan d'affaires (étape VC)	Crédit cumulé (mille TND)	Institutions financières	Cumul des capitaux propres (mille TND)	Dons cumulés (mille TND)
Olive	6	- Mécanisation (récolte) - Production (transformation) de pétrole - Autre*	2.492	BTS, Attijari Banque (PRASOC), BNA (PRASOC),	993	658
Amande	2	- Unité de décorticage (Manutention post-récolte)	590	BTS, Banque Zitouna / Zitouna Tamkeen, Crédit fournisseur	134	96
Tomates-orteils	1	- Mécanisation pour le séchage (transformation)	259	Crédit fournisseur	35,5	/
Total:	9		3.341	4 banques, 1 IMF, 2 autres**	1.162	754

* Unité de compostage, qui soutient en définitive l'étape de production.

** Fournisseurs.

Un effet de levier de 4,7 qui signifie que la subvention locale allouée a permis aux OPA bénéficiaires de mobiliser des ressources financières atteignant près de cinq fois la valeur de cette subvention (pièce 4). Cet effet de levier, tel un puissant multiplicateur, est favorable, car la rentabilité financière dépasse largement le coût de la dette pour l'ensemble des projets d'affaires concernés. En effet, le taux de rentabilité interne (TRI) moyen atteint 35%, tandis que le taux d'intérêt des prêts varie entre 5% et 13%, créant ainsi une marge confortable pour les coopératives.



Pièce 4 : Effet de levier

L'investissement global s'est élevé à environ 6 558 millions TND, dont 51 % proviennent de 10 institutions financières, principalement des banques. Cette ouverture accrue au crédit reflète une transformation significative dans la perception des OPA vis-à-vis de l'emprunt, un changement de mentalité directement lié à l'approche stratégique du PEAD.

Grâce à cette démarche, les OPA ont surmonté leurs réticences initiales face au crédit et ont appris à l'utiliser comme un levier pour élargir l'impact de leurs projets, renforçant ainsi leur autonomie financière.

La demande globale de crédit s'élève à 3, 34 millions TND (pour les 9 OPA) tandis que l'offre réelle est d'environ 1, 5 TND, soit 45% de la demande. Cependant, l'étude de marché a mis en évidence un écart significatif (pour les 71 OPA interrogées), avec une demande de 44 millions TND contre une offre de 8 00 mille TND, soit un taux inférieur à 2%. Cela souligne l'impact notable du coaching financier sur les OPA ciblées par le PEAD, qui a contribué à réduire l'asymétrie d'information entre les OPA et les IF.

4.2 DU CÔTÉ DE L'OFFRE : LES BANQUES ET LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

4.2.1 POURQUOI LES BANQUES NE SE SONT PAS BEAUCOUP IMPLIQUÉES

Le financement agricole représente un portefeuille très restreint pour les banques tunisiennes, bien qu'il nécessite un investissement considérable en termes de travail et de ressources. Évaluer une entreprise agricole pour comprendre son modèle économique, ses flux de revenus et sa capacité à rembourser un prêt, demande des compétences techniques spécifique et peut s'avérer chronophage. De plus les entreprises agricoles sont particulièrement vulnérables aux risques environnementaux, ce qui complique davantage leur évaluation. Lorsqu'une assurance est disponible, son coût est souvent élevé, voire inexistante, ce qui représente un obstacle supplémentaire pour le financement agricole.

De plus, si l'entreprise agricole est une PME, elle doit faire face à tous les défis liés au financement des PME : difficultés et retards dans la soumission de la documentation, lacunes dans les registres et rapports financiers ainsi qu'une disponibilité limitée des garanties traditionnelles (terrains et bâtiments).

De plus, les banquiers, ainsi que d'autres professionnels du crédit, ont souvent des préjugés à l'égard crédit agricole. Par conséquent, les risques et les coûts associés sont souvent perçus comme bien plus élevés qu'ils ne le sont en réalité. La réaction de la BNA, par exemple, face à l'invitation à s'engager pourrait s'expliquer par cet état d'esprit.

Ainsi, l'engagement de la BFPME (voir 3.1.2) pourrait indiquer qu'une rupture a été opérée dans un état d'esprit dominé par de simples préjugés, et qu'une prise de conscience bien que modérée des véritables opportunités et exigences du financement de l'agriculture a progressivement été implantée.

Il est intéressant de noter que l'OPA Majel Bel Abbes a reçu une notification d'accord de la BNA.¹

Cependant, elle n'a demandé ni reçu de financement par le biais d'un produit de prêt agricole de la BNA. Elle l'a plutôt bénéficié du financement par le biais du PRASOC. Le PRASOC est un programme financé par l'UE et mis en œuvre par la Coopération italienne au développement, qui distribue ses lignes de crédit pour l'agriculture/la pêche et l'économie sociale et solidaire (ESS) par l'intermédiaire de 11 institutions financières partenaires.

Cela soulève une mise en garde quant aux résultats obtenus : presque tous les prêts bancaires ont été demandés dans le cadre d'un programme subventionné. Le financement de la BTS provient d'une ligne de crédit du Fonds National de l'Emploi, avec un taux d'intérêt de seulement 5% et aucune garantie requise (pour des prêts allant jusqu'à 300 mille TND , sur une période de 84 mois). De même les lignes de crédit PRASOC, financées par l'Union européenne, offrent un taux d'intérêt de seulement 8%, pour des montants allant jusqu'à 2 millions de TND , avec une durée maximale de 12 ans et un délai de grâce pouvant atteindre 5 ans.

