



Le développement d'une nouvelle filière agro-industrielle en Tunisie

**LE CAS DE LA FIGUE DE BARBARIE BIOLOGIQUE :
BONNES PRATIQUES ET LEÇONS APPRIS**



REMERCIEMENTS

Le présent document a été préparé dans le cadre du «Projet d'Accès aux Marchés des Produits Agroalimentaires et du Terroir (PAMPAT) », mis en œuvre en Tunisie par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) en collaboration avec le Ministère de l'Economie et de la Planification, le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche et le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie sur un financement du Secrétariat d'État à l'Economie de la Confédération Suisse (SECO).

Ce document a été préparé par la Division des MPME, de la Compétitivité et de la Création d'Emplois de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), sur la base du travail réalisé par Nuria Ackermann, conseillère technique principale du projet PAMPAT à l'ONUDI et sous la direction de Fabio Russo, responsable de l'unité de développement des MPME et de création d'emplois à l'ONUDI.

L'auteur souhaite remercier Boubaker Raddaoui, animateur de la chaîne de valeur figue de barbarie tunisienne du projet PAMPAT à l'ONUDI, pour ses contributions et Lemia Chekir Thabet, coordinatrice nationale du projet PAMPAT à l'ONUDI, pour la révision du document final.



www.unido.org



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

© ONUDI 2025. Tous droits réservés.

Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle de la part des services d'édition des Nations Unies. Les appellations et les documents cités dans la présente publication ne reflètent à aucun égard une opinion du secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel concernant le statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville, d'une zone ou de ses autorités, ou concernant le tracé de frontières ou limites. Les opinions, chiffres et estimations figurant dans le présent document sont de la responsabilité des auteurs et ne doivent pas nécessairement être considérés comme étant ceux de l'ONUDI ou comme impliquant son approbation. Les appellations "pays développé" ou "pays en développement" sont employées à des fins statistiques et n'expriment pas nécessairement une opinion quant au stade de développement de tel pays ou de telle zone. La mention d'une entreprise ou d'une marque commerciale ne signifie pas que celle-ci ait l'aval de l'ONUDI.

Le développement d'une nouvelle filière agro-industrielle en Tunisie

Le cas de la figue de barbarie biologique : bonnes pratiques et leçons apprises

Vienne, Autriche
Juin 2025



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

TABLE DES MATIÈRES

Liste des Encadrés et Illustrations	6
Abréviations	7
Résumé	8
1. Introduction	15
2. Considérations sur le potentiel initial de la filière figue de barbarie	16
2.1. Situation de départ	16
2.2. Choix de la filière	18
3. Approche suivie	20
4. Axes d'intervention du projet	23
I. Diagnostic de la filière	23
II. Appui à la production agricole	24
II.1 Promotion des bonnes pratiques agricoles	24
II.2 Promotion de la certification biologique	26
III. Encouragement de l'entrepreneuriat et des activités génératrices de revenus	28
III.1 Appui aux jeunes porteurs d'idées de projets d'investissement	28
III.2 Appui aux sociétés nouvellement créées	29
III.3 Appui à l'autonomisation des femmes	33
III.3.1 L'entrepreneuriat féminin	33
III.3.2 L'organisation des femmes rurales dans les groupements agricoles	35
III.4 Appui aux sociétés mutuelles de services agricoles	38
IV. Appui à la promotion sectorielle et à l'accès aux marchés	41
IV.1 Premiers pas : création d'un logo sectoriel	41
IV.2 Promotion sectorielle sur le marché tunisien	43
IV.3 Promotion sectorielle à l'international	44
IV.4 Appui à l'accès aux marchés	45
IV.5 Travail médiatique dédié à la filière figue de barbarie	46

V. Structuration de la filière et renforcement de la gouvernance	48
V.1 Mise en place de structures collectives au niveau national	48
V.2 Encadrement des actions collectives	49
VI. Amélioration de la production agro-industrielle	51
VI.1 Amélioration de la productivité, de la qualité et de la conformité	51
VI.2 Appui à la diversification de la gamme de produits	52
VI.3 Promotion de l'innovation et de la recherche	55
VII. Renforcement du cadre réglementaire et institutionnel	57
VII.1 Appui institutionnel à la filière	57
VII.2 Amélioration du cadre réglementaire régissant le produit phare de la filière	59
VIII. Appui au développement régional	60
VIII.1 Développement du cluster agro-industriel du figuier de barbarie à Kasserine	60
VIII.2 Mise en avant des spécificités régionales et promotion du «terroir»	63
IX. Établissement de synergies avec d'autres projets	65
X. Mise en place d'un système de monitoring de la filière	67
5. Phases de mise en œuvre du projet PAMPAT	68
6. Duplication de l'approche en faveur d'autres filières naissantes	71
7. Conclusions et perspectives futures	74

LISTE DES ENCADRÉS ET ILLUSTRATIONS

ENCADRÉ 1 - Objectifs de développement durable et valorisation du cactus	19
ENCADRÉ 2 - Promotion de l'entrepreneuriat : éléments clés de l'approche suivie	31
ENCADRÉ 3 - La femme dans la filière agro-industrielle de la figue de barbarie en chiffres	34
ENCADRÉ 4 - Augmentation des revenus des travailleuses agricoles à Kasserine	37
ENCADRÉ 5 - Cas de succès de la SMSA Zelfen de Kasserine	39
ENCADRÉ 6 - Développement du secteur cosmétique	54
ENCADRÉ 7 - Protection de l'environnement et promotion de l'économie circulaire	54
ENCADRÉ 8 - Élaboration d'études cliniques sur l'efficacité de l'huile de pépins de figue de barbarie	57
ENCADRÉ 9 - Stratégie nationale de lutte contre la cochenille	59
ENCADRÉ 10 - La filière figue de barbarie comme élément d'attractivité touristique	64
Illustration 1 - Les axes d'intervention du projet	22
Illustration 2 - Domaines d'appui pour dynamiser une filière agro-industrielle	73

ABRÉVIATIONS

ADFR	Association de Développement de la Femme Rurale (Kasserine)
AFD	Agence Française de Développement
ANADEC	Association Nationale de Développement du Cactus
AOC	Appellation d'Origine Contrôlée
APIA	Agence de Promotion de l'Investissement Agricole
AVFA	Agence de la Vulgarisation et de la Formation Agricoles
B2B	Business to Business
CEPEX	Centre de Promotion des Exportations
CFPA	Centre de Formation Professionnelle Agricole
CRDA	Commissariat Régional de Développement Agricole
DGAB	Direction Générale de l'Agriculture Biologique
DGIA	Direction Générale des Industries Alimentaires
DGPA	Direction Générale de la Production Agricole
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
GDA	Groupement de Développement Agricole
GIFRUIITS	Groupement Interprofessionnel des Fruits
IG	Indication Géographique
INNORPI	Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle
INAT	Institut National Agronomique de Tunisie
INRAT	Institut National de la Recherche Agronomique de Tunisie
IPD	Import Promotion Desk
ODCO	Office de Développement du Centre-Ouest
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PAMPAT	Projet d'Accès aux Marchés de Produits Agroalimentaires et de Terroir
SECO	Secrétariat d'Etat à l'Economie de la Confédération Suisse
SIPPO	Swiss Import Promotion Programme
SMSA	Société Mutuelle des Services Agricoles
TND	Dinar Tunisien
UE	Union Européenne
USAID	United States Agency for International Development
UTAP	Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche

RÉSUMÉ

L'approche de développement des filières ou chaînes de valeur est souvent utilisée dans le cadre des projets de développement économique. Il existe une littérature abondante qui illustre l'efficacité de l'approche et son rôle dans le positionnement des filières porteuses et dynamiques. En revanche, il n'y a pas beaucoup d'exemples de réussite pour des chaînes de valeur perçues comme ayant un faible potentiel de valorisation. C'est notamment le cas de la figue de barbarie en Tunisie, longtemps considérée comme le «fruit des pauvres». Le secteur tunisien du cactus, auparavant marginalisé, a pu prendre un tout nouvel essor au cours des dix dernières années. Les interventions d'assistance technique ciblées ont pu déclencher une nouvelle effervescence qui a permis de multiplier par quatorze le nombre d'entreprises de transformation du cactus et d'exporter les dérivés cosmétiques de la figue de barbarie tunisienne sur les cinq continents.

Les différents chapitres de la présente publication décrivent l'expérience tunisienne de développement de la filière du cactus et montrent l'approche suivie et les types d'assistance fournis visant à transformer cette filière agricole marginalisée en un moteur des exportations agro-industrielles. Ainsi, ce document est à considérer à la fois comme une présentation d'un cas d'étude avec ses spécificités sectorielles, géographiques et contextuelles et comme un guide de bonnes pratiques qui présente les lignes directrices à suivre pour développer une filière agro-industrielle encore naissante.

Toutes les activités d'appui autour du développement de la filière figue de barbarie présentées dans cette publication ont été déployées dans le cadre du «Projet d'accès aux marchés des produits agroalimentaires et du terroir (PAMPAT)», mis en œuvre depuis 2013 par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUUDI), en étroite collaboration avec les structures du Ministère de l'Agriculture, du Ministère de l'Industrie et du Ministère du Commerce tunisiens et avec un financement du Secrétariat d'État à l'Économie de la Confédération Suisse (SECO). Il est prévu que le projet prenne fin en 2026.

Situation de départ et approche suivie

Même si la Tunisie est classée au 5ème rang mondial en termes de surfaces cultivées en figuiers de barbarie, la filière agro-industrielle du cactus était, jusqu'à récemment, inexistante. Une grande partie des figuiers de barbarie en Tunisie était plantée pour servir de clôtures pour les champs. Les figues de barbarie étaient également utilisées comme aliments de bétail ou vendues comme fruits d'éché à des prix très bas.

En 2013, la Tunisie ne comptait que 5 entreprises de transformation agro-industrielle, focalisées sur la production en vrac de l'huile de pépins de figue de barbarie biologique, un ingrédient cosmétique connu pour ses propriétés anti-âge. L'huile, qui était encore méconnue auprès des consommateurs, semblait avoir un certain potentiel sur les marchés d'exportation. En plus, la filière du cactus offrait des perspectives prometteuses en ce qui concerne l'impact socioéconomique dans les régions défavorisées. Tout au long de sa mise en œuvre, le projet PAMPAT a tenu à adopter une approche holistique pour assurer le développement de la filière agro-industrielle.

Le projet a ainsi travaillé autant sur le maillon agricole que sur le maillon de la transformation et a appuyé aussi bien les structures d'appui et les opérateurs économiques déjà implantés que les futurs porteurs de projet d'investissements. La création de liens structurés entre les différents acteurs et la promotion de la collaboration au niveau de toute la filière ont été au cœur des interventions du projet.

Les types d'appui offerts par le PAMPAT ont évolué au fil du temps, en fonction du degré de développement de la filière et du nombre d'acteurs en augmentation d'année en année. Les grands axes d'intervention, présentés tout au long du document, peuvent être groupés en dix composantes.



Photo : Flacon d'huile de pépins de figue de barbarie

I. Diagnostic de la filière

Les interventions du PAMPAT ont commencé par l'élaboration d'un diagnostic de la filière figue de barbarie. Cette analyse participative a impliqué un grand nombre de parties prenantes. Le diagnostic public-privé a permis de connaître en détail la structuration de la filière et de préparer, en 2014, un premier plan d'action participatif pour le développement de la filière. Ce plan a été mis en œuvre par la suite.

Un deuxième diagnostic, développé en 2018 a apporté une vision plus précise des changements survenus dans la structure productive grâce aux interventions réalisées. En 2023, le PAMPAT a accompagné les entreprises du secteur dans la réalisation de leur propre analyse de la filière. Le diagnostic périodique de la filière permet de prendre du recul, de réajuster les appuis offerts et d'intervenir de façon objective.

II. Appui à la production agricole

Le gouvernorat de Kasserine, centre de la production nationale de cactus, compte près de 100 000 hectares dont 25 000 hectares de cactus cultivés destinés à la commercialisation. En 2013, les bonnes pratiques agricoles n'étaient pas encore répandues, vu que la production de fruits d'été destinés aux marchés de masse ou à l'alimentation du bétail n'exigeait pas de standards de qualité particulièrement élevés. Au fil des années, le projet a formé plus de 2 300 agriculteurs et agricultrices sur les techniques de production et de conditionnement des différents produits issus du figuier de barbarie (fruits, fleurs, raquettes, etc.). La diffusion des bonnes pratiques agricoles a joué un rôle de taille dans l'augmentation des prix des fruits. Entre 2013 et 2023, les prix de vente de la figue de barbarie de saison en vrac produite en mode conventionnel pratiqués par les agriculteurs de Kasserine sont passés de 0,150 dinar/kg à 0,500 dinar/kg.

Par ailleurs, le projet concentrait ses efforts sur la diffusion des techniques culturales biologiques et de la certification biologique tout au long de la filière pour promouvoir le positionnement sur les marchés de niche. La production en mode bio représentait un grand défi pour les agriculteurs, étant donné que les exigences liées à la traçabilité étaient difficiles à respecter et que les coûts de la certification étaient élevés.

Pour étendre effectivement la surface certifiée biologique en Tunisie, le PAMPAT a travaillé sur deux axes : d'une part,

le projet a encouragé la certification collective des agriculteurs et agricultrices réunis au sein de groupements et d'autre part, il a appuyé les nouvelles entreprises de transformation d'huile de pépins de figue de barbarie (voir Point III) pour adhérer à la démarche bio, signer des contrats d'approvisionnement avec les agriculteurs et prendre en charge les coûts de certification. L'expansion de la certification bio a tiré vers le haut toute la filière et a contribué à sa professionnalisation. Rien qu'à Kasserine, la superficie bio s'est multipliée par 5 en dix ans. Les figues de barbarie biologiques se commercialisent aujourd'hui au double du prix des produits conventionnels.



Photo : Agricultrices à Kasserine pendant la cueillette de figues de barbarie.

III. Encouragement de l'entrepreneuriat et des activités génératrices de revenus

En vue d'agrandir le secteur de la transformation cosmétique de la figue de barbarie, une des premières activités développées dans le cadre du PAMPAT a été l'identification des jeunes porteurs de projets intéressés par la création d'une société de production d'huile de pépins de figue de barbarie. Au cours des années, le PAMPAT a appuyé des dizaines de porteurs d'idées d'investissement dans la préparation de leurs plans d'affaires. Étant donné que les banques étaient initialement réticentes à l'idée de financer des projets dans un secteur encore naissant, le PAMPAT a mis en place de nombreuses activités de sensibilisation destinées au secteur financier.

Aujourd'hui, le secteur compte 73 entreprises contre 5 recensées en 2013, soit 68 sociétés en plus en une décennie. Parmi ces nouvelles sociétés, 63 ont été établies avec l'appui du PAMPAT. Entre 2016 et 2024, le secteur a enregistré des investissements d'une valeur de 26 millions de dinars et a créé 1 430 nouveaux emplois permanents et saisonniers. Pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin, le PAMPAT a souvent recouru au critère de discrimination positive en ce qui concerne l'assistance. Aujourd'hui, 51% des entreprises de la filière sont détenues par des femmes, ce qui est cinq fois plus élevé que la moyenne tunisienne dans d'autres secteurs. En plus, 80% des postes d'emplois créés par le secteur depuis 2016 sont occupés par des femmes.

Une fois que les porteurs de projets avaient effectivement créé leurs entreprises, ils pouvaient bénéficier des différents appuis offerts aux sociétés nouvellement créées.

Ainsi, le projet a mis en place un grand nombre d'activités d'assistance technique individuelle en matière de marketing, d'e-commerce, de calcul des coûts, de réglementation, etc.

En parallèle, le projet a encouragé l'entrepreneuriat agricole afin de professionnaliser le travail au niveau des intrants. Vu que les agriculteurs individuels ne disposaient pas des moyens financiers nécessaires pour mettre en place des stations de conditionnement ou pour livrer de grands volumes, le PAMPAT a fourni de l'assistance pour créer ou renforcer 4 sociétés mutuelles de services agricoles (SMSA) à Kasserine, ayant un fonctionnement similaire à celui des coopératives dans d'autres pays.

Afin de promouvoir l'autonomisation des femmes en milieu rural, le projet a misé sur la création de 8 groupements de développement agricoles féminins à Kasserine, regroupant 525 femmes. Ces structures sont chargées de la certification bio collective des terres des adhérentes, de la transformation artisanale des produits issus du cactus et des ventes d'intrants aux entreprises.

Par ailleurs, la formation offerte par le PAMPAT aux femmes rurales pour acquérir de nouvelles compétences en techniques agricoles et agro-industrielles autour de la figue de barbarie a permis aux travailleuses agricoles de trouver de nouveaux emplois saisonniers dans les usines de transformation récemment créées et de mieux négocier leurs rémunérations sur les champs. Ainsi, la rémunération journalière des ouvrières agricoles à Kasserine a augmenté de 120% au cours des dix dernières années.

VI. Appui à la promotion sectorielle et à l'accès aux marchés

Afin de renforcer la notoriété du produit phare de la filière, à savoir l'huile de pépins de figue de barbarie bio, il était essentiel de lancer la communication générique au niveau sectoriel. Booster la visibilité de cet ingrédient cosmétique auprès des consommateurs était clé pour créer de la demande et assurer une place sur les marchés à toutes les nouvelles sociétés.

Le PAMPAT a assisté les entreprises de la filière à développer, conjointement, le logo sectoriel « Organic Cactus Seed Oil – Origin Tunisia » et à lancer, dès 2017, un programme de

promotion groupée. Le PAMPAT a également appuyé les participations groupées des entreprises aux salons, aux foires et aux autres événements liés à la beauté et à la santé en Tunisie et à l'étranger. Toutes les sociétés certifiées bio avaient la possibilité de prendre part à ces manifestations moyennant une contribution financière. Pendant la durée du projet, 58 sociétés ont participé à des actions de promotion groupées.

Pendant ses premières années d'intervention, le PAMPAT a joué un rôle clé pour faire connaître l'huile de pépins de

figue de barbarie sur les marchés internationaux. Le secteur cosmétique tunisien, de par sa petite taille, n'était pas considéré comme secteur prioritaire par les structures publiques et n'avait jamais bénéficié d'actions promotionnelles institutionnalisées à l'étranger.

Afin d'assurer une augmentation soutenue des ventes et d'appuyer la diversification des marchés, le PAMPAT a déployé de nombreuses actions de matchmaking et a organisé plusieurs événements B2B. Aujourd'hui, 55 sociétés tunisiennes, dont 32 détenues par des femmes, exportent. Entre 2020 et 2024, le chiffre d'affaires consolidé des entreprises tunisiennes opérant dans la transformation du cactus a augmenté de 140%.

Parallèlement au travail de promotion classique, le projet PAMPAT a également réalisé beaucoup d'efforts pour assurer une large couverture médiatique en Tunisie et à l'international. Grâce au projet, l'huile de pépins de figue de barbarie a été mise sous les projecteurs par des organes médiatiques comme « Agence France Presse » ou

encore des magazines de lifestyle comme « Elle ». Les recherches sur Google relatives à la filière figue de barbarie tunisienne qui, en 2013, donnaient encore des résultats négligeables, proposent aujourd'hui près d'un demi-million d'entrées dans plusieurs langues.



Photo : Stand promotionnel groupé lors d'un salon professionnel à Tunis.

V. Structuration de la filière et renforcement de la gouvernance

Il est vite devenu clair que la collaboration sous le drapeau « Organic Cactus Seed Oil - Origin Tunisia » constituait un point fort pour la filière. En 2018, conscients des enjeux stratégiques du secteur, les opérateurs ont décidé de créer l'Association nationale de développement du cactus (ANADEC) avec l'accompagnement du PAMPAT.

L'ANADEC regroupe l'ensemble des opérateurs tunisiens et agit en tant que porte-parole de la filière lors des forums, conférences ou vis-à-vis des médias. L'association joue le rôle d'interlocuteur officiel de la filière auprès des instances publiques et contribue à l'organisation d'activités promotionnelles.

La promotion de la collaboration tout au long de la filière a été au cœur des actions d'appui du projet et à la base de la majorité de ses réalisations. Pendant des années, l'approche d'intervention s'est focalisée sur l'établissement de relations de confiance entre les différents opérateurs, la promotion de la collaboration entre les maillons de la filière et le renforcement des liens entre les parties prenantes publiques-privées. L'implication continue d'un animateur professionnel du projet PAMPAT, jouant le rôle de médiateur et orientant tous les opérateurs vers des objectifs communs, a été indispensable au développement de cette nouvelle filière.

VI. Amélioration de la production agro-industrielle

Un des axes d'intervention prioritaires du projet PAMPAT a été l'appui aux entreprises pour assurer l'amélioration progressive des techniques de production, l'optimisation de la qualité et la conformité aux exigences des marchés.

Ainsi, au fil des années, le projet a fourni des conseils personnalisés à 65 entreprises pour les aider à augmenter le nombre de chaînes de production, à aménager de nouveaux espaces de production, à développer de nouveaux

procédés de transformation ou à obtenir les certifications requises à l'international. Aujourd'hui, 67 sociétés disposent de la certification biologique pour les produits issus du cactus et 15 ont réussi à faire certifier leurs systèmes de management de la qualité.

En parallèle, le projet a beaucoup travaillé sur l'appui à la diversification de l'offre. L'élargissement de la gamme des produits, bien au-delà de l'huile de pépins de figue de barbarie en vrac, a été essentiel pour accroître la valeur ajoutée créée et valoriser les sous-produits agro-industriels dans une optique d'économie circulaire. En 2024 et grâce aux formations pratiques, aux conseils techniques et à l'implication des universités, le nombre de produits agroalimentaires, parapharmaceutiques et cosmétiques issus du cactus proposés sur les marchés avait atteint 398. Aujourd'hui, 62 entreprises offrent des formulations cosmétiques qui requièrent un savoir-faire spécifique.

Par ailleurs, en matière de recherche dans le domaine cosmétique, le PAMPAT a collaboré avec un laboratoire

international pour le développement d'études cliniques, permettant ainsi de prouver de façon scientifique les effets significatifs anti-rides, anti-taches, anti-cernes et les vertus raffermissantes de l'huile de pépins de figue de barbarie tunisienne. Les résultats de cette étude sont devenus de véritables arguments de vente pour les sociétés tunisiennes.



Photo : Broyage de la figue de barbarie au sein de l'entreprise Nopal Tunisie à Kasserine.

VII. Renforcement du cadre réglementaire et institutionnel

Pendant les premières années du projet, le soutien public à la filière figue de barbarie était très limité. Cela a changé au fur et à mesure que le secteur du cactus a commencé à se développer et que son potentiel économique est devenu de plus en plus évident. Depuis le démarrage, le PAMPAT s'est appliqué à sensibiliser les structures d'appui aux besoins en assistance du secteur privé et à développer des liens entre les entreprises et les institutions publiques dans les domaines de l'agriculture, de l'industrie, de la recherche, de l'exportation, de la promotion, etc. Dès 2019, l'accompagnement du projet a été à la base de l'organisation de pavillons tunisiens institutionnels lors des salons cosmétiques internationaux par le Centre de Promotion des Exportations, du déploiement d'un plus grand nombre d'actions promotionnelles autour de la figue de barbarie par le Groupement Interprofessionnel des Fruits ainsi que du développement d'un cursus pour un nouveau programme de formation continue diplômant sur le figuier de barbarie par l'Agence de la vulgarisation et de la formation agricoles.

Au fur et à mesure que la filière gagnait en importance, la nécessité de réglementer l'activité de transformation devenait de plus en plus pressante. Ainsi, avec l'appui du PAMPAT, l'INNORPI a lancé un travail collaboratif public-privé pour développer une norme technique pour l'huile de pépins de figue de barbarie. En 2021, la Tunisie est devenue le premier pays au monde à standardiser les caractéristiques de cette huile, ce qui traduit toute l'importance accordée à ce secteur.

L'intérêt stratégique accordé à la filière du cactus est également évident en ce qui concerne la lutte contre la cochenille. La présence de cet insecte ravageur, qui attaque les figuiers de barbarie, a été détectée en Tunisie en 2021. Vu le danger que la cochenille représente pour l'intégrité des plantations de cactus, le Ministère de l'Agriculture a développé en 2023 une stratégie nationale publique-privée pour la lutte intégrée contre cet insecte.

VIII Appui au développement régional

Outre le travail de promotion de toute la filière nationale, le PAMPAT a également misé sur une approche de développement de clusters autour du cactus dans des régions de production spécifiques, notamment à Kasserine, une des zones les plus marginalisées de la Tunisie. Grâce aux interventions concentrées dans ce gouvernorat, la filière du cactus est aujourd'hui la filière agro-industrielle la plus dynamique au niveau local. En 2024, les chiffres d'affaires réalisés par les entreprises de Kasserine ont représenté 37% du total national de la filière du cactus. De plus, le gouvernorat accapare 30% des investissements réalisés depuis 2013 en Tunisie dans la filière figue de barbarie.

À Kasserine, le projet PAMPAT a également déployé de multiples efforts pour positionner le produit phare en tant que fruit ancestral ancré dans les traditions. Ainsi, une assistance a été fournie pour protéger l'unicité de la figue de barbarie de Kasserine et son nom local «Hindi Thala» par une appellation d'origine contrôlée.

Afin de promouvoir le patrimoine immatériel lié au cactus, le PAMPAT a également appuyé l'organisation d'activités culturelles et de festivals thématiques autour de la figue de barbarie dans différentes régions. À partir de 2022, une collaboration a été établie avec les structures du Ministère du Tourisme dans les gouvernorats de Nabeul et de Kairouan pour développer une nouvelle offre touristique autour de la figue de barbarie dans le cadre de la Stratégie tunisienne de promotion et de valorisation des produits de terroir, portée par le Ministère de l'Agriculture. Ainsi, les touristes ont désormais la possibilité de visiter des entreprises de production d'huile de pépins de figue de barbarie, de participer à des ateliers pratiques de production de savons à l'huile de pépins de figue de barbarie, de savourer des recettes spéciales à base de figue de barbarie dans les restaurants et maisons d'hôtes et d'acquérir la gamme de produits locaux issus de la figue de barbarie dans les établissements touristiques adhérents.

IX. Établissement de synergies avec d'autres projets d'appui

Pendant les premières années d'intervention du projet PAMPAT, le nombre de projets de développement priorisant la filière figue de barbarie était très limité. À partir de 2017, avec l'implantation progressive d'une masse critique d'entreprises de transformation dans le secteur,

la situation a commencé à changer. En 2024, on comptait une dizaine de projets de différents bailleurs de fonds qui s'intéressaient à la filière du cactus. Le PAMPAT a entrepris beaucoup d'efforts pour faciliter les synergies gagnant-gagnant et assurer une bonne coordination avec d'autres projets.

X. Mise en place d'un système de monitoring de la filière

Au fur et à mesure que la filière figue de barbarie se développait, il devenait de plus en plus nécessaire de mettre en place un système adéquat de suivi du secteur. Le travail de monitoring est une activité courante de la gestion de tout projet de coopération et sert à mesurer l'avancement dans l'atteinte des indicateurs. Néanmoins,

dans le cas d'une filière agro-industrielle naissante comme celle de la figue de barbarie, où les statistiques disponibles sont pratiquement inexistantes ou non mises à jour de manière régulière, l'importance du monitoring prend une toute autre envergure. Le recueil des données assuré par le projet PAMPAT au cours des années a permis de dessiner

les contours de ce nouveau secteur agro-industriel, de démontrer de façon précise son importance croissante pour l'économie tunisienne et de mieux orienter la prise

de décision des futurs investisseurs, des entreprises existantes et des décideurs institutionnels.

Les activités d'appui engagées pour promouvoir le développement de la filière figue de barbarie en Tunisie revêtent une importance particulière pour les projets de développement qui s'intéressent aux filières agro-industrielles au stade naissant, étant donné qu'ils peuvent tirer profit des bonnes pratiques et leçons apprises. Le chapitre final du présent document présente les principaux points à prendre en considération pour faire évoluer une filière marginalisée.

Les perspectives de croissance futures de l'industrie de la transformation de la figue de barbarie s'annoncent prometteuses. Néanmoins, le défi majeur qui guette la filière agro-industrielle, d'un point de vue agricole, reste le contrôle biologique de la cochenille.

D'autres défis sont également à relever au niveau des entreprises, notamment en matière d'augmentation de la valeur ajoutée, d'accroissement de la recherche et de l'innovation et d'accès à un nombre croissant de marchés d'exportation.

Face à ces défis, le besoin d'une approche intégrée de développement de la filière agro-industrielle de la figue de barbarie reste toujours d'actualité en Tunisie. Les progrès réalisés par le secteur sont certes indéniables mais les nouveaux enjeux requièrent plus que jamais une grande coordination entre tous les maillons et une forte implication de tous les acteurs.

1. INTRODUCTION

L'approche de développement des filières ou chaînes de valeur est assez répandue dans le monde et souvent utilisée dans le cadre des projets de développement agricole et économique. L'approche filière permet d'encourager la cohésion entre les différents maillons, de mieux aligner l'offre et la demande, d'affiner l'avantage concurrentiel des différents acteurs, de promouvoir la diversification et le développement de nouveaux modèles d'affaires et de renforcer les liens entre le secteur privé et les structures d'appui. Il existe une documentation abondante qui illustre l'efficacité de l'approche, ainsi que de nombreuses publications présentant des cas de succès de filières porteuses qui ont pu améliorer davantage leur positionnement. Par contre, rares sont les exemples de réussite nationale autour de chaînes de valeur qui, dans l'imaginaire collectif, sont longtemps restées banalisées ou étiquetées comme filières des «pauvres».



Photo : Figs de barbarie de saison à Kasserine.

Les projets d'appui aux filières agro-industrielles ont parfois tendance à sélectionner des chaînes de valeur qui ont déjà acquis une certaine importance au niveau national ou international et qui offrent une gamme de produits pour lesquels il existe déjà une demande croissante sur les marchés. Cette approche minimise en principe les risques d'échec d'un projet de développement, même si elle implique d'autres dangers. Ainsi, il existe le risque de favoriser les opérateurs des secteurs habituels dans des régions économiques plutôt dynamiques et de laisser de côté les producteurs qui opèrent dans des filières des zones décentralisées, où les options d'investissement sont déjà limitées et difficiles.

Néanmoins, lorsqu'un projet mise sur des filières agro-industrielles marginalisées et à peine développées, le risque de ne pas pouvoir atteindre les objectifs fixés est également à prendre en considération. En plus, les efforts et les investissements de ressources et de

temps nécessaires pour voir les premiers résultats palpables par rapport au développement d'une nouvelle filière peuvent s'avérer décourageants. Ainsi, le choix de la filière la plus adéquate à appuyer dans le cadre d'un projet de développement dépend certainement de plusieurs facteurs spécifiques et contextuels qui doivent être analysés au cas par cas.

Le succès de la filière agro-industrielle de la figue de barbarie en Tunisie, dont traite ce document, n'est pas le fruit du hasard mais résulte de plusieurs éléments favorables. Ce cas de réussite ne peut probablement pas être répliqué sans apporter les adaptations nécessaires en fonction de chaque contexte. Néanmoins, l'expérience tunisienne renferme des apprentissages qui peuvent être une source d'inspiration pour faire évoluer d'autres initiatives.

Le cas de la filière figue de barbarie tunisienne montre que, très souvent, les défis peuvent également être porteurs d'opportunités. En Tunisie, la figue de barbarie a toujours été considérée comme le «fruit des pauvres» et le potentiel économique du produit a longtemps été sous-estimé. Mais comme illustré dans les prochains chapitres, les interventions d'assistance technique ciblée ont pu déclencher au cours d'une décennie une nouvelle effervescence industrielle qui a permis de multiplier par quatorze le nombre d'entreprises de transformation dans le secteur et de positionner les dérivés cosmétiques de la figue de barbarie tunisienne sur les marchés internationaux.

Toutes les activités d'appui autour du développement de la filière agro-industrielle de la figue de barbarie tunisienne présentées dans cette publication ont été réalisées dans le cadre du «Projet d'accès aux marchés des produits agroalimentaires et du terroir» (PAMPAT), mis en œuvre depuis 2013 par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUUDI) avec un financement du Secrétariat d'État à l'Économie de la Confédération Suisse (SECO). Le projet PAMPAT, dont la clôture est prévue pour 2026, vise à améliorer les conditions socio-économiques des opérateurs des produits du terroir tunisiens et focalise ses efforts sur le développement des filières agro-industrielles. Au niveau national, le projet œuvre pour améliorer la reconnaissance et l'institutionnalisation du sous-secteur tunisien des produits du terroir, notamment à travers le développement et la mise en œuvre de la Stratégie tunisienne de valorisation et de promotion des produits de terroir et l'organisation du concours tunisien des produits du terroir (www.pampat.tn).

Afin de développer la filière agro-industrielle de la figue de barbarie, l'ONUUDI a travaillé en étroite collaboration avec plusieurs structures publiques tunisiennes qui relèvent du

Ministère de l'Agriculture, du Ministère de l'Industrie et du Ministère du Commerce, telles que la Direction Générale de la Production Agricole (DGPA), la Direction Générale de l'Agriculture Biologique (DGAB), la Direction des Industries Alimentaires (DGIA), le Groupement Interprofessionnel des Fruits (GIFruits) et le Centre de Promotion des Exportations (CEPEX). Dans les pages qui suivent, l'utilisation de la locution «Projet PAMPAT» fait référence à cette collaboration entre l'ONUDI et les différents partenaires institutionnels.

Les chapitres suivants illustrent en détail l'expérience tunisienne de développement de la filière agro-industrielle du cactus dans le cadre du projet PAMPAT et montrent l'approche suivie, les types d'assistance fournis et les initiatives entreprises afin de transformer cette filière agricole peu exploitée en une locomotive du développement socioéconomique et des exportations agro-industrielles.

Ainsi, cette publication ambitionne de montrer la voie et d'encourager la mise en œuvre d'initiatives de développement autour d'autres filières qui sont encore à leurs balbutiements en matière de création de valeur ajoutée. Les filières naissantes ont des besoins d'assistance spécifiques qui doivent être pris en considération depuis le début de l'intervention. La promotion de l'entrepreneuriat dans un secteur qui ne compte que quelques entreprises, la création d'une demande sur les marchés pour des produits encore méconnus ou le développement d'un écosystème favorable à un secteur auparavant marginalisé, constituent certainement des défis majeurs à relever. Parallèlement, les changements profonds et de grande envergure dans le

fonctionnement de la filière, qui découlent d'une intervention réussie, exigent une grande flexibilité en ce qui concerne le type d'assistance fournie. Le passage d'une filière essentiellement agricole à une filière agro-industrielle ou le passage d'une chaîne de valeur spécialisée dans la commercialisation du vrac à une chaîne de valeur orientée vers les produits labellisés pour les consommateurs finaux requiert une bonne capacité d'adaptation des structures d'appui pour pouvoir maintenir l'élan du secteur et identifier à temps les nouveaux défis.

Ce document est à la fois la présentation d'un cas d'étude avec ses spécificités sectorielles, géographiques et contextuelles et un guide de bonnes pratiques qui montre les lignes directrices à suivre pour développer une filière agro-industrielle nationale à peine valorisée. La publication commence par présenter la situation de départ de la filière figue de barbarie quand le projet PAMPAT a démarré en 2013 et explique les facteurs déterminants qui ont mené à la sélection de cette filière. Le cœur de la publication est dédié aux dix principaux axes d'intervention autour desquels se sont articulés les appuis fournis par le projet pour dynamiser la filière agro-industrielle de la figue de barbarie en Tunisie entre 2013 et 2024. Les chapitres finaux du document présentent la chronologie de la mise en œuvre des différentes activités d'appui du projet PAMPAT ainsi que les leçons apprises et les principaux points à prendre en considération pour faire évoluer une filière naissante dans le cadre d'autres projets de développement et d'autres contextes géographiques.

2. CONSIDÉRATIONS SUR LE POTENTIEL INITIAL DE LA FILIÈRE FIGUE DE BARBARIE

2.1. Situation de départ

Même si la Tunisie est l'un des pays au monde à avoir les plus importantes superficies plantées en figuiers de barbarie - environ 600 000 hectares¹ -, la filière agro-industrielle du cactus est restée, jusqu'à récemment, inexistante. En effet, une grande partie des figuiers de barbarie en Tunisie était plantée pour constituer des clôtures des champs ou des haies autour des maisons et le cactus a longtemps servi d'aliment de bétail. En été, les figues de barbarie fraîches étaient commercialisées sur des chariots à des prix très

bas par des vendeurs ambulants. Pour cette raison, ce fruit épineux a toujours été considéré comme le fruit des pauvres.

Le gouvernorat tunisien où la culture de la figue de barbarie professionnalisée est la plus développée est celui de Kasserine, au Centre-Ouest du pays. Au total, la région compte 100 000 hectares de cactus, détenus par 14 000 agriculteurs, dont 25 000 hectares sont cultivés pour la commercialisation des fruits.

¹ FAO (2024) : Lancement du projet d'assistance d'urgence pour la gestion de la cochenille de cactus en Tunisie, 8 juillet 2024, <https://www.fao.org/tunisie/actualites/detail-events/en/c/1698012/>

En 2013, la Tunisie ne comptait que 5 petites et moyennes entreprises de transformation agro-industrielle, dont 1 à Kasserine, produisant des dérivés du figuier de barbarie. Concrètement, ces entreprises se focalisaient sur la production de l'huile de pépins de figue de barbarie, un produit cosmétique réputé pour ses propriétés anti-rides. À l'époque, sur les marchés internationaux, le prix du litre pouvait atteindre les 1 000 euros. L'huile, qui était encore complètement méconnue auprès des consommateurs, semblait être un créneau très porteur pour les investisseurs. En plus, les tendances de croissance sur les marchés internationaux pour les produits cosmétiques naturels certifiés biologiques étaient très encourageantes.

Néanmoins, en 2013, certaines sociétés tunisiennes avaient déclaré faillite après avoir essayé, sans succès, de commercialiser ce produit précieux. En effet, le marché mondial naissant de l'huile de pépins de figue de barbarie était dominé par des entreprises internationales habituées à s'approvisionner en huile d'argan du Maroc et qui commençaient à acheter également de petites quantités d'huile de pépins de figue de barbarie marocaine. Par contre, en Tunisie, il n'y avait pas d'investisseurs étrangers installés et les sociétés tunisiennes ne disposaient pas de relations avec les grands laboratoires cosmétiques européens.



Le figuier de barbarie en Tunisie²

- Classée au 5^{ème} rang mondial en termes de superficies cultivées
- Parmi les trois premiers pays en termes de production de figues de barbarie issues de plantations commerciales

² Source : ONUDI (2021), «Identification des marchés cibles pour la filière de la figue de barbarie tunisienne», <https://pampat.tn/wp-content/uploads/2019/03/RAPPORT-FINAL-FILIERE-FIGUE-DE-BARBARIE-Nov2021-1.pdf>

2.2. Choix de la filière

La décision d'appuyer la filière figue de barbarie en Tunisie dans le cadre du projet PAMPAT était basée sur les opportunités significatives qu'elle présentait, malgré l'existence de certains risques. Cependant, il était difficile de prévoir en 2013 le rythme d'expansion que connaîtrait la filière dans les années à venir.

Le choix de la filière figue de barbarie dans le cadre du PAMPAT 1 ne répondait pas aux critères de sélection classiques tels que l'importance économique du secteur ou le potentiel d'évolution prouvé. Le choix était plutôt fondé sur une analyse approfondie qui prenait en considération plusieurs aspects du développement.

À l'époque, appuyer la filière figue de barbarie impliquait automatiquement de travailler dans le gouvernorat de Kasserine, centre de production nationale du cactus. Kasserine figure parmi les gouvernorats les plus pauvres et les moins développés du pays et les opportunités économiques dans la région étaient faibles. En Tunisie, le développement des régions de l'intérieur, qui avaient été longtemps négligées, était et continue d'être une priorité politique et socioéconomique déclarée.

La tradition de cultiver les figuiers de barbarie sur de grandes parcelles s'est développée à Kasserine parce que les sols sablonneux et le climat aride de la région rendent difficile l'agriculture moderne intensive dans d'autres filières. Le figuier de barbarie, par contre, pousse facilement et est une plante indiquée pour la lutte contre l'érosion hydrique et éolienne et la prévention des incendies. D'un point de vue environnemental, l'intérêt de promouvoir la filière était donc irréfutable.

De plus, étant donné qu'à Kasserine les agriculteurs appliquaient des techniques de production traditionnelles et naturelles, la conversion au mode biologique des plantations était assez facile. La certification biologique des terres pouvait représenter dans le futur un argument de vente et promouvoir le développement de la filière sur les marchés de niche. Par ailleurs, les travaux culturels étaient majoritairement réalisés par les femmes, ce qui offrait des opportunités en termes de promotion de l'égalité des genres.

En ce qui concerne le développement industriel de la filière du cactus, la Tunisie disposait d'atouts limités au

moment du démarrage du projet, mais les grandes potentialités et les opportunités inexploitées, qui avaient été identifiées, ont permis d'orienter le choix vers ce secteur. Ainsi, il était évident que les possibilités de transformation du cactus étaient particulièrement larges, chaque partie du figuier de barbarie (pulpe du fruit, pépins, fleurs, raquette, etc.) pouvant être valorisée comme produit agroalimentaire, diététique, cosmétique, etc. En plus, le projet a pris en considération que les investissements nécessaires pour mettre en place une usine de production d'huile de pépins de figue de barbarie n'étaient pas trop élevés. Par conséquent, il semblait réaliste de pouvoir encourager une masse critique de nouveaux investisseurs.

En plus, avec un travail ciblé, pointu et persistant de promotion, de communication et de marketing, le produit phare de la filière, l'huile de pépins de figue de barbarie avec ses propriétés anti-âge, semblait pouvoir trouver sa place sur les marchés. La certification biologique du produit constituait un atout majeur, vu que les perspectives de croissance pour le secteur cosmétique biologique au niveau international étaient très prometteuses.

De manière générale, le projet PAMPAT a misé sur les capacités de la filière figue de barbarie pour contribuer à l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) énumérés plus en détail dans l'Encadré 1.



Photo : Parcelle de figuiers de barbarie pour la production de fruits à Kasserine.

Chiffres des grandes zones de production (Kasserine, Sidi Bouzid, Kairouan, Siliana)³

- 490 000 tonnes de figues de barbarie /an
- 39 000 agriculteurs

³ Source : Alif et Gifruits (2020), «La Figue de Barbarie : les secrets d'un fruit magique»

Leçon apprise :



Miser sur le développement d'une filière naissante, peut être justifié lorsque la filière en question a une grande importance pour le développement rural, peut contribuer fortement à la réalisation d'un nombre significatif d'objectifs ODD, présente un avantage compétitif international en termes de quantités produites ou de qualité proposée ou peut répondre, dans un futur proche, à une demande internationale en hausse.

ENCADRÉ 1 - Objectifs de développement durable et valorisation du cactus

Les 17 objectifs de développement durable (ODD) à l'horizon de 2030 ont été approuvés par l'Assemblée générale des Nations Unies. Plusieurs ODD ont un lien direct avec la valorisation du cactus.



Les plantations de cactus se trouvent souvent dans des régions de l'intérieur où le climat aride et les terres sablonneuses rendent difficile l'agriculture intensive. La filière figue de barbarie représente une source de revenus importante pour les populations à faibles revenus.



La filière figue de barbarie offre des opportunités de travail importantes aux femmes. Une grande partie de la main-d'œuvre sur les champs et dans les usines de transformation est féminine. Par ailleurs, 51% des entreprises sont détenues par des femmes (2024), un pourcentage largement supérieur à la moyenne tunisienne qui est de 11% (2022).⁴



La valorisation du cactus permet de générer de la richesse, d'augmenter la compétitivité, d'optimiser la productivité, de créer des emplois, de promouvoir l'innovation, d'encourager l'entrepreneuriat et de rattacher les populations à leurs régions d'origine.



Les produits transformés issus du cactus ont un grand potentiel sur les marchés internationaux. La filière exporte une grande partie de ses produits et contribue à l'entrée de devises.



Les plantations de cactus préviennent la désertification. Par ailleurs, en Tunisie la majorité des plantations sont conduites en mode pluvial et ne dépendent pas de l'irrigation. Les pratiques culturales prévalentes sont traditionnelles et non polluantes. Une partie des terres est certifiée biologique.

⁴ Source : Entreprises Magazine (2022), «Entrepreneuriat féminin en Tunisie : des chiffres moroses», <https://www.entreprises-magazine.com/entrepreneuriat-feminin-en-tunisie-des-chiffres-moroses/>

3. APPROCHE SUIVIE

Le projet PAMPAT a travaillé de façon holistique sur le développement de la filière agro-industrielle de la figue de barbarie et a fourni un appui global qui couvre tous les types de besoins des différents profils d'opérateurs. D'un

point de vue méthodologique, on peut cataloguer l'assistance fournie selon plusieurs classifications qui illustrent les différents angles et niveaux d'intervention.

Classification de l'assistance selon le niveau d'intervention :

- Macro (par exemple, cadre réglementaire national)
- Méso (par exemple, développement de l'offre de services d'appui à la filière offerts par les institutions d'appui)
- Micro (par exemple, appui aux entreprises)

Classification de l'assistance selon les types de bénéficiaires :

- Assistance aux opérateurs agricoles
- Assistance aux porteurs de projets d'investissement dans la filière
- Assistance aux entreprises individuelles
- Assistance aux structures qui regroupent les opérateurs du secteur privé
- Assistance aux institutions d'appui au niveau régional et national
- Assistance aux parties prenantes externes à la filière (opérateurs touristiques, société civile)

Classification de l'assistance selon les types de services d'appui offerts :

- Qualité et certifications (au niveau des différents maillons de la filière)
- Développement de l'entrepreneuriat et développement de nouveaux modèles d'affaires
- Promotion, communication et marketing
- Accès aux marchés national et internationaux et identification des clients
- Diversification, innovation et recherche
- Amélioration du cadre réglementaire et institutionnel
- Marketing territorial et promotion du patrimoine culturel

Classification de l'assistance selon les maillons de la filière :

- Assistance liée au maillon agricole
- Assistance liée au maillon de transformation agro-industrielle primaire
- Assistance liée au maillon de transformation agro-industrielle secondaire

Classification de l'assistance selon la portée géographique :

- Assistance ciblant le niveau national
- Assistance ciblant les spécificités des différents gouvernorats

Classification de l'assistance selon le secteur d'activité :

- Secteur agroalimentaire autour du cactus
- Secteur cosmétique autour du cactus
- Secteurs touristique, gastronomique, culturel qui offrent des produits et expériences autour du cactus

Classification de l'assistance selon les types de compétences renforcées :

- Assistance aux opérateurs pour améliorer le savoir-faire et l'expertise strictement techniques
- Accompagnement des opérateurs pour capitaliser sur les compétences relationnelles pour améliorer l'entente, la collaboration et la gouvernance au sein de la filière

Ce dernier point relatif aux compétences renforcées est très important, parce que le principe directeur suivi par le projet PAMPAT a toujours été la promotion du capital social et le développement de la confiance entre les différentes parties prenantes autour de la filière agro-industrielle de la figue de barbarie. Ainsi, l'essentiel de l'intervention a porté sur la création de liens structurés entre les différents acteurs, la promotion des consensus largement partagés et la promotion d'initiatives économiques en phase avec la vision de développement collectif.

L'encadrement des activités groupées visait à générer une volonté de collaboration au niveau de toute la filière, à créer un esprit de concurrence saine entre les producteurs, à inciter les entreprises à adopter les bonnes pratiques mises en place par d'autres sociétés et, in fine, à déclencher un véritable dynamisme économique basé sur l'efficacité collective, les économies d'échelle externes et les effets d'entraînement.

Au cours des années d'intervention du projet, l'appui au rapprochement entre secteur public et secteur privé et le

développement de nouveaux services d'appui adaptés aux besoins des opérateurs ont constitué un axe de travail priorisé pour optimiser la performance et la compétitivité de toute la filière. Ensemble, ces efforts d'encadrement ont contribué à améliorer la gouvernance au sein de la chaîne de valeur.

Les pages qui suivent ne sont pas structurées en fonction d'une seule classification méthodologique stricte parmi celles énumérées précédemment. Dans la mesure du possible, les prochains chapitres cherchent à suivre un ordre plutôt chronologique pour faciliter la compréhension et la lecture (voir aussi Chapitre 5 sur les phases de mise en œuvre du projet).

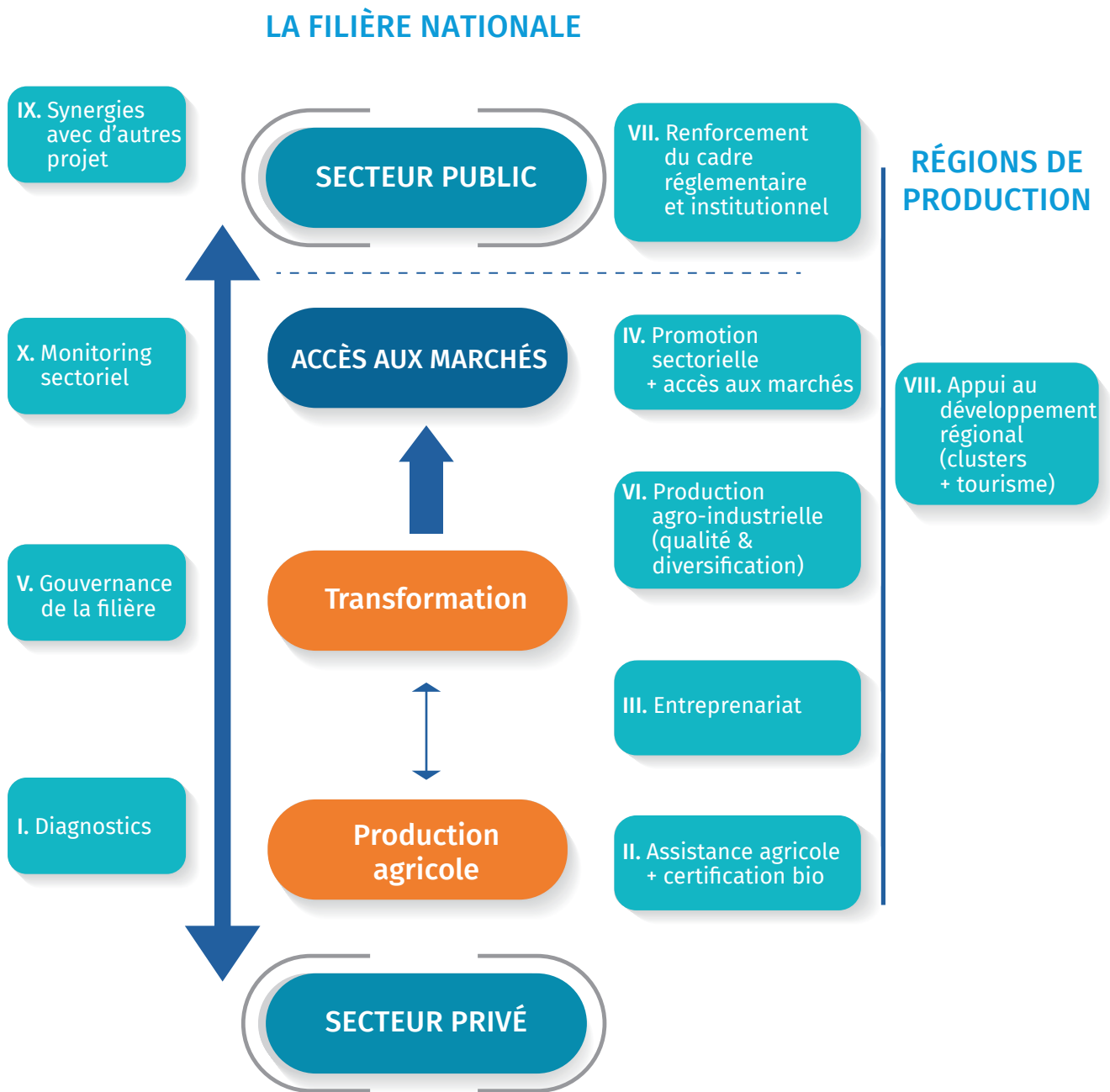
Néanmoins, il faut souligner que la majorité des actions ont été développées de façon simultanée et beaucoup d'activités d'appui étaient souvent étroitement liées l'une à l'autre.