¹ Cependant, cet accord est assorti de certaines réserves. En particulier, la banque exige que le titre de propriété du terrain (lieu d'implantation du projet) soit transféré au nom de la SMSA. Actuellement, ce terrain appartient à un membre du Conseil d'Administration et est loué à l'OPA pour une durée de 25 ans. Toutefois, la mise en œuvre de cette procédure pourrait prendre un délai important.

Les prêts BTS (5 %) et PRASOC (8 %) affichent des taux nettement inférieurs à ceux du marché financier tunisien. Ces taux réduits sont rendus possibles grâce à des subventions publiques ou internationales, mais ils s'éloignent des mécanismes du marché. Bien que ces crédits visent des objectifs sociaux et économiques louables, leur écart marqué par rapport aux conditions de marché peut engendrer un risque de distorsion économique.

4.2.2 POURQUOI LES EFFORTS DES IMF ONT ÉTÉ UN VÉRITABLE COMBAT

L'engagement d'ENDA Tamweel est guidé par ses priorités et objectifs stratégiques. Ceux-ci se reflètent dans son empreinte dans le financement des petites et moyennes exploitations agricoles et des agro-entreprises en Tunisie (voir 3.1.1 et l'étude de marché elle-même pour plus de détails). Il convient toutefois de noter qu'une autre IMF – Zitouna Tamkeen – a (co)financé l'OPA Fleur Zelfen (CdV Amandes).

Il est néanmoins important de noter que les obstacles à l'engagement d'ENDA Tamweel auprès des OPA étaient au moins aussi forts que ceux des banques. Contrairement à ces dernières, l'IMF a dû créer un mécanisme conforme aux lois en vigueur en Tunisie.

Le résultat est une composition de contrats qui s'apparente davantage à un mécanisme qu'à un produit financier (voir graphique ci-dessous). Elle s'inspire des relations tripartites courantes dans le financement agricole (chaîne de valeur).²

Au cœur de l'opération se trouve un contrat commercial entre l'OPA et son acheteur d'une part, et entre l'OPA et les fournisseurs de fonds de roulement ou de biens d'équipement à court terme d'autre part. ENDA Tamweel finance cette opération à hauteur de 200 mille TN, sur une période allant jusqu'à 84 mois, avec un délai de grâce allant jusqu'à 12 mois.

Cependant, en raison des contraintes juridiques sur les contrats de prêt entre les IMF et les personnes morales, le contrat de prêt est conclu entre 5 à 10 membres de cette OPA et ENDA. Par conséquent, l'opération entre l'OPA et son/ses fournisseur(s) et acheteur ne constitue formellement que la garantie du prêt ; les débiteurs sont les membres qui signent le contrat de prêt.

Il est évident que ce mécanisme comporte un risque moral pour les membres qui s'endettent. Le personnel de l'OPA ou d'autres membres peuvent, au cours de l'opération, ne pas honorer leurs obligations ou décider de ne pas le faire. ENDA reprendrait alors possession du fonds de roulement financé ou d'autres biens d'équipement. Cependant, si l'opération rencontre des problèmes, par exemple en raison d'événements climatiques défavorables (comme une sécheresse prolongée), il est peu probable que ces biens d'équipement puissent couvrir le montant du prêt en cours. À ce stade, les quelques membres sont seuls responsables du remboursement de la totalité de la dette (max. 40 mille TND par signataire). Le succès d'un tel mécanisme dépend du capital social et/ou des systèmes de contrôle interne de l'OPA. À ce jour, 2 OPAs sont en phase d'implémentation.

Au-delà des aspects d'exécution mentionnés, ces OPA ont exploité les trois avantages offerts par ce produit:

- 1) délai de traitement
- 2) délai de décaissement
- 3) la flexibilité dans le choix du niveau de garantie - solidaire ou matérielle.

² Les exemples sont l'agriculture contractuelle et le financement des acheteurs dirigé par les FI.

On ne sait pas si le risque moral, soulevé par les coaches et les représentants de l'OPA lors des réunions de conception de produits avec l'ENDA, est la raison ultime que les autres OPAs n'ont pas encore demandé ce prêt.

Il est fort probable que les conditions de prêt très favorables des lignes de crédit subventionnées PRASOC et ESS en soient la force motrice. Il est fortement révélateur que 7 OPA sur 9 ayant reçu à la fois des subventions PEAD et aussi des crédits aient souscrit à ces derniers dans le cadre du PRASOC et de l'ESS. En effet, ces deux options avaient été envisagées lors de la phase de développement du produit, mais la direction d'ENDA a sous-estimé (avec le recul) le risque, en particulier celui de voir l'ESS surmonter les obstacles administratifs alors apparents et « atteindre le marché ».

Il convient de noter que la facilité de prêt d'ENDA est fixée à un taux situé dans la partie inférieure du segment de marché du microcrédit (environ 19 % par an), bien qu'elle soit naturellement supérieure aux taux d'intérêt que le segment bancaire appliquerait habituellement.