Les grands axes d'intervention présentés dans ce document peuvent être regroupés en dix domaines, comme indiqué dans la liste et dans l'illustration qui se trouvent en bas:

LES AXES D'INTERVENTION DU PROJET

- I.** Diagnostic de la filière
- II.** Appui à la production agricole (promotion des bonnes pratiques et de la certification biologique)
- III.** Encouragement de l'entrepreneuriat et des activités génératrices de revenus tout au long de la filière (création d'entreprises, création de groupements d'agriculteurs et d'agricultrices)
- IV.** Appui à la promotion sectorielle et à l'accès aux marchés (approche de promotion groupée au niveau national et international sous un logo ombrelle et identification de clients)
- V.** Structuration de la filière et renforcement de la gouvernance (encadrement des actions groupées, création d'une association nationale du secteur privé)
- VI.** Amélioration de la production agro-industrielle (qualité, productivité, conformité, certification, diversification et innovation)
- VII.** Appui au renforcement du cadre réglementaire et institutionnel (création d'une nouvelle offre de services d'appui pour la filière par les institutions)
- VIII.** Appui au développement régional (développement d'un cluster local performant, promotion culturelle et touristique autour des spécificités des variétés des figues de barbarie locales)
- IX.** Etablissement de synergies avec d'autres projets d'appui
- X.** Mise en place d'un système de monitoring pour la filière

ILLUSTRATION 1 - LES AXES D'INTERVENTION DU PROJET



4. AXES D'INTERVENTION DU PROJET

I . Diagnostic de la filière

Le PAMPAT a démarré ses interventions par le développement d'une analyse et d'un diagnostic exhaustif de la filière figue de barbarie. L'étude, menée sous forme de mini-ateliers participatifs, s'est concentrée sur la région de Kasserine, sans pour autant exclure les entreprises existantes qui opéraient dans d'autres gouvernorats. Le diagnostic a impliqué un grand nombre de parties prenantes des secteurs public et privé, y compris les agriculteurs biologiques et conventionnels, les femmes rurales, les associations de la société civile, les entreprises de transformation tunisiennes, les jeunes porteurs d'idées de projets d'investissement, ainsi que plusieurs structures régionales relevant des Ministères de l'Agriculture, de l'Industrie et de l'Économie.

Le processus d'analyse et de diagnostic a permis de connaître en détail la structuration de la filière, les structures publiques et privées d'appui, les forces et faiblesses du secteur naissant, l'environnement concurrentiel dans lequel opérait chaque maillon de la filière et les opportunités à saisir par toutes les parties prenantes. Les travaux de groupe public-privés ont permis de préparer, en 2014, un premier plan d'action participatif pour le développement de la filière figue de barbarie, avec un focus sur la production biologique et une attention particulière à la région de Kasserine. Ce plan d'action a été validé en public en présence du Gouverneur.

Les axes stratégiques d'intervention identifiés pendant cette toute première phase ont servi de base à l'élaboration d'un plan comprenant plusieurs actions d'appui qui ont été mises en œuvre par la suite.

En 2018, un deuxième diagnostic a été développé en

étroite collaboration avec les structures du Ministère de l'Agriculture pour se faire une idée plus précise sur les changements survenus dans la structure productive grâce aux interventions réalisées. Le diagnostic s'est focalisé sur toute la Tunisie et a impliqué un plus grand nombre d'acteurs. En 2023, quand les entreprises avaient atteint un meilleur niveau de structuration et collaboraient ensemble pour assurer la gouvernance, le PAMPAT a appuyé l'Association nationale de développement du cactus (ANADEC) relevant du secteur privé (voir Chapitre 4.VI.1) pour aider les entreprises à développer elles-mêmes une analyse de la filière.

En parallèle aux actions de diagnostic à caractère ponctuel, le PAMPAT a également mis en place un système de monitoring pour suivre l'évolution de la filière (voir Chapitre 4.X).



Leçon apprise :



L'analyse et le diagnostic d'une filière ne sont pas uniquement utiles lors du lancement d'un projet. En effet, la structuration d'une filière peut changer rapidement, surtout lorsqu'il s'agit d'une filière naissante. Même si le projet de développement ou les parties prenantes mettent en place un bon système de suivi statistique et de monitoring qualitatif, il est important de renouveler le processus de diagnostic au bout de quelques années. L'analyse périodique de la filière permet de prendre du recul, de mesurer et de suivre l'évolution et d'intervenir en toute objectivité.

II . Appui à la production agricole

II.1. Promotion des bonnes pratiques agricoles

Le gouvernorat de Kasserine, la principale zone de production nationale du cactus, compte 100 000 hectares de cactus, dont 25 000 hectares cultivés à des fins commerciales. La promotion des bonnes pratiques de production agricole dans cette région en particulier pouvait ainsi avoir un impact notable sur la compétitivité de la filière du cactus en Tunisie.

Même si la qualité de la figue de barbarie fraîche provenant de Kasserine, et notamment de la région autour de la ville de Thala, est bien connue en Tunisie (voir Chapitre 4.VIII), les plantations de cactus n'étaient pas vraiment perçues comme de véritables vergers arboricoles. Le figuier de barbarie était plutôt considéré comme une plante pour le fourrage. Pendant la période estivale et en automne, les agriculteurs commercialisaient les fruits et les raquettes aux éleveurs pour alimenter leur bétail. Une partie relativement minime des fruits était vendue sur les marchés agroalimentaires. Quand le projet PAMPAT a démarré, les agriculteurs kasserinois ne faisaient pas trop attention aux meilleures pratiques culturales, parce que produire des fruits pour l'alimentation du bétail n'exigeait pas le respect de standards de qualité très élevés.

Les interventions du projet PAMPAT, tout au long de la chaîne de valeur, ont permis d'améliorer petit à petit les pratiques de production agricole et les conditions de travail dans les champs. À partir de 2014, le PAMPAT a formé les agriculteurs et agricultrices propriétaires de terres ainsi que les ouvrières agricoles aux bonnes pratiques de production. Pendant les formations périodiques organisées en phase avec le calendrier agricole, les producteurs ont pu apprendre les bonnes pratiques relatives à la plantation du cactus, notamment

en ce qui concerne la taille, la fertilisation, la floraison, le stade de maturation du fruit pour la commercialisation et la transformation, la cueillette, le nettoyage et le conditionnement des produits issus du figuier de barbarie.

Au fil du temps, 2 310 agriculteurs et agricultrices de Kasserine ont bénéficié de formations diverses. La mise en place progressive de nouveaux groupements d'agriculteurs et d'agricultrices (voir Chapitre 4.III.3.2) a permis d'accélérer la diffusion des nouvelles connaissances. Une fois formés, les adhérents de ces nouvelles structures ont pu vulgariser eux-mêmes les bonnes pratiques de production auprès de leurs membres et des producteurs des zones voisines.

Ainsi, le PAMPAT a diffusé la technique de plantation des cactus «en poquet», en remplacement de celle pratiquée auparavant «en ligne», pour faciliter la rapidité de la taille et de la cueillette et a également introduit de nouvelles techniques d'entretien. Alors qu'auparavant la production se réalisait de façon complètement naturelle, la promotion de la certification biologique (voir Chapitre 4.II) a conduit à la réalisation du labour et l'utilisation du fumier selon le mode bio pour augmenter la productivité et maintenir la fertilité des sols.

En parallèle, le projet a appuyé les producteurs et productrices pour adapter les fruits destinés aux marchés agroalimentaires aux attentes des consommateurs. Ainsi, le PAMPAT a diffusé la pratique de l'éclaircissage pour améliorer le calibre des fruits et a vulgarisé la technique de la castration pour assurer la production de figues de barbarie en arrière-saison. Alors qu'auparavant la cueillette se réalisait seulement aux mois d'août et de septembre à Kasserine, aujourd'hui cette activité s'étend jusqu'à début décembre. En effet, le nombre d'agriculteurs qui produisent des fruits en arrière-saison dans le gouvernorat est passé de 4 en 2014 à 180 en 2024.

La maîtrise de la récolte constitue une autre bonne pratique agricole essentielle pour la commercialisation de fruits de bonne qualité. Pour prolonger la durée de vie du fruit sur les étagères, le PAMPAT a formé les ouvrières à une nouvelle pratique de cueillette. Cette technique requiert le double du temps et beaucoup plus de technicité que la cueillette traditionnelle des fruits destinés à l'alimentation du bétail, mais permet, en contrepartie, d'augmenter les prix de vente des figues de barbarie fraîches. À Kasserine, les prix de vente de la figue de barbarie de saison produite en mode conventionnel pratiqués par les agriculteurs sont passés de 0,150 dinar / kg en 2013 à 0,500 dinar / kg en 2023.



Photo : Des membres du groupement de développement agricole Hindi Zelfen de Kasserine pendant la cueillette des figues de barbarie.

Dans une deuxième phase, lorsque la demande industrielle pour les différents produits agricoles issus du cactus a connu une augmentation, le PAMPAT a formé les



ouvrières agricoles au choix et à la taille des raquettes du cactus destinées à la transformation alimentaire et cosmétique ainsi qu'aux bonnes pratiques de récolte des fleurs du cactus pour la production des infusions et compléments alimentaires (voir Encadré 4 sur l'augmentation des revenus des travailleuses agricoles).

En 2016, parallèlement au travail de formation directe des opérateurs agricoles et en vue de renforcer les capacités

institutionnelles, le projet a développé un premier cycle de formation sur les bonnes pratiques agricoles au profit des cadres du Commissariat Régional de Développement Agricole (CRDA) de Kasserine. Dès 2021, cette première expérience à l'échelle régionale a pu être transposée à l'échelle nationale grâce à la nouvelle implication de l'Agence de Vulgarisation et de la Formation Agricole (AVFA) dans l'appui à la filière figue de barbarie (voir Chapitre 4.VII.1).

A partir de 2021, quand la cochenille, un insecte ravageur qui attaque les figuiers de barbarie, a été détectée pour la première fois en Tunisie dans les zones côtières, les efforts du PAMPAT se sont orientés vers la collaboration avec le CRDA de Kasserine pour sensibiliser les agriculteurs à la détection précoce du ravageur et la large diffusion de techniques agronomiques spécifiques, telles que la taille sévère des raquettes ou la mise en place d'un protocole de désinfection dans les champs pendant la campagne de récolte (voir Encadré 9).

Par ailleurs, à partir de 2022, le PAMPAT a travaillé à la dissémination des bonnes pratiques agricoles en dehors du gouvernorat de Kasserine. Des programmes de formation ont été organisés dans les gouvernorats de Kairouan et de Nabeul en reprenant certains éléments de la formation dispensée à Kasserine, mais en se focalisant sur les spécificités régionales qui existent par rapport à la culture du cactus dans les différentes régions de la Tunisie (voir Chapitre 4.VIII.2).

Prix de vente de la figue de barbarie de saison produite en mode conventionnel pratiqués par les agriculteurs de Kasserine

2013 : 0,150 dinar / kg

2023 : 0,500 dinar / kg

Leçon apprise :



L'appui aux agriculteurs et agricultrices est essentiel pour améliorer la productivité agricole, promouvoir la qualité, augmenter leurs capacités de négociation avec les clients et contribuer à accroître leurs revenus. En plus, l'assistance technique au niveau de la production primaire est nécessaire pour diversifier les produits agricoles disponibles sur les marchés et assurer que le maillon de la transformation puisse facilement avoir accès aux intrants de bonne qualité requis pour accélérer la croissance du secteur.

II.2. Promotion de la certification biologique

Depuis son lancement, le projet PAMPAT s'est fixé comme priorité de diffuser la certification biologique de l'amont à l'aval. Pour bénéficier de l'accompagnement et de l'appui rapproché que le projet PAMPAT proposait pendant ses premières années, il fallait être certifié bio ou, du moins être en phase de préparation de la certification. Ce choix n'était pas du tout arbitraire.

Pour aider la filière du fruit des pauvres à changer d'image et à positionner sa gamme de produits sur les marchés de niche, il fallait au minimum mettre en valeur tout son potentiel à travers un signe de qualité. De manière générale, la conversion des opérateurs agricoles du mode de production conventionnel au mode de production biologique était simple dans une grande partie des régions de la Tunisie, parce que les figuiers de barbarie étaient cultivés de façon traditionnelle et, par conséquent, naturelle.

Mais en pratique, la production bio représentait un grand défi pour les agriculteurs. Les coûts de certification étaient élevés et les exigences liées à la traçabilité et à la conformité avec la réglementation biologique difficiles à respecter par les petits producteurs. De plus, une fois certifiés biologiques, les agriculteurs devaient être capables d'identifier de nouveaux clients de niche prêts à rémunérer leurs efforts. De ce fait, la production biologique était beaucoup plus contraignante que la production traditionnelle, et pour devenir agriculteur biologique, il fallait acquérir de véritables compétences en matière d'entrepreneuriat agricole.

Pour élargir effectivement la superficie certifiée biologique en Tunisie, il était important de travailler sur plusieurs axes. D'une part, le PAMPAT a ciblé certains groupements d'agriculteurs et d'agricultrices ruraux créés avec l'appui du projet (voir Chapitres 4.III.3.2 et 4.III.4), qui s'intéressaient à la certification biologique en groupe, étant donné qu'elle était moins coûteuse et plus facile que celle individuelle. D'autre part, il était évident que les entreprises de transformation de l'huile de pépins de figue de barbarie avaient également un intérêt à travailler avec le label biologique pour pouvoir toucher plus de clients et bénéficier de meilleurs prix.

Au fur et à mesure du développement du secteur de la transformation du cactus et de l'augmentation de la production et des ventes des produits cosmétiques en Tunisie (voir Chapitre 4.IV), les anciennes et nouvelles entreprises du secteur se voyaient dans la nécessité de signer chaque fois plus de contrats d'approvisionnement et de certification biologique avec les agriculteurs. Ainsi, l'entreprise prenait en charge les coûts de la certification des terres et garantissait de bons prix aux agriculteurs. En échange, ceux-ci devaient respecter toutes les procédures liées au mode de production biologique.

Dans ce contexte, le projet PAMPAT a fourni de l'assistance

technique sur tous les plans. Sur plusieurs années, le projet a organisé des cycles de sensibilisation et de formation au profit des agriculteurs et agricultrices sur les opportunités de la certification biologique, les procédures à suivre et la réglementation en vigueur. Pour les agriculteurs et opérateurs industriels intéressés par la démarche bio, le PAMPAT a assuré l'accompagnement pour l'utilisation du manuel de traçabilité, la mise en relation avec les organismes de certification ainsi qu'un coaching continu pour obtenir la certification. Grâce à cet accompagnement la superficie certifiée biologique à Kasserine est passée de 595 hectares en 2014 à 2 950 hectares en 2024 impliquant 1 285 agriculteurs et agricultrices. Ces producteurs ont pu enregistrer une augmentation de 100% des prix des figues de barbarie biologiques par rapport aux fruits conventionnels.

Tout au long de la mise en œuvre du projet PAMPAT, la promotion du label bio a joué un triple rôle au niveau de la filière. En premier lieu, la certification bio et l'introduction des règles de qualité spécifiques ont permis de tirer vers le haut toute la filière et ont contribué, de ce fait, à la professionnalisation du travail agricole et agro-industriel traditionnel. En deuxième lieu, l'obligation d'être certifié biologique pour pouvoir bénéficier d'un appui rapproché de la part du projet PAMPAT a permis de créer une certaine confiance entre les opérateurs, parce que tous les bénéficiaires du PAMPAT devaient suivre le même cahier des charges de production biologique et déployer les mêmes efforts organisationnels et financiers pour obtenir chaque année la certification. En troisième lieu, la focalisation sur les produits biologiques a permis de communiquer sur «la filière» des produits de niche avec un signe de qualité distinctif, ce qui a facilité le repositionnement de la filière dans l'imaginaire des consommateurs.

Au fur et à mesure que la certification biologique devenait plus répandue dans le secteur et que les opérateurs comprenaient que l'accès aux marchés internationaux pour l'huile de pépins de figue de barbarie était tributaire de cette certification, le PAMPAT est devenu plus flexible en ce qui concerne l'appui aux opérateurs non certifiés. En définitive, l'objectif du projet était le développement de toute une filière et pas la labellisation en soi.



Photo : Figues de barbarie certifiées bio produites par la SMSA Zelfen de Kasserine.

L'agriculture biologique à Kasserine

Surface certifiée bio à Kasserine

2014 : 595 hectares certifiés bio détenus par 15 grands agriculteurs

2024 : 2 950 hectares certifiés bio détenus par 1 300 petits agriculteurs et agricultrices

Prix de vente de la figue de barbarie de saison en vrac pratiqués par les agriculteurs de Kasserine en 2023

Prix en mode conventionnel : 0,500 dinar /kg

Prix en mode biologique : 1 dinar / kg

Prix de vente de la figue de barbarie d'arrière-saison produite en mode biologique en vrac pratiqués par les agriculteurs de Kasserine

2013 : 0,700 dinar / kg

2023 : 2,500 dinars / kg

Leçon apprise :



Le recours à large échelle à un signe de qualité comme le «bio» facilite le repositionnement de la filière et l'accès aux marchés de niche. Néanmoins, le préalable pour la diffusion de la certification bio est toujours l'existence d'une demande très concrète sur le marché. Il est important que les agriculteurs établissent un contact direct avec les entreprises intéressées à acheter dans le futur les intrants bio. De leur côté, les sociétés de transformation doivent connaître de près les clients étrangers qui s'intéressent aux produits certifiés.

III . Encouragement de l'entrepreneuriat et des activités génératrices de revenus

III.1 Appui aux jeunes porteurs d'idées de projets d'investissement

Dans le but d'élargir le petit secteur de transformation de la figue de barbarie, une des premières activités développées dans le cadre du projet PAMPAT a été l'identification des jeunes porteurs de projets intéressés par la création d'une unité de transformation. Pendant les premières années, les idées de projets prévalentes étaient essentiellement orientées vers la production de l'huile de pépins de figue de barbarie comme activité principale.

Au fil du temps, le projet PAMPAT a fourni du conseil à des dizaines de porteurs d'idées de projets qui ont approché l'équipe pour demander de l'appui par rapport à la préparation du plan d'affaires, le choix des fournisseurs d'équipements, la conception du local de production en conformité aux normes, le processus de production, la définition de la gamme de produits, l'identification des fournisseurs de matières premières, le règlement et les procédures de certification biologique pour les produits transformés, le calcul des coûts et du prix, etc.

Par ailleurs, une des priorités du PAMPAT était la mise en relation des futurs investisseurs pour créer un réseau d'échange et de conseil. Ainsi, plusieurs séminaires et sessions de formation ont été programmés, ciblant spécifiquement les jeunes porteurs d'idées d'investissements dans la filière figue de barbarie pour répondre à leurs questions relatives à la préparation d'un plan d'affaires, au développement du plan de marketing ou au ciblage des marchés d'exportation. Les futurs entrepreneurs pouvaient également participer à certaines activités de renforcement de capacités destinées aux entreprises déjà existantes.

Pendant les trois premières années du projet PAMPAT, l'un des plus grands problèmes auxquels faisait face les porteurs d'idées de projets était la réticence des banques tunisiennes à financer des investissements dans une filière presque inexistante, où des cas de faillite avaient déjà été signalés (voir Chapitre 2).

A cet effet, afin de faciliter les relations avec les banques, le PAMPAT a réalisé des activités de sensibilisation auprès des acteurs du secteur financier et a accompagné les futurs entrepreneurs lors des rendez-vous pris avec les institutions financières. Au fur et à mesure du développement de la filière, l'accès au financement devenait de plus en plus facile à tel point que certaines banques ont même commencé à prioriser le secteur. À partir de 2016, la Banque Nationale Agricole a été la première à miser sur la filière figue de barbarie comme chaîne de valeur prioritaire.

En peu d'années, un grand nombre de nouvelles entreprises de transformation de la figue de barbarie ont pu être créées. En 2019, on comptait déjà 30 sociétés nouvellement créées dans le pays. Aujourd'hui, le nombre total est passé à 73 entreprises. 91% des entrepreneurs qui ont lancé leurs entreprises après 2014 ont été accompagnés par le PAMPAT dans la mise en place effective de leurs sociétés. L'Encadré 2 présente plus en détail les facteurs qui ont permis de développer à grande vitesse l'entrepreneuriat dans le secteur du cactus.



Photo : Cérémonie de signature de la convention d'appui au profit d'une jeune porteuse de projet d'investissement pour le lancement de son entreprise Biothala à Kasserine.

Statistiques sur l'entrepreneuriat dans la filière figue de barbarie

Nombre d'entreprises de transformation de la figue de barbarie en Tunisie

2014 : 5 entreprises dans 5 gouvernorats
2019 : 35 entreprises dans 17 gouvernorats
2024 : 73 entreprises dans 18 gouvernorats

Leçon apprise :

Le développement de l'entrepreneuriat est un élément clé de la réussite d'un projet de coopération autour d'une filière encore naissante. L'appui à l'entrepreneuriat requiert des interventions spécifiques et doit faire partie intégrante de la démarche suivie. Quand un secteur est naissant, il est primordial de combiner l'approche filière avec l'approche de promotion de l'entrepreneuriat.

III. 2 Appui aux sociétés nouvellement créées

Les jeunes porteurs de projets qui avaient obtenu leurs crédits, finalisé les investissements et démarré la production en mode bio, pouvaient bénéficier des appuis offerts par le PAMPAT au titre de la catégorie «Société nouvellement créée». Au début du projet, quand la filière figue de barbarie était encore méconnue et qu'il était encore assez difficile pour une nouvelle entreprise de réussir et de trouver sa place sur les marchés, le PAMPAT fournissait un appui financier spécifique dédié aux nouvelles entreprises.

Souvent, les crédits financiers que les sociétés naissantes obtenaient des banques couvraient principalement les investissements nécessaires pour entrer en production et, par conséquent, le budget réservé aux actions marketing restait très limité. Par exemple, le développement d'un packaging professionnel pour le produit, essentiel pour attirer les clients, n'était pas à la portée des nouveaux entrepreneurs déjà très endettés.

Entre 2016 et 2017, sept entreprises nouvellement créées et certifiées bio ont été sélectionnées par le projet PAMPAT pour bénéficier de conventions de cofinancement individuelles avec un montant fixé au préalable, couvrant les coûts liés à une série de services comme le développement des outils de marketing professionnels (packaging, brochures, site web, etc.) et la prospection des marchés (participation à des missions et salons à l'étranger).

En ce qui concerne les autres sociétés mises en place au cours des années suivantes, le projet n'a plus proposé le même mécanisme d'appui à travers les conventions de cofinancement, étant donné que l'écosystème économique était devenu plus favorable et que la renommée de l'huile de pépins de figue de barbarie sur les marchés avait, à ce stade, augmenté considérablement (voir chapitres suivants).

Néanmoins, toutes les sociétés pouvaient continuer à bénéficier d'un grand nombre d'activités d'assistance technique, de coaching et de renforcement de capacités qui ciblaient surtout les sociétés naissantes par rapport aux techniques de vente B2C, les négociations B2B, l'étiquetage correct du produit, le branding, le développement de sites web, le marketing traditionnel, le marketing digital, la commercialisation à travers les réseaux sociaux, le calcul du coût de revient, la réglementation cosmétique en Tunisie et à l'international, la réglementation agroalimentaire, etc. Le PAMPAT a également pris en charge les voyages de prospection à l'international d'un certain nombre de nouvelles entreprises (voir Chapitre 4.IV.4).

Par ailleurs, toutes les sociétés nouvellement créées et certifiées biologiques ont pu participer aux activités d'expo-ventes et de promotion groupée organisées par le PAMPAT dans le cadre du programme «Organic Cactus Seed Oil – Origin Tunisia» (voir Chapitre 4.IV.1). Cela leur a permis d'augmenter considérablement leurs opportunités d'accès aux marchés et de se faire connaître sans engager de dépenses élevées.

L'entrepreneuriat dans la filière figue de barbarie a pu se développer avec beaucoup de succès en très peu de temps. Depuis 2016, les sociétés tunisiennes ont réalisé 26 millions de dinars d'investissements dans la filière de transformation de la figue de barbarie et créé 1.430 nouveaux emplois permanents et saisonniers, dont 1.140 postes détenus par des femmes. Par ailleurs, entre 2018 et 2024, treize nouvelles entreprises appuyées par le PAMPAT ont pu remporter différents prix et trophées en reconnaissance de leurs succès entrepreneurial et s'imposer face à des concurrentes d'autres secteurs économiques. Ces distinctions témoignent du grand dynamisme que vit la filière depuis plusieurs années.



Photo : Branding et packaging de l'entreprise Nakawa développés avec l'appui du projet PAMPAT.

Développement des entreprises de transformation entre 2016 à 2024

- 26 millions de dinars d'investissement dans le secteur agro-industriel du cactus réalisés par les entreprises tunisiennes
- 1 430 nouveaux emplois permanents et saisonniers créés par les entreprises tunisiennes de transformation du cactus (1 140 postes détenus par des femmes)

Leçon apprise :



En Tunisie, comme dans d'autres pays, le taux d'échec des entreprises pendant les deux ou trois premières années de leur existence est très élevé, tous secteurs confondus. Il est donc important de ne pas se limiter à promouvoir la création de nouvelles entreprises, mais de prévoir des activités ciblées pour les sociétés qui viennent d'entrer en production en vue de les aider à couvrir leurs charges de fonctionnement, à commencer à enregistrer des bénéfices et à réussir à établir des relations commerciales stables qui soutiendront leur trajectoire de croissance.

ENCADRÉ 2 – Promotion de l'entrepreneuriat : éléments clés de l'approche suivie

Sur une décennie, le nombre d'entreprises actives dans la filière figue de barbarie en Tunisie s'est multiplié par quatorze. Le PAMPAT a contribué à ce dynamisme entrepreneurial en se basant sur trois axes de travail :

- La mise en œuvre d'une assistance très ciblée pour les futurs entrepreneurs
- La contribution à la réduction des «coûts d'entrée» dans ce nouveau secteur
- La promotion du développement de toute la filière et, par conséquent, la contribution à la création d'un écosystème économique prospère qui encourage les investissements

Le grand défi posé aux projets de développement qui appuient l'entrepreneuriat n'est pas seulement la mise en place de nouvelles sociétés, mais également de faire en sorte qu'elles deviennent plus tard des entreprises structurées, économiquement viables et capables de rembourser les crédits initialement contractés. Cela ne dépend pas seulement de la performance de chaque entrepreneur, mais aussi de l'écosystème dans lequel cet entrepreneur évolue. Lorsque le secteur est complètement naissant, comme c'était le cas de la filière du cactus en 2013, il est essentiel de créer un tout nouvel écosystème prospère.