4.2.3 POURQUOI LES BANQUES SONT-ELLES SI HOSTILES ENVERS LEURS (PETITS) CLIENTS ?

L'accès au financement est un processus long et complexe. D'une part, cela implique la contribution des OPA à la collecte des documents requis, un point détaillé au paragraphe 4.3 ci-dessous. D'autre part la lenteur significative des délais de réponse de la quasi-totalité des banques est particulièrement regrettable:

- A titre d'exemple, SMSA El Amen et Fontaines Bénies ont reçu des notifications d'approbation de crédit de la part du BTS après 4,5 mois suivant le dépôt de leurs dossiers.
- De son côté, la SMSA Magel Bel Abbess a dû attendre 7 mois pour obtenir l'accord de la BNA (voir note de bas de page N° 1)
- Quant aux autres OPA ayant déposé leurs demandes de crédit auprès d'Attijari Bank durant la même période (octobre 2023), leurs dossiers sont toujours en cours de traitement.

A cette lenteur s'est ajoutée la complexité des procédures administratives, comme l'obligation d'obtenir une décision d'octroi d'avantages (DOA) pour finaliser la convention de crédit dans le cas des dossiers traités par la BTS (comme pour SMSA El Amen et Fontaines Bénies).

Pour répondre à la question principale, il est essentiel d'évaluer si l'approche de service pour ce segment diffère de celle adoptée pour d'autres. Certes, les OPA ont bénéficié de fonds gérés par les banques, mais il ne s'agit pas de leurs propres capitaux qui leur offriraient des marges plus élevées. Cependant, ces banques se sont engagées auprès des bailleurs de fonds concernés à proposer cette ligne de crédit au détail, et certainement pas dans l'objectif de fournir un service financier mal adaptée ou de qualité inférieure. L'expérience de nombreux pays, en particulier des pays à faible revenu, mais pas uniquement, montre que la qualité du service n'est pas un critère important pour la plupart des banques et pour la plupart de leurs clients. Il s'agit en fin de compte d'un marché de vendeurs. Souvent, les processus bancaires sont ralentis et deviennent incohérents parce que les banques sont obligées de se plier à de nombreuses réglementations à différents niveaux. Parfois, ces réglementations fournissent un prétexte pour ne pas optimiser les processus du point de vue de l'expérience client (en particulier pour les petits clients).

En outre, le manque de coordination et de mise à niveau de certaines administrations peut retarder la mise en œuvre des projets. A titre d'exemple, la direction régionale des recettes des finances, a entraîné des retards supplémentaires, notamment dans l'obtention de la décision d'exonération de TVA lors de l'acquisition de certains matériels et équipements financés par la subvention locale (comme dans le cas de la SMSA El Amen).

4.3 CÔTÉ DEMANDE : CAPACITÉ DE GESTION FINANCIÈRE

4.3.1 QUELS SONT LES DÉFIS MANAGÉRIAUX DES OPA ?

Les résultats des ateliers individuels d'évaluation des besoins en renforcement des capacités, réalisés avec les OPA, (voir 3.1.3) ont montré que

Tenue de livres / comptabilité

- Le rôle de la quasi-totalité des SMSA est d'enregistrer les opérations de vente de produits et services et de collecter les pièces justificatives correspondantes même pour les OPA dont la comptabilité est tenue par des personnes qualifiées (3/8). Il s'agit d'une étape préliminaire qui constitue une base pour le travail de l'agent comptable/expert-comptable dans l'élaboration des états financiers.
- Les outils financiers utilisés se limitent aux carnets d'enregistrement et aux reçus de paiement en plus des fiches de stock, fiches clients, fiches fournisseurs pour 50% des SMSA (Fleur de zelfen , Bouderies , Sidi Hmada , El Amen). Après la formation GAF (dispensée par le bureau ASK lors de l'incubation) les SMSA devront à la fois vérifier la conformité/adéquation des outils qu'ils utilisent et s'équiper de nouveaux outils.

Ressources humaines

- La moitié des OPA respectent les dispositions réglementaires (du statut standard des SMSA de base) concernant le recrutement d'un commissaire aux comptes dont la mission est de contrôler et de vérifier l'exactitude des états financiers de l'OP préparés par un expert -comptable externe. Cela constitue un bon indicateur de gouvernance pour leurs partenaires, notamment les institutions financières.
- La majorité des SMSA ne disposent pas de ressources humaines qualifiées en gestion et analyse financière. Elles s'appuient donc sur des jeunes diplômés de la région, mais dont le rôle se limite à l'enregistrement des ventes et des opérations liées à la fourniture de certains services malgré le potentiel dont ils disposent (niveau d'études et surtout motivation et engagement) qui, avec une mise à niveau, pourrait leur permettre d'effectuer d'autres tâches encore plus importantes liées à la gestion et à l'analyse financière de la SMSA.

Informatisation / Digitalisation

- Trois SMSA déclarent disposer du logiciel GAF issu du projet IPFA (pour les SMSA El Amen et Sidi Hmada) et d'un expert-comptable externe (pour la SMSA Bouderies). Seule la SMSA El Amen continue à l'utiliser, le président a déclaré être satisfait de son utilité.