Un projet d'appui au développement économique ne peut pas se concentrer uniquement sur les entrepreneurs individuels, mais doit également assurer la mise en place de toutes les conditions favorables au niveau sectoriel afin qu'une masse critique d'entreprises puissent prospérer. En effet, les éléments clés sur lesquels se base le succès de l'approche suivie par le projet PAMPAT pour l'encouragement de l'entrepreneuriat sont directement liés aux activités de développement de toute la filière. Ces éléments clés sont énumérés ci-dessous :

- **Développement de la chaîne d'approvisionnement et identification des fournisseurs :** Le projet PAMPAT disposait de connaissances approfondies de la filière et pouvait assurer l'identification et la mise en relation de nouveaux entrepreneurs avec différents types de fournisseurs (équipements, matières premières, etc.). Par ailleurs, le travail développé pour assurer la création de groupements d'agriculteurs structurés et l'assistance à ces structures pour obtenir la certification biologique a beaucoup facilité la mise en place de nouvelles entreprises (voir Chapitre 4.III.3.2). Les futurs entrepreneurs n'étaient ainsi pas obligés de posséder eux-mêmes des terres de cactus, ni de maîtriser la conduite agricole ou la certification biologique de la matière première. Ainsi, ils pouvaient se focaliser exclusivement sur le maillon de la transformation. Cela réduisait les «coûts d'entrée» dans le secteur.

- **Développement de la demande sur les marchés :** Le projet PAMPAT a déployé beaucoup d'efforts de promotion et de communication pour donner de la visibilité aux produits de la filière au niveau national et international et faire connaître leurs bienfaits. Par ailleurs, le projet a financé des études cliniques pour prouver les allégations cosmétiques du produit phare de la filière - l'huile de pépins de figue de barbarie - ce qui a permis aux entreprises d'améliorer leur argumentaire de ventes (voir Encadré 8). Un des piliers autour duquel a été axé le développement de la demande sur les marchés a été la promotion groupée et l'encouragement de la collaboration de toutes les entreprises du secteur pour faire passer le même message (voir Chapitre 4.IV). Ensemble, ces éléments ont contribué à créer de la place sur le marché pour un nombre grandissant de sociétés.



- **Facilitation des relations commerciales et de sous-traitance au long de la filière :** Afin d'aider les futurs entrepreneurs à réduire les coûts d'investissements et les risques à encourir, le projet PAMPAT a œuvré à la facilitation des relations commerciales et de sous-traitance au sein de la filière et au développement de la confiance entre les différents opérateurs. Ainsi, un nouveau promoteur qui désire se spécialiser dans l'extraction de l'huile peut acheter des pépins de figue de barbarie certifiés bio déjà séchés et de bonne qualité auprès des groupements d'agriculteurs, sans devoir apprendre à maîtriser cette étape de la transformation. Un opérateur qui cherche à minimiser les coûts d'investissement peut être assisté à sous-traiter le processus de filtrage de l'huile auprès d'une société qui dispose des équipements adéquats. Une entreprise naissante, qui a des difficultés initiales pour accéder aux marchés avec sa propre marque, peut être mise en relation avec une entreprise concurrente qui lui achète l'huile en gros pour la revendre. Une nouvelle entreprise qui veut réduire les coûts d'emballage peut procéder à des achats groupés en collaboration avec une autre entreprise concurrente (voir Chapitre 4.VI.2).

- **Appui à la mise en place d'un modèle d'affaires réaliste et performant :** Le projet a offert une assistance ciblée pour aider les promoteurs de projets à développer des modèles d'affaires durables et économiquement viables dans la filière du cactus. En général, les promoteurs étaient soit spécialisés dans la formulation cosmétique, soit compétents en production agroalimentaire. Néanmoins, la valorisation intégrale du fruit et la minimisation des déchets de production requiert généralement des compétences et des connaissances dans les deux domaines (cosmétique et agroalimentaire) et une adaptation de l'usine aux règlements des

deux secteurs. Le projet PAMPAT a offert du coaching et des formations pratiques aux entreprises pour qu'elles puissent développer progressivement leurs gammes de produits et assurer la rentabilité (voir Chapitre 4.VII.2). Par ailleurs, le développement des plans d'affaires et des projections financières réalistes requiert toujours une bonne connaissance du secteur et la disponibilité de données statistiques précises sur la production du secteur ou les exportations. Le système de monitoring mis en place par le projet PAMPAT a permis d'obtenir des chiffres réalistes et à jour du secteur (voir Chapitre 4.X). La disponibilité d'informations pointues et l'aide à la conception de modèles d'affaires intégrés ont facilité la réalisation effective des projections financières.

- **Facilitation de l'accès au financement** : Tous les points précédemment mentionnés ont contribué à l'augmentation de la confiance du secteur financier dans le potentiel de réussite des différents porteurs de projet d'investissement. En plus, la grande visibilité obtenue par la filière figue de barbarie en Tunisie, grâce à la mise en place d'un programme ambitieux de promotion, de communication et d'accès aux marchés (voir Chapitre 4.IV) a joué un rôle clé dans le repositionnement du secteur du cactus en tant que secteur émergent, prometteur et attractif pour les investissements. L'approche d'accès aux marchés, initiée par le projet PAMPAT, a contribué à rassurer les banques quant à la fiabilité des nouvelles entreprises naissantes et leur aptitude à trouver des clients et, par conséquent, à rembourser leurs crédits.

III. 3 Appui à l'autonomisation des femmes

III.3.1 L'entrepreneuriat féminin

La prise en compte de la thématique genre est une priorité pour tous les projets de développement économique. Dans la filière de la figue de barbarie, où la majorité de la main-d'œuvre, tant agricole qu'industrielle, est féminine, cette thématique revêt une importance encore plus grande. De plus, dès les premières années du projet, une grande partie des porteurs de projets souhaitant investir étaient des femmes. Dans le cadre du projet PAMPAT, l'aspect genre avait donc une importance absolument stratégique pour faire avancer la filière dans sa globalité et assurer une rapide évolution de l'entrepreneuriat et du nombre d'entreprises. En plus, étant donné que les entreprises de transformation du cactus opéraient essentiellement dans l'industrie de la beauté où les clients finaux étaient majoritairement des femmes, l'entrepreneuriat féminin semblait être plus facile à encourager.

Par conséquent, des efforts ciblés ont été engagés pour fournir aux femmes les outils et les compétences nécessaires pour qu'elles puissent valoriser leurs études académiques et scientifiques dans le domaine entrepreneurial et gérer avec succès leurs sociétés nouvellement créées. Pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin, le PAMPAT a souvent recouru au critère de discrimination positive pour prioriser l'appui aux jeunes femmes diplômées. Pour certaines formations et services d'assistance technique et d'appui pour l'accès aux marchés, le PAMPAT a préféré sélectionner des femmes. Aujourd'hui, 51% des entreprises du secteur sont détenues par des femmes, un pourcentage cinq fois plus élevé que la moyenne nationale. En Tunisie,

seulement 11% des sociétés sont détenues par des femmes.⁵ La croissance rapide de l'entrepreneuriat féminin dans la filière du cactus, qui n'était pas en phase avec les statistiques habituelles, a été probablement facilitée par le fait que le secteur agro-industriel de la figue de barbarie en Tunisie était tout nouveau et que les modèles traditionnels en matière de genre n'avaient pas encore eu le temps de s'établir. Au bout du compte, créer une entreprise cosmétique de transformation du cactus était aussi innovant et risqué pour les hommes que pour les femmes.

Pendant toute la durée du projet, le PAMPAT a déployé plusieurs efforts pour mettre en avant le rôle stratégique que joue l'entrepreneuriat féminin pour le développement de la filière du figuier de barbarie. Cette démarche a également permis d'inciter d'autres femmes promotrices à investir. L'importance de la femme dans la filière figue de barbarie en Tunisie est présentée en chiffres dans l'Encadré 3.



Photo : La cheffe de l'entreprise Biozefene avec l'actrice Chekra Rammeh sur un stand promotionnel groupé à l'occasion d'un salon professionnel.

⁵ Entreprises Magazine (2022), "Entrepreneuriat féminin en Tunisie : des chiffres moroses", <https://www.entreprises-magazine.com/entrepreneuriat-feminin-en-tunisie-des-chiffres-moroses/>

Nombre d'entreprises gérées par des femmes

- 2013 : 0% (0 sur un total de 5 sociétés)
- 2019 : 54% (19 sur un total de 35 sociétés)
- 2024 : 51% (37 sur un total de 73 sociétés)

Leçon apprise :



Dans les projets de développement des filières, l'aspect genre revêt généralement une double importance. D'un côté, il est important de tenir compte du fait que les femmes jouent presque toujours un rôle plus ou moins déterminant dans un ou plusieurs maillons de la filière. Par conséquent, les femmes doivent recevoir une assistance technique ciblée pour atteindre le but ultime : un meilleur positionnement et un plus grand développement économique de la filière dans sa globalité. De l'autre côté, la diminution des inégalités de genre est un objectif social à part entière. Ainsi, les projets d'appui doivent appuyer les femmes afin qu'elles puissent professionnaliser leur contribution aux différents maillons de la filière.

ENCADRÉ 3 – La femme dans la filière agro-industrielle de la figue de barbarie en chiffres

La filière figue de barbarie tunisienne joue un rôle clé en ce qui concerne l'autonomisation et l'inclusion économique des femmes. En Tunisie, rares sont les secteurs qui créent autant d'emplois au profit des femmes tout au long de la chaîne de valorisation agro-industrielle et peu de filières présentent un pourcentage d'entrepreneuriat féminin aussi élevé. Les chiffres suivants témoignent de l'importance de la participation économique des femmes dans le développement du secteur du cactus :

- 51% des entreprises tunisiennes de transformation sont gérées par des femmes
- La moitié des sociétés gérées par des femmes sont opérationnelles depuis plus de 5 années
- 4,3 millions de dinars d'investissements réalisés par les cheffes d'entreprises (2020-24)
- 90% des entreprises gérées par des femmes offrent une large gamme de produits cosmétiques
- 86% des cheffes d'entreprises exportent leurs produits.
- 60% des membres fondateurs de l'Association nationale du développement du cactus ANADEC sont des femmes
- 80% des nouveaux emplois créés depuis 2016 dans les usines sont occupés par des femmes
- 22% des nouvelles recrues depuis 2020 détiennent une responsabilité de gestion d'équipes
- Plus de 90% de la main-d'œuvre agricole à Kasserine sont des femmes

Aujourd'hui, l'importance des femmes dans la filière est devenue un véritable argument de vente et facilite l'accès aux marchés à une niche de la cosmétique naturelle, éthique et durable, où la clientèle est majoritairement féminine. Les entreprises tunisiennes gérées par des hommes ont également commencé à adopter le storytelling centré sur l'aspect genre et mettent en avant dans leur communication le grand nombre de postes de travail que leurs sociétés créent de façon directe ou indirecte au profit des femmes. C'est également le cas pour les commerçants internationaux, qui présentent la précieuse huile de pépins de figue de barbarie comme étant à l'origine de la création d'emplois pour des centaines de femmes tunisiennes.



Photo : La cheffe de l'entreprise Herbeos avec son équipe.

III.3.2 L'organisation des femmes rurales dans les groupements agricoles

Dans la filière du cactus, les femmes représentent moins de 10% des propriétaires fonciers, mais presque la totalité de la main-d'œuvre agricole. En général, les femmes sont employées comme travailleuses agricoles journalières ou alternativement impliquées dans l'exploitation des terres familiales, sans pour autant être rémunérées ni disposer d'un pouvoir de décision économique au même pied d'égalité que les hommes de la famille. L'approche suivie par le PAMPAT a dû tenir compte de la dynamique socioéconomique existante ainsi que de la division des rôles entre les hommes et les femmes en milieu rural.

Pour mieux gérer les interventions en faveur des femmes et augmenter leur pouvoir de négociation, le PAMPAT a initié en 2014 une démarche de regroupement des femmes rurales kasserinoises dans les Groupements de Développement Agricole (GDA) féminins. Cette forme juridique offre plusieurs avantages : la création d'un GDA ne requiert pas la mise en place d'un capital de départ significatif qui pourrait représenter un frein à la participation des femmes sans sources de revenus préalables. En plus, selon la loi tunisienne, la gestion d'un GDA est moins exigeante

que d'autres formes d'entrepreneuriat collectif et solidaire.

Le nombre de GDA créés et encadrés avec l'appui du PAMPAT à Kasserine est passé de 1 en 2014 (32 femmes au début) à 9 en 2024 (557 femmes au total). En termes généraux, chaque groupement est lié à une fraction sociale, une zone géographique ou une famille élargie à Kasserine. Parmi les membres, figurent des femmes propriétaires de terres de figues de barbarie, des épouses ou des filles d'agriculteurs spécialisés dans la culture du cactus ainsi que des travailleuses agricoles.

Ces groupements ont été encadrés sur plusieurs années par le PAMPAT pour assurer l'application et la diffusion des bonnes pratiques agricoles et la certification biologique collective des terres de leurs adhérentes (voir Chapitre 4.II.), la transformation artisanale des produits issus du cactus et les ventes locales de ces produits. Dans ce cadre, le projet a organisé plusieurs formations au profit des GDA portant sur la production artisanale de sirop, de confiture et de vinaigre de figue de barbarie, le séchage des pépins destinés à la production de l'huile, la préparation et la

transformation des jeunes raquettes, la fabrication de pâtes enrichies à la poudre de raquette, le nettoyage et conditionnement des fleurs séchées ou l'utilisation des extraits de la figue de barbarie dans des formulations cosmétiques etc. De petits outils de production comme les marmites, tamis et bassines ont également été fournis.

Afin d'assurer la commercialisation des produits, le PAMPAT a mis les GDA en relation avec les entreprises du secteur. Plusieurs groupements ont ainsi signé des accords de vente avec des sociétés implantées à Kasserine pour la livraison des figues de barbarie fraîches et certifiées biologiques, des pépins de figue de barbarie séchés pour la production de l'huile ou encore les fleurs séchées de figue de barbarie destinées à la production de tisanes. La commercialisation des figues de barbarie en arrière-saison et la vente des produits agroalimentaires artisanaux transformés sont également devenues des sources de revenus secondaires des GDA.

Au fil du temps, trois GDA ont établi des relations économiques très étroites avec deux sociétés mutuelles de services agricoles (SMSA), qui regroupaient des hommes agriculteurs. Les GDA ont signé des accords d'association pour collaborer avec les sociétés mutuelles par rapport à la cueillette, le conditionnement et la transformation de la figue de barbarie. En plus, les GDA ont commencé à produire dans les locaux de production des SMSA et pour le compte de celles-ci différents produits agroalimentaires comme le sirop, la confiture ou le vinaigre (voir Encadré 5). Souvent, les femmes membres de ces GDA avaient des liens

familiaux avec les hommes des SMSA. Toutefois, l'existence juridique des groupements féminins leur permettait de garder pleinement leur autonomie, de prospecter des clients au-delà de la SMSA et d'augmenter leur pouvoir de décision et de gestion. Cette collaboration économique a été formalisée entre 2017 et 2018, quand les GDA sont devenus des adhérents officiels des deux SMSA.

A partir de ce moment, les GDA adhérents ont commencé à agir à la fois comme co-propriétaires des sociétés mutuelles, comme sous-traitants des SMSA et comme opérateurs économiques complètement indépendants avec leurs propres offres de produits certifiés biologiques.



Photo : Les adhérentes du GDA Hindi Zelfen pendant une formation pratique portant sur la production de confiture de figue de barbarie.

Groupements de développement agricoles féminins à Kasserine

- Nombre de femmes regroupées dans les neuf GDA à Kasserine (2024) : 557
- Production certifiée bio assurée par les adhérentes de 2 GDA en 2024 : 1 200 tonnes

Leçon apprise :



Afin de promouvoir l'autonomisation des femmes en milieu rural, il est important de miser sur la création de coopératives ou de groupements entièrement féminins. Ces structures permettent aux femmes d'opérer avec plus de liberté, de mettre en place des modalités de travail compatibles avec leurs engagements familiaux ou de valoriser le savoir-faire traditionnel transmis de mère en fille. En plus, la création de groupements entièrement féminins garantit que les positions de leadership soient occupées par des femmes et que la gestion soit en phase avec les priorités et besoins des adhérentes.

Mme Ghofran ASSIDI (Présidente GDA Chaînes de Succès de Kasserine) :

“Je suis technicienne en production animale et pendant une longue période, je suis restée au chômage. Auparavant, je n’avais pas pensé à tirer véritablement profit de la parcelle de figuiers de barbarie que j’avais héritée. C’est grâce à l’appui du projet PAMPAT que j’ai commencé à collaborer avec d’autres femmes de ma région pour développer des activités économiques autour du cactus. Ensemble, nous avons créé le GDA en 2018 et commencé à travailler. Ainsi, nous avons décidé d’obtenir la certification biologique pour nos terres, de vendre les figues de barbarie bio et de préparer et commercialiser de la confiture et du sirop de figue de barbarie. En 2019, le GDA est devenu adhérent de la SMSA Zelfen, ce qui nous a permis de doubler notre chiffre d’affaires. Nous avons également établi des liens commerciaux avec les entreprises de Kasserine. Le GDA nous a permis de générer des revenus et nous a ouvert les yeux sur toutes les possibilités qui peuvent s’offrir à nous quand nous prenons les choses en main.”

ENCADRÉ 4 – Augmentation des revenus des travailleuses agricoles à Kasserine

La création des GDA a joué un rôle clé dans la création des nouvelles activités génératrices de revenus pour des centaines de femmes à Kasserine (voir Chapitre 4.III.3.2). Néanmoins, entre 2014 et 2024, d’autres facteurs ont également contribué à améliorer les revenus des femmes en milieu rural. Grâce à la rapide augmentation du nombre d’entreprises de transformation à Kasserine (voir Chapitre 4.VIII.1), les ouvrières agricoles, qui auparavant opéraient exclusivement comme journalières rémunérées ou travaillaient dans les champs familiaux sans rétribution ont pu trouver des opportunités d’emplois additionnelles dans les usines.

En effet, le PAMPAT a encouragé ce développement en offrant aux femmes ouvrières des formations spécifiques adaptées aux besoins des usines, notamment en matière de bonnes pratiques de post-récolte comme le nettoyage, le triage, le calibrage et le conditionnement correct des fruits et autres produits. En 2023, 316 femmes travaillaient dans les usines de Kasserine. La création de postes de travail saisonniers au sein des nouvelles sociétés a permis de multiplier les journées de travail rémunérées des femmes tout au long de l’année. En plus, la prolongation de la période de cueillette grâce à l’introduction de la pratique de production des fruits en arrière-saison a également renforcé cette évolution positive (voir Chapitre 4.II.1).

Parallèlement à l’augmentation des opportunités d’emplois, les rémunérations journalières perçues par les femmes ont également enregistré une hausse. La croissance de la demande sur le marché du travail et le besoin de trouver des ressources humaines capables de développer un nombre grandissant d’activités agricoles et de post-récolte à Kasserine ont permis aux femmes rurales de mieux négocier leurs rétributions.

Par ailleurs, la technicité croissante du travail agricole exigée sur les champs certifiés biologiques a également justifié l’augmentation des rémunérations. Entre 2014 et 2024, le salaire journalier des travailleuses dans la zone de production de Zelfen à Kasserine est passé de 9 dinars à 20 dinars, soit une augmentation de 122%. À titre de comparaison, au cours de la même période, le salaire minimum agricole garanti a connu une hausse de 44%.

Ainsi, une meilleure structuration de la filière figue de barbarie, le développement du maillon de la transformation et la création des GDA féminins ont contribué, chacun de son côté, à améliorer la reconnaissance, la visibilité et la rémunération du travail des femmes rurales.



Photo : Femmes ouvrières au cours de l’opération de séchage au soleil des pépins de figue de barbarie.

III.4 Appui aux sociétés mutuelles de services agricoles

Un des préalables au bon fonctionnement de la filière a été la promotion d'une approche entrepreneuriale au niveau du maillon agricole. Afin de répondre aux besoins des entreprises de transformation, il était indispensable de structurer l'offre de la matière première agricole. Les agriculteurs individuels ne disposaient pas de moyens financiers pour mettre en place de véritables stations de conditionnement et de post-récolte et n'étaient pas capables de livrer, seuls, les grandes quantités d'intrants requis par l'industrie. Par conséquent, il était nécessaire d'accompagner les agriculteurs pour qu'ils puissent unir leurs forces et créer de nouvelles structures collectives à vocation entrepreneuriale. La forme juridique qui répondait le mieux aux besoins identifiés était celle d'une société mutuelle de services agricoles (SMSA).

En Tunisie, les SMSA jouent une fonction économique comparable à celle des coopératives d'agriculteurs dans d'autres pays, mais le nombre de SMSA qui ont réussi à s'imposer sur les marchés est limité. Il n'est pas toujours facile d'instaurer des relations de confiance entre tous les adhérents au cours des années et de maintenir dans le temps la volonté d'investir et de prendre des risques communs pour continuer à élargir le modèle d'affaires et prospérer face à la concurrence.

Au tout début, aucune entreprise de l'économie sociale et solidaire n'opérait dans la filière du cactus à Kasserine. Aujourd'hui, on compte 4 SMSA qui regroupent au total 178 producteurs et productrices et qui permettent d'assurer

l'approvisionnement régulier en fonction de la demande sur les marchés.

La première structure mise en place avec l'appui du projet PAMPAT a été la SMSA Zelfen. Cette SMSA joue un rôle clé dans l'approvisionnement des entreprises de Kasserine et du reste de la Tunisie en figues de barbarie fraîches et en pépins séchés certifiés biologiques. Son implantation a permis l'accélération de l'entrepreneuriat dans le pays, dans la mesure où les nouvelles entreprises ne doivent plus disposer de champs de cactus et assurer chaque année la certification biologique. Désormais, elles peuvent facilement recourir aux intrants biologiques fournis par cette SMSA. Le processus de structuration de la SMSA Zelfen est détaillé en mode d'exemple dans l'Encadré 5.



Photo : Présentation du miel de fleurs de figues de barbarie de la SMSA Fleurs de Zelfen lors d'une expo-vente à Kasserine.

Leçon apprise :



La professionnalisation du maillon agricole passe par le développement de l'esprit d'entrepreneuriat et l'adaptation des agriculteurs aux demandes des marchés. Les petits agriculteurs individuels ne peuvent pas couvrir les coûts associés aux meilleures pratiques de post-récolte et ne peuvent pas investir dans les équipements, les ressources humaines et les services d'appui nécessaires pour optimiser le rendement. L'amélioration de la performance économique des opérateurs agricoles et l'augmentation de leurs revenus sont tributaires de leur capacité à se regrouper et à créer des structures entrepreneuriales collectives. Le rôle des projets de développement consiste à offrir de l'assistance technique pour faciliter la mutualisation des ressources et la mise en place d'organisations socioprofessionnelles.

ENCADRÉ 5 – Cas de succès de la SMSA Zelfen de Kasserine

La SMSA Zelfen, créée administrativement par une vingtaine d'agriculteurs en 2010, n'a pas été opérationnelle pendant les premières années suivant sa mise en place. Le premier pas entrepris par le projet PAMPAT pour dynamiser la société a donc été de convoquer, en 2014, une assemblée générale pour restructurer la SMSA, identifier les adhérents les plus motivés et valider un plan d'action orienté vers le développement des toutes premières initiatives entrepreneuriales. Une partie des agriculteurs, qui voyait la SMSA comme une association et ne voulait pas faire partie d'une véritable société mutuelle avec un projet clairement économique, a choisi de quitter la structure. Au final, seuls 13 agriculteurs sont restés dans la SMSA.

Le PAMPAT a d'abord appuyé la SMSA pour mettre en place un système de gestion collectif, développer un manuel de procédures administratives et financières, créer la nouvelle marque commerciale «Hindina», préparer les différents outils promotionnels et opérationnaliser un système de traçabilité agricole pour tous les adhérents comme préalable à l'obtention de la certification biologique.

En parallèle, la SMSA Zelfen a été assistée pendant tout le processus de mise en place d'un local de conditionnement des figues de barbarie de 500 m² situé dans la zone rurale de Zelfen dans le gouvernorat de Kasserine. Le projet a également orienté les adhérents de la SMSA dans le processus de conception, de développement et d'installation d'une nettoyeuse de figues de barbarie de fabrication tunisienne qui a remporté un prix de l'innovation (voir Chapitre 4.VI.3). De manière générale, le PAMPAT s'est focalisé sur l'assistance technique et n'a co-financé tous les investissements qu'à hauteur de 25%. Les 75% restants ont été pris en charge par les adhérents à travers leurs épargnes personnelles.

En 2016, la SMSA a pu obtenir la certification biologique pour les 470 hectares de figuiers de barbarie de ses adhérents. Au cours de la même année, la SMSA a pu lancer la production dans son nouveau local. Ainsi elle a commencé à vendre des figues de barbarie bio en arrière-saison conditionnées pour le marché de consommation ainsi que 190 tonnes de fruits en vrac bio destinés aux nouvelles entreprises de production d'huile, qui commençaient à s'installer à Kasserine pendant cette année clé. Ainsi, le succès de la SMSA et l'augmentation de son chiffre d'affaires étaient étroitement liés au développement de nouvelles sociétés dans la filière.

En 2017, suite à la réussite de cette première activité économique, le PAMPAT a assisté la SMSA pour développer un plan d'affaires bancable plus ambitieux et négocier un crédit bancaire de 175 000 dinars en vue d'agrandir le local de production (150 m² additionnels) et acheter des équipements pour produire de l'huile de pépins de figue de barbarie.



Photo : Des adhérentes des GDA féminins lors de l'opération de nettoyage des figues de barbarie à la SMSA Zelfen.

La décision des adhérents de souscrire, conjointement, à un crédit bancaire pour élargir l'activité économique de la SMSA a marqué le franchissement d'un nouveau palier. En passant d'un projet à caractère agricole à un modèle d'affaire agro-industriel, les adhérents ont fait preuve d'un véritable esprit entrepreneurial collectif, essentiel pour la durabilité d'une société mutuelle.

Au fur et à mesure de l'avancement des activités, la SMSA a vu l'importance d'élargir le nombre d'adhérents pour augmenter ses ressources, élargir le nombre d'activités économiques et se positionner comme acteur local clé dans la promotion du développement socioéconomique à Kasserine. En 2018, le nombre d'adhérents individuels est passé à 23 agriculteurs. En plus, deux GDA féminins de la filière figue de barbarie qui regroupaient 120 femmes sont devenus officiellement adhérents en tant que personnes juridiques (voir Chapitre 4.III.3.2). Aujourd'hui, la SMSA regroupe au total 143 producteurs et productrices qui gèrent 590 hectares de figuiers de barbarie biologiques.

L'intégration des GDA des femmes, spécialisés dans la transformation artisanale des figues de barbarie, a permis à la SMSA d'élargir sa gamme de produits sous la marque «Hindina» et de lancer la commercialisation de sirop et confiture biologiques de figue de barbarie produits par les femmes.

En 2018 et en vue d'élargir davantage le modèle d'affaires et passer à une production à plus grande échelle, la SMSA a investi dans la mise en place d'un deuxième local de production de 240 m² dans la ville de Kasserine. Ce local sert aujourd'hui de showroom et d'unité de production de l'huile de pépins de figue de barbarie.

L'année 2022 a marqué un tournant dans les activités de la SMSA. Le PAMPAT a assisté la SMSA Zelfen avec ses deux GDA adhérents pour concevoir un nouveau créneau d'affaires et trouver les financements adéquats. Grâce à un don du projet Tunisia Jobs (USAID) d'une valeur de 300 000 dinars, la SMSA a pu acquérir de nouveaux équipements professionnels de production et de séchage électrique de pépins de figue de barbarie (voir Chapitre VIII). Ainsi, 42 broyeurs de figues de barbarie ont été distribués à un nombre équivalent de femmes des GDA pour qu'elles puissent extraire des pépins directement à la maison sans devoir se déplacer aux locaux de la SMSA. Une fois extraits, les pépins sont ensuite transférés à l'usine de la SMSA où ils sont séchés par les femmes des GDA en utilisant les nouveaux équipements de séchage électrique.

Les deux GDA, en leur qualité d'opérateurs économiques indépendants, sont chargés d'approvisionner la SMSA ainsi que les entreprises de la filière en pépins conditionnés prêts pour la pression à froid. Le PAMPAT a assuré la médiation pour que les prix des pépins produits par les GDA et achetés par la SMSA Zelfen et les entreprises soient fixés dans une optique de commerce équitable.

Les nouveaux équipements de la SMSA Zelfen ont permis d'accélérer et d'optimiser la capacité de production de pépins dans le gouvernorat de Kasserine et ont renforcé le rôle des femmes dans l'activité productive (voir Chapitre 4.III.3.2). Par ailleurs, cette nouvelle offre de pépins sur le marché local a incité certaines entreprises industrielles à limiter leurs chaînes à la production de l'huile et de la poudre de pépins et à arrêter la production de pépins séchés. Elles s'approvisionnent en pépins séchés directement auprès des GDA féminins ou à travers la SMSA et évitent ainsi de devoir assurer la première transformation de la figue de barbarie.

Aujourd'hui, la SMSA ne joue pas seulement un rôle clé en tant qu'entreprise locale, mais également comme acteur fédérateur du maillon agricole au niveau de Kasserine. Ainsi, une partie du local de production de la SMSA à Zelfen a obtenu l'agrément officiel de la Direction Régionale de la Formation Professionnelle pour accueillir les sessions de formation professionnelle et continue des acteurs des filières agricoles à Kasserine. Depuis, plusieurs formations et séminaires de sensibilisation au profit des entreprises et des agriculteurs ont été organisés dans ces locaux. En plus, la SMSA a mis en place une pépinière et des parcelles de démonstration pilotes qui permettent de former les agriculteurs de la région sur le paquet technique biologique à appliquer.

La gamme de produits biologiques de la SMSA n'a pas cessé de se développer au fil des années. Elle inclut, aujourd'hui, les figues de barbarie fraîches, les pépins de figue de barbarie, le sirop, la confiture, les raquettes, les fleurs séchées, les figues de barbarie séchées au soleil, le composte ainsi que l'huile de pépins de figue de barbarie.



Photo : Employé de la SMSA Zelfen lors du pressage des pépins pour l'extraction de l'huile de pépins de figue de barbarie.

La SMSA a déjà réalisé quelques premières expériences d'exportation de produits agroalimentaires et d'huile cosmétique et a obtenu la certification ISO 22000 pour mieux se positionner sur les marchés internationaux.

IV. Appui à la promotion sectorielle et à l'accès aux marchés

IV.1 Premiers pas : création d'un logo sectoriel

Pour augmenter la visibilité et la notoriété d'une filière naissante, la bonne coordination entre les sociétés ainsi que la communication générique au niveau sectoriel sont essentielles. Au début, il n'a pas été facile de mettre en place une approche de promotion groupée au sein de la filière figue de barbarie. En 2013, alors que le nombre d'entreprises du secteur se comptait encore sur les doigts d'une seule main et que les débouchés pour les produits étaient encore limités, la grande concurrence entre les opérateurs empêchait le lancement d'un programme de promotion sectorielle.

Les choses ont commencé à changer à partir de 2016. Avec l'irruption d'un nombre croissant de jeunes porteurs de projets d'investissement dans le secteur, l'idée que l'union fait la force s'est vite imposée. Il fallait booster la visibilité du secteur auprès des consommateurs pour créer de la demande et assurer une place pour tous sur les marchés.

Le premier pas vers la mise en place d'un programme de promotion générique a été le choix d'un produit phare et d'un logo groupé pour fédérer les sociétés tunisiennes et repositionner la «filiale du fruit des pauvres» dans l'imaginaire collectif. Le produit phare choisi, à l'unanimité, a été l'huile de pépins de figue de barbarie.

Au cours de différentes réunions organisées par le PAMPAT en 2016, les entreprises du secteur se sont mises d'accord sur le logo «Organic Cactus Seed Oil - Origin Tunisia». Le logo est composé des mots clés «organic», qui fait référence à la certification biologique et «Tunisia», qui fait référence au pays d'origine du produit phare. Par ailleurs, le logo a été conçu en langue anglaise afin de faciliter la promotion à l'international.

Le logo, ainsi qu'une charte graphique spécifique ont été déclinés sur plusieurs supports promotionnels sectoriels avec un design qui transmettait le positionnement haut de gamme désiré. Des brochures, des porte-clés, des éventails, des stylos, des sacs, des échantillons d'huile ont été développés. Le programme national de promotion «Organic Cactus Seed Oil – Origin Tunisia» est né en 2016 grâce à la collaboration et l'engagement des 5 entreprises pionnières et des premières sociétés créées avec l'appui du PAMPAT. Néanmoins, d'autres sociétés nouvellement constituées ont vite rejoint le programme, au fur et à mesure de leur entrée en production. En 2017, on comptait déjà 17 opérateurs adhérents au programme «Organic Cactus Seed Oil - Origin Tunisia». Quelques années plus tard, en 2024, 58 sociétés avaient participé à des actions de promotion groupées.



Entreprises ayant participé au programme «Organic Cactus Seed Oil - Origin Tunisia»

- 2016 : 7 entreprises
- 2017 : 17 entreprises
- 2024 : 58 entreprises

Leçon apprise :



La création d'un logo collectif est un pas essentiel vers la mise en place d'un programme de promotion sectorielle générique. Néanmoins, l'importance du logo ne se limite pas au domaine du marketing. En effet, le processus de conception du logo permet de fédérer les chefs d'entreprise, de renforcer leur identité commune en tant qu'entrepreneurs dans une filière naissante et d'initier le dialogue autour des valeurs et des atouts partagés qui doivent être capturés graphiquement et intégrés dans le logo. La création du logo doit être le fruit d'une concertation approfondie et doit être considérée comme une étape majeure vers la conquête collective des marchés.

IV.2 Promotion sectorielle sur le marché tunisien

À partir de 2017, le PAMPAT a commencé à organiser périodiquement des participations groupées des entreprises à des salons, foires, forums etc., sous le logo «Organic Cactus Seed Oil - Origin Tunisia». Chaque fois que le projet organisait des activités de promotion générique en Tunisie, tous les opérateurs de la filière avec une gamme de produits finis

destinés aux consommateurs finaux recevaient une invitation et pouvaient y participer moyennant une contribution financière.

Chaque entreprise pouvait présenter et commercialiser ses produits de façon indépendante sur un stand ou un desk

individuel, mais dans un espace d'exposition groupée sous le logo de la filière. Le choix des événements promotionnels était toujours décidé à l'avance en fonction des intérêts d'une masse critique d'entreprises. À partir de 2019, les participations groupées ont commencé à être organisées en collaboration avec l'ANADEC (voir Chapitre 4.VI.1).

Au fil des années, les entreprises ont pu promouvoir leurs produits ensemble dans un grand nombre d'événements liés à la beauté, la santé, le tourisme balnéaire ou encore l'artisanat haut de gamme. Les expo-ventes organisées dans les centres commerciaux ont également eu beaucoup de succès et généré d'importantes retombées économiques.

Certains événements ont bénéficié de la participation de personnalités tunisiennes du monde du cinéma, de la télévision ou de la beauté, intervenant comme ambassadrices du brand sectoriel. Le PAMPAT a pu mobiliser ces personnalités de manière gracieuse, grâce à un programme de promotion générique qui favorisait tout un secteur et toute une filière autour d'un produit de terroir typiquement tunisien.

L'objectif initial du programme de promotion générique en Tunisie était de faire connaître l'huile de pépins de figue de barbarie bio tunisienne sur le marché national, un produit phare dont la production de la Tunisie est estimée à 7 500 litres par an. Toutefois, à l'occasion de chaque événement organisé, les entreprises participantes avaient l'opportunité de présenter l'intégralité de leurs gammes

de produits cosmétiques et diététiques, notamment le vinaigre de figue de barbarie.

À l'époque, le programme «Organic Cactus Seed Oil» représentait la première approche de promotion groupée dans le secteur cosmétique tunisien et a ainsi permis de donner beaucoup de visibilité à ce secteur naissant. Les sociétés ont vite compris que la participation à des initiatives d'envergure au niveau national leur permettait de multiplier leur force de frappe commerciale à des coûts plus réduits. Dans cette optique, plusieurs entreprises ont choisi d'utiliser le logo, la charte graphique ou les outils promotionnels sectoriels même quand elles réalisaient des actions de marketing individuelles.



Photo : Stand promotionnel groupé lors d'un salon professionnel à Tunis.

Canaux de vente en Tunisie

- 2013 : Ventes négligeables
- 2024 : Grandes surfaces, pharmacies, concept stores, plateformes e-commerce

Production tunisienne d'huile de pépins de figue de barbarie :

Estimation de la production en 2024: 7 500 litres

Leçon apprise :



Une stratégie de promotion groupée est essentielle pour faire connaître les produits encore méconnus d'une filière naissante. Les activités de promotion requièrent des compétences spécifiques et des investissements conséquents pour financer les outils et événements promotionnels. Mais les petites et moyennes entreprises d'une filière naissante n'ont ni les connaissances, ni les ressources ni les moyens financiers pour mettre en œuvre des activités de promotion ambitieuses à fort impact, susceptibles de changer la perception et le degré de notoriété de leurs produits. L'appui et l'accompagnement aux opérateurs pour lancer des activités promotionnelles groupées est ainsi considéré comme une bonne pratique.

IV.3 Promotion sectorielle à l'international

En Tunisie, l'industrie de l'huile de pépins de figue de barbarie est née avec une claire vocation exportatrice. Pourtant, en 2013, le pays ne comptait qu'une seule entreprise avec une expérience consolidée dans la participation aux salons professionnels à l'international. Au début, il était difficile d'assurer une forte présence tunisienne sur les salons internationaux spécialisés, étant donné que le petit secteur cosmétique tunisien n'était pas considéré comme secteur prioritaire et ne bénéficiait pas d'actions promotionnelles institutionnalisées à l'étranger. Le problème n'était pas spécifique aux sociétés de la filière du cactus, il s'agissait d'un challenge généralisé pour les entreprises opérant dans le secteur de la beauté et des soins. D'un point de vue logistique et organisationnel, participer à un salon international et disposer de son propre stand était beaucoup plus difficile et coûteux pour une société cosmétique tunisienne que pour une société agroalimentaire qui pouvait bénéficier d'un appui institutionnel.

Ainsi, le PAMPAT a choisi de co-financer des stands groupés et a organisé, en 2017, les premières participations de cinq entreprises sous le logo «Organic Cactus Seed Oil - Origin Tunisia» au salon cosmétique Beauty World à Dubai et au salon Vivanness (Biofach) en Allemagne. Après la réussite de ces expériences pilotes, l'agence publique de promotion des exportations, le CEPEX, a vu l'intérêt de lancer l'organisation de pavillons nationaux officiels lors des salons cosmétiques (voir Chapitre 4.VII.1). La présence tunisienne au salon annuel Incosmetics, le plus important événement pour les ingrédients cosmétiques au niveau mondial, est désormais un acquis. En 2024, le CEPEX a assuré pour la 4^{ème} fois consécutive la mise en place d'un pavillon national dans ce salon. La participation tunisienne au salon Incosmetics est toujours nettement dominée par les sociétés de l'huile de pépins de figue de barbarie, ce qui facilite l'approche de promotion groupée et augmente la visibilité du secteur à l'international à des coûts abordables.

Même si le PAMPAT a toujours priorisé l'appui sectoriel, les sociétés ont eu l'opportunité de participer de façon individuelle à certaines activités commerciales et promotionnelles à l'étranger. Au cours des années, le PAMPAT a co-financé la participation de 20 sociétés à des salons et événements dans différents pays, afin de permettre aux sociétés nouvellement créées d'améliorer leur positionnement sur les marchés internationaux.

Les activités de promotion à l'international ont contribué à l'essor de la filière sur les marchés d'exportation. En 2014, le nombre d'entreprises tunisiennes qui exportaient ne dépassait pas les 4. Aujourd'hui, on en compte 55, dont la majorité est détenue par des femmes. Tandis qu'en 2013 les sociétés tunisiennes approvisionnaient seulement de façon continue et stable le marché français, aujourd'hui les entreprises ont établi des relations commerciales régulières avec des partenaires sur 11 marchés répartis sur 4 continents.



Photo : Stand promotionnel groupé lors d'un salon professionnel à Tunis.

Nombre d'entreprises exportatrices

- 2014 : 4 entreprises tunisiennes (dont aucune détenue par une femme)
- 2024 : 55 entreprises tunisiennes (dont 32 détenues par une femme)

Nombre de marchés à l'exportation approvisionnés de façon stable :

- 2013 : Exportations focalisées sur la France
- 2024 : 11 pays sur 4 continents (France, Allemagne, Belgique, Italie, Suède, EAU, Arabie Saoudite, EEUU, Chine, Japon, Australie)

Leçon apprise :

Les activités de promotion sur les marchés internationaux sont coûteuses et l'impact sur la notoriété du produit et sur les ventes ne se manifeste pas de façon immédiate. Il est donc important que les projets de développement incluent ce travail de longue haleine dans leur planification et leur budgétisation, étant donné que l'essor d'une filière naissante et la croissance exponentielle du secteur sont souvent liés à la performance à l'international.

IV.4 Appui à l'accès aux marchés

Les activités de promotion au niveau national et international, telles que décrites dans les chapitres précédents, ont presque toujours été orientées vers la vente ciblant soit des consommateurs finaux (expo-ventes), soit des clients professionnels.

En parallèle, le projet a également assuré des actions plus spécifiques au profit des entreprises afin de les appuyer dans la prospection des marchés et l'identification des acheteurs. Au cours des années, le PAMPAT a organisé plusieurs cycles de formation et programmes de coaching individuels sur les techniques de vente, la préparation à la participation aux salons, les bonnes pratiques d'exportation et l'e-commerce, touchant au total 41 sociétés.

En outre, une grande partie du travail d'appui réalisé s'est focalisée sur la mise en relation des entreprises tunisiennes avec des clients potentiels sur les marchés nationaux et internationaux, sans pour autant intervenir dans les négociations entre sociétés. Ainsi, le PAMPAT a organisé des actions de matchmaking ponctuelles comme des événements B2B structurés entre sociétés tunisiennes et acheteurs étrangers pré-identifiés, souvent en marge des salons professionnels internationaux. Au total, plus d'une trentaine de sociétés tunisiennes ont été mises en relation avec des clients étrangers grâce à l'appui du projet.

En 2023, avec la montée en importance de la filière considérée aujourd'hui comme le porte-drapeau de la nouvelle cosmétique tunisienne, le CEPEX a organisé avec l'appui du PAMPAT un voyage spécifique de rencontres B2B en Italie au profit de 5 entreprises cosmétiques de la filière. Ce fut la première fois que le CEPEX organisait une action de matchmaking «Door to Door» à l'international pour le secteur des ingrédients cosmétiques tunisiens, ce qui confirme encore une fois l'intérêt stratégique croissant de la filière cactus à l'exportation.

Le chiffre d'affaires de la filière a connu une croissance continue. Même pendant les années de crise économique liée à la pandémie du Covid-19, la chaîne de valeur de la figue de barbarie a pu poursuivre sa croissance. Entre 2020 et 2024, le chiffre d'affaires consolidé des entreprises tunisiennes opérant dans la transformation du cactus a augmenté de 140%.

Par ailleurs, un autre axe de l'appui fourni pour l'accès aux marchés a été la réalisation d'un travail de recherche d'informations stratégiques. Ainsi, le PAMPAT a mené à une étude approfondie des marchés afin d'identifier les pays importateurs présentant le plus fort potentiel pour les produits tunisiens issus du cactus, comme la poudre de pépins, la poudre de raquette, ainsi que le jus, le vinaigre et la purée de figue de barbarie. Les résultats de cette étude ont permis d'orienter les entreprises dans le développement de nouveaux produits (voir Chapitre 4.VI.2).



Photo : La cheffe de l'entreprise Phytoessentia pendant une réunion B2B avec des clients italiens à Milan en Italie.

Augmentation du chiffre d'affaires :

2020-2024 : Augmentation de 140% du chiffre d'affaires des entreprises tunisiennes de transformation concernant les produits issus de la figue de barbarie.

Leçon apprise :



L'augmentation progressive du chiffre d'affaires des entreprises d'une filière est un indicateur clé pour mesurer leurs performances. Néanmoins, l'accès aux marchés et la création de relations commerciales stables avec les clients constituent une tâche ardue qui requiert un savoir-faire spécifique. Surtout sur les marchés internationaux, la prospection et l'identification des clients potentiels sont difficiles pour les entreprises récemment créées au sein d'une filière naissante. Il est donc essentiel d'intégrer des activités de matchmaking et d'organisation de B2B dans les plans de travail des projets de développement.

IV.5 Travail médiatique dédié à la filière figue de barbarie

En parallèle au travail de promotion classique, le projet PAMPAT a également déployé beaucoup d'efforts pour placer périodiquement des articles de presse dédiés à la figue de barbarie dans les médias. Pendant les premières années de mise en oeuvre et à l'instar de l'approche suivie pour la promotion, le PAMPAT a choisi de communiquer surtout sur le produit phare de la filière, l'huile de pépins de figue de barbarie. Les conférences de presse et les événements médiatiques organisés autour du sujet ont ciblé les journalistes du domaine socio-économique, les médias classiques et les influenceurs et blogueurs spécialisés dans les thèmes liés à la beauté et au lifestyle. Même si la communication s'est d'abord focalisée sur les bienfaits et l'efficacité de l'huile, le PAMPAT a également veillé à informer sur l'impact économique des exportations et sur l'importance du figuier de barbarie pour le développement rural dans les zones défavorisées.

Les campagnes médiatiques organisées par le PAMPAT autour de l'huile de pépins de figue de barbarie tunisienne se sont surtout concentrées sur le marché tunisien. D'autres ont également touché les marchés étrangers. La première action médiatique, réalisée en 2017 en Allemagne en marge de la première participation groupée des entreprises à un salon étranger, n'a pas été une véritable réussite. Les journalistes et blogueurs étrangers n'ont pas témoigné un grand intérêt à l'égard d'un produit à l'époque presque méconnu qui n'était pas encore largement disponible sur le marché allemand.

Au fur et à mesure de l'amélioration de la pénétration des entreprises tunisiennes sur le marché européen, les activités de communication réalisées par le PAMPAT ont gagné en efficacité. Au fil du temps, l'huile de pépins de figue de barbarie tunisienne a fait l'objet d'articles dans des magazines de l'industrie cosmétique comme «Industries Cosmétiques» ou «Expression Cosmétique» et dans des magazines lifestyle comme «Elle France» ou «Elle Mexique».



Photo : La cheffe de l'entreprise Nakawa lors d'un entretien avec une chaîne de télé à l'occasion d'un événement promotionnel groupé dans un centre commercial à Tunis.

Dans un premier temps, c'était presque exclusivement le projet PAMPAT qui diffusait les communiqués de presse et organisait des conférences de presse. Mais dans une deuxième phase, les journalistes eux-mêmes ont commencé à prendre l'initiative de réserver des émissions radiophoniques ou télévisées dédiées au succès de la filière figue de barbarie. Ainsi, différents entrepreneurs ont été invités à intervenir sur les plateaux de radio et de télévision, notamment ceux qui avaient remporté des prix en matière d'entrepreneuriat (voir Chapitre 4.III.1) ou au Concours Tunisien des Produits du Terroir (voir Chapitre 4.VIII.2). Les

entreprises du secteur ont également été interviewées par des chaînes de télévision internationales, européennes et asiatiques.

En 2022, quand l'importance stratégique du secteur n'était plus à prouver, l'Agence France Presse a pris l'initiative de contacter le projet PAMPAT pour organiser un tournage à Kasserine sur le succès de l'huile de pépins de la figue de barbarie tunisienne. Suite à cette visite, des médias d'une trentaine de pays ont publié des reportages et articles, ce qui a offert une grande visibilité au produit phare tunisien.

Présence de la figue de barbarie tunisienne sur Google

- 2013 : Présence négligeable sur Google
- 2024 : 486 000 résultats de recherche sur Google (ENG, FR, AR)

Leçon apprise :



Le travail médiatique est très important pour faire connaître une filière naissante. Alors que la publicité classique est payante, la publication d'articles ou les passages dans les médias audiovisuels pour un secteur émergent sont généralement gratuits. En effet, le développement d'une nouvelle filière d'envergure nationale représente un thème d'intérêt public. À l'échelle internationale, la disponibilité des produits sur les marchés visés est une condition sine qua non pour la réussite d'une campagne médiatique.

Mme Haifa ZAIDI (co-actionnaire de l'entreprise ECOLAND sise à Siliana)

“L'huile de pépins de figue de barbarie biologique, avec son pouvoir anti-âge, a certainement du potentiel sur les marchés internationaux. Néanmoins, trouver des clients et signer des contrats d'exportation représente un défi à relever. Le PAMPAT nous a beaucoup aidés à travers l'organisation de réunions B2B en Espagne, en France et en Italie, ainsi que par l'appui apporté à l'amélioration de notre approche e-commerce. En plus, les campagnes de communication assurées par le PAMPAT et la large diffusion des résultats des études cliniques sur les bienfaits de l'huile de pépins de figue de barbarie ont également permis de susciter l'intérêt d'un plus grand nombre de clients.”

V. Structuration de la filière et renforcement de la gouvernance

V.1 Mise en place de structures collectives au niveau national

Il est vite devenu clair que la collaboration entre les différents intervenants du secteur, sous le drapeau «Organic Cactus Seed Oil- Origin Tunisia», constitue un point fort pour la filière. En 2018, conscients des enjeux stratégiques du secteur, les opérateurs ont décidé de faire un pas en avant et de créer l'Association nationale de développement du cactus (ANADEC), avec l'accompagnement du PAMPAT. L'ANADEC regroupe des opérateurs tunisiens de toute la Tunisie et agit comme porte-parole de la filière dans les forums, conférences ou vis-à-vis des médias. Au moment de la rédaction de ce document, 17 sociétés adhérentes avaient payé leur cotisation annuelle en tant que membres actifs de l'association.

L'association joue également le rôle d'interlocuteur officiel de la filière auprès des instances publiques et a représenté les intérêts du secteur privé pendant le processus de développement de la première norme technique tunisienne pour l'huile de pépins de figue de barbarie ainsi que pendant la préparation d'un projet de texte d'arrêté pour cet ingrédient cosmétique (voir Chapitre 4.VII.2). L'ANADEC est également impliquée dans les activités de promotion de la filière et a organisé, avec l'appui du PAMPAT, la participation groupée des entreprises à différents salons en Tunisie, tels que le salon BIOEXPO, le SIAMAP, le salon de l'artisanat, etc. D'autre part, l'association est l'organisatrice principale du festival de la figue de barbarie à Kasserine (voir Chapitre 4.VIII.2).

L'ANADEC, en coordination avec le PAMPAT, organise des réunions périodiques en ligne pour assurer un échange permanent entre les entreprises du secteur et préparer les actions groupées à venir. Ces réunions, qui concernent la filière dans sa globalité, sont ouvertes aux adhérents et aux non-adhérents.

En 2023, le PAMPAT a accompagné l'ANADEC dans le

développement d'une feuille de route pour garantir la durabilité de la filière. Ainsi, cette structure est en train de se focaliser sur différents axes de travail prioritaires tels que la lutte contre la cochenille (voir Encadré 9), l'organisation de la promotion groupée, le renforcement des liens avec les institutions de recherche et l'encouragement de nouveaux modèles de collaboration.

Actuellement, les sociétés membres de l'ANADEC contribuent aux activités de l'association de façon bénévole. La professionnalisation de la gestion de l'ANADEC, qui constitue un enjeu majeur pour le secteur, est en train de devenir de plus en plus urgente, avec l'augmentation du nombre d'activités à mettre en œuvre.



Photo : La cheffe de l'entreprise Barbary Nature sur un stand promotionnel groupé de l'ANADEC à l'occasion d'un salon professionnel à Tunis.

Leçon apprise :



Les échanges réguliers et les activités de coordination entre les opérateurs d'une filière naissante peuvent mener à un certain degré de structuration des relations et, en définitive, à un certain degré de gouvernance. Néanmoins, tôt ou tard, le besoin de mieux maîtriser les interactions entre les entreprises et de rendre les multiples dynamiques de groupe plus réglementées commence à se faire ressentir. Il est donc conseillé d'accompagner les opérateurs afin qu'ils puissent mettre en place une association ou structure collective au niveau national, qui puisse représenter les acteurs et faciliter la coordination.

Mme Sonia FERCHICHI (Propriétaire de l'entreprise Biozelfen)

“J’ai investi dans la filière du cactus à Kasserine en 2016 et ma société a été parmi les premières à s’implanter. Le PAMPAT m’a aidée à finaliser le plan d’affaires pour créer mon entreprise et lancer mes premières activités d’accès aux marchés national et internationaux. À cette époque, le secteur du cactus était encore insignifiant. Mais peu à peu, la filière a commencé à prospérer. Aujourd’hui les groupements kasserinois d’agricultrices, nouvellement créés, fournissent des intrants de haute qualité à mon entreprise et les institutions publiques donnent de l’importance au secteur du cactus. L’huile de figue de barbarie est devenue un produit tunisien précieux et demandé par les marchés d’exportation. Avec l’accompagnement du PAMPAT, nous avons uni nos forces à celles d’autres entreprises pour créer l’ANADEC, élaborer une norme nationale pour l’huile de pépins de figue de barbarie et préparer le dossier de demande d’une AOC pour la figue de barbarie de Kasserine.”