Planification financière, gestion des risques et accès au crédit

- Toutes les SMSA ont exprimé un manque de connaissances en matière d'analyse financière, notamment en ce qui concerne l'évaluation des performances de l'OPA à l'aide d'indicateurs et de ratios.
- Même si plus de la moitié des OPA (5/8) parviennent à identifier certains risques liés à leurs activités/services, elles ne parviennent pas à les analyser et encore moins à définir les mesures d'atténuation nécessaires.
- Peu d'OPA ont déclaré avoir eu accès au crédit (crédits ENDA) à savoir SMSA fleur de zelfen et Bouderies par contre, plus de la moitié des OPA dépendent des dons pour financer leurs activités. Même si cela dénote un savoir-faire en matière d'accès aux fonds étrangers, cela a créé une sorte de dépendance qui risque de compromettre le développement et la pérennité des OPA dans le cas où elles n'auraient pas la possibilité d'accéder au crédit des IF.

4.3.2 COMMENT LES OPA ONT-ILS RÉAGI À LA FORMATION ET AU COACHING ?

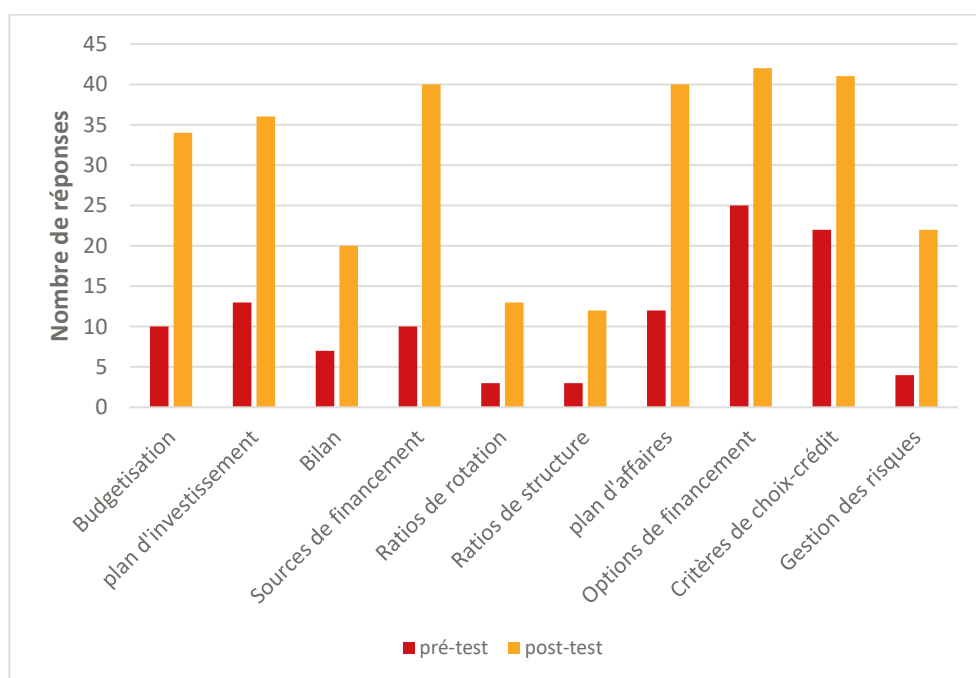
Pour les OPA des deux cycles, les participants ont trouvé le contenu des séances très pertinent, estimant qu'il contribuerait à améliorer la gestion de leurs OPA. Ils ont particulièrement apprécié les aspects techniques abordés tels que les indicateurs de rentabilité et de solidité financière des OPA, paysage financier ainsi que l'élaboration du plan d'affaires.

Conformément aux normes de formation, ces auto-évaluations ont été complétées par une mesure des évolutions des connaissances au moyen d'un test pré/post-formation. Le graphique ci-dessous illustre les résultats de ce test mettant en évidence une amélioration considérable dans tous les domaines. Cependant, la répartition des variations de connaissances entre les différents domaines n'a pas changé.

Bien que le niveau des participants soit considérablement amélioré en ce qui concerne le calcul de certains ratios et indicateurs financiers, cet exercice reste complexe et nécessite une pratique continue pour une meilleure familiarisation.

Les participants ont acquis une meilleure compréhension des options de financement disponibles grâce aux échanges avec les institutions financières lors de la formation et aux témoignages des OPA du cycle 1. La majorité des OPA ont même entamé une démarche proactive en se positionnant par rapport aux institutions financières et en élaborant leurs premiers scénarios de financement.

La gestion des risques demeure un sujet complexe pour les apprenants. Au-delà de leur identification, il est crucial d'analyser ces risques et de développer des stratégies d'atténuation, une compétence qui reste difficile à acquérir pour la majorité des apprenants.



Pièce 5: Niveau de connaissances des participants de la formation

L'acquisition de nouvelles connaissances constitue un premier pas vers un changement de comportement. Le volet coaching financier avait en effet pour objectif d'initier cette transition en encourageant l'adoption de nouvelles pratiques de gestion.

L'indicateur de l'adoption de comportements de gestion plus professionnels se reflète dans le résultat des sessions de piching devant le comité d'évaluation. A l'issu de cet exercice la grande majorité des OPA (12 parmi 13) ont réussi à obtenir la subvention locale (voir 4.1 ci-dessus).