V.2 Encadrement des actions collectives

Les précédents chapitres ont permis de mettre en avant l’importance de l’établissement de liens de confiance forts et durables entre les différents opérateurs. La promotion de la collaboration tout au long de la filière a été au cœur des actions d’appui du PAMPAT et à la base de la grande majorité des accomplissements présentés.

En effet, il est essentiel d’instaurer une synergie efficace entre tous les maillons d’une filière agro-industrielle pour que celle-ci puisse développer tout son potentiel et atteindre un niveau de performance optimal. Il est également primordial que les opérateurs des différents maillons puissent maintenir des relations stables entre eux et disposer d’un pouvoir de négociation équilibré afin de promouvoir un développement inclusif et durable.

L’organisation de la filière, la création de structures collectives et le développement d’actions groupées représentaient un défi majeur. Il fallait instaurer un niveau élevé de confiance et de volonté de collaboration entre les intervenants de la filière et résoudre les conflits d’intérêt. L’implication continue d’un animateur professionnel qui joue le rôle de médiateur capable de motiver et d’orienter tous les opérateurs était par conséquent indispensable pour développer cette nouvelle filière.

Dans le cadre du projet PAMPAT, un animateur à plein temps avec une expertise technique spécifique dans la filière du cactus a été basé dès le début dans le gouvernorat de Kasserine (voir Chapitre 4.VIII.1). En complément, plusieurs experts de l’ONUDI, spécialisés dans le marketing, l’accès aux marchés, l’agro-industrie, la mise à niveau et le cadre légal sont intervenus comme interlocuteurs et personnes de contact stables pour les opérateurs de la filière et ont contribué à l’établissement d’une relation de confiance, à la prise de décision groupée et au développement d’activités fédératrices.

Le développement réussi de la filière du cactus en Tunisie a été soutenu par une combinaison de plusieurs actions d’appui qui se sont enchaînées. Ces interventions ont allié des activités à caractère strictement technique à des activités de coaching continu, ce qui a permis de consolider la confiance entre les différents opérateurs. Comme précédemment mentionné, à Kasserine, le processus d’animation a permis d’opérationnaliser au cours des années 13 structures socioprofessionnelles agricoles (voir Chapitres 4.III.3.2 et 4.III.4) spécialisées dans le cactus. Les activités d’accompagnement groupé ont également été à la base du programme de promotion national pour l’huile de pépins de figue de barbarie (voir Chapitre 4.IV) et de la création et du développement de l’ANADEC (voir Chapitre 4.VI.1). Par ailleurs, le suivi, le conseil et l’encouragement continus ont été essentiels pour aider certains jeunes porteurs de projets d’investissement à trouver le courage de souscrire à des crédits pour lancer leurs propres sociétés.

Le suivi assuré en arrière-plan a également été clé pour augmenter la compétitivité et les exportations de la filière. Ainsi, la médiation de l’équipe PAMPAT a facilité la mise en place de relations de sous-traitance entre les différentes entreprises. Si une entreprise n’avait pas la capacité de répondre à elle seule, à une très grande demande d’huile de la part d’un client, le projet la mettait en relation avec plusieurs petits nouveaux opérateurs, qui pouvaient travailler comme sous-traitants. Dans le même sens, le projet intervenait pour assurer des connexions entre les opérateurs ayant un grand stock de pépins de figue de barbarie et les entreprises de transformation d’huile qui en avaient besoin. Le rôle de médiation du projet a été particulièrement crucial pour garantir la mise en place de partenariats entre les opérateurs géographiquement éloignés, implantés dans différents gouvernorats de la Tunisie.

Afin d'aider les petites nouvelles entreprises à améliorer la qualité de leur huile sans pour autant devoir réaliser de grands investissements dans de nouveaux équipements, le projet a assuré la mise en relation gagnant-gagnant entre celles-ci. Ainsi un opérateur qui disposait d'un séchoir de technologie avancé pour le séchage des pépins pouvait collaborer avec une autre société encore au stade de pratiquer le séchage traditionnel, mais qui, par contre, disposait d'une machine professionnelle de filtration d'huile (voir Encadré 2).

Avec le temps, le développement de relations de sous-traitance stables a permis à certaines entreprises de prendre la décision stratégique d'externaliser complètement certaines étapes de production qu'elles réalisaient auparavant par elles-mêmes, comme la séparation et le séchage des pépins de figues de barbarie (voir Encadré 5).

Mise à part l'assistance fournie pour la structuration du secteur privé, le projet PAMPAT a également déployé beaucoup d'efforts pour développer ou renforcer les liens entre les entreprises et les institutions d'appui dans les domaines de l'agriculture, de l'industrie, de la recherche, de l'exportation, de la promotion, etc. (voir Chapitre 4.VII). D'un côté, le projet a sensibilisé les institutions à l'importance d'offrir une assistance ciblée aux opérateurs de la filière figue de barbarie et, de l'autre côté, il a encouragé les échanges directs entre le secteur privé, les institutions publiques et les autorités nationales et locales.

Après quelques années, le PAMPAT a entamé une nouvelle phase en ce qui concerne les activités groupées. Des efforts ont été menés pour impliquer la société civile et les communautés locales dans la promotion de la figue de barbarie en tant que produit phare du terroir et emblème du patrimoine culturel local (voir Chapitre 4.VIII.2). Ainsi, les activités de collaboration autour du cactus ne se sont plus limitées au secteur productif, mais ont commencé à toucher les secteurs culturel et touristique.

Même si le champ d'action du projet s'est progressivement élargi au cours d'une décennie, l'approche d'intervention est restée essentiellement la même et a toujours continué à être axée sur la création de la confiance, la promotion des échanges et le renforcement des liens entre les différentes parties prenantes.



Photo : Animation d'un atelier de travail par les membres de l'équipe PAMPAT au profit des chefs d'entreprise de la filière figue de barbarie.

Leçon apprise :



La mise en place de structures et d'actions collectives requiert un grand degré de confiance et de volonté de collaboration entre les opérateurs d'une filière. Les conflits d'intérêt doivent être résolus et des compromis largement acceptés doivent être trouvés. La présence continue d'un animateur professionnel, jouant le rôle de médiateur, capable de motiver et d'orienter les acteurs de la chaîne de valeur, est essentielle, en particulier lorsque la filière est naissante et encore peu structurée.

VI. Amélioration de la production agro-industrielle

VI.1 Amélioration de la productivité, de la qualité et de la conformité

Un des axes prioritaires d'intervention du projet PAMPAT a été l'appui aux entreprises pour assurer l'amélioration progressive des techniques de production et l'optimisation de la qualité du produit final. Afin d'assurer la confidentialité dans le domaine hautement sensible de la production, une grande partie de l'assistance technique a été développée sous forme de coaching technique individuel.

Ainsi, au cours des années, le projet a fourni du conseil et des activités de coaching à 63 entreprises pour élargir le nombre de chaînes de production, aménager de nouveaux espaces de production en fonction de la réglementation cosmétique ou agroalimentaire en vigueur, acquérir et mettre en marche de nouveaux équipements, développer et tester de nouveaux procédés de transformation industrielle, améliorer la stabilité, la pureté et la conservation des produits, optimiser la valorisation des sous-produits de la production, etc.

L'appui fourni par le PAMPAT pour améliorer la qualité de l'huile de pépins de figue de barbarie produite par les différentes entreprises a contribué à l'augmentation du rendement moyen en huile dans le secteur. En 2013, les sociétés tunisiennes avaient besoin de 30 kg de pépins de figue de barbarie pour produire 1 seul litre d'huile. En 2024, la quantité nécessaire en pépins était passée à seulement 23 kg.

Parallèlement au coaching individuel, le PAMPAT a également organisé périodiquement des formations groupées pour améliorer les capacités des entreprises sur une panoplie de sujets, tels que la qualité et la sécurité sanitaire des produits alimentaires, la réglementation nationale et internationale applicable aux produits cosmétiques ou les exigences des différents référentiels internationaux relatifs aux bonnes pratiques de fabrication pour les produits cosmétiques.

Par ailleurs, le PAMPAT a réalisé un travail de sensibilisation et de conseil pour encourager la mise en place de systèmes de management de la qualité, qui sont des préalables à la réussite, à long terme, des opérations

d'exportation. Depuis 2019, le PAMPAT a réalisé des diagnostics techniques auprès de 15 sociétés pour analyser la faisabilité de la mise en place des bonnes pratiques de fabrication cosmétiques selon la norme ISO 22716. Par la suite, le PAMPAT a appuyé les entreprises les plus avancées pour obtenir la certification ISO 22716 et passer l'audit à travers une prise en charge par des projets de développement de l'ONUDI.

Le PAMPAT a également continué à promouvoir la certification biologique auprès des sociétés, ainsi que l'application du référentiel privé européen COSMOS pour les produits cosmétiques biologiques.



Photo : Processus d'auto-contrôle des produits assuré par la cheffe de l'entreprise Biovalley, qui a été certifiée ISO 22716 avec l'appui du projet PAMPAT.

D'une année à une autre, le type et le nombre de certifications obtenues par les entreprises du secteur ont rapidement augmenté. Aujourd'hui, 67 sociétés disposent de la certification biologique pour les produits issus du cactus, 10 entreprises disposent de la certification Cosmos pour les produits biologiques cosmétiques et 15 sociétés disposent de certifications de systèmes de management de la qualité, dont l'ISO 22716.

Augmentation de la productivité

L'appui fourni a contribué à l'augmentation du rendement moyen en huile de pépins de figue de barbarie des entreprises tunisiennes.

- 2013 : 30 kg de pépins = 1 litre d'huile

- 2024 : 23 kg de pépins = 1 litre d'huile

Nombre d'entreprises produisant des produits certifiés biologiques issus du cactus

- 2013 : 5 entreprises

- 2024 : 67 entreprises

Leçon apprise :



La conformité aux exigences réglementaires doit être une composante essentielle des projets d'assistance technique. Le manque de compétitivité internationale se transforme en très peu de temps en un frein au développement de la filière naissante, qui risque alors d'échouer avant même d'avoir pu déployer son plein potentiel. Pour cette raison, les projets de développement doivent prévoir de l'appui en ce qui concerne la qualité et la conformité des entreprises.

VI.2 Appui à la diversification de la gamme de produits

Initialement, l'offre de produits des entreprises tunisiennes était très limitée. Le secteur s'était presque exclusivement focalisé sur la production de l'huile de pépins de figue de barbarie et la vente en vrac. Pour encourager le développement de la filière, il était donc primordial de promouvoir la diversification de la gamme de produits, qui revêtait une double importance.

D'une part, elle permettait de mieux positionner la filière sur les marchés, d'augmenter les chiffres d'affaires des entreprises et d'accroître la valeur ajoutée créée en Tunisie. D'autre part, la valorisation de sous-produits agro-industriels issus du processus de production de l'huile de figue de barbarie était indispensable pour créer une économie circulaire et réduire les déchets (voir Encadré 6). Le PAMPAT a appuyé cette dynamique à travers des séances individuelles de coaching et des séances en groupe sur la transformation de nouveaux produits.

Au fil du temps, le PAMPAT a organisé des formations pratiques sur la production de jus et de gelée de figue de barbarie, la préparation de la poudre de raquette, la fabrication du vinaigre de figue de barbarie, la transformation de la figue de barbarie en bouchons pour l'alimentation du bétail, le développement de savons ou la formulation des produits cosmétiques intégrant l'huile de pépins de figue de barbarie (voir Encadré 7). 26 sociétés ont pris part à une ou plusieurs de ces formations pratiques.

Pour la plupart, les formations en groupe ont été organisées directement sur place dans les usines de certaines sociétés pour que les travaux pratiques puissent se faire dans des conditions réelles. Le fait que des entreprises aient accepté d'ouvrir les portes de leurs sites de production à des concurrents était une réelle preuve de l'augmentation de la confiance entre les sociétés (voir Chapitre 4.VI.2).

En quelques années, la filière a connu une grande diversification de la gamme de produits et une augmentation rapide des marques proposées sur les marchés. Les activités groupées et les échanges dans le cadre du programme «Organic Cactus Seed Oil - Origin Tunisia» ont rapidement encouragé l'émulation entre les sociétés (voir Chapitre 4.IV). À titre d'exemple, alors qu'en 2014, on ne comptait qu'une seule entreprise produisant le vinaigre de figue de barbarie, en 2023 ce nombre était passé à 22 sociétés offrant ce produit diététique amincissant commercialisé dans les parapharmacies.

Même si la majorité des entreprises ont misé sur la diversification dans le domaine cosmétique, plusieurs d'entre elles ont également commencé à mettre en avant une gamme grandissante de produits agroalimentaires, comme le miel des fleurs de figue de barbarie, le jus, le sirop sans sucre ajouté, le substitut du café à base de poudre de pépins de figue de barbarie, les pâtes et le couscous enrichi en fibres diététiques, des compléments alimentaires à base de fleurs et des raquettes, etc.



Développement de la gamme de produits issus de la figue de barbarie

- 2014 : 23 produits commercialisés par les entreprises
- 2019 : 184 produits commercialisés par les entreprises
- 2023 : 341 produits commercialisés par les entreprises
- 2024 : 398 produits commercialisés par les entreprises

Leçon apprise :



La diversification de la gamme de produits est généralement clé pour pouvoir toucher différents types de clients (clients professionnels et consommateurs finaux), accéder à différents types de marchés (marchés de gros, marchés de détail), se positionner sur différents secteurs (agroalimentaire, cosmétique, parapharmaceutique) et augmenter l'importance stratégique de la filière au niveau national. Pour les filières naissantes, la diversification de leurs gammes est cruciale et doit être encouragée avec célérité.

ENCADRÉ 6 – Développement du secteur cosmétique

Le produit phare de la filière a toujours été l'huile de pépins de figue de barbarie, utilisée comme ingrédient pour l'industrie cosmétique ou comme produit fini à usage dermatologique. Jusqu'en 2016, les entreprises s'étaient concentrées sur la production de l'huile de pépins de figue de barbarie pour la vendre surtout en vrac. La valeur ajoutée créée par la filière et les efforts entrepris par les entreprises en matière de recherche et de développement étaient très limités. Aujourd'hui, la situation a beaucoup changé : 62 entreprises sur 73 développent des formulations cosmétiques et les commercialisent comme produits finis. Les entreprises proposent des produits cosmétiques variés, comme les gels, les exfoliants, les crèmes, les savons, les sérums, les déodorants, les shampooings, les baumes à lèvres, etc. Plusieurs entreprises ont même recruté des spécialistes en développement cosmétique.

Par ailleurs, 34 sociétés ne se limitent plus à produire des formulations uniquement à base de figue de barbarie et se sont lancées dans la diversification et l'intégration d'autres ingrédients comme les eaux florales, les huiles essentielles ou autres huiles végétales, notamment l'huile de pépins de grenade ou l'huile de noyaux de dattes. Les sociétés tunisiennes, qui auparavant ne faisaient que presser l'huile à partir des pépins de figue de barbarie, sont en train d'évoluer et de devenir de véritables opérateurs du secteur cosmétique.

Ainsi, l'huile de pépins de figue de barbarie, devenue le fer de lance de la nouvelle cosmétique tunisienne, est en train de déclencher un nouveau dynamisme dans le secteur, allant bien au-delà de la filière du cactus.



Photo : Différents produits cosmétiques de plusieurs entreprises tunisiennes.

ENCADRÉ 7 – Protection de l'environnement et promotion de l'économie circulaire

Le lien entre la filière figue de barbarie et la protection de l'environnement a toujours été très étroit. Le cactus prévient la désertification et est généralement cultivé en mode pluvial. En outre, la Tunisie est classée première à l'échelle mondiale en ce qui concerne la production certifiée biologique des figues de barbarie⁶. Néanmoins, pendant les premières années d'intervention du projet PAMPAT, les entreprises rencontraient des difficultés à valoriser le fruit entier et considéraient les sous-produits de la transformation de l'huile de pépins de figue de barbarie, notamment la pulpe et la poudre de pépins, comme des déchets n'ayant aucune valeur ajoutée sur les marchés.

Dans une optique d'économie circulaire, le PAMPAT a organisé des formations pratiques et accompagné les entreprises dans le développement de nouveaux produits agroindustriels afin de minimiser le gaspillage des ressources. Aujourd'hui, la pulpe du fruit est transformée en confiture, gelée, sirop de figue de barbarie ou vinaigre parapharmaceutique, tandis que la poudre de pépins est commercialisée comme ingrédient cosmétique, utilisée dans les formulations d'aliments pour les petits ruminants ou ajoutée comme source de fibres alimentaires aux aliments fonctionnels. Par ailleurs, les sous-produits agro-industriels des chaînes de production industrielles sont également réinjectés dans le cycle de production du cactus pour être utilisés comme ingrédients d'un compost organique de haute valeur agronomique, qui améliore la qualité du sol. Tous les composants de la figue de barbarie sont ainsi valorisés et utilisés pour créer de la richesse et promouvoir le développement multisectoriel.

⁶ Agence Bio (2019), "L'Agriculture Bio dans le Monde",
https://www.agencebio.org/wp-content/uploads/2020/02/Carnet_MONDE_2019-1.pdf



Photo : Processus de remplissage des bouteilles de vinaigre de figue de barbarie chez l'entreprise Organica.

VI.3 Promotion de l'innovation et de la recherche

La diversification progressive de la gamme des produits par les sociétés n'a pas automatiquement impliqué la formulation de produits véritablement innovants. Pour cette raison, le PAMPAT a également incité les entreprises à miser sur l'innovation et à être les premières à lancer des nouveautés sur le marché.

L'innovation a été encouragée par la diffusion d'informations techniques et la mise en place d'une veille des marchés. Par ailleurs, le projet a facilité les échanges avec le monde universitaire pour faire connaître les résultats des travaux de recherche académique aux industriels. La collaboration entre les structures de recherche et les entreprises de

transformation a également été appuyée. En quelques années, 39 entreprises tunisiennes de la filière du cactus ont réalisé des recherches en collaboration avec des universités pour développer leurs gammes de produits à base de figue de barbarie. Certaines initiatives de recherche appliquée ont été accompagnées par le projet PAMPAT.

À titre d'exemple, le projet a accompagné tout le processus de développement d'un nouvel ensilage pour l'alimentation des petits ruminants, ainsi que d'un complément alimentaire pour le bétail à base de sous-produits de la figue de barbarie. Les deux formulations ont été le fruit d'une collaboration entre une société sise à Kasserine et l'Institut National Agronomique de Tunisie (INAT). Les produits ont été lancés sur le marché en 2021 et en 2023, respectivement. Aucune entreprise de la filière en Tunisie n'avait produit auparavant de tels produits.



Photo : Ligne de production du nouvel ensilage pour l'alimentation des petits ruminants développé par l'entreprise Sodeva à Kasserine.

Le projet a aussi collaboré avec les chercheurs de l'INAT pour encourager les sociétés tunisiennes à lancer la production de la poudre de raquette, un produit à usage alimentaire et parapharmaceutique. Jusqu'à récemment, les sociétés tunisiennes s'étaient exclusivement focalisées sur la valorisation de la figue de barbarie et n'utilisaient pas la raquette du cactus comme matière première. Ainsi, les chercheurs universitaires ont contribué à identifier le meilleur âge auquel les raquettes peuvent être utilisées dans la préparation de la poudre. Les résultats obtenus ont permis aux industriels de développer des protocoles de production pour ce nouveau produit.

En ce qui concerne la recherche dans le domaine cosmétique, le PAMPAT a travaillé sur le développement d'études cliniques pour prouver scientifiquement les allégations sur l'efficacité de l'huile de pépins de figue de barbarie pour combattre les conséquences du vieillissement cutané. Ces allégations avaient souvent été observées sans pour autant avoir jamais été confirmées par des tests cliniques (voir Encadré 8).

La recherche et l'innovation ont également été encouragées dans le domaine technologique. En effet, la fabrication d'équipements et de technologies spécifiques adaptés aux besoins de la filière n'est pas encore répandue en Tunisie, la majorité des équipements étant importée. Dans ce contexte, le projet a fourni des orientations techniques et cofinancé l'acquisition d'une nouvelle machine de nettoyage et de lavage des figues de barbarie de fabrication tunisienne au profit de la SMSA Zelfen, qui a remporté le premier prix au concours tunisien de l'innovation agricole (voir Encadré 5).

Collaboration avec les universités

39 entreprises tunisiennes ont réalisé des recherches en collaboration avec des universités pour développer leurs gammes de produits à base de figue de barbarie.

Leçon apprise :



L'effet d'entraînement et d'émulation entre sociétés au sein d'une filière naissante peut mener à une rapide prolifération de produits très similaires et, en définitive, à une concurrence basée sur le prix. La promotion de l'innovation permet à chaque entreprise de créer sa propre proposition de vente unique, de diminuer la concurrence directe avec les autres opérateurs, de miser sur la valeur ajoutée et d'augmenter l'attractivité et l'importance de toute la filière.

ENCADRÉ 8 – Élaboration d'études cliniques sur l'efficacité de l'huile de pépins de figue de barbarie

Les entreprises tunisiennes de la filière ont toujours été très conscientes de l'importance de la recherche scientifique pour faire avancer leur secteur d'activité. L'un des besoins exprimés par toutes les entreprises cosmétiques a été le développement d'études cliniques pour prouver l'efficacité de l'huile de pépins de figue de barbarie pour combattre les signes du vieillissement de la peau.

Il convient de rappeler que les études menées auparavant par les chercheurs avaient porté uniquement sur les effets cosmétiques des principes actifs et des composantes de l'huile de pépins de figue de barbarie, riche en oméga 6, en vitamine E et en vitamine K. Toutefois, aucune étude n'avait inclus les tests pour prouver l'effet dermatologique de l'huile de pépins de figue de barbarie elle-même. C'est pourquoi il était nécessaire de combler cette lacune pour permettre au secteur d'élargir la clientèle potentielle et fournir aux acheteurs internationaux des arguments de vente convaincants.

En 2020, avec l'appui du PAMPAT, des études cliniques ont été menées dans un laboratoire international de renommée. Afin de réaliser l'étude clinique, trois entreprises tunisiennes de différentes régions du pays ont fourni des échantillons d'huile. Les différents tests de l'étude clinique se sont déroulés sur une période de 28 jours, sous la supervision d'un dermatologue, et ont concerné une population de femmes âgées de 45 à 65 ans. Elles devaient appliquer le protocole d'utilisation pour pouvoir déterminer l'efficacité et la sécurité d'emploi de l'huile à l'aide d'équipements et techniques scientifiques.

À l'issue de l'étude financée par le PAMPAT, il a pu être confirmé que l'huile de pépins de figue de barbarie tunisienne est bien tolérée et a des effets anti-rides, anti-taches et anti-cernes significatifs, ainsi que des vertus raffermissantes. Ces résultats scientifiques ont été très largement médiatisés et constituent, à ce jour, des axes de communication clé pour promouvoir le produit phare sur le marché local et international.



Brochure des résultats des études cliniques : <https://pampat.tn/wp-content/uploads/2019/03/FR.Cactus-Seed-Oil-Br-2022.pdf>

VII. Renforcement du cadre réglementaire et institutionnel

VII.1 Appui institutionnel à la filière

Le secteur public tunisien est très engagé dans la promotion et l'assistance technique aux différentes filières agricoles et agro-industrielles. Le pays compte plusieurs groupements publics-privés responsables des différents sous-secteurs, ainsi que des centres techniques et des technopôles. Néanmoins, au début les produits de la filière figue de barbarie, notamment ceux liés au secteur cosmétique et parapharmaceutique, ne figuraient parmi les priorités d'aucune institution d'appui. Cela a changé au fur et à

mesure du développement de la filière du cactus et de l'augmentation de son potentiel économique et commercial.

Dès 2019 et grâce au travail de sensibilisation du projet PAMPAT, le Centre de Promotion des Exportations (CEPEX) a commencé à financer chaque année l'organisation des pavillons tunisiens au salon Incosmetics Europe. L'implication du CEPEX dans l'organisation des salons a eu un impact très significatif sur la compétitivité à l'international

du secteur. À partir de 2023, le CEPEX a également commencé à organiser des missions de matchmaking à l'étranger au profit des sociétés productrices d'ingrédients naturels à usage cosmétique. Les entreprises d'huile de pépins de figue de barbarie représentent jusqu'à présent le noyau dur des sociétés du secteur cosmétique appuyées par le CEPEX (voir Chapitres 4.IV.3 et 4.IV.4).

En ce qui concerne la promotion internationale du fruit frais, le Groupement Interprofessionnel des Fruits (GIFRUIT) est maintenant très engagé à faire connaître les spécificités de la figue de barbarie tunisienne et assure, depuis 2021, la promotion du fruit sur des salons nationaux et internationaux.

L'intérêt stratégique que les institutions tunisiennes accordent à la filière du cactus ne se limite pas seulement au domaine de la promotion. En témoigne la décision de l'Agence de Vulgarisation et de la Formation Agricole (AVFA), qui œuvre à intégrer dans son offre de services un cursus de formation dédié à la filière figue de barbarie.

L'AVFA est une agence publique qui, à travers ses 39 centres de formation professionnelle agricoles (CFPA), offre des cours dans presque tous les domaines de l'agriculture, de la pêche et de l'aquaculture. Jusqu'à récemment, la filière du cactus ne figurait pas encore sur la liste. En vue d'appuyer l'AVFA à élargir son offre de services, le PAMPAT a appuyé cette institution pour préparer le cursus d'un programme de formation continue diplômante sur le figuier de barbarie. Le cursus, développé en étroite collaboration avec l'Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche (UTAP), ciblera les différents producteurs et jeunes porteurs de projets

d'investissements dans le secteur du cactus. Une parcelle pédagogique dédiée aux figuiers de barbarie située au CFPA de Sbeitla (Kasserine), accueillera les travaux pratiques du cycle de formation.

Par ailleurs, comme présenté dans le prochain chapitre, le Ministère de l'Industrie et ses structures sont également engagés dans l'appui à la filière figue de barbarie.



Photo : Stand de l'entreprise Vergers de Tunisie au sein du pavillon tunisien mis en place par le CEPEX au salon Incosmetics Europe à Paris (France).