L'un des principaux défis de cette étape était d'accompagner les OPA dans la mobilisation des ressources internes et externes nécessaires pour répondre à leurs besoins de financement afin de mener à bien leurs projets. Pour cela, les OPA ont été orientées comme suit :

- Les OPA ont été encouragées à exploiter d'abord leurs propres ressources en réalisant sur une auto-évaluation de leurs capacités internes en matière d'investissement et d'endettement extérieur en s'appuyant sur les connaissances acquises lors de la formation en éducation financière
- Les OPA ont été connectées aux institutions financières dès les premières séances de coaching. Grâce à la formation en EF, elles ont pu découvrir les options de financement disponibles et pour la majorité, sélectionner des produits financiers adaptés à leurs besoins.
- Après avoir mobilisé leurs ressources internes et établir des relations de partenariat avec les institutions de financement de leur choix. Les OPA ont pitché devant le comité d'évaluation. Cet exercice leur a permis d'obtenir un soutien financier à savoir une subvention locale leur permettant de finaliser leur plan de financement.

Le processus de coaching a été freiné par le manque de disponibilité des représentants des OPA, souvent absorbés par leurs activités quotidiennes ou découragés par des lenteurs administratives (voir 4.4 3) ci-dessous). Une autre difficulté est venue des écarts entre les montants demandés et ceux accordés par le comité d'évaluation. Ces facteurs ont compliqué la tâche des coaches financiers qui ont accompagné les OPA à finaliser leurs plans d'affaires et à boucler leurs plans de financement dans les délais.

4.4 RÈGLEMENTATION

La GOPA AFC n'était pas pour mandatée pour intervenir ou donner des conseils en matière de réglementation. Nous proposons cependant, les trois observations suivantes qui pourraient être pertinentes pour les futurs programmes de la GIZ axés sur la finance agricole en Tunisie :

La Banque centrale ne prévoit pas de « marge de manœuvre réglementaire » pour les prêts agricoles

La Banque centrale de Tunisie (BCT) insiste sur le fait que les réserves et les bilans des banques sont conformes aux normes internationales et applique une approche conservatrice dans l'évaluation des valeurs des garanties, les radiations de prêts et l'atténuation des risques. Dans le contexte d'un système bancaire fragile et vulnérable à la volatilité et aux crises internationales et macroéconomiques, cela est compréhensible

Cela signifie que toutes les banques tunisiennes sont sous pression pour améliorer leurs performances et la qualité de leur bilan. Les préoccupations portent notamment sur la réduction continue des ratios de prêts non performants (PNP) des banques, la mise en œuvre de contrôles plus stricts du risque de crédit et le renforcement des procédures de recouvrement.

Cela signifie que les prêts agricoles sont perçus négativement en termes de risque de crédit et d'exigences de fonds propres. Ainsi, des garanties importantes sont requises pour accéder au crédit (généralement plus de 150 % du montant du prêt), ce qui rend l'accès au crédit difficile pour les agriculteurs et les petites agro -entreprises, y compris les OPA, compte tenu de leur rentabilité relativement faible.

Indirectement, cela affecte également l'empreinte en termes d'agences bancaires. Celles-ci sont fortement concentrées dans les grandes villes et les régions les plus productives du pays (Nord-Est et Centre-Est ; le Grand Tunis et la région côtière comptent le plus d'agences bancaires).

Permettre aux IMF de prêter aux personnes morales et pas seulement aux personnes physiques

Le gouvernement tunisien a reconnu que la contrainte imposée aux IMF de prêter aux personnes morales était injustifiée et peu pertinente. Bien que cette loi a été modifiée et assouplie à la suite d'un vote, le montant maximal que les IMF peuvent prêter à une personne morale est de 50 mille TND.

Cette restriction constitue une mauvaise approche car elle interdit aux IMF de s'impliquer pleinement dans le financement des PME, réduisant ainsi les possibilités d'innovations en matière de produits financiers et la concurrence qui pourrait faire baisser les coûts. Cela priverait également les OPA organisées sous forme de SMSA.

Certes, les IMF risquent d'accumuler des prêts non performants si elles ne font pas preuve de prudence, voire agissent délibérément de manière imprudente (ou frauduleuse). Les expériences du Ghana et de la Namibie illustrent ces risques soulignant la nécessité de faire évoluer la réglementation des IMF notamment en termes de gouvernance et de gestion des risques parallèlement à leur expansion sur le marché des PME.

Le segment OPA offre toutefois, une opportunité intéressante. Par exemple, en adoptant une approche inspirée du « bac à sable réglementaire » – déjà utilisée dans le domaine de la finance numérique – les IMF pourraient développer leurs capacités à financer les PME dans un segment clé à fort impact géographique et sectoriel comme l'agriculture. Ce secteur est relativement stable et se caractérise par des acteurs définis ce qui en fait un terrain favorable pour tester et affiner des mécanismes de prêt adaptés.

Réduire le gaspillage de temps bureaucratique des gestionnaires de l'OPA

Les différentes exigences rendent les processus d'investissement beaucoup trop complexes et donc longs. Les dossiers d'autorisation initiés tardivement ont entraîné des retards dans la mise en œuvre des projets d'entreprises. En l'absence d'une feuille de route claire des dossiers d'autorisation dès les premières étapes (idéation, incubation), les OPA ont perdu un temps précieux. Par exemple, la SMSA Terre Fertile attend actuellement d'obtenir le permis de bâtir dont dépend l'approbation de la banque (rappelons que cette OPA a déposé son dossier de crédit il y a 10 mois). De même, la SMSA El Amen ne peut démarrer son projet d'huilerie sans une autorisation d'exploitation, ce qui implique l'intervention de plusieurs structures, dont le ministère de la Santé, l'ANPE et le Gouvernorat.

5 LACUNES STRATÉGIQUES ET LEVIERS D'ACTION

A partir des expériences des 3 dernières années, GOPA AFC identifie 5 lacunes stratégiques qui façonneront le succès des futures interventions en matière de financement agricole en Tunisie, notamment dans le segment des petites et moyennes exploitations et entreprises.

- 1) Déboursement fiable et ponctuel:** le facteur le plus évident pour le succès des prêts aux producteurs agricoles est le déboursement ponctuel. L'étude de la GIZ de 2017 n'est qu'une confirmation claire de ce facteur.³ Il est directement lié au risque de crédit et il est presque entièrement sous le contrôle de l'institution financière.

A première vue, L'exemple du PEAD et de l'OPA peut sembler peu pertinent puisqu'il concerne des cultures pérennes (à l'exception des tomates) et que les prêts se limitent souvent à des liens de capital-risque *après* la production. Cependant cette perspective reste limitée et à court terme. Le **financement de la chaîne de valeur** devrait englober toute la chaîne plutôt que de se concentrer seulement sur le capital-risque.

De plus, cet argument fait référence à l'approche fondamentale : le développement du produit financier doit être **centré sur le client**. Cela signifie qu'il doit commencer et se terminer par

³ https://www.snrd-africa.net/wp-content/uploads/2017/08/SNRD_Analysis_of_GIZ_AgFin_Approaches.pdf

l'analyse des points de douleur rencontrés par le client et de concevoir des solutions financières capables d'atténuer efficacement ces douleurs.

La lenteur des banques tunisiennes dans le traitement des prêts – en particulier ceux destinés aux clients agricoles – limite leur adoption et leur utilisation. Pour accroître l'efficacité et alléger les charges administratives liées au traitement des dossiers de crédit, plusieurs mesures peuvent être mises en œuvre de manière concertée, à savoir :

- Digitalisation des demandes de crédit : Voir 5) ci-dessous
- Simplification et standardisation des procédures : Simplifier les étapes de vérification et de validation en établissant des procédures uniformes pour les documents requis, réduisant ainsi les délais liés à la complexité administrative.
- Décentralisation des décisions de crédit : permettre aux bureaux régionaux des banques d'approuver les crédits jusqu'à un plafond défini. Cette approche, en rapprochant le processus de décision des demandeurs, permettrait de réduire les délais dus aux échanges entre les bureaux centraux et les agences régionales.
- Renforcer la coordination entre les banques et les administrations : Mettre en place un système de communication inter-administratif pour un suivi plus rapide et plus fluide des autorisations, facilitant l'échange d'informations entre les différents services concernés.

L'expérience de GOPA-AFC, par exemple en Ouganda (Centenary Bank) et au Nigéria (Jaiz Bank), montre que le succès du financement agricole dépend d'un **principe et d'un choix délibéré** de la part des dirigeants de l'institution financière.

A l'instar de l'exemple réussi de la collaboration entre la SMSA Sidi Hmeda et Attijari Bank, ainsi que des expériences dans d'autres pays, par exemple récemment en Tanzanie, nous recommandons de mettre en place un programme structuré de visites de terrain pour les représentants des IF, tant les cadres supérieurs que les agents de crédit. Ces visites, qui se déroulent au cœur des zones d'intervention de l'OPA et au sein des communautés locales, constituent un moyen direct pour les banquiers d'appréhender les réalités complexes des zones rurales, en tenant compte des spécificités locales, des techniques de production utilisées, des défis rencontrés, ainsi que des ambitions et perspectives des membres.

De telles expériences contribueraient ainsi à instaurer un climat de confiance entre les acteurs financiers et les membres de l'OPA. En favorisant une compréhension approfondie des enjeux locaux et en voyant directement les efforts et les investissements des membres, les banquiers peuvent mieux évaluer la viabilité des projets présentés. Cela permet également de rationaliser les processus de financement en ajustant les offres de crédit et les conditions de financement afin qu'elles soient plus adaptées aux filières agricoles et aux contraintes spécifiques de chaque région.

ENDA Tamweel a fait ce choix dans un contexte défavorable. Il est regrettable que sa solution n'ait pas encore convaincu plus des clients (OPA et leurs adhérents). Il faut saluer son courage et lui donner l'opportunité de créer à terme une offre attractive pour ce segment de marché. Par exemple, ENDA pourrait revoir le plafond de crédit, fixé à 100% des revenus de l'OPA, limitant les capacités de financement, notamment pour les organisations nouvellement créées.