Nombre d'institutions activement engagées dans l'appui à la filière figue de barbarie

- 2013 : 2 (Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'Industrie)
- 2024 : 9 (Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'Industrie, Ministère de l'Économie, CEPEX, GIFRUIT, APIA, AVFA, INNORPI, UTAP)

Leçon apprise :



Les ressources publiques étant limitées, les institutions se voient dans l'obligation d'établir des priorités et de canaliser l'appui vers des secteurs dynamiques, à forte capacité de croissance et d'inclusion socioéconomique. Il peut parfois s'avérer difficile de mettre en évidence le potentiel de certaines filières naissantes. Par conséquent, les projets de développement doivent intervenir pour sensibiliser les institutions d'appui sur l'impact potentiel des filières naissantes et pour leur proposer des services d'assistance qu'elles pourraient offrir sans avoir recours à des financements importants.

ENCADRÉ 9 – Stratégie nationale de lutte contre la cochenille

La cochenille, cet insecte ravageur qui s'attaque aux figuiers de barbarie, a été détectée en Tunisie en 2021. À cause de sa dangerosité pour l'intégrité des plantations de cactus, les autorités tunisiennes œuvrent à mettre en place des mesures de lutte et de prévention dans les différents gouvernorats. En 2023, le Ministère de l'Agriculture a élaboré une stratégie nationale de lutte intégrée contre la cochenille et collabore depuis de façon étroite avec les agriculteurs et les entreprises pour faire face à ce fléau.

Dans les gouvernorats de Kairouan, de Nabeul et, plus particulièrement, de Kasserine, le PAMPAT a collaboré avec les comités régionaux de lutte contre la cochenille pour la mise en place de cellules de veille et l'organisation d'ateliers de sensibilisation pour les acteurs de la filière figue de barbarie. Des sessions de formation sur les bonnes pratiques de production du cactus comme moyen de lutte préventive contre la cochenille ont également été organisées. De son côté, l'ANADEC et ses entreprises membres se sont engagées vis-à-vis du Ministère de l'Agriculture pour s'impliquer dans la mise en œuvre de la stratégie de lutte.

En 2024, un projet de la FAO a été lancé pour lutter contre la cochenille. Des insectes prédateurs ont été importés du Maroc, un pays qui a déjà réussi à maîtriser l'expansion de ce ravageur. Ces prédateurs, qui attaquent la cochenille, ont été multipliés par l'Institut National de la Recherche Agronomique de Tunisie (INRAT) et ont été relâchés par la suite par le Ministère dans les zones de production de cactus afin d'assurer une lutte biologique durable contre la cochenille. Par ailleurs, les structures publiques ont déjà identifié les variétés de cactus résistantes à la cochenille pour privilégier leur plantation dans le futur.

La mise en place de partenariats publics-privés et la grande implication de toutes les parties prenantes au niveau national montrent que le potentiel socioéconomique de la filière n'est plus à prouver et qu'il existe désormais un intérêt stratégique partagé pour protéger la richesse liée au cactus.



Photo : Taille des raquettes des figuiers de barbarie à Kasserine comme mesure de prévention contre l'expansion de la cochenille.

VII.2 Amélioration du cadre réglementaire régissant le produit phare de la filière

En 2014, les entreprises tunisiennes avaient exprimé leur crainte par rapport aux possibles fraudes relatives à l'huile de pépins de figue de barbarie sur le marché. Sans un cadre réglementaire strict, le secteur formel n'était pas à l'abri des mélanges d'huiles pouvant être commercialisés sous la dénomination d'huile de pépins de figue de barbarie pure. Les éventuelles contrefaçons auraient pu avoir un impact néfaste sur la renommée du produit et sur l'image pays. Néanmoins, pendant les premières années d'intervention, quand le secteur était encore naissant et pas stratégique, il

n'était pas envisageable d'améliorer le cadre réglementaire.

En 2019, lorsque l'huile de pépins de figue de barbarie bio était devenue le fer de lance incontestable de la nouvelle cosmétique tunisienne, les institutions avec l'appui du PAMPAT ont initié un processus pour développer la première norme technique relative à l'huile de pépins de figue de barbarie. L'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI) a mis en place un comité technique de préparation de la norme, composé de

représentants du Ministère de l'Agriculture, du Ministère de l'Industrie, du secteur privé (ANADEC) et des laboratoires publics d'analyses et d'essais.

Après deux ans et demi de travail collaboratif, la norme technique a finalement été publiée par l'INNORPI sous le code NT : 118.152 (2021). La norme fixe les spécifications techniques ainsi que les critères de qualité et de composition de l'huile de pépins de figue de barbarie tunisienne. Cette référence officielle détermine les valeurs limites pour chaque paramètre physico-chimique et permet aux opérateurs tunisiens d'assurer la qualité requise et de garantir la conformité du produit. De ce fait, la Tunisie est devenue le premier et seul pays au monde à standardiser les caractéristiques de cette huile, ce qui témoigne de l'importance accordée à ce secteur stratégique.

En 2022, suite à la publication de cette norme de caractère volontaire et à la demande du secteur privé représenté par

l'ANADEC, des travaux ont démarré sous le leadership du Ministère de l'Industrie pour préparer un arrêté ministériel qui donne un caractère obligatoire au respect du contenu de la norme, au niveau national.



Photo : Séance de travail pour l'élaboration de la norme technique de l'huile de pépins de figues de barbarie à l'INNORPI en présence de différents chefs d'entreprise et de plusieurs institutions.

Norme technique pour l'huile de pépins de figue de barbarie

La Tunisie est le seul pays au monde à avoir publié une norme technique pour l'huile de pépins de figue de barbarie.

Leçon apprise :



Généralement, le degré de développement du cadre réglementaire qui régit une filière dans un pays donné est proportionnel à l'importance économique et au niveau d'avancement de la filière en question. Pour cette raison, les filières naissantes ne peuvent pas compter sur un cadre réglementaire adapté à leurs besoins. Au fur et à mesure qu'une filière naissante gagne en importance, le besoin de réglementer l'activité et de standardiser les pratiques devient de plus en plus décisif pour pouvoir passer à une vitesse de croissance supérieure. Par conséquent, il est important que les projets de développement intègrent l'assistance réglementaire dans leurs stratégies d'intervention.

VIII. Appui au développement régional

VIII.1 Développement du cluster agro-industriel du figuier de barbarie à Kasserine

Le gouvernorat de Kasserine abrite 16% de la superficie nationale du cactus. Avec ses 100 000 hectares de figuiers de barbarie exploités par 14 000 agriculteurs et travailleurs agricoles, le gouvernorat de Kasserine pouvait être considéré, en 2013, comme un cluster agricole naissant pour le cactus.

L'ONUDI définit un cluster comme une concentration géographique de producteurs, sociétés et institutions d'appui liés à une même activité productive et partageant les mêmes défis et opportunités.⁷ Évidemment, une agglomération territoriale d'opérateurs d'un même secteur agricole n'est

pas en soi une garantie d'une bonne performance économique. En 2013, avec une seule entreprise de transformation installée à Kasserine, le cluster agricole était encore très loin de devenir un véritable cluster agro-industriel dynamique.

Pour dynamiser la filière au niveau national, il était primordial de favoriser le développement d'au moins un centre économique régional performant pour contribuer à tirer vers le haut tout le secteur à travers tout le pays. L'objectif

n'était pas de concevoir une nouvelle institution appelée «cluster», mais de créer de facto une dynamique économique locale qui prouvait que Kasserine était le cœur agro-industriel incontestable de la filière figue de barbarie en Tunisie.

Les différentes activités que le projet PAMPAT a déployées pour transformer Kasserine en un cluster agro-industriel sont listées ci-après. Certains points ont été traités plus en détail dans des chapitres antérieurs.

Activités d'appui au développement du cluster agro-industriel à Kasserine

- *Appui à la structuration du maillon agricole et création de groupements d'agriculteurs : création de 4 SMSA et de 9 GDA.*
- *Dissémination des bonnes pratiques agricoles à grande échelle au niveau régional : formation directe de 2 310 agriculteurs (16% des producteurs de Kasserine).*
- *Promotion à large échelle de la certification biologique : Kasserine est le centre de la production du figuier de barbarie certifié bio au niveau national. 60% des plantations de cactus conduites en mode bio se trouvent à Kasserine.*
- *Appui à l'entrepreneuriat et création d'une masse critique d'entreprises de transformation : Kasserine compte 13 entreprises, dont la société leader nationale de la filière du cactus. Ces sociétés emploient en moyenne plus de salariés que les entreprises dans d'autres gouvernorats, parce qu'elles développent toutes les activités de la chaîne agro-industrielle du cactus, de l'épluchage de la figue de barbarie jusqu'à la formulation des produits cosmétiques finis.*
- *Renforcement des liens contractuels entre les entreprises de transformation et les groupements d'agriculteurs nouvellement créés : approvisionnement des sociétés en fruits et pépins certifiés biologiques.*
- *Création de liens contractuels entre les entreprises de transformation locales pour sous-traiter de façon systématique certaines étapes du processus de transformation entre elles : sous-traitance du séchage des pépins ou du filtrage de l'huile.*
- *Introduction des pratiques de sous-traitance ponctuelles entre les entreprises de transformation pour faire face aux grandes commandes des clients étrangers : achat de l'huile de pépins de figue de barbarie d'un sous-traitant.*
- *Appui à la structuration de la filière au niveau national à travers la mise en place d'une organisation d'entreprises : l'idée de créer l'ANADEC a émané des sociétés kasserinoises. Le siège de l'ANADEC est à Kasserine.*
- *Appui à l'innovation au niveau industriel : les entreprises kasserinoises ont souvent été les premières à commercialiser de nouveaux produits comme la poudre de raquettes, le jus de figue de barbarie, l'ensilage pour l'alimentation du bétail, le couscous enrichi, le miel de fleurs de cactus, etc.*
- *Appui à la création d'une identité culturelle locale autour du figuier de barbarie : lancement du festival de la figue de barbarie de Kasserine et développement d'une appellation d'origine contrôlée pour la figue de barbarie locale (voir Chapitre 4.VIII.2).*
- *Sensibilisation des autorités locales sur l'importance stratégique de ce secteur pour Kasserine : reconnaissance de la filière locale du figuier de barbarie comme secteur agro-industriel phare de Kasserine par les autorités locales.*

⁷ Plus d'informations sur la méthodologie de l'ONUDI pour le développement des clusters peuvent être trouvées sous ce lien : https://hub.unido.org/publications?field_section_target_id=All&field_publication_types=All&combine=cluster+development

- *Appui aux institutions d'appui locales pour renforcer les activités de prévention de l'expansion de la cochenille : Kasserine est le premier gouvernorat à avoir mis en place un système d'accès restreint aux plantations, des points de surveillance et de stations de désinfection des véhicules avant d'accéder à la zone protégée pendant la campagne de récolte.*
- *Appui à l'AVFA pour lancer un programme de formation continue diplômant sur le figuier de barbarie : la formation sera en partie enseignée dans le centre de formation professionnelle agricole de Sbeitla à Kasserine, qui dispose d'une parcelle pédagogique dédiée aux figuiers de barbarie.*
- *Renforcement des structures locales d'appui, en synergie avec d'autres projets de développement, qui ont financé des investissements : mise en place d'une unité de production industrielle publique-privée de vinaigre de figue de barbarie pour valoriser la pulpe produite à Kasserine et mise à niveau d'un centre public de formation professionnelle pour assurer des formations pratiques sur la transformation industrielle de la figue de barbarie au profit des promoteurs.*
- *Encouragement de la commercialisation des produits agroalimentaires et cosmétiques à base de figue de barbarie dans le commerce local à Kasserine : parapharmacies, supermarchés, pâtisseries.*
- *Appui au travail médiatique pour mettre Kasserine sous les projecteurs : tournage de plusieurs reportages à Kasserine, par des médias nationaux et internationaux.*

Le travail de promotion du cluster a eu un impact très important sur le développement local à Kasserine, une des régions les plus marginalisées de la Tunisie. Aujourd'hui, la filière du cactus est devenue la filière agro-industrielle la plus dynamique dans le gouvernorat et est toujours mise en avant par les décideurs et les hommes politiques. Cela a d'autant plus de mérite, si l'on considère que les plantations de cactus se trouvent dans des zones rurales difficiles d'accès avec une infrastructure et un approvisionnement en eau et électricité limités et à proximité des zones militaires fermées du côté de la frontière algérienne.

Les résultats satisfaisants, obtenus grâce à une approche d'intervention spécifiquement régionale, ont encouragé le PAMPAT à initier une démarche similaire dans les gouvernorats de production de cactus de Nabeul et Kairouan, et ce dès 2022 (voir Chapitre 4.VIII.2).



Photo : Le Gouverneur de Kasserine et le Président de l'ANADEC lors de la 3ème édition du festival de la figue de barbarie à Kasserine.

L'importance économique du cluster agro-industriel du cactus de Kasserine

- Les investissements à Kasserine représentent 30% du total national depuis 2013
- Les chiffres d'affaires des entreprises de Kasserine représentent 37% du total national en 2024
- Les emplois permanents et saisonniers créés entre 2016 et 2024 par les sociétés de Kasserine représentent 36% du total national

Leçon apprise :

Dans les débats sur le développement économique, les clusters sont considérés comme moteurs d'innovation et de compétitivité collective. En effet, les clusters sont des environnements dans lesquels les entreprises peuvent développer un avantage concurrentiel pour l'accès au marché mondial, tout en générant de la richesse au niveau local. Toutefois, la simple existence d'une concentration géographique de producteurs et d'entreprises dans une région bien déterminée ne constitue pas, en soi, une garantie de dynamisme économique soutenu. Une assistance technique ciblée est nécessaire pour déclencher un cercle vertueux basé sur l'efficacité collective.

M. Boubaker BELLILI (Divisionnaire de l'Agriculture Biologique au CRDA de Kasserine)

“La filière figue de barbarie à Kasserine connaît une dynamique croissante, et ce depuis une dizaine d'années. Aujourd'hui, on compte vingt-trois opérateurs (entreprises industrielles et groupements d'agriculteurs) implantés dans notre gouvernorat. Nous estimons que le chiffre d'affaires généré par la production de figues de barbarie à Kasserine est d'environ 85 500 000 dinars / an et que la valeur ajoutée est d'environ 30 000 000 dinars / an. Ceci permet de se rendre compte de l'importance économique de la filière au niveau local.”

VIII.2 Mise en avant des spécificités régionales et promotion du «terroir»

Même si l'objectif global du projet PAMPAT a toujours été de valoriser la filière du cactus au niveau national et de positionner la Tunisie comme un pays producteur incontournable, d'autres efforts ont également été entrepris pour mettre sous les projecteurs les spécificités régionales, la biodiversité y afférente et le lien que la figue de barbarie entretient avec l'histoire et les traditions locales dans ses régions d'origine.

À Kasserine, la promotion de la figue de barbarie en tant que produit identitaire et du terroir est vite devenue une priorité. Dans ce gouvernorat, le «fruit des pauvres» a connu un véritable revival et est devenu, peu à peu, une source de fierté régionale. L'ANADEC, en étroite collaboration avec les autorités régionales, a organisé trois éditions du festival annuel de la figue de barbarie pour célébrer le fruit ancré dans la culture locale. Un concours de pâtisseries à base de figue de barbarie a également été organisé et a permis de couronner le «cheesecake» revisité à la figue de barbarie. Même si la figue de barbarie n'a jamais été utilisée dans la préparation de desserts et de gâteaux traditionnels dans la région, aujourd'hui les Kasserinois veulent saisir toutes les opportunités pour valoriser leur produit phare par excellence.

Ainsi, en 2021, les acteurs locaux publics et privés, avec l'appui

du Ministère de l'Agriculture, du GIFRUITES et du PAMPAT ont lancé les travaux pour protéger l'unicité de la figue de barbarie de Kasserine, connue sous le nom local «Hindi Thala», par une appellation d'origine contrôlée (AOC). Il est attendu que le processus d'enregistrement de l'AOC soit bientôt finalisé.

Mais la figue de barbarie ne fait pas seulement partie du patrimoine et de l'identité de Kasserine. En effet, le lancement en 2022 de la première Stratégie nationale de promotion et de valorisation des produits de terroir en Tunisie, préparée sous le leadership du Ministère de l'Agriculture avec l'appui du PAMPAT, a eu un impact important sur la reconnaissance de la grande diversité régionale qui existe en Tunisie en ce qui concerne la figue de barbarie. En 2022, dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie nationale dans les régions tunisiennes, le gouvernorat de Kairouan a sélectionné la figue de barbarie d'El Alaa comme l'un de ses produits phares à valoriser, tandis que le gouvernorat de Nabeul a opté pour promouvoir la figue de barbarie fraîche de Bou Argoub, connue pour être la plus demandée à l'exportation et la plus chère de la Tunisie. Avec l'appui du projet PAMPAT, plusieurs activités culturelles et festivals autour du cactus ont été organisés dans ces deux zones de production. Cette nouvelle approche de promotion régionale a permis d'augmenter la

notoriété des différents types de figue de barbarie tunisienne et de les positionner au cœur d'une nouvelle offre touristique (voir Encadré 10).

Au fil du temps, les opérateurs de la filière ont également pu profiter d'autres avancées en matière de valorisation des produits du terroir au niveau national. En 2016, 8 produits de la filière figue de barbarie provenant de 5 gouvernorats ont été répertoriés dans le premier inventaire national des produits du terroir tunisiens préparé par le Ministère de l'Agriculture avec l'appui du PAMPAT, qui compte au total 220 produits. Par ailleurs, les producteurs de produits issus de la figue de barbarie des différentes régions de la Tunisie ont également bénéficié de leur participation aux différentes éditions du Concours tunisien des produits du terroir mis en place par l'Agence de promotion des investissements agricoles (APIA) avec l'appui du PAMPAT (www.concours-terroir.tn). Depuis son lancement en 2017, le concours à cadence bisannuelle a permis de donner une grande visibilité aux produits primés en Tunisie et à l'international. Au fil des années, les producteurs de la filière cactus ont pu décrocher 23 médailles pour le vinaigre, le sirop ou la confiture de figue de barbarie. Les résultats d'une enquête ont démontré que les ventes des produits médaillés au Concours tunisien des produits du terroir ont pu enregistrer une augmentation de 30-50% en moyenne.



Photo : Une pâtissière Kairouanaise primée présente son nouveau sorbet à la figue de barbarie.

Ventes des produits médaillés

Les ventes des produits médaillés au Concours tunisien des produits du terroir ont pu enregistrer une augmentation de 30-50%, en moyenne.

Leçon apprise :



Dans le cadre d'un projet de développement autour d'une filière nationale, la promotion des régions de production spécifiques présente de multiples avantages. La communication sur les spécificités régionales ne fait qu'augmenter l'intérêt que peut susciter la filière dans sa globalité. Ainsi, la filière peut s'éloigner d'une image liée à la production de masse industrielle et standardisée pour se positionner comme un secteur basé sur la biodiversité, l'authenticité et les traditions locales. Par ailleurs, la valorisation du patrimoine immatériel autour des produits de la filière facilite la promotion du développement local dans différentes régions et favorise l'implication des acteurs économiques et des structures publiques additionnelles liés à d'autres secteurs d'activité (tourisme, gastronomie, artisanat, culture). Ceci permet de consolider l'importance socioéconomique et culturelle de la filière et de garantir ainsi la mobilisation d'un plus grand nombre de fonds et de services d'appui.

ENCADRÉ 10 – La filière figue de barbarie comme élément d'attractivité touristique

Les gouvernorats de Nabeul et de Kairouan sont deux régions pilotes qui ont été prioritaires pour la mise en œuvre de la Stratégie nationale de promotion et de valorisation des produits de terroir. Avec l'appui du projet PAMPAT, les acteurs locaux publics et privés de ces deux régions ont sélectionné trois produits du terroir phares autour desquels s'articulent les actions d'appui au développement local intégré. Les produits phares

de Nabeul sont : la harissa de Nabeul, l'eau de fleur d'oranger et la figue de barbarie de Bou Argoub. Les produits phares à Kairouan sont : la rose de Kairouan, l'huile d'olive Oueslati et la figue de barbarie d'El Ala.

Dans les deux gouvernorats, le PAMPAT appuie sur un même pied d'égalité les producteurs agroalimentaires et cosmétiques, les opérateurs touristiques et gastronomiques ainsi que les acteurs culturels afin de développer de véritables «terroirs», où la création de valeur ajoutée est axée sur le patrimoine lié aux produits phares. Les différentes structures relevant du Ministère de l'Agriculture, du Ministère du Tourisme et du Ministère des Affaires Culturelles sont impliquées dans la mise en œuvre des activités qui s'articulent autour du nouveau logo «Terroirs de nos Régions».

Le projet encourage la diversification de l'offre, aussi bien pour les produits phares de chaque région que pour les services touristiques connexes. Grâce à ce nouveau dynamisme, les touristes ont désormais l'opportunité de visiter des entreprises cosmétiques de transformation du cactus et de participer à des ateliers pratiques de production de savons à l'huile de pépins de figue de barbarie. Les visiteurs peuvent également découvrir de nouvelles propositions gastronomiques qui intègrent la figue de barbarie dans les menus des restaurants ou savourer un petit-déjeuner traditionnel avec de la gelée de figue de barbarie dans les maisons d'hôtes. De plus, plusieurs établissements touristiques ont commencé à exposer et à proposer à la vente la gamme de produits locaux issus de la figue de barbarie. Des événements culturels autour des variétés locales de figues de barbarie sont également organisés.



Photo : La cheffe de l'entreprise Organica devant son point de vente lors d'une visite des représentants d'agences de voyages allemandes.

Mme Hanen AYACHI (Propriétaire de l'entreprise Organica sise à Nabeul)

“Quand j'ai mis en place mon entreprise de production d'huile de pépins de figue de barbarie, j'ai commencé par cibler les clients étrangers, dans l'intention d'exporter mon produit sur les marchés internationaux. L'idée que les produits issus de la figue de barbarie pouvaient devenir des éléments d'attractivité touristique n'était pas encore répandue à l'époque. Grâce aux activités d'appui menées par le PAMPAT à Nabeul visant à allier le tourisme aux produits de terroir phares de notre région, j'ai commencé à cibler spécifiquement les touristes et à m'adapter à leurs attentes. J'organise des visites guidées de mon site de production pour les visiteurs, je leur montre la gamme de produits cosmétiques à base de figue de barbarie dans mon point de vente, je commence à me faire connaître par les agences de voyages et je planifie d'offrir bientôt des ateliers pratiques de production de savons à base d'huile de pépins de figue de barbarie pour les touristes.”

IX. Établissement de synergies avec d'autres projets

Pendant les premières années du projet PAMPAT, aucun autre projet de développement ne s'était intéressé spécifiquement à la filière figue de barbarie. Seuls quelques appuis ponctuels étaient proposés aux groupements ruraux ou aux entreprises dans le cadre d'autres projets.

La situation a commencé à changer en 2017, quand l'Import Promotion Desk (IPD) allemand, en étroite collaboration avec le PAMPAT, a offert un appui en faveur de 6 entreprises pour les aider à améliorer l'identification de clients potentiels sur les salons professionnels en Europe, notamment

en ce qui concerne l'huile de pépins de figue de barbarie. L'IPD a également accompagné le CEPEX dans l'intégration du secteur cosmétique dans son portefeuille d'appui.

Au cours de la même année, le PAMPAT a œuvré à intégrer la société civile de Kasserine dans les actions sur le terrain, en aidant l'Association de Développement de la Femme Rurale (ADFR) à lever des fonds auprès des bailleurs de fonds. Entre fin 2017 et 2024, l'ADFR a réalisé plusieurs projets à Kasserine financés par l'Union européenne (UE) ainsi que par la coopération française, italienne, suisse et canadienne qui se focalisaient sur la promotion du développement rural et l'appui aux femmes dans la filière figue de barbarie. Ainsi, l'ADFR a renforcé les capacités des groupements de développement rural féminins à Kasserine et les a appuyés en étroite collaboration avec le PAMPAT pour obtenir la certification biologique des terres de figues de barbarie, améliorer la transformation artisanale des produits du cactus et appliquer les principes de l'économie sociale et solidaire.

À partir de 2019, le projet IRADA, financé par l'UE, a également lancé les travaux pour appuyer la filière figue de barbarie dans le gouvernorat de Kasserine. Une coordination étroite avec le PAMPAT a été assurée. Ainsi, le projet IRADA a financé à travers l'Office de Développement du Centre-Ouest (ODCO) la mise en place d'une usine collaborative de vinaigre de figue de barbarie au profit des entreprises kasserinoises.

Le projet PAMPAT a également pu collaborer de façon rapprochée avec d'autres projets financés par le même bailleur des fonds, le SECO. Ainsi, le projet Swiss Import Promotion Programme (SIPPO) a réalisé une étude de marché internationale pour l'huile de pépins de figue de barbarie et a appuyé le CEPEX et l'APIA ainsi que des entreprises de la filière pour améliorer leurs connaissances des marchés internationaux des huiles végétales. Parallèlement, le projet Takween a co-financé avec le PAMPAT plusieurs formations pratiques au profit des opérateurs

tunisiens de la filière du cactus sur les bonnes pratiques de transformation de la figue de barbarie.

Par ailleurs, dès 2021, le PAMPAT a mis en place une collaboration étroite avec le projet multisectoriel Tunisia Jobs de USAID en ce qui concerne la filière figue de barbarie. Suite au travail d'animation et d'appui aux opérateurs ruraux réalisé par le PAMPAT à Kasserine, Tunisia Jobs a acheté des équipements de production collectifs pour une valeur de 300 000 dinars au profit de la SMSA Zelfen et des GDA des femmes adhérentes afin d'améliorer les conditions d'extraction et de séchage des pépins de figue de barbarie (voir Encadré 5).

En 2022, un programme d'accompagnement à l'exportation et d'identification d'acheteurs internationaux pour les entreprises d'huile de pépins de figue de barbarie a également été mis en place grâce à cette collaboration entre les deux projets.

L'intérêt croissant des bailleurs de fonds et des agences d'exécution pour la filière du cactus en Tunisie reflète l'importance qu'est en train de prendre cette chaîne de valeur dans le pays. La coordination entre les projets de développement est une bonne pratique qui accélère l'essor d'une nouvelle filière.



Photo : Des adhérentes du GDA Chaîne des Succès lors d'une formation pratique sur la formulation des produits cosmétiques organisée en synergie avec l'ADFR.