2) Investissement, pas seulement fonds de roulement : très peu d'interventions AgFin sont en mesure de débloquer des crédits pour l'investissement. C'est pourquoi le PEAD se démarque.

Il est indéniable que le succès en matière de crédit a des caractéristiques spécifiques qui ne se reproduiront peut-être pas: le PEAD a offert une subvention financière pour déclencher l'effet de levier; et il existait des lignes de crédit subventionnées qui ciblaient le même segment que le

PEAD. En particulier, la ligne de crédit BTS est probablement limitée dans le temps (elle est censée prendre fin en 2024).

À l'avenir, le MAHRF et la GIZ devraient s'appuyer sur les résultats positifs obtenus. Par exemple, si la sensibilisation créée auprès des banques comme la BFPME pourrait les inciter à discuter d'un scénario dans lequel elles offriraient un prêt à des paramètres comparables à ceux de l'OPA, où la subvention de la GIZ serait utilisée comme une bonification d'intérêt. Une autre option à explorer pourrait être celle des sociétés de leasing (y compris Ijarah) qui pourraient être réceptives à la démonstration réussie de l'achat de biens d'équipement qui devraient principalement être candidats au leasing.

La mise en garde concernant ce dernier point est que le cadre juridique du crédit-bail est différent et devrait être étudié pour déterminer s'il n'existe pas d'« obstacles » tels que ceux que l'on trouve dans l'espace des IMF.

3) Coût du financement et des subventions publiques : Le succès de cette phase PEAD est également dû aux fonds subventionnés disponibles, comme mentionné au point 2) ci-dessus, certains de ces fonds ne sont disponibles à aucun moment.

Il convient de noter que GOPA AFC, par l'intermédiaire de son expert local, a veillé à ce que les informations sur ces options soient présentées aux OPA ; à la fois en termes de création d'un aperçu élaboré du paysage financier de la Tunisie vers 2023/24 ; mais aussi en termes de mise en relation des OPA avec certains des représentants de ces programmes, afin qu'ils reçoivent des idées concrètes sur où et comment postuler.

Il existe néanmoins une tension entre les banques et les IMF en tant qu'entreprises privées à but lucratif et les fonds publics qui sont « distribués » sous forme de prêts bonifiés ou subventionnés, voire de subventions. Ce n'est que si les institutions financières voient une opportunité de marché à long terme – comme le fait ENDA Tamweel (et peut-être la Banque Zitouna et la Banque Zitouna) – que les banques et les IMF peuvent s'engager dans cette voie.

Les OPA, en revanche, pourraient ne pas être en mesure de financer ces investissements aux taux du marché. Le suivi de la rentabilité des 9 investissements qui ont été financés dans le cadre de cette phase du PEAD constituera un point de référence précieux pour comprendre le montant des subventions inévitables.

Une question importante à laquelle il faut répondre est de savoir quelle est la meilleure utilisation de la subvention :

- La subvention PEAD réduit le montant du prêt et donc le taux d'intérêt effectif sur l'ensemble de l'investissement. Elle permet également d'accéder au crédit qui est généralement de 80% maximum, parfois moins, du montant de l'investissement.
- Une subvention des taux d'intérêt (versée aux OPA qui contractent un prêt) peut inciter les banques à prêter davantage, à gagner davantage et à réduire le risque de crédit en termes de capacité de service de l'OPA. Cependant, l'OPA dépendra de sa capacité à mobiliser des fonds propres – l'expérience montre que cette capacité est corrélée aux chaînes de valeur.
- Une garantie pourrait rassurer les prêteurs lorsque l'OPA a peu de fonds propres à offrir. Mais les garanties ont un coût financier. Elles sont également sujettes à un risque moral de la part des institutions financières et des OPA. Une conception et une communication soignées seraient donc essentielles. Il existe des exemples assez réussis, par exemple une garantie partielle AgFin offerte par ABI- Fund en Ouganda. Elle permet d'obtenir des prêts plus importants que les fonds propres disponibles auprès de l'emprunteur, mais ne laisse ni l'emprunteur ni l'IF « hors de cause ».

-
- Certains investisseurs à impact social se sont intéressés à des modèles d'incitation axés sur les institutions financières. Par exemple, Aceli Africa propose une combinaison de couverture des premières pertes et d'incitations financières qui réduisent les coûts d'origine. Cependant, cette approche est assez différente de celle adoptée jusqu'à présent par PEAD.

4) Le renforcement des capacités est un processus, et non un sprint : le modèle de formation et d'encadrement du PEAD s'est révélé remarquablement efficace. Il convient de noter que ces OPA ont été présélectionnées au terme d'un processus concurrentiel ce qui implique certaines limites en matière d'évolutivité.

L'élargissement des modèles de formation et de coaching constitue souvent un défi de taille. Il est nécessaire de reconnaître l'importance de consacrer suffisamment de temps et d'interactions humaines pour convertir l'acquisition de connaissances en un véritable changement de comportement managérial.

Dans tous les cas, une sélection rigoureuse des coachs est essentielle – c'est une étape cruciale pour assurer un accompagnement efficace des OPA. Il est essentiel de sélectionner des coachs qui maîtrisent non seulement l'accompagnement financier des OPA, mais qui ont également une solide connaissance des processus de gestion des dossiers financiers et administratifs auprès des banques et des organismes d'accompagnement. Ces coachs jouent un rôle clé pour guider les OPA dans les démarches administratives complexes et faciliter leurs relations avec les institutions financières. Grâce à leur compréhension des exigences bancaires et des critères de financement, ils sont en mesure de préparer des dossiers complets et convaincants, augmentant ainsi les chances des OPA d'obtenir les fonds nécessaires.

Il serait utile que le programme de renforcement des capacités soit davantage différencié à l'avenir. Par exemple, il pourrait être utile d'aider les jeunes à acquérir les normes professionnelles de comptabilité et d'audit, notamment ceux qui travaillent actuellement dans les OPA. Un autre exemple innovant pourrait être une formation à la gestion des risques, qui pourrait intégrer des aspects de gouvernance environnementale et sociale (ESG), un sujet de plus en plus important partout dans le monde.

5) Numérisation : En général, les outils et approches numériques pourraient être « une partie de la réponse » pour combler chacune des quatre lacunes stratégiques précédentes.

- Partout dans le monde, les institutions financières expérimentent des processus de crédit partiellement ou totalement numérisés, qui seraient beaucoup plus rapides et potentiellement beaucoup plus transparents que les processus analogues. Par exemple, le déploiement d'un portail numérique dédié au dépôt, au suivi et au traitement des demandes de crédit permettrait aux OPA de suivre en temps réel l'état des dossiers et de recevoir des notifications à chaque étape, limitant ainsi les erreurs et augmentant la transparence.
- Le suivi numérique des biens d'équipement et/ou de leurs produits pourrait les rendre beaucoup plus attractifs pour les sociétés de leasing et les prêteurs.
- Les outils en ligne peuvent rendre les programmes de renforcement des capacités, voire le coaching, plus accessibles que les ateliers physiques.

Bien que ces approches pourraient réduire les coûts, leur mise en œuvre nécessite des investissements initiaux et un délai avant de produire des résultats concrets. Alors que la numérisation – souvent associée à l'IA est devenue un sujet omniprésent, – les capacités disponibles pour développer et déployer ces solutions restent limitées. Le successeur du PEAD devrait étudier attentivement les domaines prioritaires et les partenaires à établir pour promouvoir la numérisation des processus ou des outils. La comptabilité pourrait constituer un bon point de départ car des packages standardisés et éprouvés existent déjà. Cela inclurait la

numérisation des candidatures (au sein des services comptables des OPA) et la formation des candidats en comptabilité.

6) Les processus publics peuvent et doivent être améliorés

- a) Optimisation des délais d'octroi des subventions de l'Etat :** Il s'agit de définir un calendrier clair et précis pour la délivrance de la Décision d'Octroi d'Avantages (DOA), en intégrant un système de suivi en ligne accessible à chaque étape administrative aussi bien pour les OPA que pour tous les membres du comité régional. Une coordination renforcée entre les institutions de financement et les organismes de subvention (APIA, APII) permettrait de suivre en temps réel l'état des subventions et de résoudre rapidement les obstacles administratifs. Cette approche permettrait aux OPA financées par la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) d'accéder plus rapidement aux subventions nécessaires à la contractualisation de leurs crédits, et réduirait les délais de trésorerie pour les OPA financées par d'autres lignes de crédit.
- b) Renforcer l'accès des OPA au Fonds d'amorçage pour consolider leurs apports propres:** Le fonds d'amorçage, géré par la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS), est un mécanisme créé en collaboration avec le Ministère des Finances, le Ministère des Affaires Sociales, le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi et le Ministère de l'Aménagement du Territoire. Il offre une opportunité de financer l'apport personnel des promoteurs de petits projets, leur permettant de surmonter les obstacles, notamment ceux liés à l'apport de fonds propres, qui freinent la réalisation de leurs projets. Cependant, malgré plusieurs tentatives de diverses OPA des deux cycles, aucune n'a réussi à en bénéficier jusqu'à présent.
- c) Optimiser les procédures d'autorisation pour accélérer la réalisation des projets d'affaires.** En adoptant une approche proactive et structurée, les OPA seront en mesure de gérer plus efficacement les contraintes, d'accélérer l'accès au financement et d'optimiser la phase d'accompagnement financier. Voici les éléments clés pour structurer cette approche :
- Commencer l'identification des autorisations dès la fin de la phase d'idéation ou dès le début de la phase d'incubation. Cela permet de repérer et résoudre rapidement les obstacles techniques ou réglementaires, aidant les Organismes Professionnels Agricoles (OPA) à anticiper les contraintes administratives.
 - Mettre en place une feuille de route précise dès les premières étapes de chaque projet, incluant les démarches nécessaires, les interlocuteurs clés et les délais prévus pour chaque autorisation, afin de faciliter la gestion du temps.
 - Réaliser une analyse préliminaire des blocages possibles pour décider, en cas de problèmes majeurs, de l'abandon ou de la révision du projet.
 - Encourager une coopération institutionnelle étroite entre les OPA et les différentes administrations impliquées (Ministère de la Santé, ANPE, Gouvernorat, etc.) pour fluidifier les processus et faciliter la délivrance des autorisations, surtout dans les cas de projets impliquant plusieurs organismes.