Nombre de projets de développement qui appuient la filière figue de barbarie

- 2013 : 1 projet de 1 bailleur de fonds (projet PAMPAT)
- 2019 : 5 projets de 4 bailleurs de fonds (IPD, ADFR, IRADA, SIPPO, PAMPAT)
- 2024 : 10 projets de 7 bailleurs de fonds (PAMPAT/SECO, Tunisia Jobs/USAID, PWE /MONACO, IESS/FIDA, SIPPO/SECO, IRADA/UE, ADFR/AFD, TAKWEEN/SECO, GIZ, FAO)

Leçon apprise :

Beaucoup d'efforts et d'investissements sont nécessaires pour que n'importe quel type de filière puisse déployer tout son potentiel. La recherche active de différents types d'appui et l'établissement de synergies entre les projets de coopération sont une bonne pratique. Néanmoins, quand une filière est naissante, il peut être difficile d'attirer l'intérêt d'un nombre significatif de bailleurs de fonds, surtout au début. Il est donc nécessaire d'assurer la communication continue autour du progrès effectif réalisé par la filière. Plus tard, le focus des efforts doit être mis sur la bonne coordination entre un nombre croissant d'organismes d'appui pour éviter les chevauchements et faciliter les synergies gagnant-gagnant.

X. Mise en place d'un système de monitoring de la filière

Au fur et à mesure du développement de la filière figue de barbarie, il devenait de plus en plus indispensable de mettre en place un système de suivi adéquat au niveau du secteur. Il était donc nécessaire d'implanter un système de monitoring pour mieux orienter la prise de décision des futurs investisseurs, des entreprises existantes et des décideurs institutionnels.

En l'absence de statistiques nationales spécifiques et de

codes douaniers précis pour les produits issus du cactus, le projet PAMPAT a essayé de combler cette lacune de la meilleure façon possible à travers une démarche basée sur la veille du secteur et l'envoi de questionnaires aux entreprises. Le recueil de données de façon périodique a été clé pour dessiner les contours de ce secteur naissant et démontrer de façon précise son importance croissante pour l'économie tunisienne. Le PAMPAT a recueilli des données pour les indicateurs suivants:

- *Nombre d'entreprises dans le pays et par gouvernorat (hommes/femmes)*
- *Nombre de porteurs de projets intéressés à investir dans le secteur (hommes/femmes)*
- *Investissements annuels réalisés par les entreprises (hommes/femmes)*
- *Nombre d'entreprises exportatrices (hommes/femmes)*
- *Nombre d'emplois permanents et saisonniers créés chaque année (hommes/femmes)*
- *Nombre et types de produits à base de figue de barbarie lancés sur le marché par chaque entreprise*
- *Produits innovants lancés sur le marché pour la toute première fois en Tunisie*
- *Nombre d'entreprises en Tunisie produisant en bio*
- *Nombre de certifications de produits, obtenues et/ou renouvelées par une entreprise (bio, halal, etc)*
- *Nombre de certifications du système de management de la qualité, obtenues et /ou renouvelées par une entreprise*
- *Volume des ventes sur le marché national et à l'exportation*
- *Prix moyen de vente par litre/kg des différents produits de la filière sur le marché national et à l'exportation*
- *Principaux marchés d'exportation avec des relations commerciales stables*

- Prix de vente moyens des figues de barbarie biologiques, conventionnelles et en arrière-saison pratiqués par les agriculteurs à Kasserine
- Nombre d'agriculteurs détenant des terres certifiées biologiques au niveau national (toutes modalités de certification confondues : certification au nom d'une entreprise, d'un agriculteur ou d'un groupement d'agriculteurs)
- Nombre d'hectares certifiés bio
- Estimation avant la campagne agricole du volume de la production annuelle attendue de la figue de barbarie bio à Kasserine pour améliorer la planification tout au long de la filière

Leçon apprise :



Le travail de monitoring est une composante essentielle de la gestion de tout projet de coopération afin de mesurer l'avancement dans l'atteinte des indicateurs. Néanmoins, quand une filière est naissante et que les statistiques disponibles sont pratiquement inexistantes, l'importance du monitoring prend une toute autre envergure. Dans ces cas, le monitoring assuré par le projet devient la source la plus fiable des statistiques sectorielles disponibles. Les données recueillies par le projet sont utilisées par le secteur privé comme base de calcul pour préparer les plans d'affaires ou sont analysées par d'autres parties prenantes pour comprendre l'importance stratégique et les tendances du secteur.

5. PHASES DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET PAMPAT

Dans les pages précédentes, les dix principaux axes d'intervention du projet PAMPAT ont été présentés. Comme souligné à plusieurs reprises, l'approche d'intervention du PAMPAT et les types d'appui offerts ont dû changer au fil du temps, en fonction du degré de développement de la filière et du nombre d'acteurs qui augmentait presque chaque année. Afin que les professionnels opérant dans les projets de développement puissent mieux comprendre comment les grands axes méthodologiques ont été déclinés en activités d'appui sur le terrain, il est important de présenter les interventions menées dans un ordre chronologique.

De façon simplifiée, il est possible de différencier 3 grandes phases qui ont marqué la période allant de 2013 à 2024. Les principales activités sur lesquelles le projet s'est focalisé lors de chaque phase sont résumées ci-après.

La division du travail en trois phases a pour but de faciliter la compréhension des appuis techniques proposés. Néanmoins, certaines activités ont été priorisées, en introduisant des adaptations, pendant deux ou même trois phases de l'intervention du projet.

PHASE 1 – de 2013 à 2016 :

Situation en 2013 : La filière présentait encore un caractère agricole. Le centre de production nationale était Kasserine. En Tunisie, on comptait en tout 5 entreprises et plusieurs porteurs d'idées d'investissement qui envisageaient d'implanter une entreprise dans le futur. Pendant cette période, l'appui s'est focalisé sur :

1. Le développement d'un diagnostic de démarrage

2. La mise en place des bonnes pratiques agricoles à Kasserine, le centre de production nationale
3. L'assistance technique aux agriculteurs pour la certification biologique
4. La création et l'opérationnalisation de groupements d'agriculteurs et agricultrices à Kasserine, y compris l'appui financier, l'achat de petits équipements de production et l'accompagnement rapproché pour assurer la bonne gestion et l'accès aux marchés de ces organisations
5. Le coaching et l'appui financier individuel au profit des 5 entreprises existantes pour faciliter leur accès aux marchés internationaux à travers l'amélioration de l'approche de marketing et les activités de prospection des marchés étrangers
6. Les formations groupées et le suivi rapproché au profit d'une dizaine de jeunes porteurs d'idées d'investissements, afin de les accompagner dans le processus de finalisation du plan d'affaires, d'obtention du crédit et de la mise en place de l'usine

PHASE 2 – de 2017 à 2019 :

Situation en 2017 : On comptait 17 entreprises en Tunisie et un nombre important de porteurs d'idées d'investissement qui cherchaient à créer leurs entreprises. Les sociétés commençaient à être convaincues de la nécessité de collaborer ensemble pour résoudre des défis partagés et pour faire connaître les produits de la filière. Pendant cette période, l'appui s'est focalisé sur:

1. La poursuite de la mise en place des bonnes pratiques agricoles à Kasserine
2. La poursuite de l'assistance technique pour la certification biologique
3. La poursuite de la création et de l'opérationnalisation de groupements d'agriculteurs et d'agricultrices à Kasserine y compris l'appui financier, l'achat de petits équipements de production et l'accompagnement rapproché pour assurer la bonne gestion et l'accès aux marchés de ces organisations
4. Le coaching et l'appui financier individuel au profit des 6 premières entreprises nouvellement créées pour faciliter leur accès aux marchés national et internationaux à travers le développement d'outils de promotion et de marketing et la participation aux salons professionnels
5. La mise en place d'actions de promotion groupée sur les marchés national et internationaux au profit des anciennes et nouvelles entreprises sous le nouveau logo sectoriel «Organic Cactus Seed Oil - Origin Tunisia»
6. Le renforcement de la collaboration entre les acteurs de la filière, notamment à travers la création de l'Association nationale de développement du cactus (ANADDEC) qui regroupe les sociétés de transformation
7. L'organisation d'actions de communication et de travail médiatique autour de l'huile de pépins de figue de barbarie en Tunisie et à l'international
8. Les formations et activités de coaching au profit des sociétés pour améliorer leur capacité d'accès aux marchés internationaux
9. Les formations et activités de coaching au profit des sociétés pour améliorer la qualité des produits issus de la figue de barbarie
10. Le développement d'une norme nationale pour standardiser les caractéristiques de l'huile de pépins de figue de barbarie
11. La poursuite du suivi rapproché au profit des jeunes porteurs d'idées afin de les accompagner dans le processus de finalisation du plan d'affaires, de l'obtention du crédit et de la mise en place de l'usine

12. La promotion du développement d'un cluster agro-industriel régional dynamique et compétitif autour de la figue de barbarie à Kasserine



Photo : Stand promotionnel groupé lors d'un salon professionnel à Tunis.

PHASE 3 – de 2020 à 2024 :

Situation au début de 2020 : On comptait déjà 35 entreprises en Tunisie, l'huile de pépins de figue de barbarie avait déjà acquis une certaine renommée sur le marché national et commençait à se positionner sur les marchés internationaux. La priorité était de transformer cette filière à fort potentiel en une véritable filière agro-industrielle phare de la Tunisie. Parce que la cochenille était en train d'attaquer des plantations de cactus au Maroc et en Algérie, on craignait l'arrivée tôt ou tard de l'insecte en Tunisie. Pendant cette période, l'appui s'est focalisé sur :

1. La mise en place des bonnes pratiques agricoles spécifiques à Kasserine comme moyen de prévention de l'expansion de la cochenille, un insecte qui attaque les cactus
2. La poursuite des actions de promotion groupée en collaboration avec l'ANADEC au profit des entreprises
3. La poursuite du travail médiatique autour de la filière en Tunisie et à l'international
4. La collaboration étroite avec l'institution étatique CEPEX pour institutionnaliser l'appui public aux exportations du secteur cosmétique et notamment celles de l'huile de pépins de figue de barbarie
5. La poursuite de l'appui aux opérateurs pour renforcer les liens et la collaboration tout au long de la filière
6. La poursuite du suivi rapproché au profit des jeunes porteurs d'idées afin de les accompagner dans le processus de finalisation du plan d'affaires, de l'obtention du crédit et de la mise en place de l'usine
7. Le démarrage de l'élaboration d'un arrêté ministériel visant à rendre le contenu de la norme nationale sur l'huile de pépins de figue de barbarie obligatoire
8. Le développement d'une étude clinique sur l'efficacité de l'huile de pépins de figue de barbarie et la communication autour des résultats
9. L'organisation de formations pratiques et d'activités de coaching au profit des sociétés pour encourager le développement de nouveaux produits issus de la figue de barbarie

10. L'organisation de formations et d'activités de coaching au profit des sociétés pour améliorer la qualité des produits issus de la figue de barbarie et obtenir des certifications de qualité
11. Le renforcement des capacités de l'AVFA pour offrir des services d'appui agricoles ciblant l'ensemble des opérateurs agricoles tunisiens
12. Le développement d'une appellation d'origine contrôlée pour la figue de barbarie de Kasserine
13. La poursuite de la promotion du développement d'un cluster agro-industriel régional dynamique et compétitif autour de la figue de barbarie à Kasserine
14. Le lancement de l'intervention dans les gouvernorats de Kairouan et Nabeul pour promouvoir la figue de barbarie comme produit de terroir phare local et renforcer le lien avec le secteur du tourisme
15. La mise en place de synergies avec d'autres projets de développement appuyant la filière figue de barbarie



Photo : Séance de dégustation des variétés des figues de barbarie de Kasserine, Kairouan et Nabeul dans un hypermarché à Tunis.

6. DUPLICATION DE L'APPROCHE EN FAVEUR D'AUTRES FILIÈRES NAISSANTES

Les activités d'appui menées pour promouvoir le développement de la filière figue de barbarie, telles que exposées dans les pages précédentes, sont d'un intérêt certain pour d'autres filières agro-industrielles, que ce soit en Tunisie ou dans d'autres pays. Au bout du compte, la structure de base d'une filière est toujours similaire et tous les maillons requièrent un certain degré d'appui pour augmenter davantage leurs niveaux de performance et pour s'adapter de façon continue aux nouveaux défis.

L'illustration 2 résume les différents domaines d'appui envisageables pour dynamiser une filière agro-industrielle. Mais l'expérience autour de la filière figue de barbarie en Tunisie revêt surtout de l'importance pour les projets de développement qui s'intéressent aux filières agro-industrielles au stade naissant et qui peuvent tirer profit des bonnes pratiques et des leçons apprises. Une liste non exhaustive des principaux points à considérer pour faire évoluer une nouvelle filière agro-industrielle, est présentée ci-après.

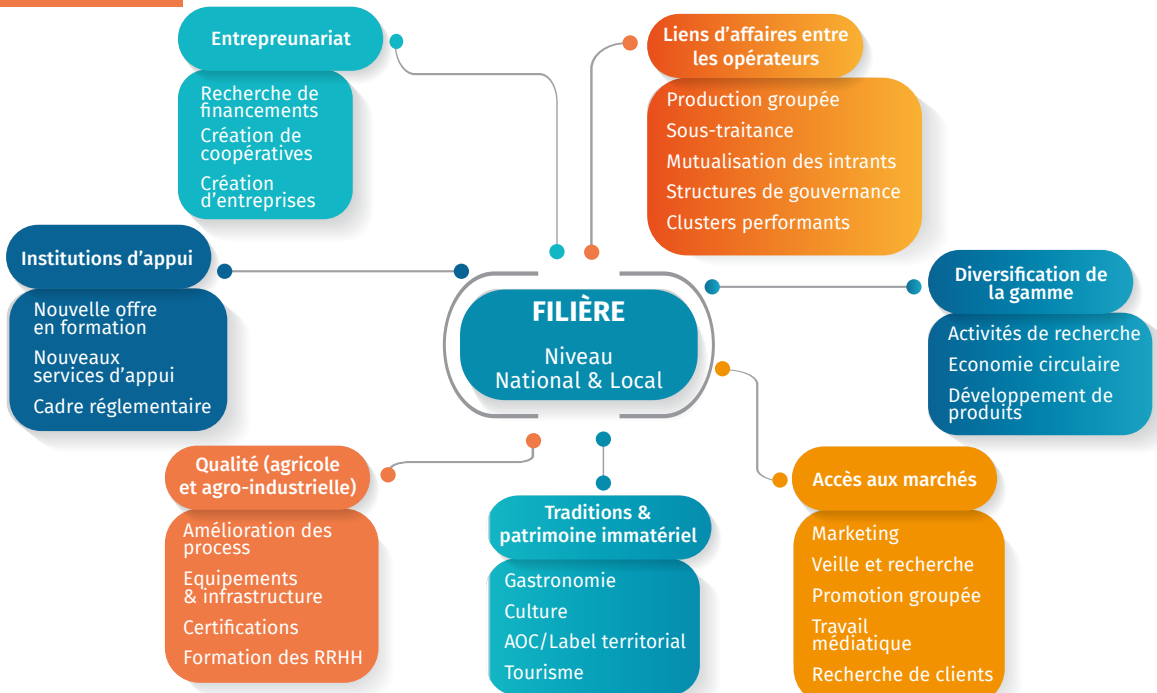
- **L'entrepreneuriat** : L'existence d'une masse critique d'entreprises est clé pour accélérer le développement d'une filière naissante. Ainsi, l'identification et l'appui aux porteurs de projets d'investissement pour la création de leurs sociétés doivent être des priorités déclarées.

- **L'accès aux marchés** : Il est indispensable d'appuyer les entreprises pour qu'elles puissent trouver des clients et accéder aux marchés. La disponibilité réelle des produits sur les marchés est importante pour que les activités de promotion puissent avoir un impact clair en termes de ventes.
- **La communication** : Pour créer une demande pour des produits encore méconnus, la communication continue sur leurs bienfaits et leurs utilisations est primordiale. Le travail médiatique doit être un axe majeur du projet. Toutefois, ce travail n'a de sens que lorsque les produits sont déjà lancés sur les marchés.
- **La promotion groupée** : Les activités de promotion groupées sont moins coûteuses et plus efficaces. La présence en force d'un groupe d'entreprises sur un même stand et sous un même logo augmente considérablement la visibilité d'un secteur naissant vis-à-vis des acheteurs.
- **La collaboration entre entreprises** : La collaboration entre entreprises augmente l'efficacité collective, facilite la réalisation d'économies d'échelle externes et encourage l'effet d'entraînement. Ces facteurs contribuent à minimiser les risques d'échec auxquels font face les petites entreprises qui démarrent leurs activités dans un nouveau secteur.
- **L'appui à la diversification** : Les filières naissantes n'ont pas encore atteint un niveau de maturité économique et sont souvent axées sur une offre de produits très réduite. La diversification de l'offre doit être une priorité afin d'augmenter l'importance économique de la filière et assurer que la concurrence entre un nombre croissant d'entreprises mono-produits n'amène pas à leur faillite pendant les premières années d'existence.
- **Appui aux agriculteurs** : Au fur et à mesure que le maillon industriel se développe au sein d'une filière naissante, la demande en intrants agricoles peut changer rapidement en termes de quantité et de qualité. Un appui ciblé aux agriculteurs doit être prévu pour qu'ils puissent répondre avec flexibilité aux attentes changeantes du nombre croissant d'industriels.
- **La promotion de l'agro-entrepreneuriat** : Souvent, le maillon agricole ou primaire n'est pas très développé et structuré au sein des filières naissantes. Les interventions d'appui sont nécessaires pour professionnaliser le travail agricole et aider les agriculteurs à devenir de véritables agri-preneurs capables de répondre aux exigences du marché. Le regroupement des agriculteurs en coopératives ou groupements facilite l'expansion rapide de l'initiative entrepreneuriale.
- **Le label de qualité** : La promotion de l'utilisation d'un label de qualité (par exemple, label bio) au sein d'une filière naissante revêt une importance particulière. En effet, le processus d'obtention de la certification par les opérateurs de différents maillons (agriculteurs, entreprises de transformation) oblige ces derniers à appliquer des pratiques de production standardisées, contrôlées et traçables. La démarche de labellisation facilite la prise de conscience collective en ce qui concerne l'approche d'amélioration continue et permet d'établir les bases pour tirer progressivement vers le haut la qualité et la différenciation de l'offre. Par ailleurs, le respect des mêmes règles du jeu par tous les opérateurs contribue à l'instauration d'un climat de confiance et accélère la mise en place de mécanismes de collaboration.
- **La flexibilité et la capacité d'adaptation** : Une filière naissante, qui commence avec succès son développement, est par définition appelée à changer de façon profonde sur un laps de temps assez court. Il est essentiel que les projets de développement fassent preuve d'un grand degré de flexibilité et de capacité d'adaptation pour que l'assistance puisse s'adapter au rythme d'évolution de la filière et que les efforts soient bien orientés vers les priorités du moment.
- **Le renforcement de la gouvernance** : La mise en place de mécanismes de gouvernance peut être difficile au sein d'une filière naissante qui manque, d'emblée, d'une bonne organisation et structuration. Il est donc important de comprendre que toute structure formelle ou tout autre moyen de concertation informel vont contribuer à une meilleure coordination au sein d'un ou plusieurs maillons et, in fine, à l'amélioration de la gouvernance de toute la filière. Plutôt que chercher à trouver un modèle unique de gouvernance de la filière, il est plus réaliste de promouvoir plusieurs schémas de collaboration en parallèle.
- **L'appui institutionnel à la filière** : Généralement, les filières naissantes ne reçoivent pas d'appui institutionnel, parce qu'elles n'ont pas encore atteint une importance stratégique pour l'économie du

pays. Il est donc important d'initier un travail de sensibilisation sur le potentiel de développement que renferme une filière naissante et sur les services d'appui publics et privés nécessaires pour la faire évoluer.

- **L'égalité des genres** : Les projets qui s'intéressent à des filières encore naissantes peuvent saisir des opportunités spécifiques pour faire avancer l'égalité entre hommes et femmes. Dans une filière agro-industrielle toute nouvelle où les modèles de genres traditionnels n'ont pas encore eu le temps de s'établir, encourager l'entrepreneuriat féminin et l'inclusion des femmes peut être plus facile qu'au sein des filières déjà bien établies.
- **Le développement d'un cluster** : Même si l'objectif final est de développer une filière naissante au niveau national, l'identification et l'appui à une région spécifique, où les différents maillons de la filière ont une présence particulièrement forte, peut avoir des retombées positives à plus grande échelle. Le développement d'un cluster régional performant constitue un axe important pour tirer vers le haut toute la filière.
- **Le monitoring de la filière** : Les statistiques officielles relatives aux filières naissantes sont souvent inexistantes ou non suffisamment précises. Pour cette raison, elles ne peuvent pas servir de base à la prise de décisions économiques de la part des entrepreneurs. Il est donc conseillé que le système de monitoring du projet aille bien au-delà du suivi strict des interventions pour inclure, également, un volet de monitoring sectoriel capable de mesurer l'impact et de fournir des données statistiques mises à jour au profit des parties prenantes de la filière naissante.
- **Facteur temps** : Il faut plusieurs années de travail pour pouvoir enregistrer les premiers résultats palpables, observer les premiers changements profonds et pouvoir parler d'un véritable développement d'une filière naissante au niveau national. Les projets d'assistance qui s'intéressent à des filières encore naissantes doivent avoir une durée de mise en œuvre suffisamment longue.

ILLUSTRATION 2 – DOMAINES D'APPUI POUR DYNAMISER UNE FILIÈRE AGRO-INDUSTRIELLE



Domaines transversaux :

- Égalité des genres
- Protection de l'environnement
- Monitoring de la performance
- Synergie avec d'autres projets

7. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES FUTURES

Les efforts menés pour promouvoir le développement de la filière agro-industrielle de la figue de barbarie en Tunisie ont permis de déclencher une dynamique économique palpable avec des taux de croissance soutenus pour les produits transformés. Depuis quelques années, l'huile de figue de barbarie est devenue le produit phare du secteur cosmétique tunisien et la chaîne de valeur du cactus a pu conquérir une place éminente parmi les exportations tunisiennes des produits certifiés biologiques. La filière agro-industrielle de la figue de barbarie est devenue une locomotive du développement rural dans les régions défavorisées de l'intérieur, comme Kasserine, et joue également un rôle clé en ce qui concerne l'autonomisation et l'inclusion économique des femmes. Peu de secteurs en Tunisie créent autant d'emplois pour les femmes tout au long de la chaîne de valorisation agro-industrielle et peu de filières présentent un pourcentage d'entrepreneuriat féminin aussi remarquable. En plus, avec l'aggravation du changement climatique et de la sécheresse, la parfaite adaptation du cactus à un environnement sec et à faible pluviométrie lui permettra de se positionner dans l'avenir, comme un arbuste encore plus stratégique pour l'agriculture tunisienne. L'industrie de la transformation de la figue de barbarie est en plein essor et les perspectives de croissance futures pour les produits issus du cactus sont positives.

Néanmoins, le secteur doit également faire face à certaines difficultés. D'un point de vue agricole, le défi majeur à relever est le contrôle biologique de cochenille, l'insecte ravageur qui attaque les plantations de cactus. L'Etat tunisien accorde une grande importance à cette adversité et ne cesse de mobiliser les parties prenantes publiques et privées pour trouver des solutions de lutte biologique durables. Au moment de la rédaction de cette publication, la cochenille continue à représenter une véritable problématique dont il faut tenir compte. Le succès de la filière dépendra en grande partie de sa capacité à faire face à la cochenille et de trouver des solutions durables pour la lutte contre ce ravageur, en s'inspirant du modèle du Maroc qui a aujourd'hui fini par maîtriser ce fléau. La replantation à grande échelle d'espèces de cactus résistants à la cochenille représentera un pas vers l'avant.

D'autres défis restent à relever au niveau des entreprises de transformation. La filière auparavant marginalisée commence à jouer dans la cour des grands et doit aller de l'avant pour augmenter la valeur ajoutée et positionner la Tunisie comme un véritable pays de référence en ce qui concerne la figue de barbarie. Les entreprises du secteur sont en train d'avancer dans le développement de produits

de soins plus élaborés, même si le produit primaire à l'exportation reste, jusqu'à présent, l'huile de figue de barbarie qui requiert comparativement peu de savoir-faire. Les sociétés tunisiennes sont appelées à continuer à faire preuve d'audace et de compétitivité pour pouvoir pénétrer les marchés étrangers avec un nombre croissant de produits cosmétiques finis. Cela est d'autant plus ardu que le secteur cosmétique tunisien peine dans son ensemble, à se positionner sur les marchés internationaux, avec un taux de couverture des échanges extérieurs qui ne dépasse pas les 60%⁵. Ainsi, le développement de la filière figue de barbarie dépendra également de l'évolution du secteur de soins tunisien dans son ensemble. L'huile de pépins de figue de barbarie est devenue le fer de lance de la nouvelle cosmétique tunisienne, mais pour conquérir les marchés internationaux, il est important qu'elle soit accompagnée d'une offre tunisienne plus large et complémentaire. Une plus grande diversification s'impose également par rapport aux marchés d'exportation. Même si les entreprises de la filière figue de barbarie sont en train d'exporter sur les 5 continents, il ne faut pas perdre de vue la grande concentration géographique des exportations sur le marché européen, notamment sur la France et l'Allemagne.

Par ailleurs, les sociétés de la filière figue de barbarie peinent encore à développer des modèles d'affaires basés sur la recherche et l'innovation. Année après année, la majorité de nouveaux produits lancés sur les marchés restent assez similaires entre eux et ne témoignent pas d'une véritable activité de R&D basée sur les brevets. Il est important que plus d'investissements soient réalisés dans le domaine de la recherche et que des produits réellement innovants soient lancés. Il est primordial que le secteur du cactus sorte de sa niche centrée sur l'huile de pépins pour miser davantage sur d'autres créneaux porteurs.

Face à ces nouveaux défis, le besoin de recourir à une approche de développement intégrée dans la filière figue de barbarie reste toujours d'actualité. Les progrès réalisés et le niveau de structuration atteint par le sous-secteur sont indéniables, mais les nouveaux enjeux requièrent plus que jamais une grande coordination entre tous les maillons et tous les acteurs. Pour les prochaines années, les principes directeurs qui ont contribué au succès de la filière figue de barbarie tunisienne sont appelés à rester les mêmes. Le renforcement de l'efficacité collective, la création d'économies d'échelles externes et la promotion de l'effet d'entraînement continueront à être essentiels pour que la filière puisse déployer tout son potentiel et préserver son rôle de moteur du développement inclusif et durable.

⁵ CTC (2021), "Etude de positionnement stratégique du secteur des produits cosmétiques, d'hygiène corporelle et de parfumerie en Tunisie".



Vienna International Centre
Wagramerstr. 5, P.O. Box 300,
A-1400 Vienna, Austria



+43 1 26026-0



www.unido.org



unido@unido.org



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL