

Étude de Diagnostic du Secteur des Industries Agroalimentaires en Tunisie

Septembre 2024



République Tunisienne
**MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE,
DES MINES ET DE
L'ÉNERGIE**



La propriété de ce diagnostic, dirigé par la Directrice Générale de l'Industrie Mme Hamida Belgaid, appartient au Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie. Il ne peut être reproduit sans autorisation.

Le projet a été rendu possible grâce à la contribution de l'ONUDI.

L'étude diagnostique a été préparée par Youssef Hamza en tant qu'expert consultant local en Tunisie et le cabinet de conseil The Cluster Competitiveness Group, Inc. basé à Washington (USA).

L'équipe tient à remercier les participants aux différents entretiens et réunions de travail.

Table de Matières

1. Résumé exécutif.....	5	3.4.1. La Production Primaire et les Intrants.....	35
1.1 Introduction	5	3.4.2. Industries Connexes.....	36
1.2. Aperçu du secteur IAA en Tunisie	6	3.4.3. Les Structures d'Appui de l'IAA.....	37
1.3. Analyse des sous-secteurs représentatifs.....	6	3.4.4. L'Infrastructure de la Tunisie	40
1.4. Recommandations transversales.....	11	4. L'Impact du Changement Climatique	44
1.5. Conclusion.....	14	4.1. Le Climat de la Tunisie.....	44
2. Introduction.....	16	4.2. L'Effet du Changement Climatique en Tunisie	45
2.1. Définitions.....	16	4.3. Impact sur des Sous-secteurs Spécifiques.....	48
2.1. Objectifs et Périmètre.....	16	5. La sécurité alimentaire.....	50
2.2. Approche Méthodologique	17	5.1. Définition	50
2.3. Contenu du document.....	22	5.2. La Situation Actuelle.....	50
3. Le secteur IAA en Tunisie	23	6. Les principaux marchés des IAA en Tunisie.....	55
3.1. Introduction du Secteur de l'IAA et son Évolution.....	23	6.1. Le Marché Tunisien.....	55
3.2. Les Principales Caractéristiques du Secteur		6.1.1. Rétrécissement de la Classe Moyenne avec un Impact sur le	
Agroalimentaire en Tunisie.....	24	Pouvoir d'Achat	55
3.2.1. L'Industries Agroalimentaire : un Secteur Diversifié.....	24	6.1.2. Croissance des Canaux de Distribution Organisés.....	56
3.2.2. La Production du Secteur IAA.....	25	6.1.3. Croissance du Tourisme Post COVID	56
3.2.3. Les Industries Agroalimentaires : un Secteur Clé dans		6.2. Le Marché Africain	57
l'Économie Tunisienne	26	6.2.1. Principales Caractéristiques du Marché Africain.....	57
3.2.4. Les Industries Agroalimentaires : un Secteur Dynamique.....	28	6.2.2. La Croissance de la Distribution Organisée.....	58
3.3. Les Industries Agroalimentaires Tunisiennes dans les		6.2.3. Le Potentiel du Marché Africain pour les Exportations	
Chaines de Valeur Globales.....	29	Tunisiennes	58
3.3.1. Les Importations de la Tunisie	30	6.2.4. Les défis du Marché Africain pour les Exportations	
3.3.2. Les Exportations de l'IAA en Tunisie.....	31	Tunisiennes	60
3.3.3. Croissance des Nouveaux Marchés.....	32	6.3. Le Marché Européen	60
3.4. Le Système Alimentaire en Tunisie	34	6.3.1. Partenaire : Europe du Sud.....	60
		6.3.2. Le Marché Ethnique Européen.....	61
		6.3.3. Le Marché Gourmet Européen	62
		7. Opportunités pour l'industrie alimentaire tunisienne	64

7.1. Présentation des opportunités et choix des sous-secteurs	64
7.1.1. Accroître la Prédominance des "Produits de Base" de Niche dans les Chaînes de Valeur Mondiales	64
7.1.2. Renforcer le Secteur des Produits de Grande Consommation en Interne et en Externe	65
7.1.3. Croissance des Produits Gourmet et de Terroir	67
7.2 Opportunité 1 : Sous-secteur de l'Huile d'Olive	68
7.2.1. Dynamique Concurrentielle	68
7.2.2. Stratégies pour les Entreprises Tunisiennes	71
7.2.3. L'Opportunité pour la Tunisie	71
7.2.4. Domaines à Développer et Défis à Relever	72
7.3 Opportunité 2 : Sous-secteur des Céréales et Dérivés	80
7.3.1. Dynamique Concurrentielle : Pâtes et Couscous	80
7.3.2. Dynamique Concurrentielle : Biscuits et Pâtisseries Industrielle	84
7.3.3. Stratégies pour les Entreprises Tunisiennes	90
7.3.4. L'Opportunité pour la Tunisie	102
7.3.5 Domaines à Développer et Défis à Relever	103
7.4.1. Dynamique concurrentielle	109
7.4.2. Stratégies pour les Entreprises Tunisiennes	111
7.4.3. L'Opportunité pour la Tunisie	121
7.4.4. Domaines à Développer et Défis à Relever	122
8. Principaux Domaines d'Amélioration	131
8.1 Introduction	131
8.2 Axes par Opportunité	134
8.2.1 Opportunité 1 : Accroître la Domination des Produits « Phares »	134
8.2.2 Opportunités 1 et 3 : Positionnement sur le Marché Asiatique	136
8.2.3 Opportunité 2 : Leadership des Produits de Grande Consommation en Afrique	138
8.2.4 Opportunité 2 : Approvisionnement en Céréales de Qualité	140
8.2.5 Opportunité 3 : Professionnalisation des Entreprises Gourmet / Terroir	141
8.3 Axe de la Sécurité Alimentaire	144
8.3.1 L'Innovation au Service de la Sécurité Alimentaire	144
8.4. Axes Transversaux	146
8.4.1 Pour une Meilleure Collaboration Entre le Secteur Agricole et l'Industrie Agro-alimentaire	146
8.4.2 Développer les Compétences pour la Compétitivité Future	148
8.4.3 Renforcer et Attirer les Fournisseurs Clés	150
8.4.4 Soutien à la Numérisation et Durabilité	151
8.5. Lien avec la Stratégie 2035	152
Annex 1 – Opportunité 1 : L'exemple de l'Huile d'Olive	156
A1.1. Choix du sous-secteur	156
A1.2. L'Huile d'Olive en Tunisie	157
A1.2.1. Origin et évolution récente du sous-secteur	157
A1.2.2. Caractéristiques principales du sous-secteur	159
A1.2.3. Le Marché intérieur	163
A1.2.4. Cartographie de la Chaîne de Valeur d'Huile d'Olive	164
Annex 2 – Opportunité 2 : Cas du sous-secteur des Céréales et Dérivés	169
A2.1. Choix du sous-secteur	169
A2.2. Le secteur des Céréales et dérivés en Tunisie	170
A2.2.1. Evolution récente du sous-secteur des céréales et dérivés	171
A2.2.2 Aperçu du secteur des dérivés des céréales en général	172
A2.2.3 Le sous-secteurs des pâtes et couscous	177
A2.2.4 Le Secteur de la Biscuiterie et Pâtisserie Industrielle	181
A2.2.5 Cartographie de la Chaîne de Valeur	184
Annex 3 – Opportunité 3 : Les Semi-conserves de fruits et légumes	189
A3.1. Choix du sous-secteur	189
A3.2. Les Semi-conserves de fruits et légumes en Tunisie	189

A3.2.1. Origine et évolution récente du sous-secteur.....	190
A3.2.2 Caractéristiques principales du sous-secteur	191
A3.2.3 La Cartographie Sectorielle	197
Annex 4. Le Choix des Sous-secteurs	200
Annex 5. Le Marché des Céréales au Maroc	208
A5.1. Description du fonctionnement du marché céréalier au Maroc.....	208
A5.1.1. Intervenants sur le Marché au Maroc.....	208
A5.1.2. Régime de Commercialisation	210
A5.1.3. Importation des Céréales et Commerce Extérieur.....	211
A5.1.4. Politique de Stockage	213
A5.1.5 Soutien à la Production Nationale.....	214
Annex 6 – Entretiens	216
Annex 7. Références.....	217

Liste des Figures

Figure 1. Etapes de la Méthodologie	19
Figure 2 Liste de Branche D'Activité et de Sous-secteurs	25
Figure 3. Evolution de la Production 2018-2022 en Million de Dinars*.....	25
Figure 4. Nombre d'Entreprises Industrielles par Sous-secteur*.....	27
Figure 5. Investissements (2019-2023) en Million de Dinars Tunisien (MDT)	28
Figure 6. Flux entrants D'IDE dans Agro-Alimentaire 2021 - 2023.....	29
Figure 7. Evolution de la Balance Alimentaire de 2018-2023.....	30
Figure 8. Part des Produits Importés dans les Importations Alimentaires à Fin Décembre 2023 (en valeur).....	31
Figure 9. Part des Produits Exportés dans les Exportations Alimentaires Totales à Fin Décembre 2023 (en valeur)	32
Figure 10. Évolution des Principaux Produits Exportés : À Fin Décembre 2022 - 2023.....	32
Figure 11. Évolution des Principaux Produits Agricoles 2021-2023 (en Milliers de Tonnes).....	36
Figure 12. Balance Commerciale Énergétique 2022-23 (MDT).....	41
Figure 13. Répartition des Ressources en Énergie Primaire 2023.....	41
Figure 14. Niveau de Stress Hydrique 2000-21 (%) **	42
Figure 15. Zones Bioclimatiques de la Tunisie et Carte des Types de Cultures en Tunisie	44
Figure 16. Précipitations Annuelles Observées en Tunisie (1995 - 2022).....	45
Figure 17. Températures Observées en Tunisie 1901-2019.....	46
Figure 18. Taux de Pauvreté par Région 2021 (%).....	47
Figure 19. Prévalence de l'Insécurité Alimentaire Modérée ou Sévère dans la population (%)	51
Figure 20. Chronologie des Chocs et Tensions Récents en Tunisie.....	52
Figure 21. Portions par Semaine par Groupe Alimentaire.....	52
Figure 22. Évolution de la Consommation de Divers Produits Alimentaires en Tunisie (1985 – 2015)	53
Figure 23. Pourcentage de Subvention 2023.....	53
Figure 24. Taux d'inflation en Tunisie (2020-2024).....	55
Figure 25. Industrie Alimentaire par Canaux 2020 (en milliards de dollars US)	57
Figure 26. Potentiel d'Exportation Inexploité par Région 2022	59
Figure 27. Croissance des Exportations IAA vers l'UE	61
Figure 28. Principales Exportations Agroalimentaires vers l'UE (2022)	61
Figure 29. Répartition des Résidents Tunisiens en Europe	62
Figure 30. Principaux pays producteurs d'huile d'olive en 2023.....	69
Figure 31. Taux d'Inflation pour l'Huile d'Olive dans l'UE (2021-2024).....	70
Figure 32. Les Cinq Forces en Présence dans le Secteur de l'Huile d'Olive des Produits de Grande Consommation.....	73
Figure 33. Stratégies des PGC en Matière d'Huile d'Olive	64
Figure 34. Pays leaders dans la production de pâtes en 2021 (en 1000 tonnes).....	81
Figure 35. Portion du commerce mondial de pâtes de la Turquie (à gauche) et ses destinations (à droite) en 2022	82
Figure 36. Portion du commerce mondial de couscous de l'Italie (à gauche) et ses destinations (à droite) en 2022	82
Figure 37. Destinations des exportations de la Türkiye (2022)	87
Figure 38. Destinations des exportations de l'Inde (2022)	88

Figure 39. Les cinq forces dans l'industrie des PGCs	91
Figure 40. Stratégies des PGC en dérivés de céréales (sous-secteurs Pâtes & Couscous et Biscuiterie & Pâtisserie)	94
Figure 41. Illustration des stratégies potentielles pour les entreprises tunisiennes	97
Figure 42. Principales caractéristiques du segment de niche	109
Figure 43. Les Cinq Forces en Présence dans l'Option Gourmet	112
Figure 44. Les Cinq Forces en Présence dans l'Option de Terroir.....	113
Figure 45. Stratégies de Niche.....	115
Figure 46. Résumé des Opportunités et Axes Stratégiques d'Amélioration	133
Figure 47. Résumé des recommandations et des Axes 2035 (voir colonne qui).....	154
Figure 48. Le Secteur de l'Huile d'Olive en un coup d'œil	159
Figure 49. Nombre d'Entreprise Industrielle (2022).....	160
Figure 50. Évolution de la production nationale de l'huile d'olive	160
Figure 51. Aperçu des performances du secteur	161
Figure 52. Principaux pays producteurs mondiaux (en 1000 t)	161
Figure 53. Exportation de l'huile d'olive biologique tunisienne	162
Figure 54. Prix des Huiles 2023 (En DT).....	162
Figure 55. Evolution de la consommation nationale d'huile d'olive 2011 - 2022 (1000t)	163
Figure 56. Carte des unités de transformation de l'huile d'olive	166
Figure 57. Évolution de l'Investissements dans la transformation de l'huile d'olive en MDT (2018-2023)*.....	167
Figure 58. Évolution des Quantités de Productions des Céréales et Dérivés Subventionnés par l'état	173
Figure 59. Évolution de la Valeur de Productions des Céréales et Dérivés Subventionnés par l'état	174
Figure 60. Evolution de la production de farine et semoule en 1000 tonnes (2019-2023).....	174
Figure 61. Quantités de blés transformés durant 2016-2023 (En 1000 tonnes).....	174
Figure 62. Ratio de dépendance de l'importation des céréales (%).....	175
Figure 63. Évolution de la production céréalière en Tunisie (2019-2024)	176
Figure 64. Les Pâtes Alimentaires et le Couscous en un coup d'œil	177
Figure 65. Évolution de la production de pâtes et de couscous pour le marché local (en 1000 tonnes).....	178
Figure 66. Évolution de la valeur et quantité de productions des pâtes et couscous subventionnée par l'état (en mille tonnes).....	178
Figure 67. Consommation par Personne par An 1985-2023 de Pâtes et Couscous (en kg).....	178
Figure 68. Evolutions des Exportations des Pâtes Alimentaires de la Tunisie (2021-23).....	179
Figure 69. Principales destinations des exportations (2022) et croissance des exportations (2018-22) de pâtes de la Tunisie (en Million de dollars).....	180
Figure 70. Le secteur de la Biscuiterie et Pâtisserie industrielle en un clin d'œil	181
Figure 71. Évolution des sous-secteurs de la biscuiterie et de la pâtisserie (2007 – 2014)	182
Figure 72. Evolution de la filière des Tomates Séchées (2019-23)	192
Figure 73. Evolution des Exportations d'Artichaut (2012-2023)	192
Figure 74. Evolution de la filière des Tomates Séchées Olives de Table (2019-23)	193
Figure 75. Nombres des Opérateurs Bio (2019)	195

Table d'Acronyme

Acronyme	Nom	Acronyme	Nom
APIA	Agence de Promotion des Investissements Agricoles	IG	Indications Géographiques
APII	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation	INM	Institut National de Météorologie
AVFA	Agence de Vulgarisation et de Formation Agricoles	INS	Institut National de la Statistique
CEPEX	Centre de Promotion des Exportations	IP	Indications de Provenance
CGC	Caisse Générale de Compensation	ITH	Industries du Textile et de l'Habillement
CONECT	La Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie	MARHP	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche
CRDA	Commissariats Régionaux de Développement Agricole	MDT	Million de dinars Tunisien
CTA	Centre Technique des Agrumes	MRO	Maintenance, Réparation et Opérations
CTAA	Centre Technique de l'Agro-alimentaire	OC	Office des Céréales
CTAB	Centre Technique de l'Agriculture Biologique	OMC	Organisation Mondiale du Commerce
CTD	Centre Technique des Dattes	ONAGRI	Observatoire National de l'Agriculture
CTPTA	Centre Technique de la Pomme de Terre et de l'Artichaut	PACKTEC	Centre Technique de l'Emballage et du Conditionnement
ESIAT	École Supérieure des Industries Alimentaires de Tunis	PAMPAT	Projet d'Accès aux Marchés des Produits Agroalimentaires et de Terroir
GDA	Groupements de Développement Agricoles	PAS	Plan d'Ajustement Structurel
GICA	Groupe des Industries de Conserves Alimentaires	PGC	Produits de Grande Consommation
GID	Groupe Interprofessionnel des Dattes	PIB	Produit Intérieur Brut
GIEC	Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat	PME	Petites et Moyennes Entreprises
GIFRUIT	Groupe Interprofessionnel des Fruits	PV	Photovoltaïques
GIL	Groupe Interprofessionnel des Légumes	R&D	Recherche et le Développement
GIPAC	Groupe Interprofessionnel des Produits Avicoles et Cunicoles	SMSA	Société Mutuelle de Service Agricole
GIVLAIT	Groupe Interprofessionnel des Viandes Rouges et du Lait	SYNAGRI	Syndicat des Agriculteurs de Tunisie
GMS	Grandes et Moyennes Surfaces	TCAC	Taux de Croissance Annuel Composé
IDE	Investissements Directs Étrangers	UE	Union Européenne
IEEE	Industries Electriques, Electroniques et de l'Electroménager	UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat

1. RESUME EXECUTIF

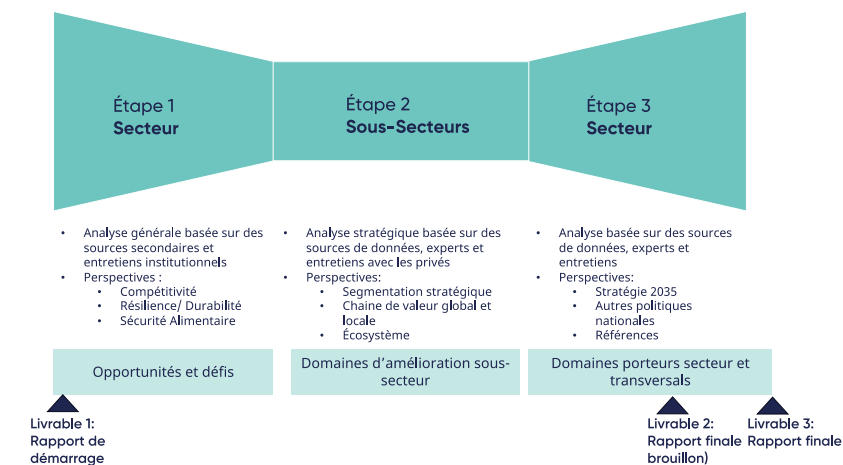
1.1 Introduction

L'objectif du diagnostic des Industries Agroalimentaires en Tunisie est de **soutenir le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie en Tunisie dans la planification stratégique relative aux Industries Agroalimentaires** conformément aux orientations de l'Etude stratégique de l'Industrie et l'Innovation à l'horizon 2035.

Le diagnostic a été réalisé au cours du premier semestre de l'année 2024 et soumis à une validation le 6 septembre par un comité de pilotage.

Le travail s'est déroulé en trois étapes, résumées dans le schéma suivant :

Étapes de travail



La **méthodologie** choisie pour élaborer le diagnostic est celle du **professeur Michael E. Porter portant sur la stratégie et l'avantage concurrentiel des nations**, qui permet une approche multidimensionnelle et synthétique du défi que représente l'élaboration de recommandations holistiques pour un secteur aussi diversifié que le secteur agroalimentaire.

En ce sens, l'industrie, et plus particulièrement du point de vue des **entreprises**, est le **point central** de l'analyse, partant du principe qu'un territoire n'est compétitif que dans la mesure où ses entreprises le sont. Le rôle de l'environnement institutionnel est à son tour de faciliter cette compétitivité, sur la base de la connaissance et d'un dialogue fluide avec le secteur, ainsi que de corriger les éventuelles défaillances du marché.

Trois perspectives liées et d'une importance cruciale ont été prises en compte :

- la **compétitivité**, en tant qu'élément central du développement des entreprises.
- la **résilience et la durabilité**, essentielles face à la demande du marché et aux défis du changement climatique.
- la **sécurité alimentaire** en tant que défi affectant l'ensemble de l'humanité, avec un impact particulier pour les pays en voie de développement comme la Tunisie.

Le diagnostic a évidemment porté sur la compétitivité des entreprises industrielles tunisiennes dans le contexte de :

- **Leur environnement local**, en tenant compte des autres maillons de la chaîne de valeur, notamment la production primaire et les activités auxiliaires.
- **Leur environnement international**, dans lequel elles sont immergées tant au niveau du sourcing que de l'exportation,

en comprenant l'évolution, les tendances et les règles du jeu des sous-secteurs.

Le diagnostic a permis de dégager 3 grands domaines d'opportunité qui englobent les sous-secteurs ayant une capacité de développement et 11 recommandations prioritaires orientées vers ces sous-secteurs et transversales.

Trois sources essentielles ont été utilisées pour réaliser le diagnostic :

- Des **entretiens** en Tunisie avec des représentants des institutions concernées, de la profession, du secteur privé ainsi que de programmes soutenant les IAA.
- La consultation de **sources de données** officielles et d'autres sources secondaires en Tunisie et au niveau international, tant pour le secteur que pour les dimensions clés de la durabilité et de la sécurité alimentaire.
- Une équipe d'**experts** combinant des connaissances sectorielles locales et internationales dans des pays comparables ainsi qu'une connaissance des marchés cibles.

1.2. Aperçu du secteur IAA en Tunisie

En guise de synthèse, la matrice SWOT suivante présente les points essentiels du diagnostic du secteur IAA en Tunisie :

Forces	Faiblesses
✓ Deuxième secteur industriel en termes de production et de valeur ajoutée (3% à la VA du PIB) ✓ Troisième secteur industriel en termes d'emploi et deuxième secteur industriel en termes d'entreprises représentées principalement par des PME ✓ Un secteur diversifié avec 30 sous-secteurs répertoriés (activités plus ou moins complexes) ✓ Un secteur qui investit encore malgré les difficultés avec une croissance de près de 13% entre 2012 et 2023 ✓ Un secteur qui exporte de plus en plus grâce notamment à l'huile d'olive (52%), les dattes (11%) et les produits de la pêche (9%) (Stat. Dec. 2023) ✓ Cadre réglementaire sur la sécurité des aliments harmonisé avec l'UE	- X Augmentation des coûts de production, rentabilité d'autant plus impactée pour les sous-secteurs dont le prix de vente est administré par l'Etat - X Développement timide de l'industrie 4.0/digitalisation dans la PME - X Faible adhésion de la PME aux objectifs du développement durable - X Peu de données sur l'impact environnemental du secteur - X Concentration de la majorité des exportations sur quelques marchés et produits - X Textes d'application de la Loi sur la sécurité des aliments non encore publiés
Opportunités	Menaces
✓ Valorisation accrue des produits alimentaires sur les marchés internationaux (+ 60% pour l'huile d'olive) ✓ Marché européen (Europe du sud/partenaire) ✓ Marché Ethnique & Gourmet ✓ Croissance sur de nouveaux marchés (ex : USA, Asie) ✓ Potentiel du marché africain grâce à une croissance de la distribution organisée pour les biens de grande consommation où la Tunisie est déjà bien positionnée ✓ Croissance du tourisme Post Covid ✓ Expansion des GMS et du e-commerce sur le marché intérieur ✓ Ecosystème avec un réseau de structures de soutien du secteur (enseignement, recherche & développement, structures patronale, ...) ✓ Les sous-produits alimentaires, une source potentielle d'innovation ✓ L'énergie solaire, une opportunité pour l'industrie	- X Baisse du pouvoir d'achat et rétrécissement de la classe moyenne sur le marché intérieur - X Gaspillage élevé de produits subventionnés - X Régime alimentaire peu équilibré avec des subventions favorisant des aliments caloriques mais peu nutritifs - X Chaine d'approvisionnement peu durables avec des pénuries de matières premières / Dépendance aux importations pour des matières de base/Vulnérabilité aux fluctuations des marchés mondiaux - X Défis liés aux changements climatiques avec un impact sur la disponibilité de la MP pour certaines chaines de transformation / Qualité & Productivité / Gouvernance impactant aussi la résilience de certaines chaines de valeur - X Activités connexes pouvant être des freins au développement, notamment à l'export (Logistique & transport, MRO, emballage,...) - X Un système d'information qui ne répond pas aux enjeux du secteur (disponibilité, fiabilité, interconnexion entre les ministères, mise à jour, ...)

Suite à cette analyse, 3 principales opportunités stratégiques pour le développement du secteur des IAA ont été proposées ; elles sont résumées dans le schéma suivant :

Opportunités stratégiques



La **première opportunité** rassemble les **produits phares** du pays tels que l'huile d'olive, qui ont démontré leur capacité d'exportation en répondant aux besoins des consommateurs à l'échelle mondiale. Il s'agit essentiellement de sous-secteurs dans lesquels il est possible d'accroître la dominance de la Tunisie dans les chaînes de valeur mondiales, en améliorant la valeur du produit, en augmentant sa présence sur les marchés et en garantissant son approvisionnement, compte tenu de la rareté de ces produits. **L'huile d'olive a été choisie comme sous-secteur représentatif pour l'analyse de cette opportunité.**

La **deuxième opportunité** regroupe les filières destinées à la **grande consommation** de la population tunisienne et des pays limitrophes, avec deux caractéristiques principales : leur importance

dans la **sécurité alimentaire du pays** et leur **capacité de croissance**, notamment en Afrique subsaharienne. Ces sous-secteurs fournissent à la fois des aliments de base, basés sur le volume et les faibles marges, et des aliments plus sophistiqués ayant des attributs de santé, de commodité ou de gourmet. Il s'agit de sous-secteurs dans lesquels il existe des entreprises modernes avec des marques connues ; ces entreprises font face toutefois à des défis majeurs en présence d'un marché local saturé, des chaînes d'approvisionnement fragilisées et une capacité de production sous exploitée. L'objectif de cette opportunité est de contribuer d'une manière stable à la sécurité alimentaire du pays et de renforcer son positionnement sur le marché à l'export des biens de grande consommation, en tirant notamment partie de la croissance du marché africain. **Le sous-secteur choisi pour l'analyse est celui des dérivés de céréales**, à savoir les pâtes et le couscous ainsi que les biscuits et pâtisseries industrielles.

La **troisième opportunité** regroupe les **produits du terroir et les produits gourmet – heritage products** - qui ont la capacité de **se différencier** sur le marché local et international et d'obtenir des marges élevées. Cette opportunité, bien que moins importante en termes de taille, apporte une valeur fondamentale à l'industrie agroalimentaire tunisienne en la positionnant en termes de qualité. Les principaux défis dans le développement de cette opportunité résident dans la professionnalisation des entreprises et le positionnement sur des marchés profitables. **Le sous-secteur choisi pour l'analyse est celui des semi-conserves végétales et de l'huile d'olive gourmet.**

Les sous-secteurs ont été choisis sur la base de **critères incluant les trois perspectives** (compétitivité, résilience et durabilité et sécurité alimentaire) et ont été validés par la direction générale des IAA.

Nous présenterons brièvement les **points saillants de l'analyse de chaque sous-secteur** choisi comme représentatif. Vous trouverez les éléments de la stratégie dans le corps du document et en annexe la description des sous-secteurs au niveau local.

1.3. Analyse des sous-secteurs représentatifs

Opportunité 1 : Huile d'Olive Grande Consommation

Type de produits : nous nous référerons ici à l'huile d'olive destinée à la grande consommation. Y compris l'huile d'olive en vrac ou en bouteille (marque de distributeur) produite par des entreprises tunisiennes pour le compte de tiers, généralement en Espagne ou en Italie, selon des spécifications indiquées par le client ; et une huile élaborée par l'entreprise tunisienne avec des spécifications et sa propre marque visible par l'utilisateur final.

Le graphique suivant résume les opportunités de développement et les principales stratégies par typologie de produits.

Opportunité 1: Huile d'Olive Grande Consommation



Opportunité : La Tunisie, grâce à la compétitivité des entreprises et sa richesse institutionnelle, est en mesure d'atteindre **une plus grande dominance** dans la chaîne (ce qui devrait se traduire par une marge plus élevée). Cela **implique un saut qualitatif dans les activités de la chaîne de valeur**.

Le moment est opportun car il y a une situation où la demande est supérieure à l'offre, situation qui semble être structurelle en raison du changement climatique. La Tunisie peut en profiter grâce à sa résilience et à son leadership en matière de production biologique. Cet atout ne se traduit pas toujours par une marge plus élevée ; par ailleurs, la forte dépendance à quelques marchés persiste et la production locale n'est pas à l'abri du risque de changement climatique.

Stratégies à développer et Recommandations :

Devenir un partenaire plus solide : avec des tiers, on peut devenir encore plus incontournable grâce à une capacité d'approvisionnement diversifiée, pas uniquement en Tunisie, et grâce à une plus grande proximité au marché et connaissance du consommateur final.

- Maximiser l'exportabilité de la production locale tant au niveau de l'agriculture que de la transformation en termes de volume mais aussi de qualité.
- Internationalisation des opérations : en suivant l'exemple du partenariat entre les entreprises tunisiennes et espagnoles, la Tunisie peut dupliquer cet exemple avec des pays tiers, en apportant son savoir-faire technique, commercial et/ou institutionnel.

Établir une marque dans le pays de consommation émergents : La marque propre est particulièrement développée par une entreprise tunisienne leader sur les marchés les plus importants (Europe par ex.) mais aussi de forte concurrence. D'autres marchés émergents devraient être exploités, spécialement en Asie, du Moyen Orient jusqu'au l'Est où il y a des marchés en croissance et où les marques ne sont pas encore reconnues par le consommateur qui est prêt à payer plus cher le produit.

- Diversifier les efforts de commercialisation vers les pays avec une demande croissante : pour ce faire, il faudrait travailler de manière orchestrée en tant que pays, en organisant des dégustations, en travaillant avec des chefs, en faisant sa propre promotion dans la chaîne, les médias sociaux, etc. Il est logique, dans le cadre de cette diversification, d'aller de pair avec l'huile gourmet afin d'offrir une image du pays.

- Développer l'intelligence de marché (consommateur, régulation, canaux)

Incrémenter la valeur ajoutée : Il faut continuer à se concentrer sur les produits à valeur ajoutée tels que les produits biologiques ou des variétés spécifiques.

- Valorisation du produit par des mécanismes combinés de qualité et de promotion pour se positionner à l'international. Il est nécessaire de travailler avec la distribution sur les principaux marchés afin que le consommateur puisse reconnaître la valeur de l'agriculture biologique ou de la variété. Sinon, l'effort de valorisation n'a pas de compensation.

Consolidation sur les marchés principaux : renforcement de la position par acquisition d'opérations internationales et gagner en taille avec une plus grande consolidation des entreprises.

- Appui à l'Internationalisation des opérations dans d'autres pays producteurs et sur les principaux marchés
- Renforcer la diplomatie commerciale pour faciliter l'implantation des entreprises et avoir de meilleures conditions pour l'implantation et l'exportation

Opportunité 2 : Dérivés de Céréales

Type de produits : l'analyse se concentre sur pâtes et couscous, et biscuits et pâtisserie industrielle et leur chaîne d'approvisionnement, en particulier les minoteries. On a différencié les aliments de base,

clés pour la sécurité alimentaire, des produits plus transformés qui ont des attributs liés à la santé, la commodité ou le gourmet.

Opportunité 2: Dérivés de céréales

La Tunisie doit réagir vite si elle veut saisir l'opportunité de **se positionner en Afrique** avec des produits de grande consommation. Dans une moindre mesure, pour le marché intérieur et international sophistiqué, elle peut cibler des produits différenciés pour gagner en marge.

- ✓ Demande interne importante (sécurité alimentaire) et puissance du marché africain
- ✓ Capacité productive moderne et marques reconnues (Tunisie, Pays limitrophes)
- ✗ Marché intérieur saturé et régulation qui ne favorise pas l'innovation
- ✗ Concurrence Turque et Inde très agressive



Aliments de base



Produits avancés

(Commodité, Santé, Gourmet)

Sécurité alimentaire - renforcer l'approvisionnement - : à la fois pour garantir la production et pour pouvoir disposer d'une qualité stable selon les spécifications de la recette.

Gagner en envergure : pour développer des synergies et des économies d'échelle en matière d'approvisionnement, de sous-produits, de gamme de produits et de logistique.

- Libéralisation des achats de céréales: mesures permettant aux parties privées d'importer des céréales, sous le contrôle de l'État, mais en choisissant les pays et les qualités à importer
- Contrôle des Stocks; être en mesure de prendre des mesures en cas d'incidents affectant la sécurité alimentaire
- Protection de la Production Nationale: poursuivre les efforts pour encourager et protéger la production nationale de blé dur
- Support à la consolidation des entreprises

Opportunité : la demande intérieure, constituant le plus grand marché pour ce sous-secteur, se trouve saturée ; avec des entreprises performantes et des marques bien établies, leur capacité de croissance est par conséquent limitée. Il existe par ailleurs un créneau avec des produits moins basiques qui se trouve toutefois limité par la réglementation et la régulation du marché. Cette limitation est moindre dans la branche de la pâtisserie et la biscuiterie où de nouvelles entreprises se sont concentrées sur la qualité ou des produits innovants. Enfin, la croissance peut être extérieure, surtout en Afrique, mais elle est de plus en plus complexe en raison de la pression exercée par les Turcs et les Indiens.

Stratégies et recommandations :

Sécurité alimentaire - renforcer l'approvisionnement - : à la fois pour assurer le marché local en termes de sécurité alimentaire, mais aussi pour être en mesure d'offrir des produits de qualité régulière, il est essentiel d'améliorer l'approvisionnement en général, celui des céréales en particulier.

Pour l'amélioration de l'approvisionnement, le Maroc a été pris comme exemple (le détail est développé en annexe) sachant que les recommandations sont alignées avec les suggestions des entreprises du sous-secteur :

- Libéraliser les achats de céréales de façon que les entreprises puissent acheter elles-mêmes et décider les origines et qualités, sans perdre le contrôle des stocks par l'État
- Protection et soutenir la production nationale du blé dur (semences, irrigation, etc.). Il serait souhaitable de coopérer internationalement sur ce domaine - comme le fait le Maroc avec le Canada -.

Gagner en envergure : d'autre part, il est également nécessaire de créer des synergies pour aborder les marchés étrangers et optimiser les économies d'échelle compte tenu des faibles marges de ce sous-secteur :

- Soutenir la consolidation et la coopération des entreprises, non seulement par le biais de mécanismes financiers nationaux et internationaux, mais aussi en promouvant la coopération et les synergies entre les entreprises au sein de leurs organisations représentatives.

Gagner compétitivité en Afrique subsaharienne : en s'implantant de manière coordonnée dans quelques pôles :

- Plan d'expansion des entreprises en Afrique dans le cadre d'un accord public-privé : il est important de prioriser des hubs de distribution et travailler ensemble (public-privé) et avec d'autres secteurs grande consommation
- Travailler spécialement sur la logistique : pour assurer les dépôts, opérations de production et la réduction des coûts de transport
- Diplomatie commerciale pour assurer l'établissement des entreprises, le rapatriement des bénéfices et la résolution d'autres obstacles auxquels les entreprises peuvent être confrontées.

Formulations innovantes : Finalement, il faut produire des formulations innovantes à partir des préférences des consommateurs sur le marché local et international (gourmet).

- Recherche collaborative: par exemple, substitution de céréales par des légumineuses
- Intelligence de marché (consommateur, régulation, canaux)

Opportunité 3 : Semi-conserves végétales et huile d'olive gourmet

Type de produits : le diagnostic du sous-secteur représentatif de cette opportunité a porté sur les semi-conserves végétales telles que l'harissa, les tomates séchées, les artichauts, les olives de table et l'huile gourmet. Il prend en compte à la fois les produits du terroir destinés au marché national et les produits gastronomiques destinés au marché international.

Opportunité 3: Gourmet/ Terroir (Semi-conserves & Huile Gourmet)

Positionner un nombre de produits différenciés sur les marchés intérieur et extérieur pour **être le label de présentation et améliorer la perception de la qualité** du produit tunisien.

- ✓ Stratégie de valorisation des produits de terroir
- ✗ Faible valorisation à l'export sur des marchés traditionnels (tomates séchées, artichauts en vrac, harissa en boîtes métalliques)/peu de labellisation
- ✗ Présence significative du secteur artisanal / informel
- ✗ Gouvernance (faibles liens entre transformateurs/agriculteurs) impactant la durabilité et la résilience des CDVs



Diversifier vers marchés non saturés avec une demande croissante et avec une affinité culturelle où la reconnaissance est plus facile et les marges plus élevées.

Effort sur les canaux de distribution : faciliter la coopération entre la production et la distribution à travers des canaux locaux proches du consommateur pour l'éduquer et lui donner une expérience complète.

Professionnalisation: renforcer les compétences des entreprises existantes et en créer de nouvelles capables de rivaliser professionnellement sur le marché national et international

L'accent mis sur la qualité et le patrimoine : améliorer la conception et la qualité des produits en les adaptant aux besoins du consommateur, sans pour autant perdre leur origine. Les produits doivent respecter des normes strictes en matière de sécurité sanitaire, et la qualité doit être valorisée.

Opportunité: positionner un nombre de produits différenciés sur les marchés intérieur et extérieur (marchés de niches) pour être une sorte de label qui permet d'améliorer la perception de la qualité du produit tunisien. Sachant qu'un produit de terroir peut également se positionner comme un produit gourmet.

Il s'agit d'un secteur en croissance tiré par une consommation responsable. Les barrières à l'entrée des chaînes de valeur qui fabriquent ces produits sont faibles, avec un pouvoir de négociation plutôt équilibré entre les acteurs, ce qui permet d'avoir de meilleures marges pour les producteurs. La concurrence est essentiellement locale/régionale et les prix de substitution influent peu sur les prix élevés de ces produits.

L'analyse locale du sous-secteur a montré notamment une faible valorisation des produits, notamment à l'export, avec une présence significative d'acteurs du secteur artisanal et/ou informel dans les

chaines de valeur. Ceci impacte négativement la résilience de ces chaines caractérisées par ailleurs par de faibles liens entre agriculteurs et industriels.

Stratégies et recommandations:

Diversifier vers marchés non saturés avec une demande croissante et avec une affinité culturelle où la reconnaissance est plus facile et les marges plus élevées.

- Veille et priorisation de marchés cible : études de marchés/plan d'actions
- Promotion coordonnée et réputation internationale : par le biais de chefs, dégustations, influenceurs, soutien aux concours internationaux, ...

Efforts sur les canaux de distribution locale : faciliter la coopération entre la production et la distribution en Tunisie à travers des canaux locaux proches du consommateur pour l'éduquer et lui donner une expérience complète.

- Renforcer la connaissance des produits en Tunisie : chefs, leaders d'opinion, dégustation pour former les consommateurs, restaurants et distributeurs
- Renforcer les capacités en matière d'expérience client : storytelling, emballage et étiquetage, médias sociaux, etc. pour offrir une expérience client distinctive.

Professionalisation : renforcer les compétences des entreprises existantes et en créer de nouvelles capables de rivaliser professionnellement sur le marché national et international

- Promouvoir l'association d'entreprises : regrouper les entreprises de gourmet/terroir au sein d'un cluster ou d'une

association afin de faciliter le dialogue / Synergie entre les produits, avec des stratégies collaboratives à l'exportation

- Développement des compétences en marketing : information et emballage, expérience client et storytelling, numérisation des entreprises, mise en place de canaux de vente directe
- Programme d'entrepreneuriat Gourmet : soutenir des initiatives émergentes et innovantes

Mettre l'accent sur la qualité et le patrimoine : améliorer la conception et la qualité des produits en les adaptant aux besoins du consommateur, sans pour autant perdre leur origine. Les produits doivent respecter des normes strictes en matière de sécurité sanitaire, et la qualité doit être valorisée.

- Assurer la qualité : qualité sanitaire et qualité spécifique / Labellisation / Renforcer les liens avec la production primaire

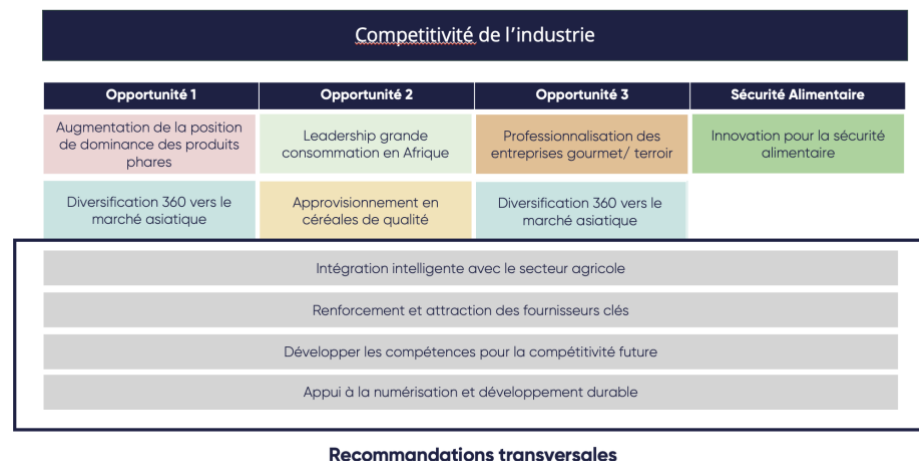
Resumé de recommandations spécifiques

Le graphique suivant résume schématiquement les recommandations prioritaires par opportunité et par sous-secteur, ainsi que les autres sous-secteurs pour lesquels ces recommandations sont pertinentes.

Opportunité 1	Opportunité 2	Opportunité 3
Augmentation de la position de dominance des produits phares	Leadership grande consommation en Afrique	Professionnalisation des entreprises gourmet/ terroir
Diversification 360 vers le marché asiatique	Approvisionnement en céréales de qualité	Diversification 360 vers le marché asiatique
Produits Phares	Biens de Grande Consommation	Terroir & Gourmet
- Huile d'olive grande consommation - Dattes - Produits de la mer	- Dérivées de céréales - Corps gras - Conserves de fruits et légumes - Lait et dérivés - Viandes	- Semi-conserves végétales - Huile d'olive Gourmet - Dérivées de céréales - Dattes et dérivés

1.4. Recommandations transversales

Pour soutenir ces opportunités sectorielles, il y a un certain nombre d'initiatives transversales à développer, qui sont résumées dans le graphique suivant et expliquées sous forme abrégée ci-dessous.



Intégration intelligente avec le secteur agricole

Il s'agit d'établir de meilleures passerelles de collaboration entre la production primaire et la transformation renforçant ainsi l'approche filière /chaîne de valeur et la gouvernance, avec un impact positif de durabilité et une meilleure résilience pour tous les acteurs.

- Renforcer le rôle des structures interprofessionnelles et promouvoir leur création quand cela est opportun.
- Renforcer les moyens financiers des filières en soutenant des initiatives équivalentes au fonds pour la promotion de l'huile conditionnée
- Soutenir les PME pour l'encadrement des agriculteurs
- Soutenir les programmes de recherche/innovation (qualité et productivité)
- Soutenir des programmes de vulgarisation des agriculteurs en intégrant les acteurs industriels (partenariat public/privé)
- Soutenir davantage les associations de producteurs

- Renforcer la collaboration entre les ministères (politiques intégrées à travers d'un organisme de coordination interministériel)

Renforcement et attraction de fournisseurs clés

Compléter la chaîne de valeur du secteur par des industries auxiliaires et des prestataires de services de qualité dans les domaines qui nécessitent une proximité, tels que : Entretien, réparations et pièces de rechange ; Emballage innovant ; Professionnels du développement de produits, du design, du marketing numérique, etc.

- Consultation de l'industrie sur les besoins de l'industrie auxiliaire
- Programme spécifique d'amélioration MRO :
 - Formation des industriels à l'adoption de l'industrie 4.0.
 - Renforcement de la capacité des entreprises auxiliaires par la numérisation des ventes, des achats et des stocks.
 - Professionnalisation de techniciens mécaniques et électroniques.
 - Alliances avec des fournisseurs étrangers pour la disponibilité des pièces et accord de services de transport express
 - Alliances pour l'assistance à distance aux entreprises de réparation locales ou aux industries finales par le biais de la réalité augmentée ou d'autres méthodes.

Développer les Compétences pour la Compétitivité Future

Le secteur agroalimentaire est de plus en plus un secteur basé sur la connaissance et, avec les améliorations proposées, il est clair que de nouvelles compétences techniques et de gestion doivent être incorporées dans le pays. L'objectif est d'identifier par un exercice prospectif et participatif les compétences clés pour le développement du secteur des IAA en Tunisie et établir un plan pour leur acquisition.

Quelques exemples de compétences à développer :

- Gestion et financement d'opérations internationales
- Marketing et commercialisation internationale
- Innovation et développement et lancement de produits (technique et gestion)
- Innovation en la valorisation de sous-produits, l'économie circulaire et la décarbonation
- Innovation pour la Sécurité alimentaire (voir dessous)

A cet effet, il est proposé :

- Une réalisation d'une étude : Étude participative des compétences nécessaires en fonction des évolutions attendues (par exemple, l'OIT a une méthodologie).
- L'élaboration d'un plan : holistique - formation formelle à différents niveaux, mais aussi par la formation continue, l'expérimentation et transfert et la collaboration avec des cabinets d'ingénieurs et de consultants spécialisés-
- L'exécution : travailler avec différentes institutions de formation et de transfert de technologie pour développer des cursus et des programmes qui répondent à ces besoins

Appui à la numérisation et développement durable (entreprises)

D'une part, Il s'agit de soutenir les entreprises tunisiennes de l'industrie agroalimentaire avec des programmes de sensibilisation, des conseils et des incitations pour la transition numérique et la durabilité.

Ceci a par exemple commencé pour les acteurs de la chaîne de valeur de l'huile d'olive et celle des dattes grâce au programme CQE de la GIZ. Il s'agit de **continuer à soutenir d'autres sous-secteurs prioritaires** comme celui des conserves/semi-conserves fortement consommateurs en eau ou celui des céréales et dérivés où la transition énergétique est importante pour réduire les coûts. Pour ce faire, il est proposé :

- Définition des besoins par sous-secteur : chaque sous-secteur aura des besoins et priorités différentes
- Mettre en place des mécanismes d'incitation : soutenir les mesures qui impliquent des investissements/ évaluation et amélioration des mécanismes de soutien/financement existants
- Plan de diffusion : diffuser les bonnes pratiques et les aides existantes aux entreprises.
- Offrir des conseils : de la part des centres technologiques existants
- Dans les cas où une plateforme collective se justifie, encouragez son développement en collaboration avec les secteurs public et privé, par exemple un système de traçabilité pour certaines catégories de produits, en particulier ceux destinés à l'exportation vers les pays avancés et la logistique pour le commerce électronique.

Appui à la numérisation et développement durable (institutions)

Il faut aussi doter le secteur dans son ensemble et l'environnement institutionnel d'outils de planification et de prise de décision fondés sur des données probantes qui tiennent compte des aspects de ce diagnostic - compétitivité, résilience, durabilité et sécurité alimentaire. Plus précisément, mettre en place des :

- Systèmes d'information interconnectés : réunir toutes les informations pertinentes d'un secteur en un seul endroit
- Systèmes permettant la planification : domaines de la production primaire (ex: superficie plantée, nombre de plantes, productivité, récoltes attendues) et secondaire (production, capacité de transformation, utilisation, etc.).
- Systèmes d'information géolocalisés : information sur la terre, l'eau et le climat pour prévoir à long terme les zones prioritaires par culture par exemple.

Innovation au profit de la Sécurité Alimentaire

La sécurité alimentaire est une question complexe qui dépasse le cadre de ce diagnostic, basé principalement sur l'aspect industriel. Elle a été traitée sous différents angles dans les opportunités et a été spécialement abordée dans le chapitre sur le sous-secteur des dérivés de céréales.

De toute façon, la sécurité alimentaire peut aussi être une opportunité pour l'innovation et la création de nouvelles entreprises. Il existe de nombreux exemples dans le monde qui, en fonction des objectifs du régime alimentaire et de l'alimentation en Tunisie, peuvent être pris comme référence et adaptés au pays par le biais d'un programme de soutien à l'innovation. Qu'il s'agisse de la substitution d'ingrédients, alimentation de bétail, économie circulaire, etc. Pour ce faire :

- Prioriser produits : produits clés qui peuvent être améliorés respectueux du régime alimentaire tunisien et nutritionnellement adéquats
- Coopération internationale : expériences internationales compétitives et prouvées
- Innovation : tests dans le cadre de partenariats public-privé pour l'adaptation de ces méthodes au territoire et évaluer leur évolutivité et leur viabilité économique.
- Implantation de nouvelles méthodes : encourager (financement, adaptation de la législation, etc.) les pratiques qui se révèlent faisables.

Toutes les recommandations proposées sont alignées aux axes de la stratégie 2035 afin de faciliter la cohérence de la planification stratégique.

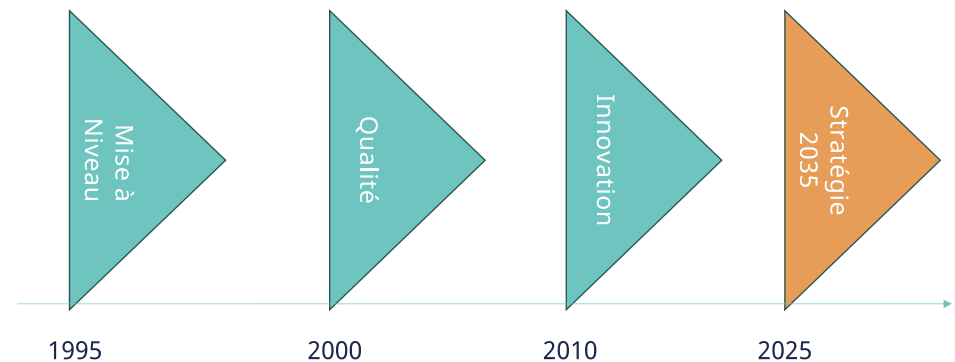
1.5. Conclusion

La Tunisie dispose d'un tissu d'entreprises structuré et diversifié, avec une culture d'entrepreneuriat, d'adaptabilité et d'amélioration qui a prouvé sa résilience par le passé, malgré les récentes crises liées au climat et aux perturbations des chaînes de valeur.

Le tissu institutionnel d'appui aux IAA, constitué par les centres techniques, les parcs industriels, les structures d'enseignement et de recherche, etc, constitue un atout important de l'écosystème dans lequel évolue la PME.

Le secteur des IAA a donc la capacité de saisir les opportunités qui se présentent malgré tous les défis auxquels il est confronté. Il s'agit ici de **démarrer un nouveau cycle de transformation** où il est

nécessaire de travailler de manière orchestrée, comme dans le passé, entre les secteurs public et privé.



En effet, depuis les années 1995, le secteur est passé par plusieurs cycles de transformation qui ont permis de moderniser l'outil de production, de s'ouvrir à l'international, d'assurer la qualité et de commencer à intégrer l'innovation dans la culture des entreprises. Les cycles continuent et il est impératif aujourd'hui d'intégrer un nouveau cycle en diapason avec la stratégie 2035 et avec trois mots clés :

- Mieux **VALORISER** les produits en ayant une meilleure orientation Marché
- **S'INTERNATIONALISER** davantage avec une plus grande ouverture aussi bien à l'importation qu'à l'exportation
- **COOPERER** avec comme préalable la confiance entre les acteurs (Privé/Privé, Public/Public, Privé/Public)

Un certain nombre d'objectifs stratégiques et de recommandations prioritaires et réalisables ont été proposés et devraient :

- Être transférées dans une planification stratégique plus détaillée
- Être réalisés grâce au financement et à l'expertise tunisienne, mais aussi en coopération avec le secteur, d'autres pays et des organismes internationaux
- Servir de point de départ et alimenter le dialogue entre le secteur public et le secteur privé afin de le maintenir constamment à jour.

2. INTRODUCTION

2.1. Définitions

Pour faciliter l'interlocution et compréhension du document, l'utilisation des concepts dans ce document et la suivante :

Industries Agroalimentaires

Également appelées Industries Agro-alimentaires et en abrégé « IAA » comprennent l'ensemble des activités industrielles qui transforment des matières premières issues de l'agriculture, de l'élevage ou de la pêche en produits alimentaires en utilisant des procédés industriels ou artisanaux.

Branches d'activité et sous-secteurs dans les industries agroalimentaires. Les branches d'activité incluses dans le diagnostic et les sous-secteurs correspondants sont les suivants :

- **Huile et corps gras** : Huile d'olive, Huile de graine, graisse végétale et margarine
- **Dérivés des céréales** : Semoule et farine, Pâtes et couscous, Boulangerie & pâtisserie
- **Fruits et légumes** : Dattes & Dérivés, Fruits et légumes conditionnés,
- **Conserves alimentaires** : Conserves et semi-conserves de fruits et légumes, Sauces, condiments et épices, Conserves de poissons.
- **Produits de la mer** : Produits de la mer surgelés & congelés (pêche & aquaculture),

- **Sucre & dérivés** : Sucre vrac et conditionné, Confiserie & chocolaterie.
- **Boissons** : Boissons gazeuses et jus de fruits, Eaux minérales.

2.1. Objectifs et Périmètre

Objectif.

Approfondir l'analyse du secteur des industries agroalimentaires afin d'identifier les domaines prioritaires, où l'intervention des pouvoirs publics est nécessaire.

Le diagnostic est encadré dans la « Stratégie Industrielle et d'Innovation Horizon 2035 » (Stratégie 2035) afin d'approfondir le secteur des industries agroalimentaires et d'indiquer une série de domaines prioritaires d'amélioration, obtenus à partir de l'analyse stratégique, pour lesquels un plan stratégique sera développé dans un deuxième temps. Les recommandations présentées s'inscrivent dans les leviers de la stratégie 2035.

Levier d'action Stratégie 2035

- a) Mettre en place un environnement favorable au développement des investissements et des activités économiques
- b) Encourager l'innovation et les transitions numérique et écologique de l'industrie
- c) Donner un nouvel élan à l'internationalisation des entreprises
- d) Développer des nouvelles spécialisations verticales
- e) Développer une image attractive de la Tunisie

Périmètre. L'objet du diagnostic est l'ensemble des industries agroalimentaires. Comme il n'a pas été possible d'analyser tous les sous-secteurs dans le cadre de ce projet, trois grandes opportunités de développement pour l'industrie agroalimentaire tunisienne ont été identifiées après une première analyse. Pour chacune d'entre elles, un sous-secteur représentatif a été choisi, qui a fait l'objet d'une analyse plus détaillée et pour lequel des axes prioritaires d'amélioration sont également proposés. Les critères de choix des sous-secteurs figurent en annexe.

2.2. Approche Méthodologique

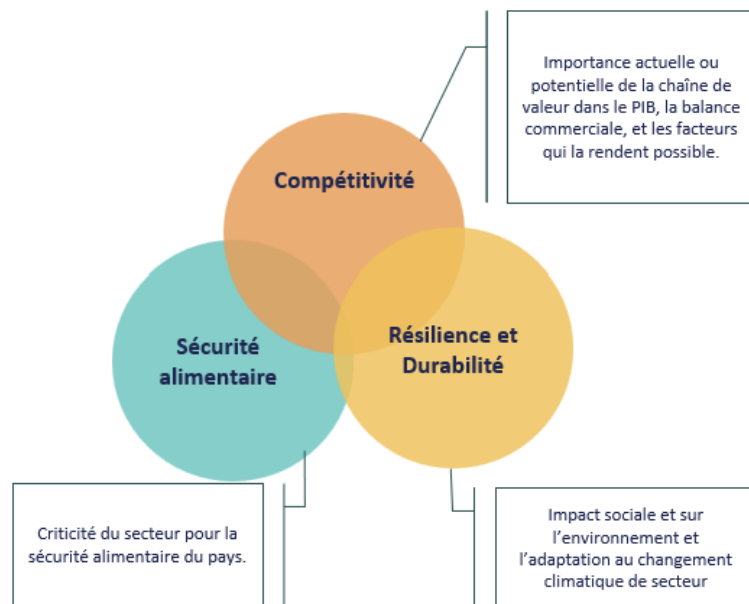
Trois étapes. Le diagnostic fournit une analyse du secteur tunisien dans le contexte des tendances internationales en matière de consommation, de technologie et de secteur.

La méthodologie à suivi trois étapes, décrits dans le schéma suivant.

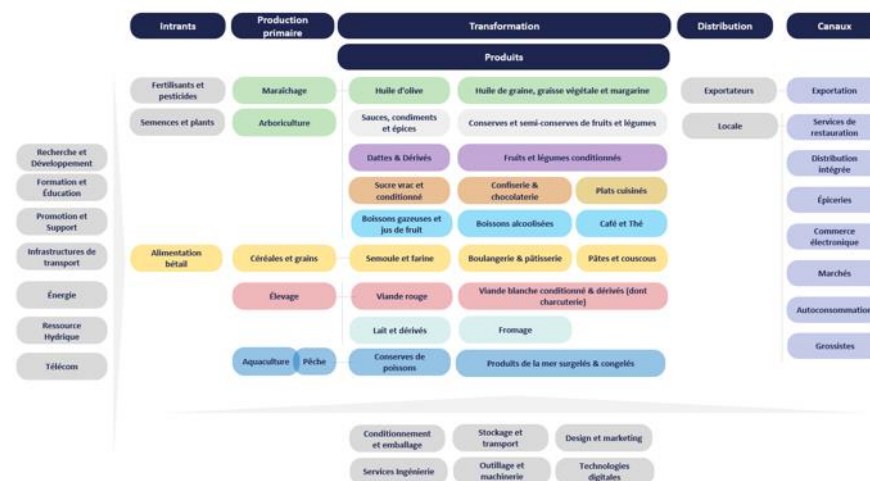
Figure 1. Étapes de la Méthodologie

	1. Caractérisation de l'industrie agroalimentaire tunisienne	2. Analyse des chaînes de valeur représentatives	3. Détermination des activités clés de politique publique
Résultat attendu	Une compréhension systémique complète de l'industrie agroalimentaire en Tunisie, permettant l'identification et la priorisation d'un ensemble d'opportunités et de défis, ainsi que des chaînes de valeur représentative à des fins d'analyse.	Sur la base de la compréhension des trajectoires de développement potentiellement fructueuses pour les principales chaînes de valeur représentative, établir une priorisation des domaines d'amélioration afin de remédier aux lacunes existantes.	Identifier les actions publiques clés, alignées sur la stratégie 2035, pour les industries agroalimentaires et les chaînes de valeur analysée afin d'orienter le développement ultérieur de la stratégie sectorielle.
Éléments d'analyse	1. L'industrie agroalimentaire tunisienne dans une perspective globale 2. Impact du changement climatique 3. Défis de sécurité alimentaire en Tunisie	1. Caractérisation approfondie des chaînes de valeur locale et des tendances qui les affectent 2. Stratégies souhaitables et réalisables pour les chaînes de valeur tunisienne 3. Écarts des chaînes de valeur et leur entourage	1. Bref examen des politiques existantes et des carences 2. Analyse de références internationales 3. Élaboration de recommandations au niveau général et par chaîne/ défi
Activités	• Réunions de démarrage et suivi • Analyse des statistiques et documentation existante • Entretiens à une sélection de 6-7 acteurs publics et privés pour compléter et compléter l'analyse • Atelier décision des chaînes de valeur représentative	• Analyse des statistiques et documentation existante locale et internationale • Entretiens à une sélection de 4-5 acteurs clés privé et public en Tunisie par chaîne • Analyse qualitative: tendances sectorielles, stratégies émergentes, structuration de chaînes de valeur • Validation par des experts internationaux	• Entretiens à une sélection de 4-5 acteurs publics et privés pour compléter et compléter l'analyse • Analyse qualitative des politiques internationales pertinentes • Entretiens a experts internationaux en politiques • Élaboration des recommandations • Atelier de validation (comité de pilotage)
Validations Avec le Ministère	• Validation du besoin, Acceptation de la démarche et calendrier et système de pilotage • Segmentation sectorielle pour la cartographie • Entretiens initiales locales pour la compréhension du secteur • Accord sur les défis et opportunités • Sélection de chaînes de valeur représentative	• Entretiens par chaîne • Validation de implications de l'analyse stratégique pour la Tunisie et des écarts principaux • Validation des domaines prioritaires d'amélioration	• Entretiens a acteurs publics • Validation de la structure des recommandations • Validation des recommandations
Livrables	Livable 1: Rapport de démarrage Présentations pour réunions internes et atelier	Présentations pour réunions internes Brouillons de documents partiels	Livable 2 & 3: Rapport de diagnostic brouillon et final après validation

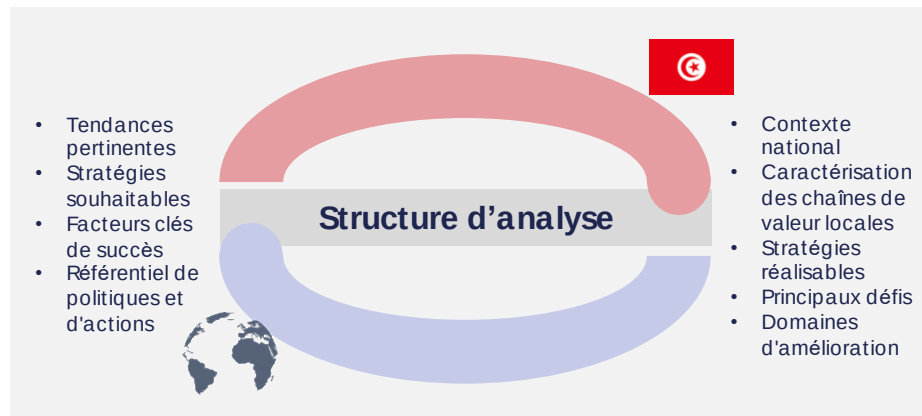
Diversité des points de vue. Dans tout le diagnostic, une approche à trois volets a été adoptée, qui va au-delà de la simple compétitivité des entreprises et intègre la sécurité alimentaire et la réponse au changement climatique par la résilience et la durabilité.



Une approche qui prend en compte l'ensemble du système alimentaire. Bien que le diagnostic soit axé sur la transformation, celle-ci a lieu dans un environnement de marché intérieur, de chaîne de valeur, d'infrastructure, de soutien institutionnel et réglementaire qui affecte la compétitivité des entreprises. Ces aspects ont été pris en considération dans l'analyse.



L'analyse stratégique au cœur de la hiérarchisation des décisions. La compétitivité de l'industrie d'un territoire dépend de celle des entreprises qui le composent. Bien que la stratégie d'entreprise soit une décision individuelle, les politiques publiques doivent comprendre quelles sont les options viables et attrayantes compte tenu des conditions du pays et peuvent prendre des mesures pour les diffuser et les accompagner en disséminant des connaissances, en encourageant certains comportements et en améliorant l'environnement concurrentiel.



Une fois que nous avons approfondi un sous-secteur, l'analyse stratégique est essentielle pour comprendre les options les plus attrayantes et les plus souhaitables, ainsi que les facteurs critiques de succès à développer.

La sécurité alimentaire est un défi qui dépasse la stratégie.

La sécurité alimentaire est un défi pour la Tunisie mais aussi pour l'humanité dans son ensemble et dépasse le cadre d'une analyse sectorielle car elle relève d'une autre logique. Il s'agit d'un problème multifactoriel qui doit être abordé de manière systémique, en commençant par le régime alimentaire de la population locale. C'est pourquoi, dans ce diagnostic, nous l'avons abordé séparément, même si nous savons qu'il affecte pleinement l'un des sous-secteurs analysés, celui des dérivés des céréales. Outre les études réalisées qui mettent en évidence les points critiques, une approche d'innovation est également proposée.

Recommandations accompagnant le développement des entreprises. Un diagnostic tel que celui qui suit pour un secteur aussi vaste pourrait donner lieu à des recommandations extrêmement générales. C'est pourquoi, bien que des

recommandations transversales soient proposées, nous souhaitons à nouveau souligner l'importance que ces recommandations soient accompagnées d'opportunités stratégiques de croissance future pour les entreprises. C'est pourquoi des recommandations spécifiques sont présentées pour chacune des trois opportunités identifiées à partir de l'analyse de chaque sous-secteur.

Un diagnostic participatif avec différentes sources d'analyse. Le diagnostic, tel qu'il est résumé dans le tableau ci-dessous, a vérifié les données provenant de sources statistiques avec des idées tirées de rapports existants, d'entretiens et de meilleures pratiques internationales provenant à la fois d'entreprises et d'institutions.

Quoi	Méthode
Magnitudes et dynamiques du secteur (production, valeur ajoutée, exportations, marges, emploi, productivité, impact du changement climatique, etc.)	- Information secondaire (statistiques, rapports existants) - Informations primaires (enquêtes ou entretiens) si nécessaire
Quantitative (données) ↑ ↓ Qualitative (insights)	
Validation des données pour mieux comprendre le comportement du secteur local et international	Entretiens avec associations et experts sectoriels
Perspectives complémentaires pour comprendre les tendances et leur impact potentiel sur les chaînes de valeur mondiales et locales	Analyse de la littérature et recherche sur consommateurs, technologie, environnement, etc.
Références aux meilleures pratiques internationales à la fois dans les stratégies, la configuration de la chaîne de valeur et les politiques publiques	- Entretiens avec experts sectoriels - Observation des meilleures pratiques

2.3. Contenu du document

Le document contient les chapitres suivants :

1. **Le secteur IAA en Tunisie** : Avec une vue d'ensemble de l'industrie et de sa taille, de son rôle dans les chaînes de valeur mondiales et de l'écosystème autour de l'industrie.
2. **L'impact du changement climatique** : Qui donne un aperçu de l'impact sur l'industrie tunisienne et sa chaîne de valeur dans le pays, ainsi que des considérations pour certains des principaux sous-secteurs.
3. **La sécurité alimentaire** : Qui reflète la situation actuelle et les principaux facteurs affectant la sécurité alimentaire.
4. **Les principaux marchés des IAA en Tunisie** : Une brève analyse est faite, avant le développement des opportunités sur les marchés actuels pour les produits agroalimentaires tunisiens, en commençant par le marché intérieur.
5. **Les opportunités pour l'industrie agroalimentaire tunisienne** : Ce chapitre contient l'essentiel de l'analyse stratégique qui est effectuée dans trois sous-secteurs illustrant les trois principales opportunités pour l'industrie et analyse les lacunes qui conduiront ensuite à des recommandations.
6. **Principaux domaines d'amélioration** : Les domaines de recommandation découlant de l'analyse et du dialogue avec le secteur, à la fois opportunistes et transversaux et spécifiques à la sécurité alimentaire.

Enfin, l'ambition du diagnostic débouche sur un document volumineux. Afin d'en faciliter la lecture, nous avons joint en annexe quelques points qui n'en sont pas moins importants. D'une part, l'analyse locale de chaque filière, d'autre part, la méthode de sélection des filières, validée par le comité de pilotage, et enfin, un exemple étendu de gestion étatique de la filière céréalière au Maroc, qui allie une plus grande souplesse d'exploitation à la maîtrise de la sécurité alimentaire.

3. LE SECTEUR IAA EN TUNISIE

3.1. Introduction du Secteur de l'IAA et son Évolution

Les industries agroalimentaires en Tunisie sont essentielles à l'économie, contribuant à la valeur ajoutée, aux exportations, à l'emploi et aux investissements. Elles ont évolué de la transformation agricole basique à des activités plus complexes grâce à modernisation de l'industrie et au développement des exportations. Bien que la pandémie de COVID-19 et le conflit en Ukraine ont révélé des vulnérabilités dans les chaînes d'approvisionnement, accentuant la dépendance aux importations, l'industrie a montré de la résilience. Continuer les stratégies adaptatives et la modernisation est cruciale pour faire face aux défis climatiques et assurer la durabilité et la sécurité alimentaire.

Les Industries Agro-Alimentaires (IAA) en Tunisie jouent un rôle essentiel dans l'économie, couvrant la transformation industrielle des produits de l'agriculture, l'élevage et de la pêche. Elles contribuent significativement à la valeur ajoutée du pays, à ses exportations, à la création d'emplois, et au volume des investissements. C'est une industrie clé pour atteindre les deux objectifs fixés par le ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie **dans Stratégie Industrielle et d'Innovation Horizon 2035, à savoir :**

- **Relancer la croissance économique dans le but d'améliorer le niveau de vie de la population, augmenter emploi et**

réduire l'écart de développement entre les régions tunisiennes

- **Améliorer la compétitivité des entreprises sur la base de l'innovation et de la technologie, ainsi que développer leur présence sur les marchés extérieurs, tout en évoluant vers une économie environnementale propre et basée sur des sources renouvelables d'énergie.**

L'Évolution Agro-industrielle. En Tunisie, l'industrie agroalimentaire a évolué grâce à un processus dynamique qui a modifié la relation entre l'agriculture et l'industrie. Initialement, ces industries étaient fortement dépendantes de l'agriculture, se limitant essentiellement à la stabilisation des produits agricoles par un simple emballage et des activités de stockage. Cette première étape de transformation est restée longtemps la norme. Cependant, à mesure que ces industries ont amélioré leurs techniques de fabrication et intégré davantage de services dans leur production, elles sont progressivement devenues plus indépendantes de l'agriculture. Cela a conduit à l'émergence d'industries spécialisées dans des transformations plus complexes, souvent qualifiées de transformations de "deuxième" ou "troisième" niveau (APII, 2022).

La Modernisation Sectorielle. La Tunisie a entamé, depuis le milieu des années 1990, une profonde transformation de son secteur des industries agroalimentaires (Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie , 2022). Cette évolution est soutenue par une politique gouvernementale de modernisation qui implique une collaboration active entre les entreprises locales et étrangères. Le secteur se caractérise par une modernisation constante des moyens de production, une augmentation de la productivité du travail et du capital, l'intégration de l'innovation dans les différentes fonctions de l'entreprise, et la mise en œuvre de stratégies de qualité adaptées. Ces changements ont été stimulés par la taille critique du marché intérieur, la modernisation de la distribution et l'ouverture à la

concurrence internationale, contribuant ainsi à une croissance notable du marché intérieur et à un développement significatif des exportations (APII, 2022).

L'Impact de la Pandémie. La pandémie de COVID-19 a eu un impact significatif sur les secteurs de l'agroalimentaire, de la pêche et de l'agriculture en Tunisie, perturbant les chaînes d'approvisionnement et exacerbant les vulnérabilités existantes. En dépit de ces défis, l'industrie a fait preuve d'une résilience notable, bien que l'augmentation des coûts des intrants ait impacté sa productivité et sa rentabilité. Les mesures de confinement ont modifié les habitudes de consommation et affecté les opérations des secteurs de la restauration et de la distribution, provoquant des pénuries de produits de première nécessité tels que les céréales et des excédents d'autres produits comme les œufs et les fruits de saison (APII, 2022).

Les Défis de Vulnérabilité. Après la pandémie, le conflit en Ukraine a exacerbé ces défis, mettant en lumière la structure actuelle de dépendance excessive de la Tunisie vis-à-vis des importations de produits essentiels, notamment les céréales. Cette vulnérabilité, combinée aux effets du changement climatique sur la production agricole, a entraîné des pénuries sévères, mettant en péril la sécurité alimentaire du pays (FAO, 2023). En outre, le changement climatique commence à entraîner des répercussions plus marquées sur ces secteurs, augmentant les défis liés à la durabilité et à la sécurité alimentaire. Il est donc crucial d'adopter des stratégies adaptatives pour garantir la viabilité future de ces secteurs essentiels, tout en prenant en compte l'évolution rapide de l'environnement global.

3.2. Les Principales Caractéristiques du Secteur Agroalimentaire en Tunisie

3.2.1. L'Industries Agroalimentaire : un Secteur Diversifié

La Tunisie bénéficie d'une industrie agroalimentaire diversifiée, contrastant avec la dépendance de nombreux pays africains à une ou deux commodités clés, illustrant ainsi une diversification comparable à celle de pays comme l'Afrique du Sud, l'Égypte et le Maroc.

Une Diversification Industrielle. La Tunisie dispose d'une industrie agroalimentaire variée, avec des activités dans la plupart des branches et une production alimentaire en hausse (ONAGRI, 2023). En comparaison à de nombreux autres pays africains qui dépendent fortement d'une ou deux commodités clés pour leurs revenus d'exportation, tels que le cacao en Côte d'Ivoire ou le pétrole au Nigeria, l'approche tunisienne reflète davantage la diversification observée en Afrique du Sud, en Égypte et au Maroc (OEC, 2024). Ces pays ont réussi à diversifier leurs économies et leurs exportations, incluant une présence forte dans les produits agricoles traditionnels ainsi qu'une gamme croissante de produits manufacturés et à valeur ajoutée. Cette diversification aide à atténuer les risques associés aux fluctuations des prix des commodités et renforce la stabilité économique.

La Nomenclature. Répertoriées au sein de l'industrie manufacturière, les IAA tunisiennes sont subdivisées en 30 sous-secteurs, dont 9 pour la fabrication des boissons, conformément à la Nomenclature des Activités Tunisiennes de 2009, divisions 10 et 11 de l'Institut National de la Statistique (INS) (APII, 2022). Toutefois, au cours de cette étude, nous avons parfois constaté une

incohérence entre la nomenclature officielle et celle des données que nous avons trouvées ou qui nous ont été fournies. Cette discordance a posé des défis significatifs pour l'analyse précise et la comparaison des données sectorielles.

Figure 2 Liste de Branche D'Activité et de Sous-secteurs

Huile et corps gras:
•Huile d'olive, Huile de graine, graisse végétale et margarine
Dérivés des céréales:
•Semoule et farine, Pâtes et couscous, Boulangerie & pâtisserie
Fruits et légumes:
•Dattes & Dérivés, Fruits et légumes conditionnés,
Conserves alimentaires:
•Conserves et semi-conserves de fruits et légumes, Sauces, condiments et épices, Conserves de poissons
Produits de la mer :
•Produits de la mer surgelés & congelés (pêche & aquaculture)
Sucre & dérivés :
•Sucre vrac et conditionné, Confiserie & chocolaterie
Boissons :
•Boissons gazeuses et jus de fruits , Eaux minérales, boissons alcoolisées, thé et café
Viandes et dérivés:
•Viande/volaille conditionné & dérivés (dont charcuterie), Plats cuisinés
Lait et dérivés :
•Lait et dérivés, Fromage, Crème glacée

Source : (Competitiveness, 2024)

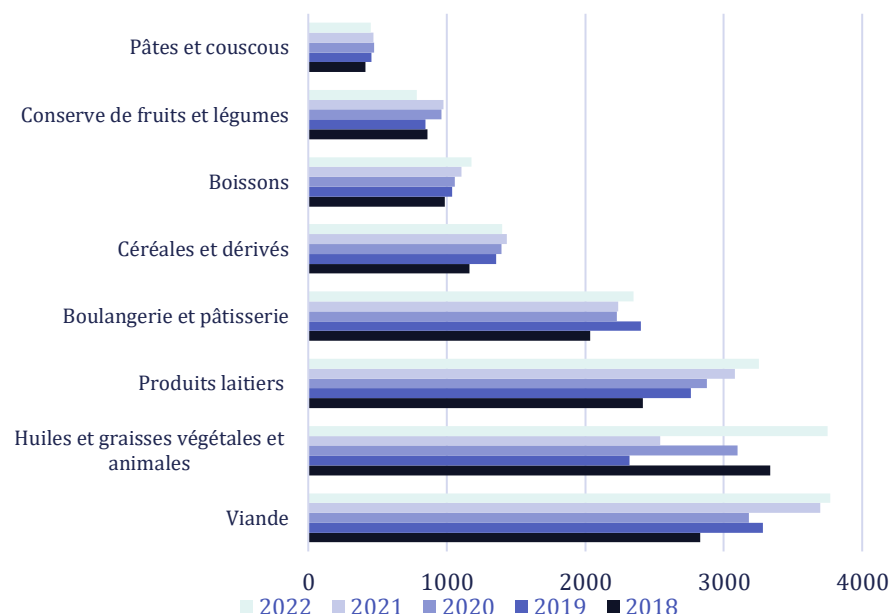
Par conséquent, nous avons choisi de concentrer notre analyse sur les 9 branches d'activités suivantes, chacune comportant ses propres sous-secteurs, dans le but de fournir un aperçu complet malgré les défis rencontrés dans la collecte et la classification des

données. (Voir la figure 2 pour une liste détaillée de chaque branche et sous-secteur.)

3.2.2. La Production du Secteur IAA

La Figure 2 met en lumière la croissance et la diversification du secteur agroalimentaire tunisien entre 2018 et 2022. Dans ce graphique, la production totale alimentaire en Tunisie, qui s'élève à 16,934 MDT, marque une augmentation de 8 % par rapport à l'année précédente.

Figure 3. Evolution de la Production 2018-2022 en Million de Dinars*



Source : (INS, 2023) (Toutes entreprises confondues) *

La tendance de la production varie selon les sous-secteurs : les huiles et corps gras fluctuent principalement en raison de la cyclicité de la production de l'huile d'olive, influençant ainsi les volumes de production d'année en année. Quant aux produits laitiers et à la viande, on observe une hausse de la valeur plutôt que de la quantité, indiquant une augmentation des prix des produits proposés sur le marché.

3.2.3. Les Industries Agroalimentaires : un Secteur Clé dans l'Économie Tunisienne

L'industrie agroalimentaire se distingue comme le deuxième plus important en termes de valeur ajoutée, jouant un rôle vital dans le soutien et la croissance économique du pays.

Dans le contexte économique tunisien, **l'industrie agroalimentaire se positionne comme le deuxième secteur industriel en termes de production et de valeur ajoutée**. Ce secteur, qui contribue à hauteur de 3 % au PIB national et représente 20 % du PIB industriel, est un pilier essentiel de l'économie. En 2022, le secteur a vu la réalisation de plus de 1000 projets industriels agroalimentaires, générant environ 8000 nouveaux emplois, témoignant ainsi de son dynamisme et de son importance stratégique. De plus, le secteur a enregistré une croissance impressionnante de plus de 40 % dans les exportations de produits alimentaires la même année et reste le deuxième secteur industriel de la Tunisie en termes de production et de valeur ajoutée (Business France, 2022).

L'importance de l'IAA se repose sur quatre critères fondamentaux :

- **La valorisation de la production agricole**
- **La sécurité alimentaire**
- **La qualité et la sécurité sanitaire des produits**
- **Le développement régional.**

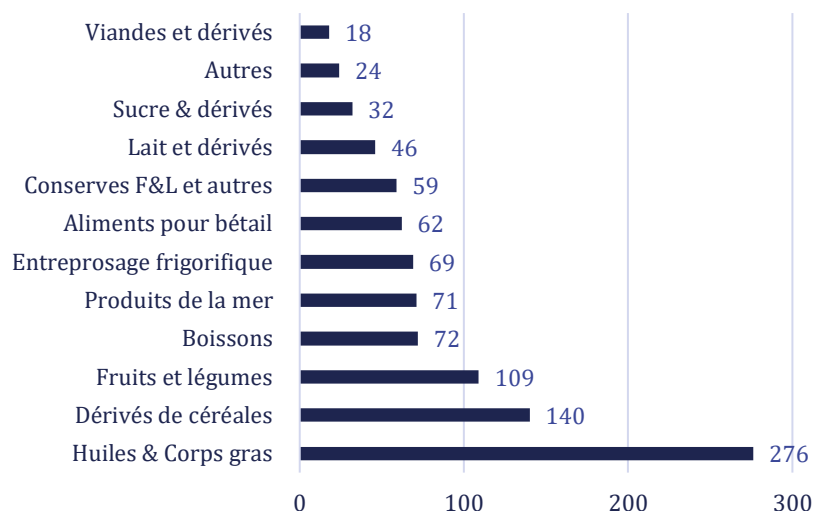
Ces aspects font de l'industrie agroalimentaire non seulement un moteur de croissance économique, mais aussi un vecteur essentiel pour le développement durable et la stabilité sociale en Tunisie.

Nombres d'Emploi et d'Entreprise. L'IAA constitue un pilier majeur de l'emploi en Tunisie avec 1020 entreprises (APII, 2022). **Ce secteur emploie 76 816 personnes, soit environ 14,5 % de l'emploi industriel** total qui s'élève à 530 469 personnes. L'IAA se classe ainsi au troisième rang des employeurs du pays, derrière l'industries du Textile et de l'Habillement (ITH) et celui des industries électriques, électroniques et de l'électroménager (IEEE) (APII, 2024).

Parmi les entreprises de l'IAA, 965 emploient au moins 10 personnes, ce qui fait de ce secteur le deuxième en termes de taille après l'industrie textile et de l'habillement, représentant 20,7 % des entreprises industrielles. De plus, l'IAA compte 193 entreprises totalement exportatrices et 772 partiellement exportatrices.

Comme le montre le graphique ci-dessous, la répartition des entreprises par produit et/ou activité révèle l'importance de deux sous-secteurs clés : la branche des huiles et corps gras, qui occupe la première place avec 276 entreprises et la branche des céréales et dérivés, en deuxième position avec 140 entreprises.

Figure 4. Nombre d'Entreprises Industrielles par Sous-secteur*



* Entreprises avec >10 employés

Source : (APII, 2024)¹

Le secteur bénéficie également de 107 entreprises en partenariat, dont 25 coopérations avec la France et 19 avec l'Italie, principalement concentrées le long du littoral (APII, 2024). La majorité de ces entreprises sont des petites et moyennes entreprises (PME).

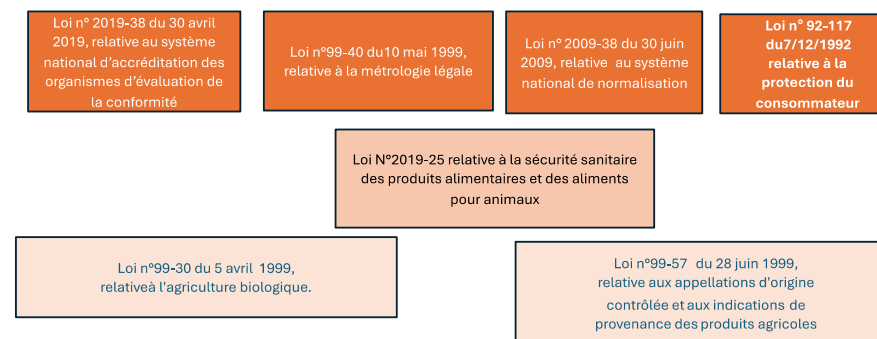
¹ Il existe une incohérence entre le site officiel et les données fournies par l'APII : le site mentionne 965 entreprises de l'IAA avec plus de 10 employés, contre 978 selon les données de l'APII.

Sécurité sanitaire des aliments

Il existe en Tunisie un arsenal juridique et institutionnel bien développé en ce qui concerne la sécurité sanitaire des aliments et leur conformité.

La réglementation en vigueur régissant le contrôle officiel des produits alimentaires est présentée par les lois suivantes :

Schéma des lois régissant le contrôle officiel des produits alimentaires



Avec la nouvelle loi N°2019-25, le contrôle officiel est désormais sous la responsabilité d'une unique instance, en l'occurrence l'Instance Nationale de la sécurité sanitaire des produits alimentaires (INSSPA), relevant du Ministère de la Santé. Cette

instance est responsable aussi de la gestion des risques et dotée d'un système d'alerte rapide.

Cette nouvelle loi a permis aussi l'harmonisation de la réglementation en matière de sécurité sanitaire des aliments avec la réglementation européenne. Les textes d'application de cette loi ne sont toutefois pas encore publiés, ce qui rallonge la période de transition avec l'ancien dispositif réglementaire et institutionnel, avec ses risques pour la sécurité sanitaire.

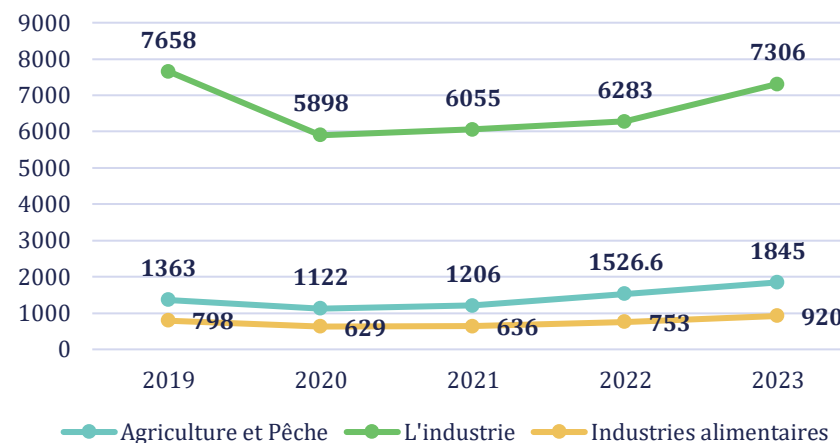
3.2.4. Les Industries Agroalimentaires : un Secteur Dynamique

L'industrie agroalimentaire tunisienne manifeste un dynamisme remarquable, ayant surmonté des crises multiples pour enregistrer une croissance d'investissement de 12,89 % entre 2021 et 2023. Cette résilience et cette capacité d'adaptation rapide aux marchés fluctuants renforcent son attractivité pour les investisseurs internationaux, malgré un contexte économique mondial incertain.

Malgré les diverses crises telles que le stress hydrique, la pandémie de COVID-19 et les conflits mondiaux, l'industrie agroalimentaire tunisienne a conservé sa dynamique, attirant des **investissements significatifs**. Cette résilience s'est traduite par un taux de croissance des investissements de 12,89 % de 2021 à 2023, démontrant non seulement la capacité du secteur à surmonter les adversités mais aussi son potentiel attractif pour les investisseurs à la recherche de stabilité et de rentabilité dans un contexte économique mondial incertain.

Les Investissements dans l'IAA. Bien que l'IAA en Tunisie ait connu une baisse des investissements en 2019 due à l'impact de la pandémie de COVID-19, il a manifesté un fort rebond en 2022 avec des investissements atteignant 920 millions de dinars, en hausse de 22,1 % par rapport à l'année précédente. Cette croissance est principalement attribuée aux initiatives de transformation et d'emballage de l'huile d'olive, stimulée par une demande accrue sur les marchés internationaux et des prix plus élevés.

Figure 5. Investissements (2019-2023) en Million de Dinars Tunisien (MDT)



Source : (Ministère l'économie et de la planification, 2023)

Les Investissements Directs Étrangers (IDE). En Tunisie, la répartition IDE révèle des inégalités sectorielles et régionales. La majorité des investissements se focalise sur les zones urbaines, principalement dans la région du Grand Tunis. Le gouvernorat de Tunis et le Nord-Est sont particulièrement attractifs, captant respectivement 544 et 460 millions de dinars tunisiens.

Les secteurs principaux qui reçoivent des IDE sont :

1. **L'Industrie** : domine avec 62,1 % des IDE.
2. **Énergie** : représente 19,7 %.
3. **Services** : compte pour 17,5 %.
4. **Agriculture** : très faible avec seulement 0,8 % des investissements.

Provenance des IDE. La France est le leader des investissements non énergétiques, représentant 31 % du total, suivie par le Qatar, l'Italie, l'Allemagne et le Japon. Cela montre une préférence marquée pour les capitaux en provenance d'Europe et des principaux pays asiatiques.

Figure 6. Flux entrants D'IDE dans Agro-Alimentaire 2021 - 2023

Année	Nombre de projets	IDE (En MDT)	Nombre d'emplois	Croissance IDE 2022-23
2021	48	79,9	598	N/D
2022	48	104,2	920	30,4%
2023	52	90,2	909	-13,4%
Industrie 2023	598	1480,3	14,174	13,8%

Source : (Invest in Tunisia Agency, 2023)

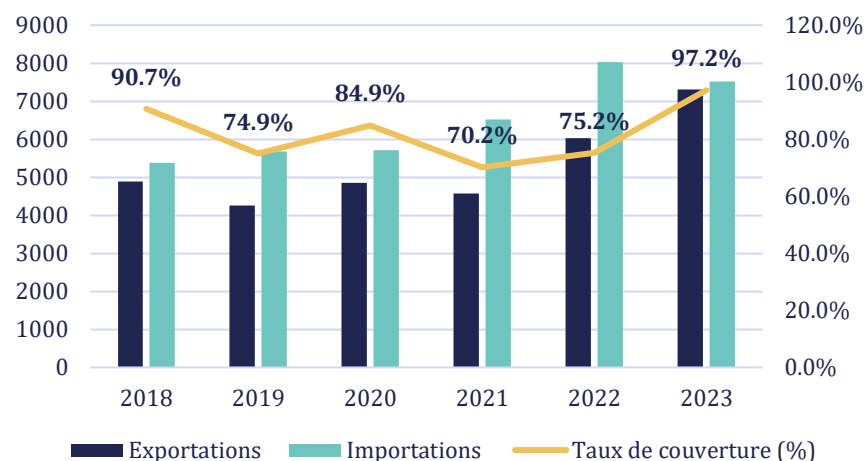
3.3. Les Industries Agroalimentaires Tunisiennes dans les Chaines de Valeur Globales

La balance commerciale alimentaire de la Tunisie a traditionnellement présenté un déficit, reflétant une dépendance aux importations de produits essentiels. Ces dernières années, elle a toutefois montré des signes d'amélioration, principalement grâce à une augmentation des exportations de l'huile d'olive et une réduction des importations de certaines denrées. Cette évolution positive est tempérée par une augmentation des importations d'autres produits alimentaires, et bien que la valeur de la balance se soit améliorée, les défis quantitatifs et les pénuries demeurent.

La Balance Commerciale Alimentaire. La balance commerciale alimentaire représente la différence entre la valeur des importations et des exportations de produits alimentaires d'un pays. Historiquement, la Tunisie a connu un déficit dans sa balance commerciale alimentaire, reflétant une dépendance plus importante envers les importations de denrées essentielles. Au cours des trois dernières années, cette balance commerciale a enregistré une amélioration.

En effet, la régression du déficit est en grande partie le résultat d'une augmentation significative des exportations d'huile d'olive, qui ont progressé de 52,4%, ainsi que d'une baisse des importations de céréales et d'huiles végétales, respectivement de 11,2% et 40,0% en 2023. (Voir la figure 7 pour une évolution de la Balance alimentaire de 2018-2023).

Figure 7. Évolution de la Balance Alimentaire de 2018-2023



Source : (ONAGRI, 2023)

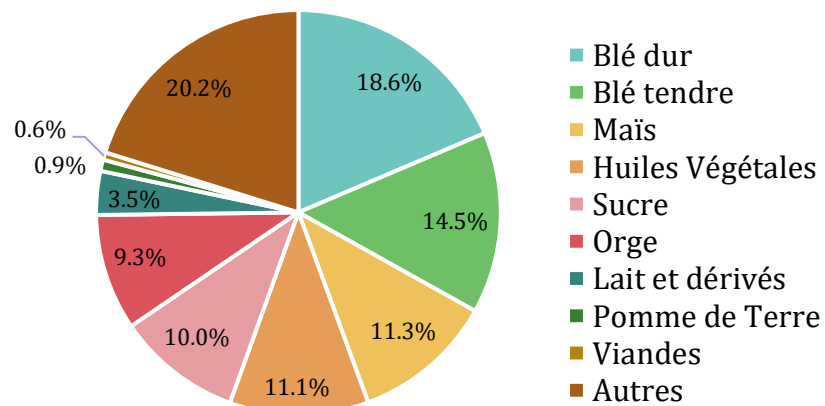
En 2023, la balance commerciale alimentaire de la Tunisie a enregistré un déficit réduit à 211,4 MDT, comparé à 1991,7 MDT l'année précédente, avec un taux de couverture augmenté à 97,2% contre 75,2% en 2022. Cependant, cette amélioration en valeur ne reflète pas nécessairement une situation équivalente en termes de quantité, soulignant un décalage important. Malgré une hausse notable des prix, comme celle de l'huile d'olive qui a augmenté de 61,1%, et une baisse des prix des céréales entre 22% et 25%, le pays continue de faire face à des pénuries de certaines denrées de base.

3.3.1. Les Importations de la Tunisie

La Tunisie dépend fortement des importations agroalimentaires, notamment de céréales, pour répondre à une consommation domestique élevée. Ce secteur stratégique joue un rôle crucial dans les efforts du pays pour pallier les défis d'insécurité alimentaire. Les principales importations incluent le blé dur et le blé tendre, ainsi que le maïs et les huiles végétales, malgré une tendance à la baisse. Cette situation met en évidence la vulnérabilité de la Tunisie aux fluctuations des marchés globaux et la nécessité de renforcer la sécurité alimentaire nationale.

Les Principales Importations Agroalimentaires. En réponse à une consommation domestique élevée, **la majorité des importations agroalimentaires de la Tunisie se composent de céréales**, élément central de la stratégie actuelle pour pallier les problèmes d'insécurité alimentaire du pays. Les céréales dominent le portefeuille d'importation avec le blé dur et le blé tendre représentant respectivement 18,6 % et 14,5 % des importations. Malgré une tendance à la baisse, les importations de maïs et d'huiles végétales restent significatives, tandis que celles de sucre et de produits laitiers (fromage) augmentent, attestant de leur importance dans le régime alimentaire tunisien. (Voir la figure 8 pour la part des produits importés dans les importations alimentaires à fin décembre 2023).

Figure 8. Part des Produits Importés dans les Importations Alimentaires à Fin Décembre 2023 (en valeur)



Source : (ONAGRI, 2023)

En 2023, la Tunisie a vu ses importations diminuer de 6,2 %, en partie due à une régression notable des importations de céréales et d'huiles végétales, qui ont chuté respectivement de 11,2 % et de 40,0 %. Cette tendance baissière contraste avec l'augmentation des importations de sucre et de produits laitiers, qui ont crû de 49,6 % et 50,7 % respectivement. Malgré cela, la balance commerciale alimentaire de la Tunisie a affiché un déficit réduit à 211,4 millions de dinars en 2023, par rapport à un déficit plus conséquent de 1991,7 millions de dinars l'année précédente, améliorant ainsi le taux de couverture de 75,2 % à fin décembre 2022 à 97,2 % à fin décembre 2023.

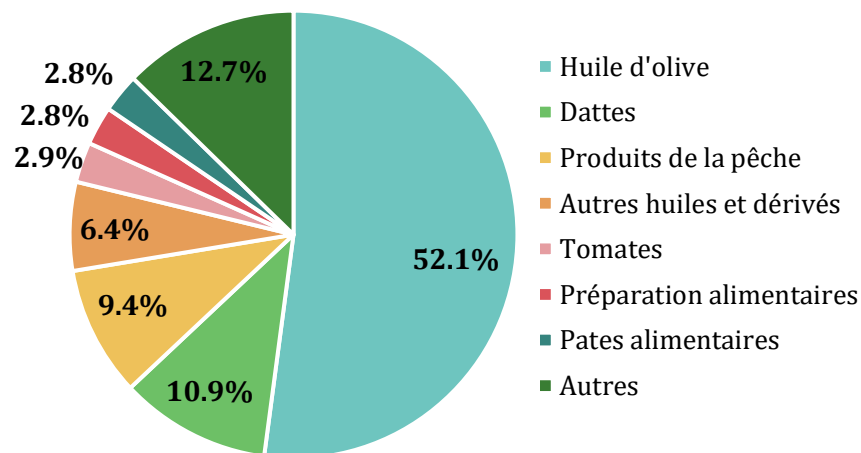
3.3.2. Les Exportations de l'IAA en Tunisie

La gestion des intrants agricoles en Tunisie révèle des défis significatifs en raison de l'exposition du secteur à divers risques, notamment la volatilité des marchés et la hausse des prix des facteurs de production. En plus d'importer les céréales pour l'élevage bovin et avicole, la Tunisie importe également une quantité significative de plants, semences, engrais, et équipements agricoles.

Les Principaux Produits d'Exportation. En 2022, les exportations de l'industrie agroalimentaire tunisienne constituaient 11 % du total des exportations du pays (GIZ, 2022). À la fin de décembre 2023, **environ 70 % de ces exportations (en termes de valeurs des exportations) étaient principalement concentrées dans trois secteurs clés :**

1. **Huile d'olive** : représentant 52.1 % des exportations IAA.
2. **Dattes** : constituant 10,9 % de ces exportations.
3. **Produits de la pêche** : avec 9,4 %.

Figure 9. Part des Produits Exportés dans les Exportations Alimentaires Totales à Fin Décembre 2023 (en valeur)



Source : (ONAGRI, 2023)

En fin décembre 2023, les exportations issues du secteur des industries agroalimentaires ont enregistré une croissance significative de 21,3% en termes de valeurs, reflétant une dynamique positive et une capacité accrue à répondre aux demandes du marché international. Cette croissance a été principalement portée par l'huile d'olive (ONAGRI, 2023).

Figure 10. Évolution des Principaux Produits Exportés : À Fin Décembre 2022 - 2023

	2022	2023	2022/23	2022	2023	2022/23	2022	2023	2022/23
Produits	Quantités (1000 T)		%	Valeur (MDT)		%	Prix (DT/Kg)		%
Huile d'olive	212.5	201.1	-5.4	2501.4	3812.9	52.4	11.8	19.0	61.1
Produits de la pêche	31.3	30.2	-3.5	739.6	685.7	-7.3	23.6	2.7	-3.9
Dattes	130.3	129.9	-0.3	759.6	794.2	4.6	5.8	6.1	4.9
Agrumes	12.9	7.6	-41.1	21.7	12.8	-40.7	1.7	1.7	0.7
Tomates	27.3	25.4	-6.8	175.7	208.9	18.9	6.4	8.2	27.5

Source : (ONAGRI, 2023)

Dans le tableau de comparaison entre 2022 et 2023, les quantités de produits exportés ont diminué, excepté pour les produits de la pêche qui montrent une légère augmentation de 0,3%. Notamment, l'huile d'olive et les tomates révèlent une augmentation considérable de leur valeur et de leur prix unitaire, de 60,5 % et 27,8 % respectivement, malgré la réduction des volumes. Cette hausse de prix souligne une valorisation significative sur le marché. Les agrumes, en revanche, ont enregistré la chute la plus prononcée en termes de quantité et de valeur, signifiant des défis potentiels dans la production ou la demande.

3.3.3. Croissance des Nouveaux Marchés

En 2023, la Tunisie a consolidé sa présence sur le marché nord-américain, faisant des États-Unis le principal destinataire de son huile d'olive et capitalisant sur un intérêt croissant pour ses bienfaits sur la santé. Parallèlement, l'Asie est devenue un marché crucial pour les exportations tunisiennes de crabe bleu, transformant un enjeu écologique en une opportunité économique significative.

L'IAA tunisienne, traditionnellement concentrée sur quelques marchés clés en Europe, a récemment commencé à diversifier ses destinations d'exportation. Cette expansion vise notamment à capitaliser sur de nouvelles opportunités commerciales en Amérique du Nord et en Asie, reflétant une stratégie adaptative face à un environnement économique mondial en constante évolution.

L'Amérique du Nord : l'Huile d'Olive.

L'Amérique du Nord : l'Huile d'Olive. En septembre 2023, les États-Unis ont surpassé l'Espagne pour devenir la principale destination de l'huile d'olive tunisienne, représentant 30,8 % des exportations totales, soit 2,8 mille tonnes. Cette augmentation significative positionne l'Amérique du Nord comme un marché crucial pour les exportations tunisiennes d'huile d'olive, avec un total de 33,4 % des exportations dirigées vers cette région. Toutefois, l'Union Européenne, principalement l'Espagne et l'Italie, reste le principal destinataire de l'huile d'olive tunisienne, avec 59,5 % des exportations totales (ONAGRI, 2023). Les États-Unis, bien que le premier destinataire en 2023, ne surpassent pas l'UE en termes de volume et valeur global des exportations d'huile d'olive.



Cette montée en puissance de la consommation aux États-Unis est notamment attribuable à un intérêt croissant pour les bienfaits de l'huile d'olive pour la santé, une tendance amplifiée depuis le début de la pandémie de COVID-19. En 2023, les États-Unis sont devenus le deuxième consommateur mondial d'huile d'olive, dépassant l'Espagne avec 375,000 tonnes consommées, tandis que l'Italie reste en tête avec 410,000 tonnes. Certains experts prédisent que les États-Unis pourraient devenir le plus grand consommateur mondial d'ici 2030, surpassant potentiellement l'Italie (Olive Oil Times, 2024). Parallèlement, la consommation européenne d'huile d'olive a subi une baisse, en partie due à des récoltes insuffisantes en 2022/23 et 2023/24, ce qui a engendré des hausses de prix significatives, notamment en Espagne (Dawson, 2023). Ce contexte a rendu le

marché nord-américain encore plus stratégique pour les exportateurs tunisiens, cherchant à diversifier leurs débouchés face aux fluctuations du marché européen.

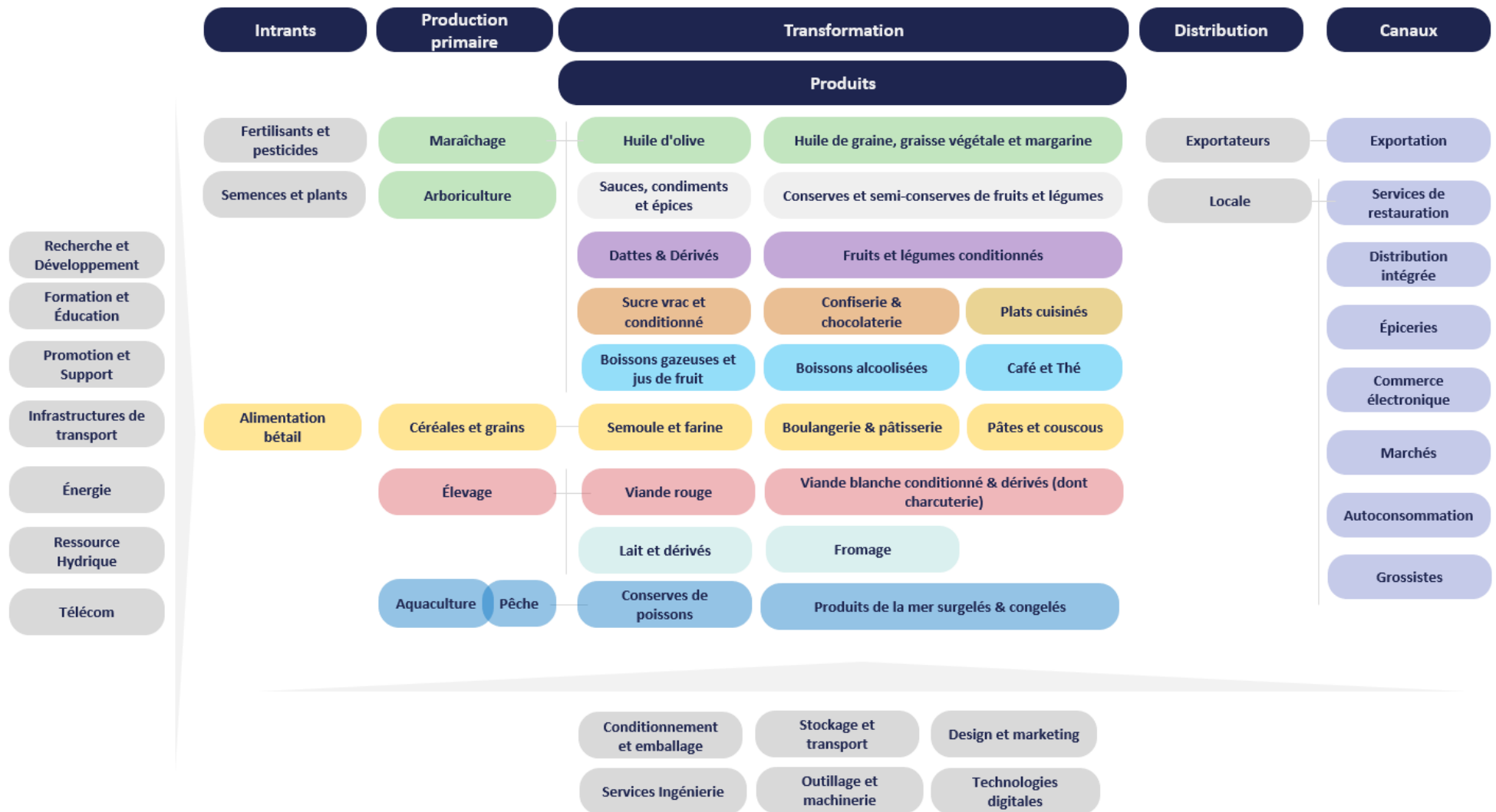
L'Asie : Le Crabe Bleu.

Repéré pour la première fois dans le golfe de Gabès en 2014, le crabe bleu, ou *Portunus Segnis*, est une conséquence directe du réchauffement climatique affectant le bassin méditerranéen. Originaire de l'océan Indien, cette espèce a migré via le canal de Suez et a trouvé un habitat favorable dans les eaux plus chaudes de la Méditerranée, facilitant ainsi sa prolifération, explique Jamila Ben Souissi, directrice de recherche à l'Institut National Agronomique de Tunisie et spécialiste des espèces marines exotiques.



Initialement perçue comme une menace due à sa propension à dévorer les poissons de valeur et à endommager les filets de pêche, la situation a évolué lorsque la valeur culinaire de la chair du crabe bleu a été reconnue internationalement, notamment en Asie, aux États-Unis et en Australie. Cette reconnaissance a transformé un fléau écologique en une opportunité économique significative pour la Tunisie. En 2022, le pays a exporté 8 116 tonnes de crabe bleu, générant 90,5 millions de dinars, marquant une croissance de 200 % sur quatre ans. Les principaux marchés d'exportation incluent le Vietnam, l'Espagne, la Malaisie, l'Italie et la Thaïlande, illustrant comment cette nouvelle ressource a revitalisé l'économie régionale et bénéficié aux communautés locales (Liberti, The blue crab in Tunisia: From invasive threat to godsend, 2024).

3.4. Le Système Alimentaire en Tunisie

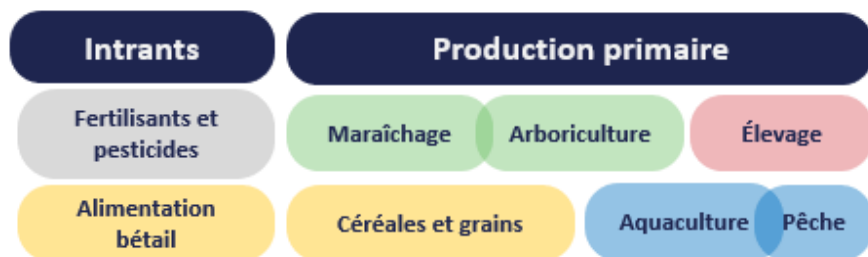


Source : (Competitiveness, 2024)

Le système alimentaire tunisien est riche et développé, avec des points forts notables dans les domaines de l'agriculture, de l'éducation, de la qualité et de la technologie. Toutefois, des défis subsistent dans les industries connexes telles que l'emballage, les ingrédients ou l'outillage et machinerie, principalement en raison de la petite taille du pays.

3.4.1. La Production Primaire et les Intrants

Les secteurs de l'agriculture, de l'élevage, et de la pêche en Tunisie, supervisés par le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche, sont essentiels pour la sécurité alimentaire, l'économie rurale et le développement économique. Ils emploient une grande partie de la population rurale et sont confrontés à des défis importants comme le changement climatique, la volatilité des marchés et l'augmentation des coûts des intrants.



Aperçu Sectoriel. En Tunisie, l'agriculture, l'élevage et la pêche ne sont pas seulement des composantes vitales de l'économie rurale mais aussi des moteurs clés du développement économique national. Placés sous la supervision du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MARHP), ces secteurs

contribuent à hauteur de 13 % au Produit Intérieur Brut (PIB), avec une forte implication dans la production et la transformation agricoles. Ces activités emploient 15 % de la main-d'œuvre du pays et engagent environ 30 % de la population rurale, illustrant leur rôle central dans la société tunisienne.

Croissance Investissement. En 2023, le secteur a vu une augmentation notable de l'investissement, avec une croissance de 20,8 % par rapport à l'année précédente, ce qui souligne la vitalité et le potentiel de croissance. Ces investissements, détaillés dans la Figure 5, mettent en évidence la tendance ascendante de 2019 à 2023 en dinars tunisiens.

Distribution Agricole. La terre agricole, couvrant une superficie d'environ 10 millions d'hectares, se répartit entre :

- **Forêt ou maquis** : 1 million d'hectares
- **Pâturages** : 4 millions d'hectares
- **Terres arables (plein champ/l'arboriculture)** : 5 millions d'hectares

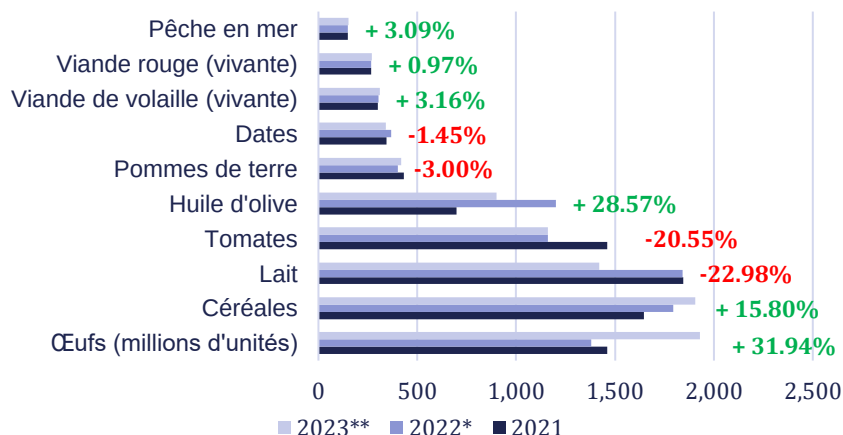
La majorité des exploitations agricoles en Tunisie sont de petite taille, avec un total estimé à 404 104 petites exploitations, représentant 78 % de toutes les exploitations du pays. Parmi ces petites exploitations, 86,7 % ont une superficie inférieure à 10 hectares (GIZ, 2022).

Bien que ne représentant que 8 % de la superficie agricole utilisée, le secteur irrigué contribue à hauteur de 35 % à la valeur agricole totale. L'agriculture génère près de 11 % des exportations nationales, tandis que les importations agricoles représentent environ 12 % de l'ensemble des importations du pays (GIZ, 2022).

D'autre part, selon des informations fournies par l'UTAP, certaines productions primaires occupent une place prépondérante dans la chaîne de transformation du secteur. En effet, le lait représente 95 % et le maraîchage, comme les tomates, environ 70 % de la

transformation dans leurs secteurs respectifs, soulignant l'importance de ces productions agricoles pour l'IAA.

Figure 11. Évolution des Principaux Produits Agricoles 2021-2023 (en Milliers de Tonnes)



Source : (MARHP, 2023)

Gestion des Intrants. La gestion des intrants agricoles en Tunisie révèle des défis significatifs en raison de l'exposition du secteur à divers risques, notamment la volatilité des marchés et la hausse des prix des facteurs de production. En plus d'importer les céréales pour l'élevage bovin et avicole, la Tunisie importe également une quantité significative de plants, semences, engrais, et équipements agricoles (Gana, 2023). Ces importations contribuent de manière croissante au déficit de la balance commerciale agricole, et la dépendance accrue aux marchés extérieurs. Cette situation limite la capacité de l'État à subventionner les produits alimentaires de base, ce qui renforce la pression sur les prix des produits agricoles administrés et aggrave la précarité des agriculteurs, menaçant la viabilité de plusieurs filières agricoles.

La Production Biologique. La Tunisie se distingue comme **un leader dans le secteur de la production biologique**, occupant la quatrième position en Afrique en termes d'hectares consacrés à l'agriculture biologique et la septième au niveau mondial en pourcentage d'agriculture biologique. Le pays excelle particulièrement dans la production d'huile d'olive biologique, avec 74 % de sa production certifiée biologique, ce qui en fait le premier exportateur mondial dans cette catégorie. En outre, 22 % des exportations tunisiennes de dattes proviennent également de l'agriculture biologique, témoignant de l'engagement du pays envers des pratiques agricoles durables et respectueuses de l'environnement (Paull, 2024).

3.4.2. Industries Connexes

En Tunisie, bien que le système alimentaire ait montré une certaine résilience, les crises récentes ont mis en évidence des défis dans des secteurs connexes clés comme celui de l'emballage ou celui de la logistique et le stockage. Ces limitations entravent la valorisation des exportations de produits essentiels.

Conditionnement
et emballage

Stockage et
transport

Design et marketing

Services Ingénierie

Outils et
machinerie

Technologies
digitales

Dynamique du Secteur Emballage. En Tunisie, la filière de l'emballage, composée de 400 entreprises générant environ 25 000

emplois, joue un rôle clé dans la valorisation des exportations, notamment de produits tels que l'huile d'olive, les dattes, et autres produits agro-alimentaires. Ce secteur, en croissance annuelle de 10% et contribuant à hauteur de 4% au PIB, est crucial pour le secteur agroalimentaire, avec 66% des services d'emballage lui étant destinés (CITET, 2019). Cependant, la pandémie de COVID-19 a exposé la fragilité des chaînes d'approvisionnement, notamment en matière d'emballages et de pièces de rechange, soulignant un besoin pressant de diversifier les fournisseurs et les clients. **Il existe une demande accrue pour des compétences spécialisées dans les techniques d'emballage, essentielles pour améliorer la présentation et la diversification des marchés à l'exportation** (APII, 2022). Cette nécessité de développement compétence souligne l'importance de l'emballage dans la compétitivité internationale des produits tunisiens.

Défis Logistiques et Stockage. Bien que la Tunisie occupe le 6e rang au niveau africain et le 32e rang mondial dans le secteur logistique selon l'indice « Emerging markets logistics index 2023 » publié par Agility et Transport Intelligence, des défis subsistent dans les infrastructures de stockage et de distribution agricoles (Boulekbache, 2023). Ces lacunes ont été exacerbées par des crises récentes comme la pandémie de COVID-19 et le conflit Russo-Ukrainien. L'utilisation non optimale du stockage au froid et la longueur des circuits de distribution, impliquant de nombreux intermédiaires, ont conduit à une diminution de la qualité nutritionnelle des fruits et légumes frais (ITES, 2023).

En outre, **la Tunisie souffre d'une capacité de stockage insuffisante**, ce qui entraîne des difficultés considérables pour faire face aux fluctuations des marchés internationaux. Les silos de stockage de céréales, qui se basent principalement sur un dispositif constitué de silos portuaires et de silos de repli implantés dans les zones de consommation, ne représentent que 45 % de la capacité de stockage nationale (ITES, 2023). Ces installations sont

régulièrement dépassées par le volume des importations, qui est cinq fois plus élevé que celui de la collecte locale. Cette insuffisance de capacité de stockage est particulièrement problématique pour des céréales comme le blé et l'orge, qui sont cruciaux pour la sécurité alimentaire du pays.

La Digitalisation. Pour l'IAA en Tunisie, la transition vers l'industrie 4.0 représente un défi crucial. Le consommateur cherche une connaissance approfondie de son alimentation (origine, composition, caractéristiques nutritionnelles) et aussi une personnalisation de son régime, avec une offre croissante de produits spécifiques comme les aliments sans gluten ou diététiques. Toutefois, malgré la popularité croissante de la digitalisation, **l'industrie 4.0 reste timide dans l'agroalimentaire tunisien**, en raison de barrières technologiques, de manque de compétences et d'une certaine réticence à redéfinir les stratégies existantes. Pour relever ces défis, il est impératif pour les IAA tunisiennes d'adopter des technologies avancées comme l'intelligence artificielle, et d'explorer des méthodes de traçabilité innovantes telles que la blockchain. La crise du COVID-19 et la nouvelle perception de ces enjeux offrent une opportunité unique pour initier un mouvement national vers une digitalisation et connectivité accrues (APII, 2022).

3.4.3. Les Structures d'Appui de l'IAA

La Tunisie dispose d'un réseau étendu de structures de soutien pour ses secteurs agricoles et agro-industriels. Cet écosystème comprend des institutions académiques offrant des formations spécialisées, des centres techniques qui promeuvent l'innovation et l'assistance technique, ainsi que des agences et groupements interprofessionnels qui encouragent les investissements et coordonnent les efforts de développement sectoriel et des chaînes de valeur. Ensemble, ces entités peuvent faciliter une intégration efficace de la recherche, de l'éducation, et du développement

économique, renforçant ainsi la compétitivité et la durabilité des industries clés en Tunisie.

Recherche et
Développement

Formation et
Éducation

Promotion et
Support

Malgré sa taille modeste, **le pays offre un éventail important d'institutions publiques éducatives et de développement** qui jouent un rôle crucial dans l'amélioration des secteurs agricoles et agroalimentaires. Ci-après une liste non exhaustive de ces institutions (APIA, 2022).

Centre Technique de l'Agro-alimentaire (CTAA). Créé en 1996, le CTAA est une entité publique sous la tutelle du Ministère de l'Industrie en Tunisie, destinée à soutenir techniquement le secteur agro-alimentaire. Il assure le développement et la promotion de ce secteur grâce à des services diversifiés de formation, d'analyse, de conseil, et d'assistance technique. Le CTAA organise ses activités à travers cinq directions principales, incluant les études et conseils, la sécurité alimentaire, les analyses, la formation, et les services communs (CTAA, 2017).

Pôle de Compétitivité de Bizerte. Le Technopôle de Bizerte est un acteur central du secteur agroalimentaire tunisien, agissant comme catalyseur et coordinateur parmi divers organismes et institutions. Il est structuré en quatre cellules principales : information et veille stratégique, ingénierie de formation, innovation et transfert de technologie, ainsi qu'assistance aux jeunes promoteurs. Le Technopôle se spécialise dans l'accompagnement, la formation, l'information, l'innovation et la mise en relation des acteurs du secteur, avec un accent particulier sur neuf filières prioritaires définies par la Stratégie Nationale de Promotion du Secteur Agroalimentaire.

Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII).

L'APII, sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des Mines, est essentielle pour le développement industriel et l'innovation en Tunisie. Ses principales fonctions incluent la formation des entrepreneurs via des pépinières d'entreprises, l'analyse comparative des branches industrielles, la diffusion d'informations industrielles à travers le Centre de Documentation et d'Information Industrielle (CDII), la gestion des avantages financiers et la simplification des démarches de création d'entreprises grâce à un guichet unique. Ces services renforcent l'innovation et soutiennent l'entrepreneuriat dans le pays.

École Supérieure des Industries Alimentaires de Tunis (ESIAT).

Affiliée à l'Université de Carthage, l'ESIAT propose un éventail de formations académiques dans le domaine des industries alimentaires, allant de la Licence au Doctorat. Cette école joue un rôle crucial dans l'enseignement supérieur spécialisé en industries alimentaires et favorise une synergie entre éducation, recherche, et applications industrielles, stimulant ainsi l'innovation et le développement durable dans le secteur agroalimentaire tunisien.

Centres Techniques Spécialisés. Plusieurs centres techniques sont spécialisés dans des domaines spécifiques :

- **Centre Technique de l'Agriculture Biologique (CTAB)**
- **Centre Technique des Agrumes (CTA)**
- **Centre Technique de la Pomme de Terre et de l'Artichaut (CTPTA)**
- **Centre Technique de l'Emballage et du Conditionnement (PACKTEC)**
- **Centre Technique des Dattes (CTD)**

Ces centres fournissent une assistance technique, promeuvent les meilleures pratiques de production, et contribuent à la diffusion des innovations technologiques dans leurs secteurs respectifs.

Groupements Interprofessionnels. Les groupements interprofessionnels jouent un rôle crucial en assurant la liaison entre différentes phases de production et en facilitant la concertation entre professionnels et administrations pour des secteurs tels que :

- **Légumes** : Groupement Interprofessionnel des Légumes (GIL)
- **Fruits** : Groupement Interprofessionnel des Fruits (GIFRITS)
- **Viandes rouges et lait** : Groupement Interprofessionnel des Viandes Rouges et du Lait (GIVLAIT)
- **Produits avicoles et cunicoles** : Groupement Interprofessionnel des Produits Avicoles et Cunicoles (GIPAC)
- **Dattes** : Groupement Interprofessionnel des Dattes (GID)
- **Conserves alimentaires** : Groupement des Industries de Conserves Alimentaires (GICA)

Agence de Vulgarisation et de Formation Agricoles (AVFA). Placée sous l'autorité du ministère de l'Agriculture, l'AVFA est chargée de la formation professionnelle et de la vulgarisation agricole. Elle développe et supervise des programmes de formation pour répondre aux besoins du marché de l'emploi et appuie les programmes de vulgarisation pour améliorer les compétences des acteurs du secteur.

Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA). Créée en 1983, l'APIA est un établissement public non administratif qui vise à promouvoir l'investissement privé dans les secteurs de l'agriculture et de la pêche en Tunisie. Elle offre des avantages financiers et fiscaux, assiste les promoteurs dans leurs démarches d'investissement, et organise des événements pour stimuler la collaboration et le développement des secteurs agricoles.

Commissariats Régionaux de Développement Agricole (CRDA). Les CRDA fonctionnent comme des extensions du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche, et sont répartis dans les 24 gouvernorats de la Tunisie. Ils jouent un rôle clé dans l'adaptation des résultats de recherche aux conditions locales, la vulgarisation agricole, et le soutien technique aux producteurs.

L'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA). Créée en 1947, l'UTICA est la centrale patronale nationale représentant près de 150 000 entreprises privées dans divers secteurs économiques, à l'exception du tourisme et du secteur bancaire et financier. L'UTICA, composée principalement de petites et moyennes entreprises, compte plus de 25 000 responsables syndicaux. Elle fédère les entreprises, encourage l'investissement et l'innovation, fournit soutien, conseils et informations aux entreprises, et défend leurs intérêts lors des négociations sociales. En participant activement à l'élaboration et à la mise en place de politiques économiques et sociales, l'UTICA vise à créer un climat favorable au développement économique. Structurée en 17 fédérations, 24 unions régionales, 216 unions locales, 370 chambres syndicales nationales et 1700 chambres syndicales régionales, l'UTICA joue un rôle crucial dans le développement économique national et international (UTICA, n.d.).

La Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONECT).

Fondée en 2011, la CONECT est une organisation patronale syndicale et citoyenne qui fédère les PME tunisiennes et étrangères opérant dans divers secteurs et toutes les régions. Elle défend les intérêts de ses adhérents en les représentant auprès des pouvoirs publics et des partenaires, et promeut l'entreprise et l'initiative privée pour développer le tissu économique et social du pays. La CONECT offre des informations fiables sur l'environnement économique et social, propose des lois et des amendements, et contribue à l'établissement des politiques de développement. Elle réalise également des études en partenariat avec des institutions internationales et des bureaux d'études (Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie, 2022).

Mécanismes de soutien du secteur. Depuis le démarrage du processus de mise à niveau de l'industrie en 1995, le secteur des IAA a bénéficié de plusieurs mécanismes de soutien comme : le programme de mise à niveau à travers la mise en place d'un fonds pour la compétitivité, le Programme de modernisation industrielle (PMI, financé par l'UE), le Programme d'appui à la Compétitivité des entreprises et à l'Amélioration de l'accès aux Marchés (financé par l'UE),

Depuis plusieurs années, des projets/programmes ont été initiés par des partenaires techniques et financiers internationaux pour travailler d'une manière spécifique sur certaines filières en adoptant l'approche des chaînes de valeur (cas du programme Pampat financé par la coopération suisse).

De nouveaux programmes ont été par ailleurs lancés pour soutenir l'entreprise dans sa transition énergétique et numérique, comme le programme Industrie 4.0 financé par la GIZ.

Aujourd'hui, il existe donc plusieurs mécanismes de soutien ; **il serait intéressant d'évaluer la pertinence et leur efficacité au regard**

des besoins des entreprises et particulièrement de la PME. Il y a aussi un effort à faire pour l'information de l'entreprise sur ces mécanismes de soutien dont certains restent méconnus par certaines d'entre elles.

3.4.4. L'Infrastructure de la Tunisie

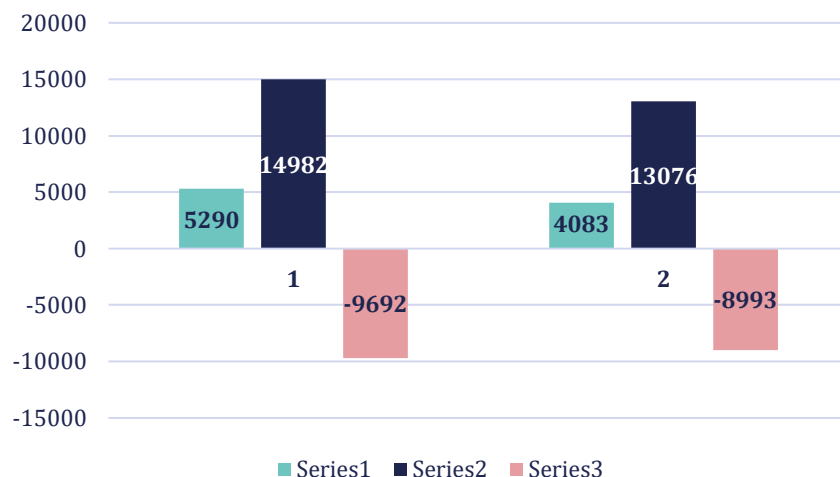
L'infrastructure de la Tunisie, incluant un réseau développé de routes et de ports, est essentielle pour son développement économique et l'intégration au commerce mondial. Toutefois, la compétitivité de ces infrastructures est en déclin, nécessitant des améliorations urgentes, en particulier pour les installations portuaires et les services de transport. Parallèlement, la Tunisie fait face à des défis de durabilité énergétique, avec une forte dépendance aux combustibles fossiles et un stress hydrique croissant, exacerbé par une gestion inadéquate des ressources en eau. Ces enjeux soulignent l'importance de se tourner vers les énergies renouvelables, comme le solaire, pour améliorer la durabilité et la sécurité énergétique.



L'Energie. En Tunisie, le secteur industriel est le troisième plus grand consommateur d'énergie, représentant plus de 25 % de la

consommation finale d'énergie du pays. Consciente du rôle crucial de l'efficacité énergétique dans le renforcement de la compétitivité de ses industries, la Tunisie a lancé des programmes de soutien dès la fin des années 1980 pour améliorer l'efficacité énergétique. Ces efforts, initialement ciblés sur les grands consommateurs d'énergie, se sont étendus à d'autres secteurs industriels suite à des réformes importantes telles que la loi de gestion de l'énergie de 2004 et la création du Fonds de Gestion de l'Énergie en 2005. De plus, l'introduction de la cogénération en 2002, exploitant le potentiel de production simultanée de chaleur et d'électricité de manière efficace, constitue une autre étape significative vers l'optimisation de l'utilisation énergétique.

Figure 12. Balance Commerciale Énergétique 2022-23 (MDT)

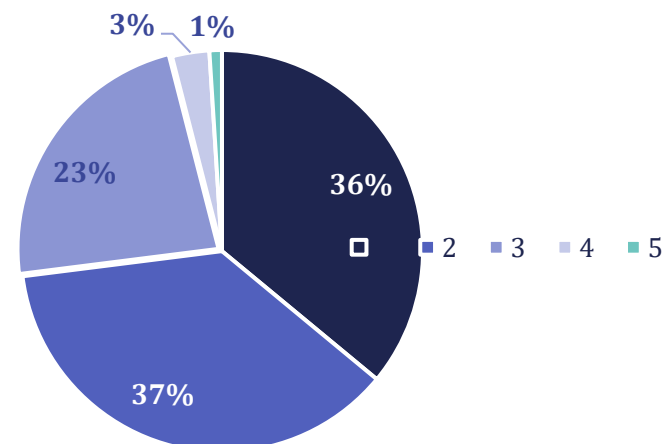


Source : (Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie, 2023)

La Tunisie est confrontée à un **déficit énergétique notable**, qui s'est accentué en 2023 avec une diminution de 6% de ses ressources

d'énergie primaire. Cette baisse est principalement due à un recul de la production nationale de pétrole brut et de gaz naturel, lesquels représentent 73% des ressources énergétiques primaires du pays (Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie, 2023). Cette forte dépendance aux combustibles fossiles expose la Tunisie à des risques significatifs, notamment en termes de sécurité énergétique et de volatilité des prix sur les marchés internationaux. Par ailleurs, la contribution de l'électricité renouvelable au mix énergétique reste très modeste, ne constituant que 1% des ressources primaires. En outre, la redevance sur le transit du gaz algérien a également connu une baisse, accentuant le déficit. Dans ce contexte, il devient impératif pour la Tunisie de diversifier ses sources d'énergie et de renforcer son engagement envers les énergies renouvelables, afin de réduire sa dépendance aux énergies fossiles et de sécuriser son avenir énergétique.

Figure 13. Répartition des Ressources en Energie Primaire 2023



Source : (Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie, 2023)

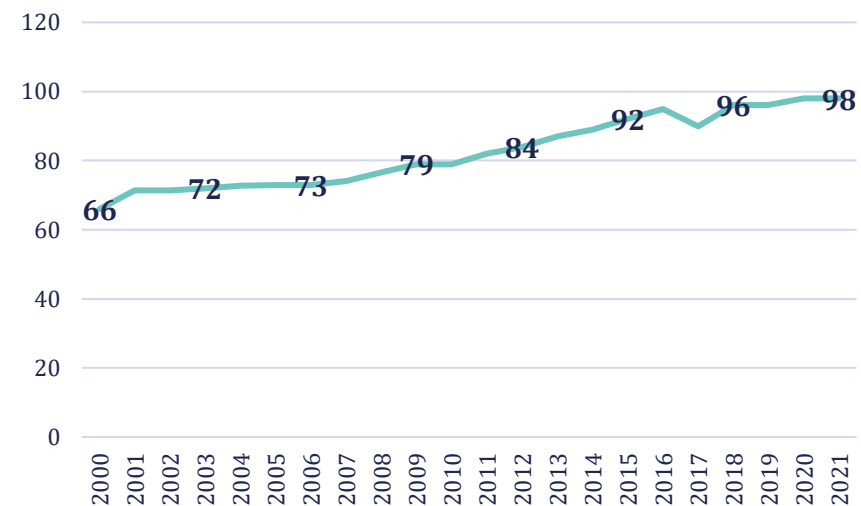
L'énergie solaire, et en particulier les systèmes photovoltaïques (PV), **offre une opportunité considérable en Tunisie**, notamment dans les secteurs agricole et agro-industriel. Le potentiel technique pour les systèmes PV connectés au réseau dans ces secteurs est estimé à environ 808 MWc, avec des capacités spécifiques de 530 MWc pour l'agriculture et 278 MWc pour les applications agro-industrielles (GIZ, 2019). L'utilisation des systèmes PV est particulièrement bénéfique pour les applications non connectées au réseau, comme le pompage de l'eau solaire pour l'irrigation, présentant un potentiel substantiel d'environ 108 MWc. Cette capacité pourrait couvrir de manière significative les besoins énergétiques de quelque 70 500 hectares de terres agricoles, représentant environ 12% du potentiel total estimé (GIZ, 2019). Malgré certains défis économiques, tels que les longues périodes de remboursement pour certains systèmes connectés au réseau, le potentiel économique et technique global pour le PV solaire dans les secteurs primaires de la Tunisie s'élève à 347,5 MWc, soit environ 43% du potentiel technique total estimé, soutenu par des investissements importants et des incitations étatiques visant à promouvoir des pratiques énergétiques durables à travers le pays.

L'Infrastructure Routières et Maritimes. La Tunisie possède un réseau routier étendu, comprenant 20 000 km de routes principales et 52 000 km de routes rurales, ainsi que huit ports, dont sept sont actifs dans le commerce international (World Bank, 2018). Ce réseau d'infrastructures a historiquement favorisé l'accessibilité et soutenu le développement économique. Cependant, depuis 2009, la compétitivité des infrastructures tunisiennes, notamment routières et maritimes, a commencé à décliner. Selon un livre blanc sur le secteur des transports et de la logistique publiée par la Banque mondiale en 2016, la Tunisie fait face à plusieurs défis critiques : une performance logistique en baisse, des infrastructures portuaires jugées inadéquates en termes de capacité et d'efficacité, et des services de transport public de qualité médiocre, particulièrement dans le Grand Tunis. Ce rapport souligne également un déficit

financier chronique parmi les entreprises de transport public, exacerbant les problèmes de maintenance et d'efficacité du réseau de transport. En comparaison avec des pays comme le Maroc et la Jordanie, **la Tunisie accuse un retard significatif dans la modernisation de son infrastructure de transport**, ce qui souligne le besoin urgent de réformes et d'investissements pour améliorer la compétitivité de ses infrastructures routières et maritimes

Le Stress Hydrique. La Tunisie, avec une disponibilité moyenne de 410 m³ d'eau par habitant par an, se trouve dans une situation de stress hydrique élevé, classée 30ème sur 164 pays. Cette pression sur les ressources en eau est exacerbée par une croissance démographique rapide, augmentant la demande en eau tant pour les activités économiques que pour l'usage domestique.

Figure 14. Niveau de Stress Hydrique 2000-21 (%) **



**Prélèvement d'eau douce en proportion des ressources en eau douce disponibles

Source : (United Nations, 2021)

L'agriculture, qui absorbe environ 80% de l'eau consommée tout en démontrant une efficacité d'utilisation relativement faible, nécessite une gestion plus rationnelle de l'irrigation (ONAGRI, 2023). L'adoption de cultures moins gourmandes en eau mais à haute valeur ajoutée est essentielle pour améliorer l'efficacité. En outre, depuis 2000 jusqu'à 2021, le stress hydrique en Tunisie a augmenté de 48%, signalant une urgence croissante à adresser ces enjeux (United Nations, 2021).

Le secteur industriel, quant à lui, bien qu'il représente une faible part de la consommation totale d'eau avec environ 0,965 millions de m³ annuellement, montre une tendance à la baisse de l'eau facturée pour cet usage, atteignant 0,8 millions de m³ en 2020. Cette réduction de la consommation industrielle d'eau pourrait contribuer à alléger quelque peu la pression sur les ressources nationales (ONAGRI, 2023).

Stratégie de Sécurité Hydrique à l'Horizon 2050. Face à ces défis, la Tunisie a élaboré la Stratégie du secteur de l'eau à l'horizon 2050, visant à sécuriser et à gérer de manière durable et équitable l'accès aux ressources en eau. Cette stratégie s'appuie sur une gestion intégrée des ressources en eau et prévoit un plan d'action estimé à environ 23 milliards d'euros (Groupe de la Banque Africaine de Développement, 2023). Ce plan ambitieux est conçu pour soutenir le développement socioéconomique du pays tout en garantissant la durabilité et l'efficacité de l'utilisation des ressources hydriques.

4. L'IMPACT DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

La Tunisie, en raison de sa situation géographique et de son environnement naturel, ainsi que des pratiques agricoles non durables dans certaines régions, figure parmi les pays les plus vulnérables aux effets du changement climatique. Ce phénomène menace d'exacerber la crise de la pénurie d'eau, un défi majeur pour un pays déjà confronté à l'aridification, causée par une hausse des températures, une augmentation de l'évapotranspiration et une diminution des précipitations. Cette réalité affecte gravement la production agricole et pourrait s'aggraver, poussant de nombreux agriculteurs à abandonner leurs terres pour les zones urbaines, exacerbant ainsi la pénurie de main-d'œuvre agricole et accentuant les défis socio-économiques du pays.

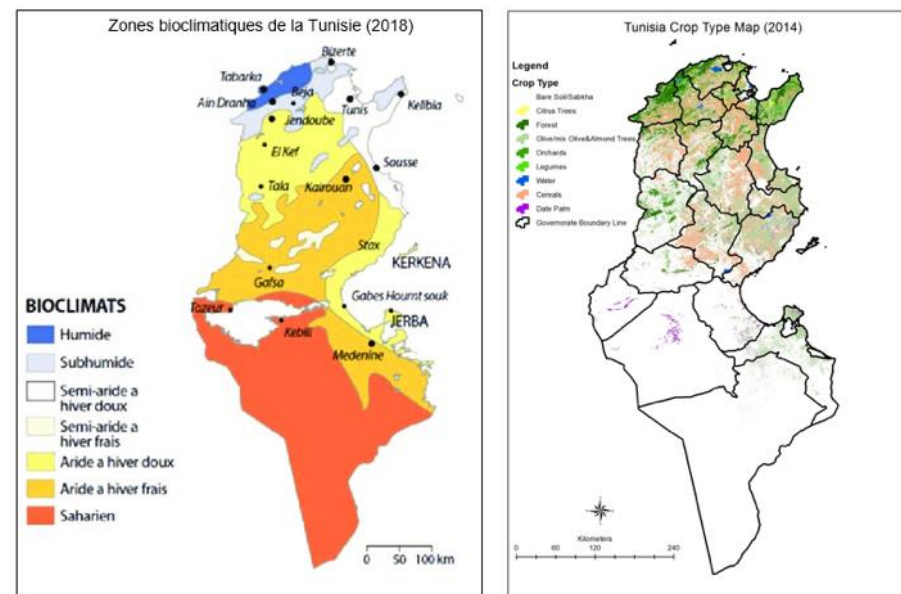
4.1. Le Climat de la Tunisie

La Tunisie, avec ses climats variés allant du méditerranéen au nord au désertique au sud, subit des impacts marqués du changement climatique, notamment l'augmentation des températures et la réduction des précipitations. Ces changements affectent gravement les ressources en eau, l'agriculture, et la sécurité alimentaire, surtout dans les régions agricoles du nord et du centre, où ils diminuent la productivité et la qualité des cultures.

La Tunisie, située en Afrique du Nord, possède une géographie diverse incluant une longue côte méditerranéenne, les montagnes

de l'Atlas et une partie du désert du Sahara. Les zones climatiques du pays varient d'un climat méditerranéen au nord avec des précipitations relativement élevées à un climat désertique au sud avec des précipitations minimales. Le pays subit des impacts significatifs du changement climatique à travers ses régions variées, depuis l'augmentation des températures, l'accroissement de l'aridité, la réduction des précipitations, jusqu'à l'élévation du niveau de la mer. Les implications socio-économiques et environnementales affecteront particulièrement les ressources en eau, l'agriculture et l'élevage, les zones côtières et la sécurité alimentaire (World Bank, 2021). (Voir la figure 15.)

Figure 15. Zones Bioclimatiques de la Tunisie et Carte des Types de Cultures en Tunisie



Source: (World Bank, 2018) et (Mawred Knowledge Hub, 2014)

La production agroalimentaire en Tunisie, principalement localisée dans le nord et le centre du pays, est fortement impactée en termes de productivité et de qualité dans de nombreux sous-secteurs. Cela est dû aux effets du changement climatique, et notamment, les deux principaux impacts en Tunisie sont :

- **Le manque de pluie**
- **L'augmentation des températures**

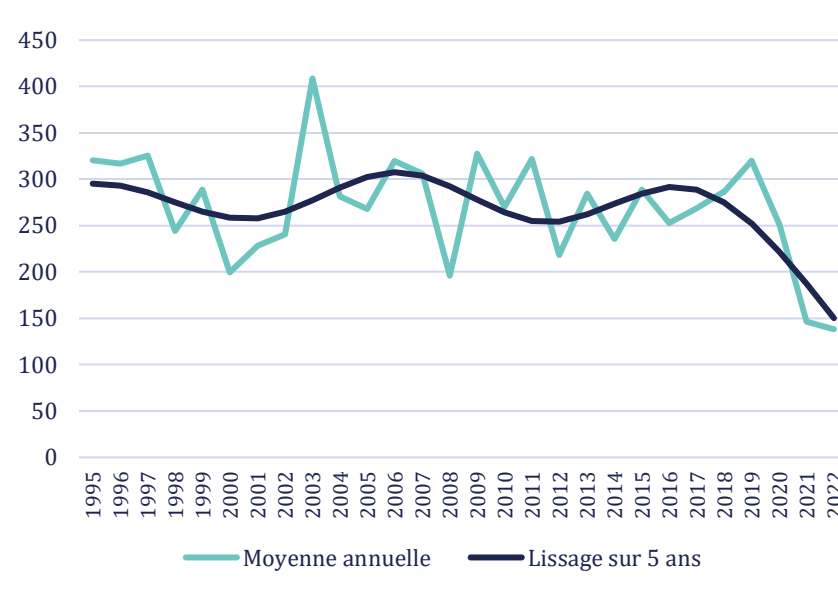
4.2. L'Effet du Changement Climatique en Tunisie

Depuis plusieurs années, la Tunisie est confrontée à une série de sécheresses qui ont exacerbé le stress hydrique, affectant profondément l'agriculture. La plupart des terres arables dépendent des précipitations pour l'irrigation, tandis que la diminution des eaux de surface pousse les agriculteurs à puiser dans les eaux souterraines. Cette situation aggrave la dégradation de la qualité de l'eau. Parallèlement, le changement climatique accentue les défis avec une augmentation des températures et une réduction des précipitations, contribuant à l'avancée du désert du Sahara vers le nord et intensifiant l'aridité. Face à ces conditions difficiles, de nombreux agriculteurs migrent vers les zones urbaines en quête de meilleures opportunités, exacerbant l'exode rural et laissant les terres agricoles sans suffisamment de main-d'œuvre pour leur culture.

La Sécheresse. Après quatre années consécutives de sécheresse depuis 2019, **le stress hydrique s'est intensifié**, affectant la production et la qualité de nombreux sous-secteurs agricoles. En Tunisie, soixante-dix-sept pour cent des ressources en eau sont allouées à l'agriculture, permettant d'irriguer seulement 8 % des terres arables du pays. Cela laisse la grande majorité, soit 92 %, dépendante des précipitations pour l'irrigation. Avec la raréfaction

des eaux de surface, les agriculteurs sont contraints d'utiliser les eaux souterraines pour compléter l'irrigation des cultures et des arbres fruitiers. Cela a conduit à la présence de plus de 44 000 puits d'eau profonde, dont 30 000 n'ont pas de licence, ce qui entraîne l'épuisement des sources d'eau et la détérioration de la qualité de l'eau (Allam, 2023). Les prévisions indiquent une réduction des précipitations de 5 à 10 % d'ici 2050, pouvant s'intensifier à une diminution de 5 à 20 % en 2100 (Labiadh, 2021). *(Voir la figure suivante pour plus de détails.)*

Figure 16. Précipitations Annuelles Observées en Tunisie (1995 - 2022)

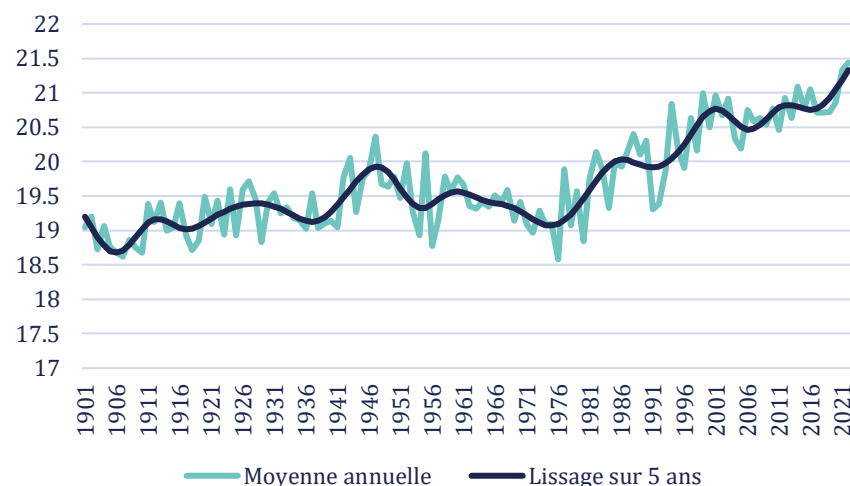


Source : (World Bank, 2022)

Une Augmentation des Températures. De plus, le changement climatique a également entraîné une augmentation des températures. Les projections du Groupe d'experts

intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) indiquent une forte probabilité de poursuite du réchauffement en Tunisie, où **une augmentation de 0,50°C par décennie depuis les années 1970 dépasse largement la moyenne mondiale de 0,15°C** (World Bank, 2019). Selon une étude de l'Institut National de Météorologie (INM), les projections basées sur le scénario RCP 4.5 révèlent une augmentation significative des températures moyennes annuelles pour 2050 et 2100. L'augmentation prévue est de +1°C à +1.8°C pour 2050, et de 2°C à 3°C d'ici la fin du siècle. *(Consultez la figure 17 pour voir l'évolution historique des températures en Tunisie.)*

Figure 17. Températures Observées en Tunisie 1901-2019



Source : (World Bank, 2022)

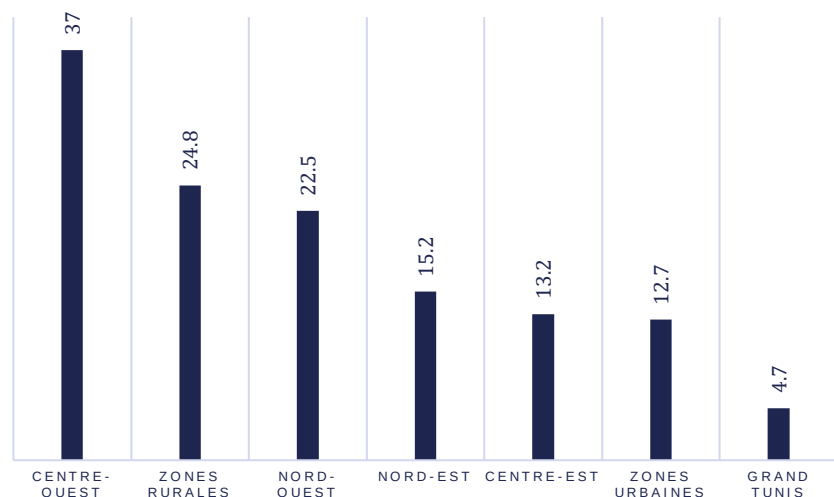
En conséquence, **l'aridification et les sécheresses s'intensifient**, se manifestant sous différentes formes : l'avancée progressive du Sahara depuis le sud du pays, jusqu'à l'épuisement des ressources naturelles du sol par la surexploitation agricole dans son nord. Cela a non seulement contribué à la pénurie d'eau, mais aussi perturbé le

cycle des cultures de principaux produits agricoles tels que le blé, les dattes, les olives et les agrumes, qui seront discutés plus loin dans cette section.

La Migration Rurale. Le changement climatique oblige de nombreux agriculteurs Tunisiens à migrer pour s'adapter, les forçant ainsi à abandonner leurs traditions agricoles. Une étude menée par le Programme des Nations Unies pour le développement, l'Agence suisse pour le développement et la coopération, l'Organisation internationale pour les migrations des Nations Unies et le gouvernement tunisien souligne que **les changements environnementaux constituent un facteur majeur de migration des populations rurales** (Chibani, 2022).

Face à des séries de mauvaises récoltes, à la diminution des précipitations et à l'augmentation du coût des engrais, l'agriculture devient de moins en moins rentable pour ces agriculteurs. Parallèlement, l'urbanisation connaît une croissance rapide, avec des projections suggérant une augmentation de la population urbaine de 67 % à 77 % d'ici 2050 (Nouhaila, 2023). Les régions côtières, qui sont plus urbanisées et développées, attirent une grande partie de cette migration. Elles représentent 90 % de l'emploi total et abritent 85 % des entreprises de tous les secteurs, dont près de la moitié sont spécialisées dans la production de biens destinés à l'exportation (Carnegie Endowment for International Peace, 2020).

Figure 18. Taux de Pauvreté par Région 2021 (%)



Source : (Alfani, 2023)

Le graphique sur les taux de pauvreté souligne l'exode rural, avec des taux bien plus bas dans les zones urbaines/côtières comparés aux régions rurales. Ceci reflète la migration des populations vers des zones offrant plus d'opportunités et d'infrastructures, exacerbant l'écart de pauvreté entre les zones rurales et urbaines.

En 2022, plus de 45 % des travailleurs agricoles avaient plus de 60 ans, et moins de 10 % avaient moins de 35 ans, ce qui indique **une évolution démographique vers un abandon du travail agricole**. (Arafah & Meddeb, 2024). Cet exode vers les villes urbaines exacerbe la pénurie de main-d'œuvre agricole dans les zones rurales. Les agriculteurs, en quête de meilleures opportunités, délaissent leurs terres, ce qui entraîne une réduction de la culture des champs et de la production agricole.

Impact environnemental du secteur : peu de données disponibles pour le secteur.

Comme toute activité industrielle, les activités du secteur impactent l'environnement avec des degrés différents selon les branches d'activité. D'une manière générale, il n'existe pas aujourd'hui une étude précise qui évalue l'impact environnemental du secteur IAA.

Pour la consommation de l'énergie, il existe une note de synthèse réalisée en 2021 dans le cadre du programme SUNREF sur les projets prioritaires de maîtrise de l'énergie dans la branche des industries alimentaires. Cette note désigne les industries de conserves comme étant les industries agroalimentaires les plus grosses consommatrices de l'énergie ; en effet, il s'agit de la première branche de l'agro-alimentaire consommatrice de fuel avant l'industrie du sucre et celle des céréales et dérivés avec 22 884 Ktep (1000 tonnes Equivalent Pétrole) (source : Agence Nationale de Maîtrise de l'Energie).

Il est important de noter aussi que le calcul de l'empreinte carbone n'est pas encore une pratique utilisée par les acteurs du secteur alimentaire. Tout d'abord, ce n'est pas une exigence réglementaire et elle n'est pas non plus exigée par les importateurs européens, notamment de produits alimentaires, contrairement à d'autres produits industriels (acier, ciment, aluminium, engrais azotés, hydrogènes) ; ces derniers sont soumis aux nouvelles exigences européennes en rapport avec le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF) et les nouveaux objectifs européens à l'horizon de 2030.

Ce mécanisme ne concerne pas encore les denrées alimentaires mais pourrait y être étendu, ce qui obligerait les acteurs des filières alimentaires à calculer leur empreinte carbone en vue d'accéder au marché européen. Il est donc important d'anticiper cette éventualité

et de s'informer sur les résultats du rapport sur l'extension à d'autres secteurs à paraître en 2025.

Certains acteurs ont toutefois commencé le calcul de l'empreinte carbone : il s'agit d'entreprises qui sont intégrées dans une démarche RSE (entreprises relevant principalement de holding alimentaire) ou bien les entreprises du sous-secteur de l'huile de l'olive qui bénéficient d'un programme de soutien (programme CQE) afin de calculer l'empreinte carbone pour répondre aux exigences des clients du marché européen.

4.3. Impact sur des Sous-secteurs Spécifiques

Les variations de température, les changements dans les schémas de précipitations et l'augmentation de la fréquence des événements climatiques extrêmes mettent à l'épreuve les méthodes de production traditionnelles. Ces fluctuations climatiques touchent directement la disponibilité de l'eau, la fertilité des sols, et la répartition des espèces, influençant les rendements des cultures, la santé des écosystèmes aquatiques et forestiers.

Céréales et Dérivés. En 2023, le ministère de l'Agriculture a annoncé que la récolte céréalière de l'année n'atteindrait que 250 000 tonnes, marquant une nette réduction par rapport aux 750 000 tonnes de l'année précédente, en raison d'une sécheresse extrême survenue lors du lancement de la campagne céréalière (Le Groupe de la Banque Africaine de Développement, 2023). Une enquête révèle que 84 % des agriculteurs de blé imputent le déclin des rendements principalement au manque de précipitations, soulignant l'importance cruciale de la disponibilité de l'eau dans la culture du blé (World Bank, 2019). Ces défis sont aggravés par les coûts élevés

liés à l'irrigation, tels que l'électricité pour faire fonctionner les pompes et les frais pour l'eau des canaux ou autres services publics, qui peuvent représenter des dépenses prohibitives pour de nombreux agriculteurs.

Lait et Dérivé. La sécheresse en Tunisie a entraîné une réduction significative de la production laitière, avec une diminution de 30 % du cheptel au cours des cinq dernières années, ce qui représente une baisse à environ 350 000 vaches productives, contre 600 000 auparavant (Agence Tunis Afrique Press, 2024). Cette diminution a un impact direct sur la disponibilité du lait, réduisant les collectes quotidiennes à environ 1 400 litres et la production annuelle à 640 millions de litres. La pénurie est aggravée par les vagues de chaleur et les températures extrêmes, qui affectent non seulement la quantité mais aussi la qualité du lait cru (World Bank, 2019). Selon une interview avec l'UTAP, les vaches en Tunisie ne produisent pas suffisamment de lait avec un taux élevé de matière grasse, ce qui impacte la production de produits dérivés du lait, comme le fromage. Cela oblige la Tunisie à importer du fromage riche en matières grasses, coûteux, car elle ne peut pas le produire localement. Selon des interviews, l'importation de ces fromages (qui sont des rebuts de fromage) est destinée à fabriquer du fromage fondu.

Produits de la Mer. La montée du niveau de la mer, due au réchauffement climatique, provoque une érosion côtière grave en Tunisie, affectant ses communautés de pêcheurs. Près de la moitié des 670 km de côtes tunisiennes sont gravement menacés par l'érosion, un chiffre en nette augmentation depuis 1995. D'ici 2050, cela pourrait entraîner une perte de valeur foncière de 1,6 milliard de dollars US et des coûts supplémentaires de 277 millions de dollars pour la réparation des routes suite aux inondations (World Bank, 2023). De plus, l'augmentation de la température et de la salinité de la mer, ajoutées aux activités humaines, nuisent à la biodiversité marine et à l'équilibre de l'écosystème. La diminution de certaines espèces, comme les éponges et les palourdes, et l'augmentation

anormale d'autres, comme le crabe bleu, témoignent de changements significatifs dans l'écosystème marin (Labiadh, 2021).

Face à ces défis, il devient impératif pour les sous-secteurs de l'IAA d'adapter leurs pratiques de gestion, d'investir dans des stratégies de résilience et d'innover en matière de techniques de production durable afin d'assurer la sécurité des chaînes d'approvisionnement alimentaires et des ressources à l'échelle globale.

Valorisation des sous-produits, une source potentielle d'innovation. Certaines filières constituent une source importante de sous-produits et/ou des déchets ; il s'agit notamment de la filière des dattes et de la filière de l'huile d'olive.

Plusieurs travaux de recherche sont menés pour valoriser ces produits. Nous pouvons citer la valorisation des rebuts de dattes pour faire de la pâte de dattes ou la valorisation des noyaux d'olives pour fabriquer des granulés de plastique avec une composante biologique. Des brevets ont été obtenus suite à plusieurs travaux de recherche.

Il existe à cet effet un potentiel significatif d'innovation à travers la valorisation des sous-produits alimentaires, et des mécanismes de soutien et de financement sont mis en place, notamment pour soutenir la recherche collaborative (cas du mécanisme COINNOV soutenu par la GIZ).

5. LA SECURITE ALIMENTAIRE

5.1. Définition

La sécurité alimentaire se réfère à la capacité de garantir à chaque personne un accès constant et approprié à des aliments en quantité suffisante, nutritifs et sains, pour couvrir ses besoins énergétiques et ses préférences alimentaires, permettant ainsi une vie active et en bonne santé (ITES, 2023). Elle implique la disponibilité alimentaire, l'accès physique et économique à ces aliments, la régularité de cet accès, ainsi que la qualité nutritionnelle et la sécurité des aliments consommés.

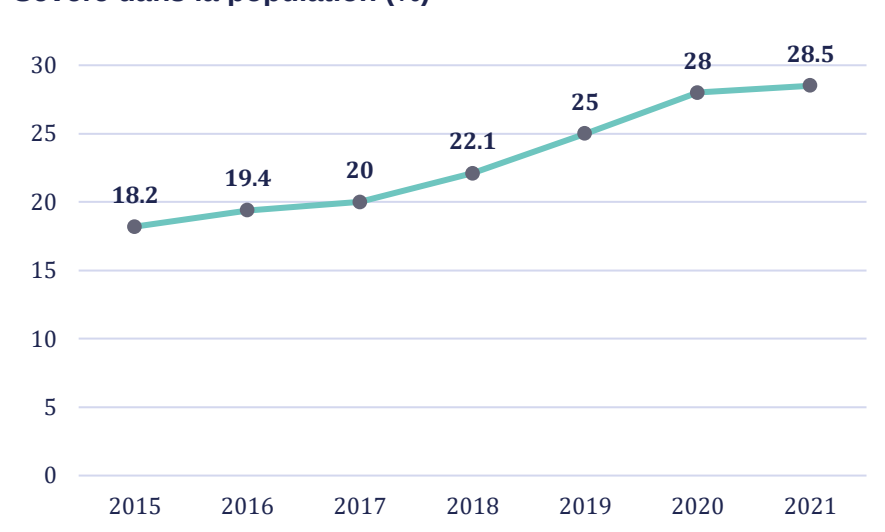
Au fil du temps, la définition de la sécurité alimentaire a évolué pour inclure des notions telles que la durabilité, mettant en lumière l'importance de systèmes alimentaires durables et la capacité des individus à influencer ces systèmes. Elle souligne que, au-delà de la production agricole et agro-alimentaire, la sécurité alimentaire nécessite la cohérence entre divers secteurs économiques, sociaux et environnementaux. Ce concept englobe désormais la production durable, la réduction du gaspillage, la protection de l'environnement et l'assurance que les besoins alimentaires actuels sont satisfaits sans compromettre les capacités des générations futures.

5.2. La Situation Actuelle

La pandémie de COVID-19 a gravement affecté les secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire en Tunisie, augmentant les coûts de production et réduisant la consommation en raison de la hausse des prix. Les crises récentes, notamment la guerre en Ukraine, ont accentué ces difficultés, perturbant les importations cruciales de céréales et affectant l'approvisionnement en produits alimentaires essentiels. Le régime alimentaire tunisien, caractérisé par une forte consommation de céréales et de sucre, reste peu équilibré malgré une diversification accrue. Le système de subventions, focalisé sur les céréales et les huiles végétales, favorise des aliments caloriques, mais peu nutritifs, contribuant aux problèmes de malnutrition et d'obésité.

Impacts de la crise sanitaire de la COVID-19. La pandémie de COVID-19 a été un événement mondial qui a rapidement affecté la santé des gens, leur situation sociale, et l'économie de chaque pays. Les secteurs de l'agriculture et de l'agro-alimentaire ont particulièrement souffert, avec une baisse de 3,5 % du produit intérieur brut (PIB) mondial et de 5,3 % des échanges commerciaux internationaux de 2019 à 2020. Cette crise a également augmenté le risque de faim, surtout pour les personnes déjà vulnérables (ITES, 2023).

Figure 19. Prévalence de l'Insécurité Alimentaire Modérée ou Sévère dans la population (%)



Source : (World Bank, 2021)

Des rapports, comme celui du Middle East Institute sur la sécurité alimentaire au Maghreb en 2021, montrent que l'insécurité alimentaire en Tunisie s'est aggravée après la pandémie. Avant Covid, de 2014 à 2016, 18,2 % des Tunisiens étaient déjà en situation d'insécurité alimentaire modérée à grave. Ce chiffre a grimpé à 25,1 % entre 2018 et 2020 (Tanchum M. , 2021). (Voir figure 19.)

Plusieurs études nationales ont analysé en détail l'impact de cette crise. Les principales conclusions de ces études montrent un impact significatif de la crise sur plusieurs aspects, notamment :

- **La situation financière précaire de petits agriculteurs et pêcheurs, qui ont vu leurs coûts de vie et de production augmenter sans pour autant bénéficier de la hausse des**

prix de vente de leurs produits, souvent contrôlés par des intermédiaires.

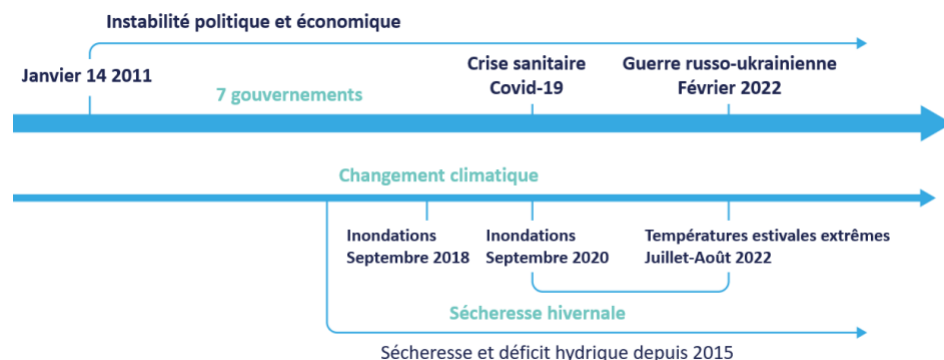
- **L'augmentation des prix des denrées alimentaires et des services de restauration, affectant la consommation des ménages.**

Ces perturbations ont profondément affecté le système alimentaire tunisien, mettant en évidence la nécessité d'adaptations et de mesures de résilience.

La Guerre en Ukraine. La guerre en Ukraine a eu un impact direct sur la sécurité alimentaire en Tunisie, un pays qui dépend largement des importations de céréales. En effet, 80 % de ces importations proviennent de Russie et d'Ukraine, deux pays au cœur du conflit. Rien qu'en 2021, la Tunisie a importé 984.000 tonnes de blé ukrainien et 111.000 tonnes de blé russe, des chiffres qui soulignent l'importance de ces pays pour l'alimentation tunisienne.

Face à cette dépendance et aux perturbations causées par la guerre, la Tunisie a dû rationner ses importations de céréales et chercher d'autres sources. Cette situation a particulièrement affecté l'approvisionnement en orge, un composant clé de l'alimentation du bétail. La réduction des importations d'orge a entraîné une pénurie temporaire de nourriture pour le bétail, impactant la disponibilité du lait et d'autres produits alimentaires riches en protéines animales. D'une façon générale, les plus touchés sont les petits agriculteurs dont les revenus ont fortement été impactés.

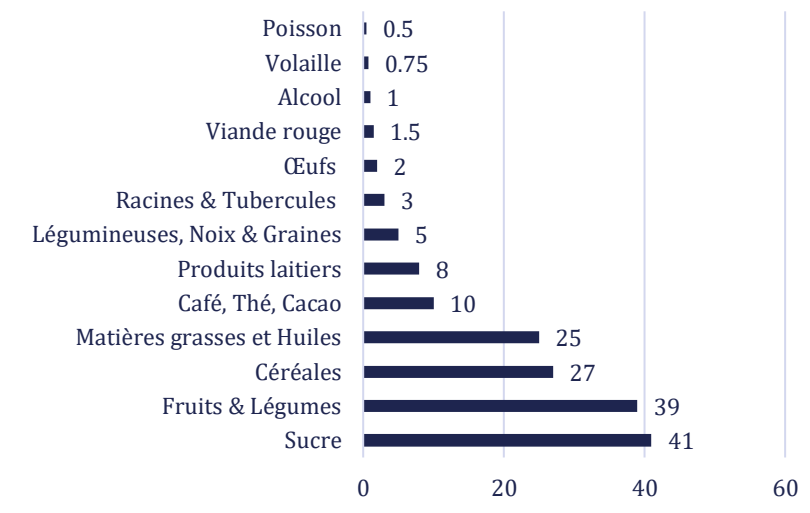
Figure 20. Chronologie des Chocs et Tensions Récents en Tunisie



Source : (FAO, 2023)

Le Régime Alimentaire Tunisien. Le régime alimentaire tunisien se caractérise par une forte consommation de glucides et de protéines, s'appuyant essentiellement sur le pain, les viandes, les poissons et les céréales telles que la semoule, le riz et les pâtes (Otieno, 2023). La consommation de blé par habitant est notablement élevée, s'élevant à 258 kg par an, pour une consommation totale avoisinant les 2,8 millions de tonnes. Bien que les légumes fassent aussi partie intégrante de l'alimentation tunisienne, la consommation de sucre reste élevée. (Voir la Figure 21 pour plus de détails sur les portions hebdomadaires par groupe alimentaire)

Figure 21. Portions par Semaine par Groupe Alimentaire



Source : (Planet-Based Diets, 2024)

Au fil du temps, la Tunisie a connu une hausse significative de la consommation de produits laitiers, de poissons, d'œufs, de viandes et de fruits, ce qui signale une évolution des habitudes alimentaires vers un régime plus diversifié. En revanche, les huiles et graisses ainsi que les légumes ont connu une augmentation plus modeste. Ces tendances reflètent une diversification de l'alimentation tunisienne. (Pour une illustration détaillée de l'évolution de la consommation des différents produits alimentaires, voir la figure 22.)

Figure 22. Évolution de la Consommation de Divers Produits Alimentaires en Tunisie (1985 – 2015)

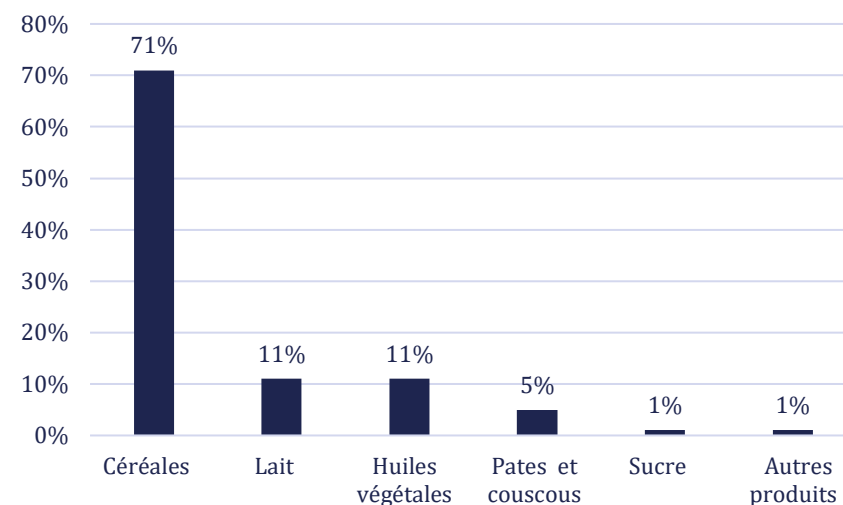
Produit	Augmentation (%)
Produits laitiers	193
Poissons	177
Œufs	157
Viandes	153
Fruits	134
Huiles et graisses	45
Légumes	28

Source: Rapport SA ITES, 2023

Malgré une diversification dans les habitudes alimentaires, **les céréales continuent de constituer la base de l'alimentation tunisienne**. Toutefois, **cette alimentation reste excessivement riche en céréales et en sucre, des taux qui dépassent les recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)**. L'OMS préconise un régime équilibré incluant une grande variété de fruits et légumes, de céréales complètes, de protéines maigres et une consommation limitée en sucres ajoutés et graisses saturées pour réduire le risque de maladies chroniques telles que l'obésité, qui touche 37,5 % des adultes tunisiens.

Système de Subvention. Le système actuel de subventions alimentaires en Tunisie, axé sur la compensation des coûts d'importation, de transformation et de commercialisation, favorise les céréales, les huiles végétales, le lait et le sucre.

Figure 23. Pourcentage de Subvention 2023



Source : (ITES, 2023)

Les céréales à elles seules représentent environ 76 % des subventions alimentaires, avec les huiles végétales à 11 %. Ces subventions encouragent la consommation de céréales, ce qui peut avoir des répercussions négatives sur la santé de la population tunisienne.

Avec les répercussions de la guerre en Ukraine sur l'approvisionnement en céréales, le système de subventions a du mal à maintenir la sécurité alimentaire, entraînant des pénuries et mettant en évidence les faiblesses du système. Néanmoins, il est important de reconnaître que diverses études ont mis en lumière le

rôle crucial du régime actuel de subventions dans la redistribution en faveur des segments les plus démunis de la population. Ces recherches soulignent que, malgré ses effets redistributifs significatifs, l'application universelle de ces subventions diminue grandement leur efficacité comme outil de lutte contre les inégalités et la pauvreté. Ce constat invite à une réflexion approfondie sur la nécessité de réformer le système de subventions pour optimiser son impact sur la réduction des disparités socio-économiques tout en préservant la sécurité alimentaire (ITES, 2023).

Le Gaspillage Elevé des Produits Subventionnés. Un gaspillage élevé des produits subventionnés, notamment le pain, pose des défis importants en Tunisie. Avec un taux de gaspillage de 15,7% pour le pain et de 10,2% pour les produits céréaliers, environ 22% des subventions allouées à la farine pour la fabrication du pain sont gaspillés (La Redac, 2024). **Ce gaspillage réduit la disponibilité des aliments, accélère la dégradation de l'environnement et augmente la dépendance aux importations alimentaires.**

Les pertes financières dues au gaspillage alimentaire sont significatives pour les ménages et l'État. Pour une famille tunisienne, le gaspillage alimentaire représente environ 12% des dépenses alimentaires, soit environ 85 dinars par mois. Pour l'État, le gaspillage du pain coûte environ 100 millions de dinars par an, soit 22,2% des subventions allouées à la farine. Environnementalement, le gaspillage contribue à la pollution et à la dégradation des écosystèmes. Une étude réalisée en collaboration avec le PNUE et l'association Racines et Développement Durable, souligne l'urgence de mobiliser les acteurs concernés pour mesurer et réduire les pertes et gaspillages alimentaires, à travers des actions quotidiennes et des cadres réglementaires incitatifs.

6. LES PRINCIPAUX MARCHES DES IAA EN TUNISIE

6.1. Le Marché Tunisien

L'industrie agroalimentaire (IAA) est principalement orientée vers le marché tunisien, bénéficiant d'un intérêt particulier pour répondre aux besoins de sa population de 12,26 millions d'habitants.

Plus récemment, l'industrie a été fortement affectée par des conflits mondiaux tels que le covid et la guerre en Ukraine, ainsi que des conflits politiques internes. Cela a conduit à :

- **Le rétrécissement de la classe moyenne**
- **L'érosion du pouvoir d'achat**

Cependant, malgré cela, nous observons les tendances suivantes :

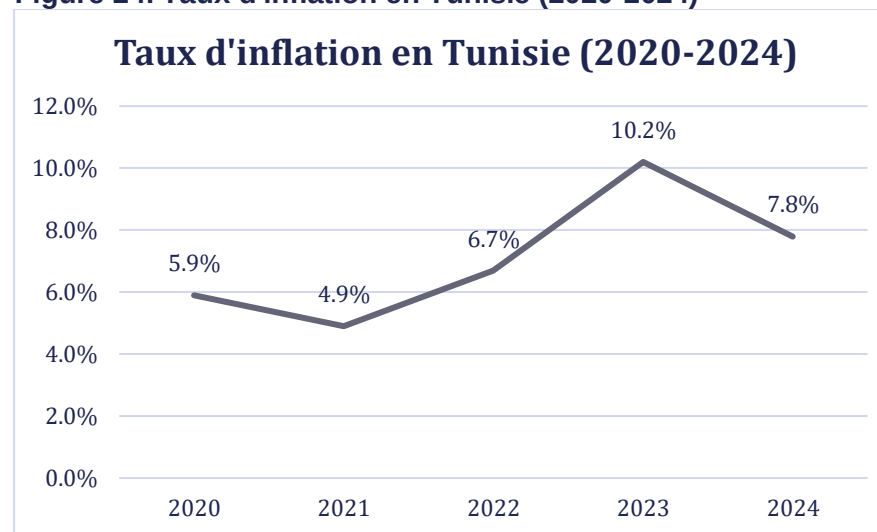
- **Croissance des canaux de distribution**
- **Croissance du tourisme post-covid**

6.1.1. Rétrécissement de la Classe Moyenne avec un Impact sur le Pouvoir d'Achat

La situation économique du pays, entraînant la stagnation du PIB par habitant, a réduit le pouvoir d'achat des ménages pauvres et, par conséquent, leurs dépenses alimentaires, aggravant leur sensibilité aux prix et la sécurité alimentaire.

Une étude de l'Institut Tunisien des Études Stratégiques (ITES), a montré que la classe moyenne en Tunisie est passée de plus de 70 % de la population en 2010 à 55 % en 2018. La pandémie n'a fait qu'accélérer cette tendance. De plus, l'inflation en mars 2021 était de 4,8 %, tandis qu'en mars 2024, elle a atteint 7,8 %, ce qui représente une croissance de 62,5 %.

Figure 24. Taux d'inflation en Tunisie (2020-2024)



Source : (Trading Economics, 2024)

L'état économique de la nation, caractérisé par un PIB par habitant stagnant, a diminué la capacité financière des familles à faible revenu, limitant ainsi leurs dépenses en nourriture. Cette dynamique a exacerbé leur vulnérabilité face aux fluctuations des prix, mettant en péril leur accès à une alimentation sûre et abordable.

6.1.2. Croissance des Canaux de Distribution Organisés

L'expansion des supermarchés et l'accroissement du commerce en ligne marquent une évolution qui suit la situation dans le reste du monde. Le commerce électronique offre aux petits producteurs des opportunités d'accéder directement au marché.

Les Canaux de Distribution. Bien que le réseau de distribution traditionnel, basé sur plus de 250 000 épiceries de quartier disséminées dans tout le pays, continue de dominer le marché tunisien, les canaux de distribution modernes se développent rapidement (International Trade Administration, 2022). L'essor des supermarchés témoigne d'une évolution de la distribution alimentaire, marquée par un développement significatif de la grande distribution et l'établissement de partenariats internationaux. Au cours de la dernière décennie, le secteur du commerce de détail moderne a connu une croissance importante, stimulée par l'expansion des supermarchés et des hypermarchés, souvent via des coentreprises avec des investisseurs étrangers, principalement en provenance de France (USDA, 2022).

La progression des grandes et moyennes surfaces (GMS) souligne un intérêt marqué pour une meilleure qualité et fiabilité dans l'approvisionnement des produits de l'IAA. Cette orientation des consommateurs vers les GMS traduit une exigence accrue pour des standards élevés en matière de sécurité et de qualité alimentaire, des critères que ces enseignes sont réputées pour satisfaire.

La pandémie a provoqué une réorganisation temporaire des parts de marché, favorisant les commerces de proximité en raison des restrictions sanitaires et des limitations de mouvement. Cette

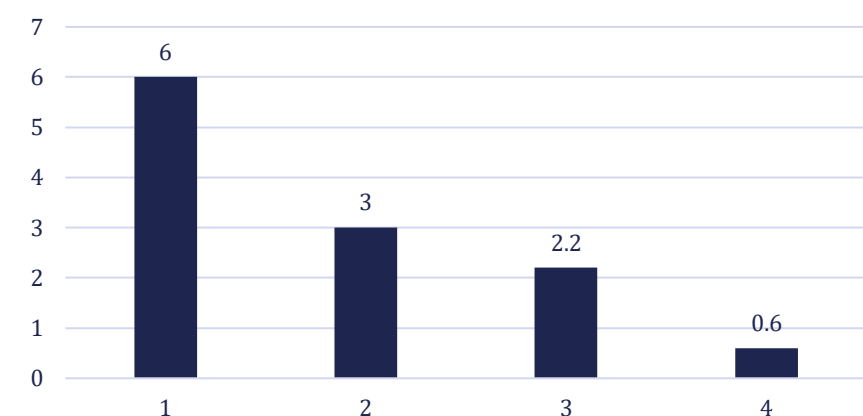
mutation a été accompagnée d'une expansion remarquable du secteur du e-commerce, qui a enregistré une croissance de 17 % en 2021 (International Trade Administration, 2022). **La progression du commerce électronique offre aux petits producteurs une opportunité substantielle d'élargir leur accès à des marchés précédemment inexplorés, soulignant l'évolution vers des plateformes numériques dans la chaîne de distribution agroalimentaire.**

6.1.3. Croissance du Tourisme Post COVID

Le rebond du tourisme indique une augmentation de la demande en produits alimentaires.

Le Tourisme. La reprise du tourisme post-COVID illustre une phase de croissance significative pour la Tunisie, où le tourisme représente traditionnellement environ 5 % du PIB. Après une chute drastique du nombre de visiteurs durant la pandémie, exacerbant les difficultés économiques existantes, l'année 2023 a marqué un tournant avec une croissance impressionnante de 49,3 % en glissement annuel. Ce rebond indique une augmentation de la demande pour les produits alimentaires. En effet, 10 % de la production totale de l'industrie alimentaire est allouée au secteur des services alimentaires, soulignant l'importance de l'interaction entre le tourisme et la demande alimentaire. Pour une analyse détaillée de la valeur de l'industrie alimentaire par canaux, veuillez consulter la figure 26.

Figure 25. Industrie Alimentaire par Canaux 2020 (en milliards de dollars US)



Source : (USDA, 2021)

En 2023, le pays a accueilli 8,8 millions de visiteurs, un chiffre notable au regard de sa population de 12,6 millions. Les Algériens (2,7 millions), suivis par les Libyens (2,1 millions) et les Français (avec une augmentation de 14,6 %, atteignant 974 000 touristes), ont constitué les principaux contingents (AFP, 2023). Selon l'Association Mondiale du Voyage Alimentaire, les dépenses en nourriture et boissons représentent entre 15 % et 35 % de l'ensemble des dépenses touristiques, **soulignant l'impact significatif du rebond du tourisme sur la demande alimentaire dans le pays** (OECD, 2023).

6.2. Le Marché Africain

6.2.1. Principales Caractéristiques du Marché Africain

Le marché africain présente des opportunités prometteuses pour la Tunisie, malgré les défis de stabilité politique et logistique. La majorité des exportations tunisiennes vers l'Afrique, principalement des produits agricoles et agroalimentaires, transitent par voie maritime et sont concentrées dans les pays du Maghreb, bien qu'il existe une volonté d'étendre le commerce vers l'Afrique subsaharienne pour diversifier les marchés et exploiter le potentiel commercial inexploité.

Le Marché Africain. Les principales caractéristiques du marché africain comprennent plusieurs aspects prometteurs malgré les défis liés à la stabilité politique et aux questions logistiques, offrant ainsi de nombreuses opportunités pour la Tunisie. À l'exception de l'Algérie et de l'Égypte, la Tunisie a toujours affiché un excédent sur ses principaux marchés africains. Bien qu'elle exporte une large gamme de biens de consommation, ses exportations vers l'Afrique restent dominées par les produits agricoles et agroalimentaires. Selon un entretien avec le Centre de Promotion des Exportations (CEPEX), **la majorité des produits exportés vers l'Afrique transitent par voie maritime**, incluant notamment de pâtes alimentaires et de margarine. Il y a une volonté de développer des routes vers l'Afrique subsaharienne, notamment pour exporter de l'huile d'olive vers le Kenya, parmi d'autres pays. Le CEPEX dispose de six bureaux en Afrique subsaharienne et 3 bureaux dans le Maghreb, formant la représentation commerciale de la Tunisie dans cette région, sachant que les pays du Maghreb représentent une grande part des transactions avec ce marché.

6.2.2. La Croissance de la Distribution Organisée

Le passage du commerce informel au formel, associé au développement économique rapide, représente une grande opportunité pour l'expansion des exportations tunisiennes vers le marché africain.

La Distribution Organisée. L'évolution démographique et économique rapide de l'Afrique, conjuguée à l'émergence de nouvelles technologies, transforme profondément le paysage du commerce de détail sur le continent. La classe consommatrice, estimée à 330 millions de personnes, représente environ 25 % de la population totale de l'Afrique. Concentrée principalement dans cinq pays—l'Égypte, le Nigeria, l'Afrique du Sud, le Maroc et l'Algérie—cette démographie représente 66 % de cette classe. Historiquement, les supermarchés ont ciblé une élite aisée, alors que 70 % des achats de produits alimentaires, boissons et cosmétiques sont encore réalisés dans le secteur informel, illustrant la prédominance de ce dernier dans les habitudes de consommation (The Economist, 2023).

Cependant, une transition s'observe déjà en Afrique de l'Est, passant d'un commerce de détail informel à un commerce formel. Les grands noms internationaux comme Walmart et Carrefour se joignent à des groupes d'investissement locaux pour étendre leur présence. Par exemple, Walmart a acquis 51 % de Massmart Holdings Ltd. en Afrique du Sud en 2010 et a prévu d'ouvrir 47 nouveaux magasins de 2019 à 2022 (Dludla, 2019). Le groupe Carrefour, deuxième plus grand détaillant mondial, s'oriente également vers l'Afrique, ayant noué un partenariat en 2018 avec l'entreprise de commerce électronique africaine Jumia pour vendre des produits sous marque Carrefour sur leur site web (Carrefour,

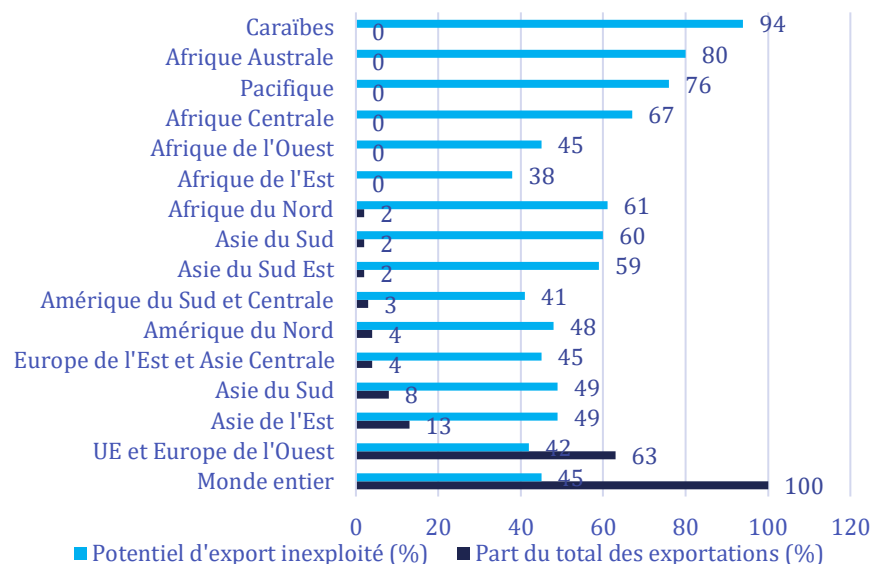
2018). Ces développements signalent un changement significatif vers un commerce de détail plus structuré et formel, offrant de nouvelles opportunités pour la Tunisie.

6.2.3. Le Potentiel du Marché Africain pour les Exportations Tunisiennes

Face à la croissance démographique et économique de l'Afrique, ainsi qu'aux avancées réglementaires, la Tunisie est bien placée pour augmenter ses exportations vers ce continent.

L'engagement de la Tunisie dans l'intégration régionale africaine, y compris l'élimination des barrières tarifaires et non tarifaires ainsi que l'adoption d'une approche de facilitation du commerce, pourrait augmenter de 91 % la part des exportations nationales vers le reste de l'Afrique (Economic Commission for Africa, 2022). Une analyse approfondie de la structure du commerce tunisien, réalisée par les experts du pays avec le soutien de la Commission économique pour l'Afrique, a révélé des marchés potentiels significatifs pour les exportations tunisiennes en Afrique dans les secteurs agricole, agroalimentaire et industriel. **Parmi les pays de destination prometteurs figurent l'Algérie, le Maroc, la Libye, ainsi que l'Éthiopie, l'Égypte, le Sénégal et la Côte d'Ivoire.** (Voir la Figure 26. *Potentiel d'exportation inexploité par région 2022.*)

Figure 26. Potentiel d'Exportation Inexploité par Région 2022



*Élaboré par les auteurs en utilisant les données du Centre de Commerce International, incluant tous les secteurs et pas uniquement l'IAA.

Source : (Organisation internationale du Travail, 2022)

L'analyse des exportations tunisiennes révèle que la part des exportations vers les pays de l'Afrique du Nord est de seulement 2%, bien en dessous de son potentiel inexploité de 61%. De plus, malgré un potentiel d'exportation important, la part des exportations tunisiennes vers le reste de l'Afrique demeure très faible. Les régions comme l'Afrique australe et l'Afrique Centrale montrent également des potentiels d'exportation inexploités très élevés, respectivement de 80% et 67%. Cette situation souligne l'opportunité que représente l'intégration régionale accrue, notamment via la Zone de Libre-Échange Continentale Africaine (ZLECAf) (Organisation internationale du Travail, 2022).

La Zone de Libre-Échange Continentale Africaine

La ZLECAf est un accord de libre-échange qui vise à établir un marché unique pour les biens et services à travers l'Afrique, facilitant ainsi le commerce intra-africain. Négociée par l'Union africaine et signée initialement par une quarantaine de ses 55 États membres le 21 mars 2018, elle a pour objectif de supprimer les droits de douane sur 90 % des marchandises, favorisant un accès libre aux produits de base. Avec la participation de 54 des 55 États membres de l'Union Africaine, la ZLECAf représente le plus grand nombre de pays participants à un accord de libre-échange depuis la création de l'Organisation Mondiale du Commerce. L'accord a officiellement pris effet le 30 mai 2019, après avoir été ratifié par l'Assemblée des représentants du peuple le 22 juillet 2020 (Accords Commerciaux avec L'Afrique, 2023).



En plus de stimuler le commerce, la ZLECAf offre à la Tunisie l'opportunité d'accroître la compétitivité de ses entreprises, de générer des emplois et de moderniser son économie. Elle peut également favoriser l'inclusion des femmes dans la main-d'œuvre, renforcer la résilience nationale face au changement climatique et soutenir le développement de nouvelles technologies (Economic Commission for Africa, 2022).

6.2.4. Les défis du Marché Africain pour les Exportations Tunisiennes

Bien que l'Afrique connaisse une croissance rapide, de nombreux défis subsistent, notamment en matière de stabilité politique et économique, et plus particulièrement en ce qui concerne le manque d'infrastructures, tant physiques que numériques. L'obstacle principal aux exportations tunisiennes vers l'Afrique est l'absence de moyens de transport fiables.

En Afrique, **la faible qualité de l'infrastructure**, particulièrement les réseaux routiers médiocres dans les zones rurales et la congestion du trafic dans les villes, **élève les coûts de transport des marchandises**. Par ailleurs, les réseaux de distribution sont souvent perturbés par des détournements et des extorsions orchestrés par des groupes criminels organisés, engendrant ainsi des coûts cachés significatifs. De plus, les détaillants qui importent des biens de consommation sont confrontés à des processus douaniers encombrants, exacerbés par des obstacles bureaucratiques et la congestion des ports, ce qui non seulement augmente le coût des importations mais complique également la gestion des niveaux de stock adéquats (Organisation internationale du Travail, 2022).

6.3. Le Marché Européen

Au niveau de la structure de ses exportations, la Tunisie est fortement liée aux pays européens qui demeurent ses premiers investisseurs et ses principaux partenaires commerciaux. Dans le cadre de ce document, le marché européen est divisé en trois catégories :

1. **Partenaire** : Europe du Sud
2. **Ethnique** : Europe (France principalement)
3. **Gourmet** : Europe centrale et septentrionale

6.3.1. Partenaire : Europe du Sud

La Tunisie collabore étroitement avec les pays du sud de l'Europe dans le secteur agroalimentaire, exploitant sa situation géographique et son savoir-faire pour renforcer la fiabilité des marchés globaux. Cette alliance profite surtout à l'Europe, principal destinataire des exportations agroalimentaires tunisiennes, et favorise la croissance économique régionale.

La Tunisie se positionne comme un partenaire stratégique pour les pays du sud de l'Europe, producteurs de produits agroalimentaires similaires. Cette collaboration vise à renforcer la fiabilité sur les marchés mondiaux, en profitant de la position géographique avantageuse de la Tunisie et de son expertise reconnue dans l'industrie agroalimentaire. L'Europe, étant le principal partenaire de la Tunisie dans les exportations agroalimentaires, bénéficie significativement de cette coopération, favorisant la croissance économique et la stabilité du secteur.

Figure 27. Croissance des Exportations IAA vers l'UE

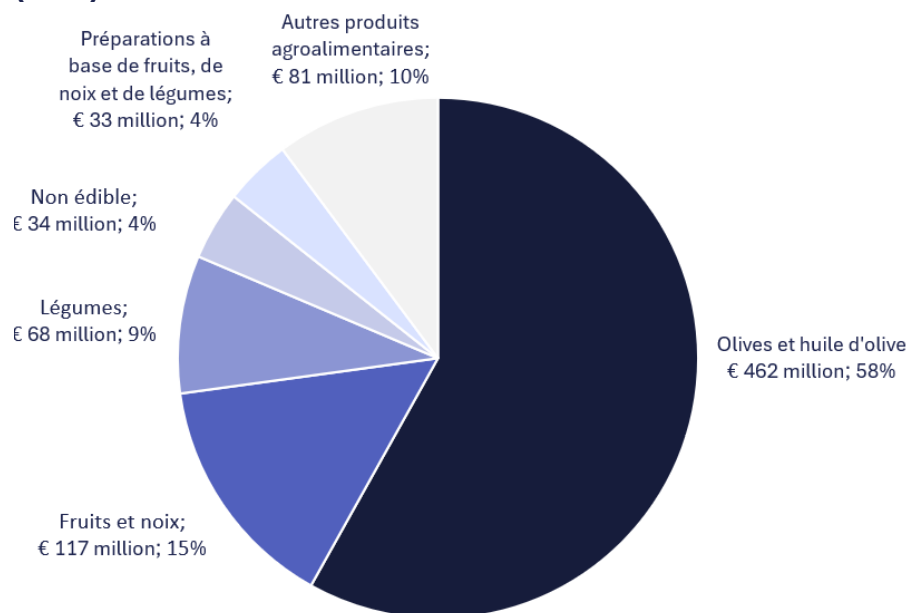
Catégorie	Exportations (valeur en millions d'euros)					
	2019	2020	2021	2022	Total 2022 (%)	Croissance 2019-22
Industrie Agroalimentaire	533	718	631	795	100	49.2%
Produits animaux	6	4	5	6	0.8	0.0%
Cultures arables et produits à base de plantes	23	22	23	37	4.7	60.9%
Fruits, légumes et huile d'olive	454	639	543	680	85.5	49.8%
Vins, boissons et préparations alimentaires	21	24	27	32	4	52.4%
Café, thé, cacao et épices	2	2	2	2	0.3	0.0%
Non comestible	26	26	31	38	4.8	46.2%

Source : (Union européenne, 2023)

Le tableau met en lumière la performance exceptionnelle de l'industrie agroalimentaire tunisienne, illustrée par une croissance notable dans presque toutes les catégories entre 2019 et 2022. Les secteurs des Fruits, Légumes et Huile d'olive ainsi que des Cultures arables et produits à base de plantes (*Céréales, Préparations céréalières et produits de la minoterie, Oléagineux et protéagineux, Huiles végétales (oléagineux et palme), Margarine et autres huiles et graisses (végétales), Sucre et isoglucose*) se distinguent particulièrement, témoignant de l'expansion robuste et de l'importance croissante de ces produits sur le marché international.

Les exportations agroalimentaires de la Tunisie vers l'Europe comprennent à hauteur de 58 % de l'huile d'olive. L'Espagne et l'Italie, qui sont respectivement responsables de 30,4 % et 22,2 % des exportations de ce produit, sont également des producteurs et exportateurs majeurs d'huile d'olive. Cette synergie s'explique par la culture alimentaire méditerranéenne commune qui privilégie l'utilisation de l'huile d'olive. Toutefois, selon l'Observatoire National de l'Agriculture (ONAGRI), **la part de l'huile d'olive conditionnée dans les exportations tunisiennes représente seulement 9 %, le reste, soit 91 %, étant exporté en vrac.** (Voir Figure 28 pour un graphique complet des principales exportations IAA vers l'UE.)

Figure 28. Principales Exportations Agroalimentaires vers l'UE (2022)



Source : (Union européenne, 2023)

6.3.2. Le Marché Ethnique Européen

La forte présence de la diaspora tunisienne en Europe crée un marché pour les produits agroalimentaires ethniques tunisiens, amplifié par l'intérêt commun des communautés arabes pour la cuisine tunisienne et nord-africaine.

Définition. Un marché agroalimentaire ethnique fait référence à un segment du marché alimentaire qui se spécialise dans la vente de produits agricoles et alimentaires associés à un groupe ethnique spécifique ou à une tradition culturelle. Ce marché répond aux préférences alimentaires, aux pratiques culinaires et aux goûts culturels des communautés ethniques. **Des produits tels que la harissa et le couscous, qui sont des aliments traditionnels tunisiens, sont des exemples typiques.** Les marques de Tunisie exporteraient ces articles vers des pays où il existe une diaspora tunisienne significative ou là où il y a une demande pour la cuisine tunisienne et nord-africaine.

Figure 29. Répartition des Résidents Tunisiens en Europe

Pays	2020	Part du total
Autriche/Croatie	9,158	0.67%
Suède	10,017	0.73%
Hollande	11,892	0.87%
Angleterre-Irlande	13,347	0.98%
Suisse	23,593	1.73%
Autre Pays	24,935	1.82%
Belgique	37,976	2.78%
Allemagne	110,307	8.07%
Italie	209,321	15.32%
France	916,097	67.03%
Ensemble europe	1,366,646	100.00%

Source: (WMC, 2022)

La présence significative de la diaspora tunisienne en Europe, représentant 86 % des Tunisiens à l'étranger, dont 67 % en France, souligne un marché robuste pour les produits agroalimentaires ethniques tunisiens. Cette demande est renforcée par l'attrait pour les produits traditionnels du pays d'origine chez les Tunisiens expatriés, ainsi que par la présence d'autres

communautés arabes en Europe qui partagent des préférences culinaires similaires, étendant ainsi la demande pour ces produits au-delà de la diaspora tunisienne elle-même. *(Pour une analyse approfondie, veuillez consulter la Figure 30.)*

Le Marché des Aliments Ethniques. En 2021, **l'Europe a dominé le marché des aliments ethniques**, représentant plus de 30 % des revenus global. Cette prédominance est principalement attribuée à la forte présence d'immigrants dans des pays comme le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France. Cette tendance s'accroîtra durant la période de prévision de 2021 à 2026, stimulée par le tourisme, l'emploi et l'éducation supérieure (Grand View Research, 2020).

La part importante de ce marché dans la région est également **due à un secteur de la vente au détail bien développé** et organisé ainsi qu'à une augmentation de l'utilisation des canaux en ligne, facilitant l'accès et la disponibilité. De plus, la consommation croissante d'aliments ethniques nutritifs, en réponse à une prise de conscience accrue de la santé parmi les populations de cette région, ainsi que des revenus par habitant plus élevés et une capacité de dépense accrue des consommateurs, contribuent également à la forte contribution régionale dans le marché mondial.

6.3.3. Le Marché Gourmet Européen

Le marché gourmet se développe en transformant des produits traditionnels en offres haut de gamme, profitant d'une demande croissante pour des alternatives saines et durables, exacerbée par la COVID-19, avec une forte croissance prévue pour les détaillants d'aliments spécialisés en 2024.

Définition. Le marché gourmet peut être considéré comme une version haut de gamme du marché ethnique, où les produits traditionnels sont transformés en des offres plus raffinées et de luxe. Cette transformation est particulièrement pertinente dans des pays qui possèdent déjà une affinité pour les produits ethniques, les élevant au rang de produits gourmet. En outre, ce segment s'étend également à de nouveaux marchés pour des produits distinctifs tels que l'huile d'olive, offrant des opportunités pour introduire des produits différenciés et de haute qualité qui répondent aux préférences des consommateurs à la recherche d'exclusivité et d'authenticité.

Les Aliments Spécialisés. De plus, les détaillants d'aliments spécialisés pourraient connaître une croissance significative en 2024, stimulée par une demande accrue pour des produits gourmet. Cette tendance est renforcée par l'impact de la COVID-19 qui a exacerbé la priorité des consommateurs pour des alternatives saines, nutritives, et meilleures pour la santé qui offrent toujours la même expérience gustative et la même intensité de saveur. La pandémie a également favorisé une préférence pour la durabilité et une volonté des consommateurs de payer plus pour des produits de qualité (Hamstra, 2024). Les consommateurs cherchent de plus en plus des ingrédients spéciaux pour préparer chez eux des plats de qualité restaurant, et un intérêt croissant pour les produits naturels et biologiques, particulièrement parmi la génération Z, contribue également à cette augmentation des visites dans les supermarchés spécialisés.

7. OPPORTUNITES POUR L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE TUNISIENNE

7.1. Présentation des opportunités et choix des sous-secteurs

Ce chapitre se concentre sur l'analyse de trois opportunités clés identifiées pour le secteur des industries agroalimentaires (IAA) en Tunisie, visant à renforcer son avantage concurrentiel et sa présence sur le marché tant au niveau local qu'international.

7.1.1. Accroître la Prédominance des "Produits de Base" de Niche dans les Chaînes de Valeur Mondiales

La Tunisie peut renforcer sa présence sur les chaînes de valeur mondiales en ajoutant de la valeur à ses produits agricoles et agroalimentaires comme l'huile d'olive, les dattes, les fruits et légumes (en particulier les tomates) et les produits de la mer. Cette stratégie vise à améliorer la valeur des produits pour les clients actuels, à établir la Tunisie comme un partenaire fiable et à intégrer en aval la chaîne de valeur pour créer une marque forte. Les secteurs ciblés montrent un potentiel significatif pour s'internationaliser et diversifier les marchés grâce à des tendances de consommation axées sur la santé, la durabilité et la variété alimentaire.

La Tunisie a le potentiel de capitaliser sur ses secteurs agricoles et agroalimentaires existants en ajoutant de la valeur à des produits spécifiques déjà bien positionnés à l'export. La stratégie se concentre sur l'amélioration de la valeur des produits pour les clients existants, sur l'établissement de la Tunisie en tant que partenaire fiable et sur l'intégration en aval de la chaîne de valeur afin de créer une présence forte de la marque.

Sous-secteurs concernés : Sous-secteurs "phares" compétitifs qui commencent à avoir un marché diversifié et qui ont la capacité de s'internationaliser en termes d'approvisionnement et/ou de s'intégrer en aval avec leur propre distribution ou marque.

Les sous-secteurs identifiés comme présentant des opportunités sont **l'huile d'olive, les dattes et leurs dérivés, les fruits et légumes emballés (principalement les tomates) et les produits de la mer congelés et surgelés**. Ces produits font partie de chaînes de valeur mondiales dont les activités dominantes, telles que la transformation en aval ou la vente au détail, se déroulent en dehors du pays.

Les moteurs de la croissance « des produits de base » de niche sont déterminés par des facteurs tels que la croissance démographique, l'évolution des habitudes et des préférences des consommateurs, l'importance accordée à la santé et au bien-être, et l'augmentation des revenus disponibles. Les tendances actuelles de consommation mettent l'accent sur des choix plus sains, des produits et des pratiques durables, et le désir de variété dans les options alimentaires.

L'huile d'olive. La Tunisie est déjà l'un des trois premiers exportateurs mondiaux d'huile d'olive, avec des recettes totales qui atteindront le chiffre record de 1,3 milliard de dollars en 2023. Environ 90 % de la production tunisienne d'huile d'olive est exportée non embouteillée, la majeure partie étant vendue aux pays de l'UE

(Reuters, 2024). Ces pays, en particulier l'Espagne et l'Italie, mélangent et réexportent l'huile d'olive sous leurs propres marques à des prix plus élevés. L'Espagne représentait à elle seule 55% des exportations d'huile d'olive en vrac au cours de la campagne 2019/2020, suivie par l'Italie avec une part de 23%, et 13% des exportations d'huile d'olive en vrac sont allées aux États-Unis.

Dattes et produits dérivés. En 2022, la Tunisie a exporté pour 271 millions de dollars de dattes, ce qui en fait le troisième exportateur mondial de dattes. Les principales destinations des exportations tunisiennes de dattes sont le Maroc (55,9 millions de dollars), l'Allemagne (27,6 millions de dollars), la France (27,5 millions de dollars), l'Italie (18,2 millions de dollars) et l'Indonésie (15,9 millions de dollars). Les dattes fraîches constituent le principal produit d'exportation de la Tunisie, tandis que la transformation des dattes, bien que présente, reste une activité secondaire (OEC, 2022).

Fruits et légumes emballés (tomates). En 2022, la valeur des exportations tunisiennes de tomates fraîches s'élevait à 56,61 millions de dollars, avec un volume d'exportation de 27,26 millions de tonnes métriques. Les principales destinations de ces exportations étaient les Pays-Bas, l'Allemagne et l'Espagne (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023).

Produits de la mer congelés et surgelés. En 2018, la valeur des poissons frais et congelés exportés par la Tunisie a dépassé 64 millions de dollars. La même année, la Tunisie a exporté des mollusques d'une valeur d'environ 51,8 millions de dollars et des crustacés d'une valeur de 50,5 millions de dollars. Globalement, la valeur des exportations tunisiennes de poissons et de produits de la pêche a augmenté entre 2016 et 2018. Ces produits sont exportés vers des marchés très diversifiés, notamment l'Asie, le Golfe et l'Europe (Statista, 2018).

7.1.2. Renforcer le Secteur des Produits de Grande Consommation en Interne et en Externe

Ces sous-secteurs ont la possibilité d'apporter une contribution plus stable à la sécurité alimentaire nationale et d'accroître leur part de marché sur le continent africain en renforçant leur efficacité grâce à une augmentation d'échelle et à l'utilisation de la capacité industrielle, à une meilleure coordination avec la production primaire et à la consolidation de l'internationalisation de leurs opérations. Dans les secteurs les plus touchés par la réglementation, il est nécessaire de s'orienter vers des mesures qui ne nuisent pas à la sécurité alimentaire mais qui n'affectent pas la compétitivité des entreprises.

La Tunisie peut stimuler de manière significative la production de produits alimentaires de grande consommation dans le pays et les régions voisines. Cette approche implique une intégration plus étroite avec le secteur primaire par le biais de fermes phares, d'agriculture contractuelle, de technologies avancées et de pratiques agricoles régénératives. L'obtention d'une plus grande échelle par le biais de fusions, en particulier pour les entités non conglomerates, et le renforcement de la distribution et de la présence de la marque à travers l'Afrique sont des éléments clés de cette stratégie.

Sous-secteurs concernés : Les sous-secteurs qui ont une grande importance au niveau local, notamment pour la sécurité alimentaire, et qui peuvent être compétitifs en Afrique en améliorant leur approvisionnement local et en renforçant leurs marques ou leur présence internationale. Les sous-secteurs identifiés sont les suivants : huiles végétales, graisses et margarines ; les pâtes et couscous ; Autres dérivés de céréales ; les conserves de fruits et

légumes ; la viande blanche conditionnée et les sous-produits de viandes (y compris la charcuterie) ; les conserves de poisson ; les boissons non alcoolisées et les jus de fruits ; les eaux minérales ; et les produits laitiers.

La croissance des biens de consommation emballés est alimentée par des facteurs tels que l'expansion démographique, l'évolution des habitudes de consommation influencées par la nutrition et la culture, la sensibilisation accrue à la santé, l'accent mis sur la durabilité et l'importance de la valeur et de l'accessibilité financière dans les choix des consommateurs (Next Move Strategy Consulting, 2023). Les tendances de consommation reflètent une préférence croissante pour les aliments à base de plantes et les aliments fonctionnels, une demande de transparence dans l'approvisionnement des produits et les ingrédients, et un désir d'options alimentaires pratiques qui s'alignent sur les modes de vie occupés (Cabezas, 2024).

La Tunisie dispose d'une base importante de grandes entreprises qui fabriquent des produits de grande consommation pour le marché intérieur et, occasionnellement, pour les pays voisins et l'Afrique, certaines entreprises appartenant à des conglomérats.

Pâtes et couscous. En 2022, la Tunisie a exporté pour 13,1 millions de dollars de couscous, ce qui la place au quatrième rang mondial des exportateurs de couscous. Les principales destinations des exportations tunisiennes de couscous étaient la Libye (7,05 millions de dollars), l'Éthiopie (1,27 million de dollars), la Russie (895 000 dollars), le Canada (403 000 dollars) et le Royaume-Uni (319 000 dollars) (OEC, 2022). En outre, la Tunisie a exporté pour 67,6 millions de dollars de pâtes, les principaux marchés étant la Libye (38,3 millions de dollars), l'Éthiopie (6,05 millions de dollars), le Niger (3,26 millions de dollars), le Bénin (2,41 millions de dollars) et la Guinée (2,31 millions de dollars) (OEC, 2022).

Huiles, graisses et margarines végétales : En 2022, les exportations de margarine de la Tunisie étaient solides, principalement vers les marchés d'Afrique du Nord et de l'Ouest, avec la Libye et la Guinée comme destinations clés. La Tunisie a exporté pour 56,2 millions de dollars de margarine vers la Libye (19,3 millions de dollars), la Guinée (7,23 millions de dollars), le Cameroun (6,91 millions de dollars), le Gabon (5,21 millions de dollars) et la République du Congo (4,07 millions de dollars). Notamment, les marchés à la croissance la plus rapide incluaient la Libye et le Cameroun (Observatory of Economic Complexity, 2024).

Produits de boulangerie et de pâtisserie industrielle. En 2022, la valeur des exportations de pâtisseries, gâteaux et biscuits de la Tunisie s'élevait à 33,5 millions de dollars. Les principales destinations d'exportation comprennent la Libye (16,1 millions de dollars), suivie par la France (3,43 millions de dollars), les Pays-Bas (1,98 million de dollars), le Maroc 5,3% (1,77 million de dollars), et le Yémen (1,31 million de dollars). Les marchés d'exportation à la croissance la plus rapide pour les produits de boulangerie de la Tunisie entre 2021 et 2022 étaient la Libye (2,6 millions de dollars), les Pays-Bas (1,7 million de dollars) et la Jordanie (578 000 dollars) (Observatory of Economic Complexity, 2024).

Conserves de Fruits et légumes. Les conserves de tomates représentent environ 90% de l'activité de mise en conserve de légumes et de fruits en Tunisie, avec une transformation annuelle moyenne d'environ 600 000 tonnes de tomates fraîches (APII, 2018). En 2022, la Tunisie a exporté pour 15,6 millions de dollars de ces tomates, les principaux marchés étant l'Italie (8,46 millions de dollars), la France (3,97 millions de dollars), l'Arabie saoudite (1,01 million de dollars), l'Allemagne (558 000 dollars) et Maurice (339 000 dollars). Entre 2021 et 2022, les marchés connaissant la plus forte croissance étaient l'Italie, avec une augmentation de 7,48 millions de dollars, la France (1,4 million de dollars) et l'Arabie saoudite (437 000 dollars). En 2023, des entreprises leaders telles que PVH (Phillips-

Van Heusen Corporation), Signify Lighting et Kontoor Brands ont joué un rôle crucial dans l'expédition de ces produits de la Tunisie vers les États-Unis (Observatory of Economic Complexity, 2024).

Conserves de poisson. Les conserves de poisson ont contribué de manière substantielle à la valeur totale des exportations tunisiennes de produits de la pêche. La Tunisie compte en moyenne 34 unités de transformation du poisson. Les conserves de thon occupent la quatrième place dans la production de conserves alimentaires en Tunisie, avec 7 % du total, et constituent le premier produit de la catégorie des conserves de poisson (APIA, 2022).

Produits laitiers. En 2022, la Tunisie a exporté pour 4,07 millions de dollars de lait, les principales destinations étant la Libye (3,91 millions de dollars), le Maroc (156 000 dollars), la Mauritanie (3,75 millions de dollars) et la France (211 000 dollars) (Observatory of Economic Complexity, 2024). La Tunisie a exporté un total de 2,53 k\$ en autres laits et crèmes, avec pour principales destinations la République centrafricaine (2,51 k\$), la Turquie (9 \$), le Luxembourg (8 \$) et la Thaïlande (7 \$) (Observatory of Economic Complexity, 2024).

7.1.3. Croissance des Produits Gourmet et de Terroir

Bien qu'il s'agisse d'une opportunité moins importante en termes de taille, le développement des produits gastronomiques tunisiens permet de positionner l'image du produit tunisien en tant que produit de qualité en faveur d'autres produits. Ceci est particulièrement important pour des marchés tels que les États-Unis et les marchés asiatiques. Il permet également aux grandes entreprises de se diversifier dans des lignes qui offrent une marge plus élevée que les produits alimentaires de base.

Il existe une opportunité significative pour la Tunisie de positionner ses produits uniques et différenciés, à la fois au niveau national et sur les marchés attractifs à l'export. En améliorant la qualité des produits, en éduquant les consommateurs locaux grâce à des expériences immersives, en ciblant les marchés non saturés et en formant des partenariats pour renforcer les capacités d'exportation, la Tunisie peut renforcer l'attrait mondial de ses sous-secteurs liés au terroir et au patrimoine.

Sous-secteurs concernés : Sous-secteurs dont les produits ont un potentiel au-delà du segment ethnique et qui peuvent également fonctionner comme des produits locaux : huile d'olive conditionnée, pâtisserie traditionnelle, dattes et produits dérivés, semi-conserves de fruits et légumes, condiments (dont la harissa), autres produits spécialisés.

Huile d'olive conditionnée :

À la fin de février 2024, les recettes d'exportation d'huile d'olive conditionnée de la Tunisie ont atteint 78 millions de dollars, marquant une augmentation de 63%. La Tunisie a exporté 8 600 tonnes d'huile d'olive conditionnée, ce qui représente 10% des exportations totales d'huile d'olive du pays. L'Amérique du Nord, en particulier les États-Unis et le Canada, est la principale destination de ces exportations (Brazil-Arab News Agency, 2024).

Dattes (prime). La variété « Deglet Nour » est l'une des variétés de dattes les plus recherchées au monde en raison de ses qualités esthétiques et gustatives, ainsi que de son très bon rapport qualité/prix en tant que variété de milieu de gamme (Fresh Plaza, 2024). Cette variété représente 80% des volumes totaux de dattes en Tunisie (Tunisian Neglect Noor stand out for their freshness, 2024). Les dattes tunisiennes sont très demandées dans le monde entier, notamment en Europe, en Afrique du Nord, dans les pays du Golfe, en Indonésie et en Malaisie (Fresh Plaza, 2024).

La Harissa. La harissa est devenue le deuxième produit d'exportation d'aliments en conserve de la Tunisie, tant en termes de valeur que de quantité. La chaîne de valeur de la harissa crée des emplois pour environ 25 000 personnes et fait désormais partie du patrimoine immatériel de l'Unesco depuis décembre 2022. Cinq entreprises tunisiennes - SICAM, JOUDA, COMOCAP, CARTHAGE FOOD et STICAP - représentent un tiers de la production industrielle totale d'harissa du pays et produisent de la harissa avec le label certifié (Xingfei & Russo, NA).

Autres produits spécialisés : cas des semi conserves de tomates séchées La plupart des tomates séchées de Tunisie sont exportées, avec près de 90 % de la production de l'année dernière, évaluée à 14,3 millions de dollars, vers dix destinations. L'Italie arrive en tête avec près de 80 % du volume total. Au cours des cinq dernières années, les exportations ont augmenté de 50 %, passant de 4 000 tonnes en 2015 à près de 7 000 tonnes en 2020 (Branthôme, 2021).

Les chapitres suivants analyse en détail chaque opportunité à travers l'analyse d'un sous-secteur prioritaire.

7.2 Opportunité 1 : Sous-secteur de l'Huile d'Olive

Le sous-secteur choisi pour illustrer cette opportunité est celui de l'huile d'olive pour plusieurs raisons :

- **Le sous-secteur correspond aux caractéristiques du produit de cette opportunité :** étant donné que la plupart des exportations (87% en 2022) sont en vrac et que les acteurs dominants se trouvent en dehors de la Tunisie, plus précisément en Italie et en Espagne, où l'huile est mélangée par de grandes entreprises qui ont leur propre marque ou qui produisent pour les marques privées des supermarchés. (ONAGRI, 2022).

- **Le sous-secteur est le plus important exportateur de la Tunisie, représentant plus de 52% du total des recettes d'exportation agroalimentaires, et est le troisième sous-secteur d'exportation du pays après les câbles isolés et le pétrole.** (ONAGRI, 2023).
- **Le sous-secteur est compétitif :** Les exportations de ce secteur sont en hausse, bénéficiant de sa résilience et de sa compétitivité. De plus, les effets du changement climatique sur les principaux pays producteurs, tels que l'Espagne et l'Italie, ont entraîné une baisse significative de leur production, respectivement de -48% et -29% en 2021-2022, favorisant ainsi les exportations tunisiennes. (ONAGRI, 2022).
- **Le sous-secteur s'oriente vers la valeur ajoutée :** Le secteur s'est engagé à augmenter sa valeur ajoutée à travers diverses stratégies, y compris l'adoption de la production biologique et la transition de l'huile en vrac à l'huile en bouteille, qui a augmenté de +10,55% au cours de la période 2021-2022. (ONAGRI, 2022).

L'analyse complète du sous-secteur de l'huile d'olive en Tunisie est présentée dans l'annexe 1.

7.2.1. Dynamique Concurrentielle

L'huile d'olive se mondialise, avec une consommation croissante dans les marchés non producteurs comme les États-Unis et le Canada. La production reste concentrée dans l'Union européenne, malgré l'émergence de nouveaux acteurs. Cependant, le changement climatique menace la

stabilité de l'offre et fait grimper les prix. Les huiles d'olive biologique et extra vierge gagnent en popularité, et la concentration du secteur augmente avec des stratégies d'acquisition parmi les principaux acteurs pour renforcer leur position sur le marché mondial.

L'huile d'olive se mondialise : L'huile d'olive, qui était autrefois un produit de base de la région méditerranéenne, se répand aujourd'hui dans le monde entier. L'Union européenne est le premier producteur, consommateur et exportateur, l'Italie et l'Espagne consommant environ 500 000 tonnes par an, tandis que la Grèce se targue d'avoir la plus forte consommation par habitant (12 kg). L'UE est responsable d'environ 53 % de la consommation mondiale globale (Commission Européenne, 2022). Au-delà des pays producteurs, l'huile d'olive gagne en popularité sur les marchés non producteurs comme les États-Unis et le Canada, où elle représente 20 % des importations mondiales. La consommation mondiale a presque doublé en trois décennies en raison de ses bienfaits pour la santé et de l'augmentation des revenus disponibles. Les marchés émergents tels que le Brésil, l'Inde, la Corée du Sud et les États du Golfe affichent une croissance significative.

Une production concentrée : L'UE représente 67 % de la production mondiale et 80 % des exportations mondiales, avec plus de 4 millions d'hectares consacrés aux oliviers (Commission Européenne, 2022). L'Espagne et l'Italie sont les principaux producteurs. D'autres pays, comme la Tunisie, renforcent leur présence sur le marché en raison des difficultés rencontrées par les producteurs traditionnels.

Figure 30. Principaux pays producteurs d'huile d'olive en 2023

Pays	Production 2023 (tonnes)
Espagne	766,400
Italie	288,900
Turquie	210,000
Tunisie	200,000
Grèce	195,000
Portugal	150,000
Maroc	106,000
Syrie	95,000
Algérie	93,000
Égypte	40,000

Source : (Revue de la population mondiale, 2024)

Plus précisément, les pays qui ont le plus augmenté leurs exportations en pourcentage sur la période 2017-2022 sont : **La Tunisie** avec une augmentation de 101% ; le **Portugal** avec 73% ; la **Grèce** avec 59% ; la **Turquie** avec 49% (Observatory of Economic Complexity, 2024).

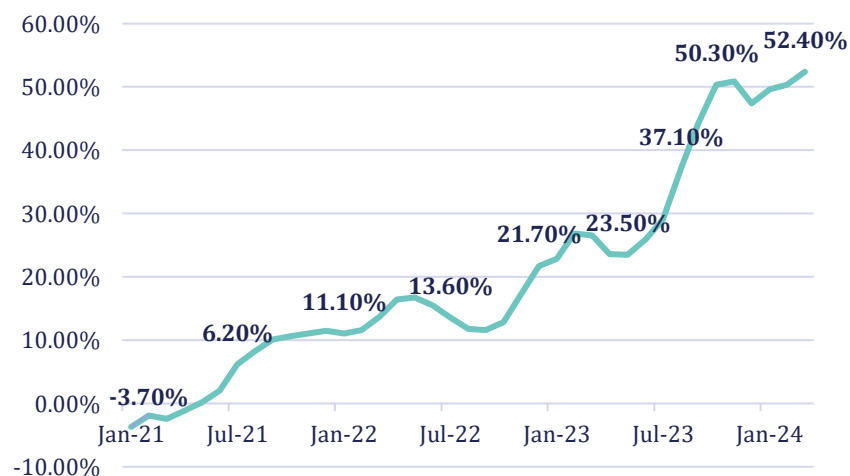
Un produit qui se raréfie en raison du changement climatique. Le changement climatique réduit l'offre d'huile d'olive. Le Conseil oléicole international prévoit que la consommation mondiale d'huile d'olive atteindra 3,05 millions de tonnes au cours de l'année de récolte 2023/24, alors que la production ne s'élèvera qu'à 2,73 millions de tonnes. (Olive Oil Times, 2023). En Espagne, la production a chuté de 55 % par rapport à l'année précédente, pour atteindre 660 000 tonnes. Ces catastrophes climatiques continuent de menacer la stabilité du marché de l'huile d'olive, rendant ce produit de plus en plus rare et précieux.

Les hausses de température et les phénomènes météorologiques extrêmes affectent les rendements en olives, ce qui entraîne une hausse des prix. Alors que le sud de l'Europe subit des températures caniculaires et des inondations

soudaines, les prix de l'huile d'olive sur les principaux marchés de référence continuent de grimper (Eastlake, 2024). En 2024, par rapport à 2023, les prix de l'huile d'olive extra vierge ont augmenté de manière significative. En Espagne, les prix ont grimpé de 64,4 % pour atteindre 931,02 dollars américains (864,5 €) pour 100 kg. En Italie, ils ont augmenté de 60,5 % pour atteindre 1042,48 dollars américains (968 €) pour 100 kg. En Grèce, une hausse de 82,8 % a été enregistrée, portant les prix à 915,40 dollars américains (850 €) pour 100 kg (Naureen, 2024).

Selon Eurostat, en janvier 2024, le prix de l'huile d'olive dans l'UE était 50 % plus élevé qu'en janvier 2023, montrant une augmentation significative sur l'année. Cette hausse des prix s'est accentuée au second semestre 2023, avec une augmentation de 37 % en août par rapport à août 2022. Cette tendance à la hausse reflète des mouvements plus larges sur le marché mondial.

Figure 31. Taux d'Inflation pour l'Huile d'Olive dans l'UE (2021-2024)



Source : (Eurostat, 2024)

Sur la scène internationale, les prix de l'huile d'olive ont atteint un niveau record au début de l'année 2023, selon les données du Fonds monétaire international. À la fin du mois d'avril 2023, le prix de référence de l'huile d'olive extra vierge a atteint 6 269,63 dollars, dépassant le précédent record de 6 241,91 dollars établi en décembre 1996. La hausse des prix à l'exportation est étroitement liée aux prix à l'origine, notamment en Espagne, premier pays producteur d'huile d'olive au monde. Des facteurs tels que des conditions météorologiques défavorables et une sécheresse prolongée ont poussé les prix de l'huile d'olive espagnole à leur niveau le plus élevé depuis 26 ans. Cette évolution souligne la volatilité et la sensibilité des prix de l'huile d'olive aux variations climatiques et à leur impact sur la production.

Vers la valeur ajoutée : l'huile d'olive biologique et l'huile d'olive extra vierge

: En 2022, l'huile d'olive extra vierge représentait 70% du commerce de l'huile d'olive pure, et la valeur de ce marché devrait passer de 9,5 milliards de dollars en 2022 à 14,41 milliards de dollars en 2030, avec un taux de croissance annuel composé de 5,30% pour la période 2023-2030 (Market Research Future, 2024). Parallèlement, l'huile d'olive biologique se taille une place de plus en plus importante sur les marchés internationaux, bénéficiant d'une augmentation significative de la production issue de l'agriculture biologique, avec un développement notable des oliveraies biologiques.

Selon plusieurs sources industrielles, les ventes d'huiles d'olive biologiques en Europe augmentent régulièrement. La France et l'Allemagne sont les principaux marchés, représentant environ la moitié de la consommation européenne totale, avec des ventes au détail estimées à plus de 5 milliards d'euros. La production d'huile d'olive biologique devrait augmenter à court terme, grâce à l'extension des surfaces plantées dans les pays producteurs européens (Alliance, NA).

L'augmentation de la production et de l'offre d'huile d'olive biologique, notamment en provenance de Tunisie, a contribué à la baisse des prix de l'huile d'olive biologique. La différence de prix entre les huiles d'olive conventionnelles et biologiques s'est réduite ces dernières années. De nombreuses chaînes de distribution européennes vendent désormais de l'huile d'olive biologique à des prix inférieurs à ceux de certaines huiles d'olive conventionnelles de haute qualité, souvent sous des marques privées (CBI, 2024).

Concentration du secteur à tous les niveaux de la chaîne de valeur. Les chaînes de valeur mondiales des produits de grande consommation à base d'huile d'olive sont concentrées entre les mains d'un petit nombre d'acteurs qui dominent le marché mondial, ce qui influe également sur la production primaire. Ces acteurs clés détiennent des parts de marché significatives et ont établi une forte reconnaissance de la marque et des réseaux de distribution étendus. Leur pouvoir de marché découle souvent d'économies d'échelle, de ressources considérables et d'une présence mondiale. Des entreprises telles que Deoleo, Sovena Group, Salov Group et Borges International Group figurent parmi les acteurs clés qui renforcent cette concentration industrielle.

Stratégies d'acquisition des principaux acteurs pour progresser sur le marché. Les acteurs du marché intensifient leur présence en Europe et au Moyen-Orient, cherchant à élargir leur base de consommateurs par le biais de l'expansion géographique. Le groupe Sovena a acquis une participation de 24,6 % dans Soho, une société chilienne connue pour ses marques d'huile d'olive telles que Olave et Huasco, afin de pénétrer le marché chilien. Parallèlement, des entreprises telles que Borges S.A., Salov SpA et Deoleo S.A. ont procédé à des fusions, des acquisitions et des partenariats pour renforcer leur avantage concurrentiel (Fortune Business Insights, 2024).

Aux États-Unis, le groupe Pompeian et le groupe espagnol DCOOP ont approfondi leur alliance, augmentant leur participation mutuelle de 20 % à 50 % (Pompeian, 2017). Cette démarche stratégique vise à renforcer leur position sur le marché américain, où la consommation d'huile d'olive dépasse 300 000 tonnes par an. La société de capital-investissement CVC cherchant à vendre sa participation majoritaire dans Deoleo, des acheteurs potentiels tels que Dcoop, Borges et Acesur lorgnent sur le géant espagnol de l'huile d'olive. Sovena et Migasa préparent également des propositions d'acquisition (Pompeian, 2017).

Intensification et rendements élevés dans la production d'huile d'olive. Un tiers de la production mondiale d'huile d'olive provient de l'agriculture intensive, une infime partie de la surface oléicole mondiale produisant plus d'un tiers de l'huile d'olive grâce aux immenses rendements des vergers à très haute densité. Selon les experts, la part de l'huile d'olive produite à partir de ces vergers est en augmentation. Un rapport publié par l'entreprise espagnole de pépinières Agromillora indique que seuls 3 % des hectares oléicoles mondiaux sont constitués de vergers à très haute densité, mais que leur production représente aujourd'hui 36 % de la production mondiale d'huile d'olive. (Olive Oil Times, 2022).

7.2.2. Stratégies pour les Entreprises Tunisiennes

Bref rappel méthodologique. Pour proposer les stratégies que les politiques publiques devraient renforcer pour les entreprises tunisiennes du secteur de l'huile d'olive, nous utilisons la logique suivante :

- **Comprendre les segments stratégiques :** ils représentent le terrain de jeu des entreprises avec une série de forces qui

déterminent leur attractivité et les acteurs de la chaîne de valeur qui conservent la marge.

- **Identification des options stratégiques** : elles décrivent les stratégies utilisées par les entreprises au niveau international pour être compétitives dans ces segments et les critères d'achat de l'acheteur.
- **Définir les options stratégiques pour les entreprises tunisiennes** : des stratégies qui renforceront les positions dominantes ou développeront des positions nouvelles ou émergentes qui sont attrayantes mais aussi réalisables par les entreprises tunisiennes.
- **Facteurs critiques de succès pour les options stratégiques sélectionnées** : nous approfondissons les stratégies proposées pour voir comment les entreprises leaders structurent leurs chaînes de valeur et quels sont les facteurs critiques de succès à développer pour être compétitif.

7.2.2.1 Les Segments Stratégiques

Dans le sous-secteur de l'huile d'olive, nous pouvons distinguer deux segments stratégiques qui fonctionnent selon des logiques différentes : « **La Grande Consommation** » et « **Le Gourmet** ». Dans l'opportunité 1, nous nous concentrons sur les produits de grande consommation (PGC), et nous développerons le segment gourmet dans l'opportunité 3.

Les produits de grande consommation consistent à fournir aux consommateurs de l'huile d'olive à utiliser comme vinaigrette ou comme huile de cuisson dans leur alimentation quotidienne. L'huile est généralement vendue emballée dans des supermarchés ou des magasins de proximité, avec une

marque dont la promotion est assurée en magasin et par la publicité.

Les produits de grande consommation à base d'huile d'olive constituent une activité modérément attrayante, avec des barrières à l'entrée de plus en plus importantes.

Stimulée par la croissance démographique, les préoccupations croissantes en matière de santé et l'expansion du commerce, l'industrie de l'huile d'olive a doublé au cours des dix dernières années et devrait connaître un taux de croissance annuel moyen d'environ 5,2 % entre 2023 et 2030, ce qui en fait une activité commerciale attrayante (Grand Review Research, 2022).

Malgré les difficultés de production et les fraudes sur les produits, les ventes d'huile d'olive en Europe continuent de croître. En Europe occidentale, les ventes d'huile d'olive sous marque de distributeur ont contribué de manière significative à l'augmentation des ventes globales de 6,9 millions d'euros (7,49 millions de dollars) au cours de l'année écoulée. Les principaux supermarchés et hypermarchés européens dans des pays tels que l'Espagne, l'Italie, les Pays-Bas, l'Allemagne, le Royaume-Uni, la Grèce et la France ont constaté l'importance croissante des marques de distributeurs et des marques à prix réduits pour l'huile d'olive (Hernandez, 2017).

Toutefois, les marges diminuent en raison du pouvoir de négociation accru des fournisseurs et des acheteurs. D'une part, l'augmentation du coût des intrants due à la rareté qui ne peut pas être complètement transférée au consommateur et, d'autre part, la concentration des ventes dans les supermarchés qui peuvent dicter leurs impositions. Les canaux organisés ont représenté la plus grande part du marché de l'huile d'olive (part de 60%) et devraient croître à un TCAC de 6,16% au cours de la période de prévision (2018-2025). (CBI, 2024).

Les barrières à l'entrée sont élevées sur les marchés saturés, mais plus faibles sur les marchés émergents.

Sur les marchés saturés où la croissance du marché est modérée et où les marques des concurrents sont très bien établies, la croissance des entreprises se fait principalement par l'acquisition d'autres marques. En même temps, pour équilibrer le pouvoir de négociation croissant de la distribution et être en mesure de fournir un approvisionnement régulier, les entreprises deviennent plus grandes à chaque étape de la chaîne de valeur et disposent d'installations de production de pointe avec un traitement automatisé à grande échelle, des opérations internationales avec, par exemple, l'embouteillage sur les plus grands marchés.

Par conséquent, en raison de la plus grande échelle et de la notoriété de la marque, la pénétration des marchés saturés nécessite des investissements importants. L'investissement dans la recherche et le développement est essentiel pour s'adapter en permanence à la demande des consommateurs et se positionner par rapport à la concurrence.

Les barrières à l'entrée dans les pays consommateurs émergents sont plus faibles, car les consommateurs n'ont pas encore la reconnaissance de la marque et les volumes acquis sont plus faibles. Les avantages résident dans leur nature relativement inexploitée et dans la structure fragmentée du marché, qui permettent aux producteurs de développer la notoriété de leur marque et d'atteindre des marges bénéficiaires plus favorables.

Le tableau suivant résume l'attractivité du marché et les principales dynamiques (les "5 forces") du segment des produits de grande consommation pour l'huile d'olive.

Figure 32. Les Cinq Forces en Présence dans le Secteur de l'Huile d'Olive des Produits de Grande Consommation

Force	Analyse
Marché	Niche / Moyenne , concentrée dans quelques pays et en croissance
Pouvoir de négociation des acheteurs	Modéré • De nombreux circuits spécialisés fragmentés • Le pouvoir de négociation est bien réparti tout au long de la chaîne de valeur.
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Modéré • Les fournisseurs se concentrent • La pénurie due au changement climatique renforce le pouvoir de négociation
Barrières à l'entrée	Haut • Marque • Échelle
Rivalité	Modéré • Grand nombre de références • La différenciation des producteurs est quasiment inexistante et dépend du canal de vente.
Remplaçants	Modéré • Nombreux produits de substitution (besoin particulier d'indulgence ou fonctionnalité spécifique)
Marge	Modéré

Source : (Compétitivité, 2024)

Les Options Stratégiques. Dans le cadre de cette dynamique industrielle, les entreprises opèrent avec différentes stratégies, qui n'ont pas toutes les mêmes chances de succès. Les options stratégiques les plus viables sont celles qui répondent aux tendances et qui, compte tenu des règles, sont capables de maintenir des marges supérieures.

Le tableau suivant résume les principales options stratégiques pour les entreprises du secteur de l'huile d'olive. Nous proposerons ensuite les options les plus attrayantes et les plus réalisables pour les entreprises tunisiennes, ainsi que les facteurs critiques de succès pour développer ces stratégies avec succès.

Le tableau présente brièvement les caractéristiques de chaque option, les critères d'achat de l'acheteur et les principaux pays concurrents.

Figure 33. Stratégies des PGC en Matière d'Huile d'Olive

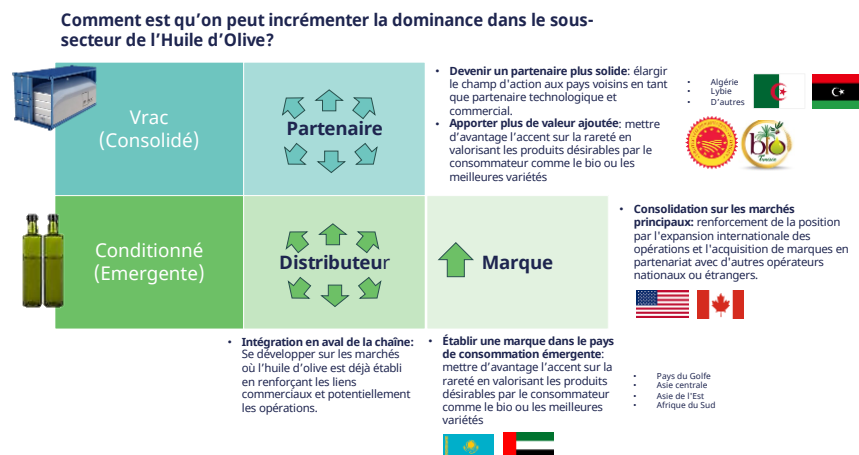
Options stratégiques		Stratégie Description	Caractéristiques principales	Critères d'achat de l'acheteur	Principaux concurrents
En Vrac <i>Fabrication d'huile destinée à être utilisée comme ingrédient dans un produit de tiers, mélangée ou non à d'autres fournisseurs</i>	Partenaire	Partenariat avec un petit nombre de clients disposant d'une marque pour leur fournir de manière fiable des quantités planifiées d'huile, répondant à des spécifications prédéfinies.	Format du produit : En vrac Qualité : Respect des spécifications, conformité avec la législation des marchés finaux Acheteur : Entreprise d'huile d'olive (embouteilleur) Canal : Relation directe	• Relation de confiance • Fiabilité du volume • Cohérence de la qualité • Coût compétitif • Solutions clés en main • Produit différencié • Conformité des spécifications	Espagne : 4.43B Italie : 1.87B Portugal : 962M Turquie : 167M Maroc : 54M
	Opportuniste	Entreprises, généralement de petite taille, qui vendent leur production à un agrégateur intermédiaire qui en assure la gestion commerciale.	Format du produit : En vrac Qualité : Respect général des normes de base ; peut varier en fonction des exigences de l'intermédiaire Acheteur : Intermédiaire agrégateur Canal : Relation indirecte par l'intermédiaire de l'agrégateur	• Prix • Disponibilité	• Liban • Syrie • Turquie
Produit Fini <i>Produits de marque et de marque de distributeur dans les rayons des supermarchés</i>	Label privé	Entrepreneur, fabricant ou fournisseur de marques privées : entreprise spécialisée dans la production de produits à base d'huile d'olive destinés à des détaillants ou à d'autres entreprises qui les vendent sous leur propre marque.	Format du produit : Marques de supermarché et de détail Gamme &NPD : Exemples les plus vendus ; produits de consommation pour toutes les gammes (cuisson, extra vierge, etc.) Canal : Supermarché Sourcing : Plusieurs pays	• Fiabilité • Spécifications • Gamme de produits • Marges de prix/distribution • Connaissance des consommateurs	• Espagne • Italie • Portugal • Turquie • Grèce
	Marque	Les grands producteurs internationaux comme Deoleo disposent d'un vaste réseau de distribution, d'une forte reconnaissance de la marque et d'une grande part de marché, ce qui leur permet de réaliser des économies d'échelle.	Format des produits : Marques nationales et internationales Gamme &NPD : Large gamme de types d'huile d'olive, couvrant différentes qualités et formats ; extension à d'autres vinaigrettes ; différents mélanges orientés vers le marché. Canal : Supermarché, en ligne Sourcing : Multi-pays (Espagne, Grèce, Tunisie)	• Notoriété de la marque • Co-promotions avec le commerce de détail • Connaissance des consommateurs • Respect des normes • Gamme de produits	• Espagne • Italie • Grèce

Étude de Diagnostic du Secteur des Industries Agroalimentaires en Tunisie

	National/ethnique	Marque locale distribuée localement dans les supermarchés et les épiceries et exportée via des canaux ethniques.	Format du produit : Marque connue localement ; la marque du consommateur sur le marché local est vendue à l'échelle internationale Gamme &NPD : Large Canal : Supermarché, épicerie, distributeurs ethniques, HORECA Approvisionnement : régional	• Marque (du pays d'origine) • Prix	Plusieurs pays producteurs
--	--------------------------	--	--	--	----------------------------

7.2.2.2. Stratégies Actuelles et Proposées pour les Entreprises Tunisiennes : Forces et Opportunités de Développement

Les entreprises tunisiennes sont des partenaires consolidés des grands clients espagnols et italiens (80% du chiffre d'affaires) et développent progressivement des stratégies de marques et de labels privés.



Il existe trois stratégies principales que les entreprises tunisiennes pratiquent déjà à des degrés divers, mais qu'elles peuvent renforcer afin de dominer davantage la chaîne de valeur, de renforcer leur compétitivité et d'augmenter leurs marges dans la mesure du possible.

Leaders en vrac.

La Situation Actuel. Les entreprises tunisiennes sont bien implantées dans la stratégie du vrac, en tant que partenaires des grands clients européens, ce qui fait de la Tunisie un pays déjà leader en termes de stratégies de partenariat. L'opportunité est de progresser en tant que partenaire pour devenir encore plus incontournable et maintenir les marges face à une concurrence croissante.

Les Stratégies Proposé. Cette stratégie peut être renforcée si les entreprises sont capables d'augmenter leur volume soit au niveau national, en améliorant la productivité et la résilience de la production primaire, soit en étendant leurs opérations à d'autres pays, de manière coordonnée, en apportant le savoir-faire développé par la Tunisie. D'autre part, il est important de renforcer les éléments distinctifs, en évitant la dévalorisation de l'huile d'olive biologique avec des signes de qualité et un contrôle des quantités afin de ne pas affaiblir le marché, et d'essayer de positionner certaines des variétés tunisiennes afin de passer du statut d'ingrédient d'un mélange à la valorisation de l'origine.

En se concentrant sur les principaux producteurs de marque, en particulier sur les marchés clés tels que l'Italie, l'Espagne, les États-Unis et le Canada, les exportateurs tunisiens peuvent aligner leurs efforts sur les préférences des acteurs établis de l'industrie. Il est essentiel d'établir des relations solides avec ces clients clés, car ils dominent souvent le volume et ont une influence significative sur le marché. En répondant à leurs exigences et en leur fournissant un service exceptionnel, les exportateurs peuvent s'assurer des partenariats à long terme et un flux régulier de commandes.

Croissance du produit fini.

La Situation Actuel. La Tunisie est un pays émergent dans les stratégies d'huile d'olive conditionnée. Il existe une entreprise principale, le groupe CHO, qui a une forte présence à la fois en vrac et en conditionné, et qui représente 20 % - selon l'entreprise - des exportations de la Tunisie. Elle possède la marque *Terra Delyssa* et un certain nombre d'autres marques ciblant différents segments de marché, ainsi qu'une production internationalisée. D'autres marques tentent de se positionner sur les marchés internationaux, mais leur taille est plus modeste.

D'autre part, en ce qui concerne les marques de distributeur, la présence des entreprises est plus importante, principalement en raison de l'extension des relations à partir du vrac. Sur les marchés saturés comme les États-Unis, le Canada, le Royaume-Uni et l'Europe du Nord, la Tunisie peut se concentrer sur le maintien de relations solides avec les principaux distributeurs et détaillants, en améliorant la pénétration du marché grâce à des initiatives promotionnelles conjointes. Cette approche contribue à consolider la position de la Tunisie en tant que fournisseur fiable de produits à base d'huile d'olive de haute qualité.

Pour tirer parti de l'opportunité d'accroître la domination des produits de niche dans les chaînes de valeur mondiales, les producteurs tunisiens d'huile d'olive peuvent se concentrer sur des facteurs critiques de succès spécifiques, adaptés aux marchés saturés et non saturés.

Les Stratégies Proposé. Dans le secteur des produits conditionnés, il existe déjà des entreprises qui travaillent sur des *marques privées* par le biais de partenariats. Dans tous les cas, l'établissement de relations plus directes avec les acheteurs, avec des bureaux de vente sur le lieu d'achat et, dans les régions éloignées, avec l'embouteillage à destination (par exemple, au Canada pour accéder

au marché américain) sont des moyens de faire fructifier cette stratégie. En revanche, *dans les stratégies de marque*, qui requièrent à la fois du volume et une capacité promotionnelle, une seule entreprise opère sur les marchés les plus compétitifs en raison de leur saturation, à savoir l'Europe et les États-Unis. Pour renforcer sa position, il faudrait intensifier la promotion de sa propre marque et/ou acquérir d'autres marques consolidées, en suivant les tendances présentées. D'autre part, il existe une opportunité de se positionner sur les marchés émergents de consommation d'huile d'olive, où la reconnaissance de la marque n'est pas encore forte, en collaborant avec la distribution dans ces pays en fournissant à la fois des marques privées et des marques propres.

7.2.2.3. Les Facteurs Critiques de Succès

Pour réussir dans le secteur de l'huile d'olive, les entreprises doivent se concentrer sur des partenariats solides, garantir une qualité constante, diversifier leur gamme de produits et optimiser leur chaîne logistique. La collaboration avec des agriculteurs respectant les normes, l'adoption de technologies avancées et la création de relations à long terme avec les clients sont essentielles. En outre, comprendre les préférences des consommateurs et maîtriser les réglementations commerciales et de conformité permet de s'adapter aux marchés internationaux et d'assurer une croissance durable.

Partenariat en vrac : Partenariats de Long Terme et Croissance Durable

Stratégie de Croissance. Une stratégie de partenariat à long terme avec les grandes marques sur les marchés établis, visant un volume

de ventes constant et des revenus prévisibles tout en respectant les spécifications de la marque.

Alors que le secteur de l'huile d'olive se consolide avec de grandes entreprises telles que Deoleo et Sovena qui exigent des volumes réguliers d'huile d'olive de haute qualité, ces marques recherchent des partenaires fiables qui peuvent répondre à leurs spécifications. Les entreprises qui sont compétitives dans le cadre de cette stratégie doivent atteindre l'échelle et l'efficacité tout au long de la chaîne de valeur et s'attaquer aux effets du changement climatique.

Partenariat en vrac : Les Facteurs critiques de succès

- **Approvisionnement compétitif** : Travailler avec des agriculteurs respectant les normes, créer des exploitations haies et adopter des pratiques d'approvisionnement internationales.
- **Cohérence de la qualité** : Investir dans les capacités de mélange et d'essai, mettre en place des mesures de contrôle rigoureuses et utiliser des équipements d'essai performants.
- **Gamme de produits** : Diversifier la gamme pour répondre aux besoins variés des clients, en offrant différentes qualités et saveurs.
- **Transformation efficace** : Adopter des processus de transformation automatisés et optimisés pour une utilisation efficace des ressources.
- **Opérations internationales** : Étendre les activités à l'échelle mondiale pour renforcer la présence sur les marchés internationaux.

- **Logistique efficace** : Rationaliser les opérations logistiques, optimiser l'utilisation de l'espace et nouer des partenariats avec des prestataires pour des tarifs compétitifs.
- **Créer des partenariats** : Développer des relations à long terme avec les clients, assurer une communication transparente, réactive, et une gestion sophistiquée des contrats et de la conformité.
- **S'implanter dans les pays consommateurs** : Éliminer les intermédiaires pour renforcer la présence locale et mieux contrôler la distribution.

Partenariat en vrac : Exemple pertinent

BULK by CHO est un excellent exemple de stratégie de vente en vrac réussie dans l'industrie de l'huile d'olive. La société CHO, basée en Tunisie, s'est imposée comme un acteur de premier plan sur le marché mondial de l'huile d'olive en se concentrant sur les ventes en vrac aux grandes marques et en garantissant des normes élevées

de qualité et d'uniformité. BULK by CHO fournit de l'huile d'olive à certaines des marques les plus importantes et les plus respectées au monde (seul fournisseur d'huile d'olive en vrac de Costco). La capacité de l'entreprise à respecter des normes de qualité strictes et à livrer de gros volumes de manière fiable en fait un partenaire privilégié de ces marques.



Éléments clés de la stratégie de BULK by CHO :

- **Qualité et conformité** : Normes élevées de qualité et contrôle rigoureux.
- **Évolutivité** : Capacité à produire et livrer de grandes quantités.
- **Opérations intégrées** : Gestion complète de la culture à l'embouteillage.
- **Partenariats stratégiques** : Relations solides et à long terme avec les clients



Source : (CHO, 2024)

Label Privé : Personnalisation et Efficacité

Stratégie de Croissance. Une stratégie visant à établir des relations plus directes avec les acheteurs, avec des bureaux de vente sur le lieu d'achat et, dans les régions éloignées, avec une mise en bouteille à destination, sont des moyens de faire fructifier cette stratégie.

La popularité croissante des marques privées d'huile d'olive, en particulier en Europe occidentale, a créé d'importantes opportunités de marché. Les ventes en Europe occidentale s'élèvent à 7,49 millions de dollars, ce qui souligne la demande de produits de marque privée de haute qualité et abordables. Cette stratégie peut tirer parti de ces tendances en offrant des produits personnalisés et

adaptés au contexte local et en améliorant l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.

Label Prive : Facteurs critiques de succès

- **Mise en bouteille/emballage local** : Utiliser des installations locales pour la mise en bouteille et l'emballage afin de réduire les coûts et d'adapter les produits aux préférences locales.
- **Connaissances des consommateurs** : Comprendre les préférences des consommateurs pour offrir des produits qui répondent à leurs attentes en matière de goût et de qualité.
- **Cohérence et traçabilité** : Maintenir une qualité constante et assurer une traçabilité complète pour gagner la confiance des consommateurs.
- **Gamme de produits et formats** : Offrir une variété de produits et de formats pour répondre aux besoins diversifiés des clients et des marchés.
- **Optimiser les opérations internationales** : Améliorer les opérations à l'échelle mondiale pour maximiser l'efficacité et la compétitivité.
- **Transformation et logistique efficaces** : Adopter des processus de transformation modernes et optimiser la logistique pour réduire les coûts et améliorer la rapidité de livraison.

Label Privé : Exemple pertinent



Le Groupe Sovena est le plus grand fournisseur mondial d'huile d'olive pour les marques propres et le plus grand conditionneur de marques privées d'huiles végétales dans la péninsule Ibérique.

Basé à Algés, au Portugal, Sovena est le principal producteur intégré d'huile d'olive au monde. Sovena a développé une activité solide en tant que fournisseur pour les tiers et les marques privées, incluant de nombreux grands détaillants de supermarchés mondiaux. Aux États-Unis, l'entreprise a grandi pour représenter 50 pour cent du marché de l'huile d'olive de marque privée. Cette activité a été stimulée en 2011 après que le laboratoire de l'entreprise soit devenu le premier laboratoire privé aux États-Unis à recevoir la certification de tests chimiques du Conseil International de l'Olive (CIO). Ainsi, l'installation de Sovena USA était l'un des seulement 50 laboratoires de tests chimiques certifiés par le CIO dans le monde.

Sovena est le principal fournisseur mondial d'huile d'olive pour les marques privées, grâce à sa grande flexibilité en termes de sourcing, de formats et de localisation.

Éléments clés de la stratégie de Sovena:

- **Approvisionnement** : Capacité à répondre aux profils, origines et types d'huiles les plus divers.
- **Formats** : Lignes de production capables de produire plus de 70 types de bouteilles et de formats différents.
- **Localisation** : Usines situées à des emplacements stratégiques et capacité logistique pour desservir n'importe quel point du globe.

Source : (Sovena, 2024)

Marque Internationale : Expansion et Reconnaissance Globale

Les grands producteurs internationaux comme Deoleo, connus pour des marques telles que Carbonell et Bertolli, sont des exemples majeurs de l'option stratégique suivante. Ils tirent parti des économies d'échelle et investissent massivement dans le marketing, la recherche et le développement de produits.

Stratégie de Croissance. Une stratégie de positionnement sur les marchés émergents de consommation d'huile d'olive, où la reconnaissance de la marque n'est pas encore forte, en collaborant avec la distribution dans ces pays en fournissant à la fois des marques privées et des marques propres.

Les marchés non saturés offrent un potentiel de croissance important, car les consommateurs sont de plus en plus conscients des bienfaits de l'huile d'olive pour la santé et de ses utilisations culinaires. La présence limitée d'acteurs dominants permet aux

nouvelles marques de s'établir plus facilement et d'être reconnues à la fois par les gourmets et les consommateurs ordinaires.

Marque Internationale : Facteurs critiques de succès

- **Connaissance des consommateurs** : La compréhension des préférences des consommateurs en matière de goût et de nutrition est essentielle pour le développement de produits et l'élaboration de stratégies de marketing efficaces.
- **Commerce et conformité** : La maîtrise des réglementations commerciales et de la conformité garantit l'accès aux marchés, la rentabilité et la réduction des risques réglementaires.
- **Cohérence et traçabilité** : Le maintien d'une qualité constante et de systèmes de traçabilité solides permet de gagner la confiance des consommateurs et de répondre aux normes réglementaires, garantissant ainsi la sécurité et la fiabilité des produits.
- **Gamme de produits et propositions** : Proposer une gamme diversifiée de produits, y compris des articles connexes comme les vinaigres et les épices, permet de répondre aux différents segments de consommateurs et aux préférences du marché.
- **Optimiser les opérations internationales** : La planification stratégique et l'affectation des ressources sont essentielles pour servir efficacement des marchés diversifiés et garantir la compétitivité et la durabilité.
- **Transformation efficace** : L'investissement dans des processus de fabrication automatisés garantit l'efficacité et la qualité

constante des produits, améliorant ainsi la productivité et la rentabilité.

- **Une logistique efficace** : L'optimisation de la logistique grâce à la gestion de l'espace et à des partenariats stratégiques permet de réduire les coûts de transport et d'améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.
- **Distribution et commercialisation propres** : La mise en place de canaux de distribution et de commercialisation directs permet de mieux contrôler le placement des produits et l'image de la marque, ce qui améliore la connaissance du marché et la visibilité.

Marque Internationale : Exemple pertinent



Deoleo, S.A. est une entreprise multinationale espagnole spécialisée dans la transformation de l'huile d'olive. Elle est le plus grand embouteilleur mondial vendant des marques telles que Bertolli, Carapelli, Carbonell et Koipe.

Éléments clés de la stratégie de Deoleo :

- **Partenariats avec les fournisseurs et développement durable** : Deoleo établit des partenariats solides avec ses fournisseurs afin d'intégrer des pratiques agricoles durables. En collaborant étroitement avec les agriculteurs et en

partageant ses connaissances, l'entreprise favorise la réussite économique et la préservation des terres.

- **Mélanger la connaissance et l'innovation** : Les maîtres mélangeurs de Deoleo comprennent les préférences gustatives mondiales et utilisent leur expertise pour conserver les saveurs emblématiques tout en innovant de nouveaux produits et processus pour ravir les consommateurs.
- **Qualité et fraîcheur** : Deoleo garantit la qualité et la fraîcheur de la ferme à l'étagère, en gérant méticuleusement les techniques de production et les paramètres de qualité afin de préserver la teneur en nutriments des huiles.
- **Une communication transparente** : L'entreprise fournit des emballages clairs et transparents avec des dates de péremption honnêtes, partageant les dates de récolte des olives et de mise en bouteille. Des représentants visitent régulièrement les détaillants partenaires pour s'assurer que la qualité des rayons répond à des normes rigoureuses.

Source : (Deoleo, 2024)

7.2.3. L'Opportunité pour la Tunisie

Le renforcement des stratégies proposées offrira à la Tunisie la possibilité d'accroître sa position dominante, que ce soit dans le domaine du vrac en augmentant sa taille et ses opérations pour devenir un partenaire de premier rang plus solide, ou en développant sa propre marque sur de nouveaux marchés non saturés dans le domaine des PGCs.

Apporter une plus grande valeur ajoutée aux clients existants est une stratégie cruciale. Mettre l'accent sur la rareté en se concentrant sur les huiles d'olive biologiques et extra vierges permet de répondre à la demande croissante des consommateurs pour des produits de haute qualité. Le développement d'une génétique améliorée et de mélanges uniques permet de répondre aux préférences des consommateurs et de créer une gamme de produits distincts qui se démarquent sur le marché. Ces efforts permettent non seulement d'attirer de nouveaux clients, mais aussi d'approfondir les relations avec les clients actuels.

Pour devenir un partenaire plus fort, il est essentiel de garantir une chaîne d'approvisionnement fiable. Il est possible d'y parvenir en étendant les zones de production à l'échelle nationale et internationale, ce qui permet aux entreprises de dépasser les quotas et d'assurer un approvisionnement régulier. Investir dans des innovations qui renforcent la résilience face au changement climatique et à d'autres défis permet de préserver les niveaux de production, en maintenant une qualité et une disponibilité constantes.

L'intégration en aval de la chaîne de valeur est une autre stratégie essentielle. En devenant une marque ou un embouteilleur local, les entreprises peuvent contrôler davantage d'aspects du cycle de vie du produit. Cette intégration permet d'améliorer le contrôle de la qualité, le développement de la marque et l'engagement direct des consommateurs. Elle ouvre également des possibilités de marketing et de promotion sur mesure, renforçant la présence et la fidélité de la marque sur les marchés locaux.

L'opportunité est intéressante car la demande est croissante et le changement climatique fait monter les prix en flèche. Les produits de niche de la Tunisie, tels que l'huile d'olive, les dattes, les tomates et les fruits emballés, et le poisson congelé, présentent des opportunités significatives de croissance

économique et d'expansion du marché. Ces produits contribuent non seulement de manière substantielle aux revenus du pays, mais s'alignent également sur les tendances mondiales en matière de santé, ce qui entraîne une augmentation de la demande. Malgré la nécessité de se diversifier, ces produits de base restent essentiels pour l'économie tunisienne, offrant une marge acceptable qui soutient les producteurs et exportateurs locaux.

La demande mondiale de produits alimentaires sains et de haute qualité est en hausse, en grande partie en raison de la sensibilisation croissante à la santé et à la nutrition. Cette tendance soutient un taux de croissance annuel régulier du marché de 7 à 10 %. La réputation établie de la Tunisie dans la production d'huile d'olive, de dattes et d'autres produits agricoles de haute qualité fournit une base solide pour capitaliser sur ce marché en expansion. Ces produits font partie des principales sources de revenus de la Tunisie et contribuent de manière significative à l'économie nationale. En outre, le changement climatique, tout en présentant certains risques, rend ces cultures et ces produits plus rares, ce qui pourrait faire grimper les prix et augmenter leur valeur marchande.

Cependant, il existe des menaces notables qui doivent être traitées pour soutenir et améliorer la compétitivité de la Tunisie. L'une des principales menaces est le risque de perte de marge en raison de la poursuite de la concentration de l'industrie. Alors que les entreprises se consolident pour réaliser des économies d'échelle, les producteurs tunisiens pourraient avoir du mal à maintenir leur rentabilité. Une autre menace importante est la perte potentielle de parts de marché. Les concurrents sur le marché mondial sont forts et investissent continuellement dans leurs capacités de production et leur présence sur le marché. En l'absence d'investissements stratégiques et d'innovations, la Tunisie pourrait avoir des difficultés à conserver sa position sur le marché.

7.2.4. Domaines à Développer et Défis à Relever

Pour soutenir les stratégies proposées, basées sur l'analyse stratégique et recoupées avec le secteur, de manière à ce que la Tunisie augmente sa domination dans le secteur de l'huile d'olive, il existe une série de domaines à améliorer dans l'écosystème qui sont décrits dans ce chapitre, en tenant compte des défis pour chacun d'entre eux.

Les domaines suivants ont été analysés tout au long de la chaîne de valeur et simplifiés pour aborder ceux qui sont les plus pertinents pour l'industrie.

La Production primaire. Bien que le projet se concentre sur la transformation, il est essentiel d'agir sur la production primaire pour garantir une meilleure qualité et une plus grande stabilité de production d'olives. Il existe 2 facteurs critiques de succès spécifiques qui sont communs à toutes les stratégies proposées :

1. **Stratégies spécifiques de résilience climatique et de gestion de l'eau**
2. **Soutien à la productivité**

1. Stratégies spécifiques de résilience climatique et de gestion de l'eau : Initiatives visant à soutenir l'expansion des oliviers dans des environnements appropriés et à équilibrer les ressources nécessaires à ces cultivars avec la durabilité des autres utilisations des terres et de l'eau, qu'il s'agisse d'autres cultures ou de la population.

- a. **Aménagement du territoire et gestion de l'eau :** Il est essentiel d'identifier les zones présentant les meilleurs sols et climats pour le développement de l'olivier, tout en gérant les conflits d'utilisation avec d'autres terres. Dans le même temps, il est essentiel de garantir la disponibilité de l'eau pour

l'irrigation, afin d'assurer une production stable, en tenant compte des autres besoins en eau. Des mécanismes doivent être mis au point pour encourager les agriculteurs à utiliser ces terres de manière optimale.

- b. **Résistance variétale** : Sélection et promotion de variétés d'olives adaptées aux conditions climatiques locales et résistantes aux maladies. Cela nécessite une collaboration entre les instituts de recherche et les agriculteurs afin d'identifier les cultivars les plus robustes et les plus productifs, garantissant ainsi une production durable.
- 2. Soutien à la productivité** : Face à l'intensification de la concurrence et au risque de changement climatique, des stratégies sont nécessaires pour aider les agriculteurs à stabiliser leur production et à accroître leur productivité :
- a. **Soutien aux agriculteurs fondé sur des données probantes** : Services de vulgarisation basés sur les résultats de la recherche appliquée en matière de variétés et de pratiques agronomiques.
 - b. **Soutien à l'investissement** : Prêts, incitations, subventions ou autres instruments destinés à faciliter la modernisation des champs (renouvellement des plantes, irrigation, mécanisation, etc.)
 - c. **Formation et soutien institutionnel aux coopératives** : Encourager la création de coopératives pour mettre en commun les ressources, partager les connaissances et améliorer le pouvoir de négociation des petits producteurs. Les coopératives facilitent l'achat conjoint d'intrants, d'infrastructures communes (telles que l'irrigation) et de machines partagées. En outre, fournir un soutien institutionnel pour aider les coopératives à accéder au

financement, aux subventions et aux programmes de développement, renforcés par des partenariats.

La Production primaire

Points forts et réussites. La Tunisie est l'un des principaux producteurs d'olives au monde. Le pays encourage activement la conversion à l'agriculture biologique, affirmant ainsi son engagement en faveur de pratiques durables. Réservoir de diversité génétique pour l'olivier, la Tunisie est réputée pour ses variétés résistantes aux différents stress environnementaux. (Olfa Saddoud Debbabi, 2022). Les initiatives de sélection et d'amélioration génétique ont conduit à l'introduction de nouveaux cultivars améliorant la productivité et la qualité de l'huile.

L'ONH soutient la productivité du secteur oléicole tunisien par des subventions significatives. Il offre une subvention de 30 % pour l'achat de pulvérisateurs et d'équipements mécanisés pour la taille et la récolte des oliviers, et accorde des subventions pour l'acquisition de l'ammonitrate : 20 % pour les oléiculteurs privés et 25 % pour les organisations professionnelles agricoles (ONH, 2019). Ces mesures sont complétées par un réseau dense d'institutions de recherche, d'universités et de technopoles, favorisant la croissance et l'innovation dans le secteur, renforçant ainsi sa compétitivité internationale.

Défis. L'industrie oléicole est confrontée à un certain nombre de défis qui affectent la productivité et la qualité des olives, ce qui a un impact direct sur la durabilité de la production. Ces défis comprennent des aspects économiques, environnementaux et sociaux qui nécessitent une attention coordonnée pour assurer l'avenir du secteur.

Défi de la Gestion Durable de l'Eau face au Changement Climatique en Tunisie : La transition de la production oléicole en Tunisie, passant de systèmes pluviaux traditionnels à des plantations irriguées denses avec des variétés précoces comme l'Arbosana, pose un défi majeur. La dépendance accrue à l'irrigation et l'utilisation excessive des aquifères profonds et des eaux souterraines salines menacent la productivité et la qualité des olives (Emilie Lavie, 2023). De plus, les effets du changement climatique, tels que la salinisation des sols, exacerbent ces problèmes, compromettant la viabilité à long terme de la production oléicole en Tunisie.

Variétés d'oliviers et gestion : Les petites exploitations tunisiennes, souvent peu mécanisées, sont dominées par des oliviers âgés de plus de 70 ans, principalement de la variété "Chemlali". Les moyennes et grandes exploitations adoptent de plus en plus les variétés "Arbosana" et "Koroneiki", mieux adaptées à l'irrigation mais plus sensibles à la sécheresse et aux maladies. Cette transition pose des défis climatiques et sanitaires, nécessitant des recherches continues pour une gestion durable (Emilie Lavie, 2023).

Impact environnemental et prédominance des producteurs : Les grands producteurs dominent le secteur, exacerbant l'impact environnemental du changement climatique et des stress abiotiques tels que le froid, la salinité et la sécheresse, ainsi que la présence accrue de ravageurs et de maladies (Emilie Lavie, 2023).

Financement et investissement : Les difficultés d'accès au financement restent un obstacle majeur pour les agriculteurs tunisiens. Ces défis financiers entravent l'adoption de technologies avancées et la modernisation des pratiques agricoles (Kapitalis, 2024). Sans investissements adéquats, il est difficile pour les

producteurs de suivre les innovations susceptibles d'accroître la productivité et d'améliorer la qualité de l'huile d'olive.

Le Développement de Produits. Pour soutenir le développement des opportunités proposées, l'environnement institutionnel peut prendre en charge plusieurs aspects. Le facteur clé de succès communs aux stratégies proposées est le suivant :

1. Stratégies de développement des produits et savoir-faire en matière de qualité : Initiatives visant à garantir une qualité constante et à développer des profils de saveurs uniques pour l'huile d'olive.

- a) **Blending :** Le Blending est une stratégie essentielle pour garantir une qualité constante et développer des profils de saveurs uniques pour l'huile d'olive. Cette technique permet de combiner différentes variétés d'huile pour obtenir le goût et les normes de qualité souhaités, adaptés aux préférences des consommateurs et aux exigences des marchés cibles.
- b) **Testing :** Les Testing sont essentiels pour garantir la qualité et la conformité des produits finis aux normes internationales. Il s'agit notamment de tests chimiques pour déterminer l'acidité et d'autres indicateurs de qualité, ainsi que de tests sensoriels pour évaluer le goût et l'arôme. Les tests garantissent non seulement la qualité, mais permettent également d'affiner les processus de mélange afin d'obtenir un produit final optimal.

Le Développement de Produits

Points forts et réussites. Les forces et les réussites du secteur oléicole tunisien sont clairement mises en évidence par son

positionnement en tant que leader de la production d'huile d'olive biologique (Paull, 2024). En outre, la Tunisie dispose de capacités avancées de mélange et de contrôle de la qualité, soutenues par l'ONH, garantissant des produits de haute qualité répondant aux normes internationales. En outre, la présence d'entreprises spécialisées développant des gammes et des marques distinctes pour l'exportation, telles que Terra Delyssa et Origin 846, illustre une stratégie efficace pour s'adapter aux différents segments du marché mondial. Ces initiatives reflètent un soutien efficace à la productivité grâce à des investissements ciblés et à un marketing stratégique, contribuant à la stabilité et à l'augmentation de la productivité dans un contexte de concurrence internationale accrue et de risques liés au changement climatique.

Défis. Pour les producteurs tunisiens d'huile d'olive destinés à l'exportation, l'un des principaux défis en matière de développement de produits consiste à s'adapter aux préférences variées des marchés internationaux. Pour réussir sur ces marchés, il faut avoir une connaissance approfondie et constamment mise à jour des tendances de consommation, des goûts spécifiques et des attentes en matière d'emballage. Chaque marché présente des exigences uniques, telles que des préférences pour des saveurs spécifiques ou des certifications environnementales et de qualité. Par exemple, en incorporant des caractéristiques telles que des saveurs plus douces ou des emballages innovants, les producteurs peuvent mieux répondre aux attentes des consommateurs européens ou asiatiques. Ce niveau de personnalisation exige des études de marché rigoureuses et une capacité à évoluer rapidement en fonction des réactions des consommateurs, ce qui est essentiel pour développer des produits qui trouvent un écho favorable sur les différents marchés mondiaux.

La Transformation. Pour soutenir les opportunités identifiées, plusieurs aspects de la transformation doivent être abordés. Les trois facteurs clés de succès des stratégies proposées sont les suivants :

- 1. Soutien aux opérations**
- 2. Soutien à la décarbonisation/au savoir-faire et aux énergies renouvelables**
- 3. Attirer ou faciliter les fournisseurs clés**

1. Soutien aux opérations : Initiatives visant à transformer les processus de production de l'huile d'olive pour améliorer l'efficacité opérationnelle, en vue d'augmenter la productivité et de réduire les coûts.

- a. Optimisation du processus :** Identifier de manière structurée les étapes de la transformation de l'huile d'olive qui peuvent être améliorées pour maximiser l'efficacité. Il peut s'agir de moderniser les équipements de pressage et de filtration, d'automatiser les lignes de production et d'intégrer des technologies de pointe pour optimiser le rendement et la qualité de l'huile produite.

2. Soutien à la décarbonisation/au savoir-faire et aux énergies renouvelables : Actions visant à intégrer des pratiques et des technologies éco-responsables dans la transformation de l'huile d'olive afin de réduire l'empreinte carbone des opérations.

- a. Intégration des énergies renouvelables :** Identifier et mettre en œuvre des solutions d'énergie renouvelable adaptées aux processus spécifiques de transformation de l'huile d'olive. Il peut s'agir d'installer des systèmes solaires photovoltaïques sur les toits des installations de production

ou d'utiliser la biomasse des résidus de production pour produire de l'énergie.

- b. Développement de méthodes de production respectueuses de l'environnement :** Développer et appliquer de nouvelles méthodes qui minimisent l'utilisation des combustibles fossiles et maximisent l'efficacité énergétique. La formation continue des équipes et la collaboration avec les partenaires technologiques sont essentielles pour intégrer ces pratiques de manière efficace et durable.

3. Attirer ou faciliter les fournisseurs clés - MRO (Maintenance, réparation et opérations) : Actions visant à garantir une collaboration efficace avec les principaux fournisseurs afin de soutenir la continuité et l'efficacité des opérations de transformation de l'huile d'olive.

- a. Établir des partenariats stratégiques :** Développer des relations solides et à long terme avec les fournisseurs MRO afin de garantir un approvisionnement régulier et fiable en pièces détachées et en services de maintenance.
- b. Optimiser la gestion des fournisseurs :** Mettre en place des systèmes de gestion des fournisseurs qui permettent un suivi précis et une réponse rapide à toutes les exigences en matière de maintenance et de réparation, afin de minimiser les temps d'arrêt de la production et d'accroître l'efficacité globale.

La Transformation

Points forts et réussites. La transformation de l'huile d'olive en Tunisie se distingue par une stratégie axée sur la qualité. Des investissements importants dans la modernisation des installations de transformation ont permis d'améliorer la qualité et l'efficacité de la production (APII, 2024). Les installations modernisées, équipées de technologies de pointe, et les laboratoires certifiés garantissent la conformité aux normes internationales, renforçant ainsi la compétitivité de la Tunisie sur les marchés mondiaux. L'huile d'olive extraite des variétés locales représente un atout majeur, distinguant les produits tunisiens sur le marché international. La qualité nutritionnelle supérieure de ces huiles, riches en antioxydants et en acides gras bénéfiques, contribue à la fois à la santé des consommateurs et à la réputation de l'huile d'olive tunisienne en tant que produit de grande valeur.

Les défis. L'industrie tunisienne de transformation de l'huile d'olive est confrontée à un certain nombre de défis majeurs qui doivent être relevés si elle veut renforcer sa compétitivité et sa présence sur le marché international :

Capacité de production d'emballages limitée : Le nombre limité d'usines capables de produire des bouteilles en verre constitue un défi important. Cette limitation affecte directement la capacité des transformateurs à répondre à la demande croissante et à diversifier leurs présentations de produits, un élément crucial pour se démarquer sur un marché concurrentiel (Kapitalis, 2024).

Respect des normes internationales : Un grand nombre de moulins traditionnels ne répondent pas encore aux normes de qualité internationales requises pour l'exportation. (Emilie Lavie, 2023). Cette lacune limite considérablement les possibilités d'exportation vers des marchés qui exigent des normes élevées

de qualité et de sécurité alimentaire. Il est donc essentiel d'assurer la conformité de ces moulins pour augmenter les exportations et améliorer la réputation internationale de l'huile d'olive tunisienne.

La Logistique. Pour soutenir le sous-secteur de l'huile d'olive, plusieurs aspects doivent être abordés. Les 3 facteurs clés de succès des stratégies proposées sont les suivants :

1. **Soutien à l'amélioration de la logistique**
2. **Soutien à l'internationalisation des opérations en aval**
3. **Soutien à la traçabilité et à la numérisation**

1. Soutien à l'amélioration de la logistique : Actions visant à optimiser les opérations logistiques afin d'accélérer le transport de l'huile d'olive du producteur au marché.

- a. **Simplifier la bureaucratie : mettre en œuvre des processus** qui simplifient les procédures réglementaires et administratives afin d'accélérer la chaîne d'approvisionnement. Il peut s'agir de numériser les documents, de réduire le nombre d'approbations requises et d'améliorer la coordination entre les différents organismes de réglementation.
- b. **Négocier avec les compagnies de transport de marchandises :** Établir des partenariats stratégiques et négocier des contrats avec les sociétés de transport afin d'obtenir de meilleurs tarifs et des horaires de service plus fiables. Cela permet d'assurer un transport efficace et économique de l'huile d'olive vers les différents marchés.

2. Soutien à l'internationalisation des opérations en aval (entreposage, délégations commerciales) : Développer des

infrastructures et des réseaux pour soutenir le stockage et la distribution de l'huile d'olive sur les marchés internationaux.

- a. **Expansion des installations d'entreposage :** Construire ou louer des espaces d'entreposage dans des lieux stratégiques à l'étranger afin d'accélérer la distribution et de réduire les coûts de stockage.
- b. **Mise en place de délégations de vente :** Créer des bureaux ou des délégations locales sur les marchés clés pour gérer les ventes, le marketing et le service à la clientèle, afin d'améliorer la présence de la marque et la réactivité du marché.

3. Soutien à la traçabilité et à la numérisation : Intégrer les technologies pour améliorer la traçabilité et la gestion de la chaîne d'approvisionnement, tout en adoptant des outils numériques pour optimiser les opérations.

- a. **Technologies de traçabilité :** Utilisation de technologies avancées telles que la blockchain ou les étiquettes RFID pour suivre le mouvement de l'huile d'olive tout au long de la chaîne d'approvisionnement, améliorant ainsi la transparence et la confiance des consommateurs.
- b. **Adoption de la numérisation :** Mettre en œuvre des solutions numériques pour automatiser les processus, améliorer la précision des données et faciliter une prise de décision rapide et éclairée à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement.

La Logistique

Points forts et réussites. La Tunisie bénéficie d'une position géographique stratégique à proximité de l'Europe, réduisant ainsi les temps et les coûts de transport pour les exportations d'huile d'olive vers ce grand marché. Ses infrastructures portuaires bien développées permettent un transport maritime efficace et une bonne connectivité avec les principales routes commerciales maritimes, renforçant les capacités d'exportation du pays. Réalisant 96 % de son commerce extérieur par voie maritime grâce à huit ports stratégiques, la Tunisie est bien équipée pour soutenir un commerce international efficace. L'Office de la Marine Marchande et des Ports (OMMP) supervise ces opérations, tandis que la Société Tunisienne d'Acconage et de Manutention (STAM) gère les activités de manutention dans tous les ports, à l'exception de celui de Skhira. Environ 80 % du trafic de conteneurs du pays est assuré par trois multinationales : Maersk, MSC et CMA-CGM, soulignant l'importance de ces infrastructures dans le maintien des flux commerciaux internationaux (Logistic Cluster, 2022).

Les défis. Cependant, le secteur logistique tunisien est également confronté à des défis notables qui peuvent entraver l'efficacité et la compétitivité des exportations :

Une logistique internationale complexe et des coûts élevés : La gestion de la logistique internationale est souvent complexe et coûteuse, en particulier pour les exportations en dehors de la région méditerranéenne, ce qui peut limiter l'accès à des marchés plus éloignés et plus lucratifs.

Bureaucratie et inefficacité des ports : Les petits et moyens producteurs d'huile d'olive sont particulièrement affectés par ce qu'ils perçoivent comme une bureaucratie excessive et des retards dans l'acheminement de leurs produits par le principal port tunisien (Kapitalis, 2024). Les délais de traitement dans ce port seraient

trois fois plus longs que dans les ports marocains, ce qui constitue un obstacle majeur à la rapidité et à l'efficacité des expéditions.

La Commercialisation. Pour soutenir la commercialisation du sous-secteur de l'huile d'olive, plusieurs aspects doivent être abordés. Les facteurs clés de succès des stratégies proposées sont les suivants :

1. **Appui à la "valorisation" des produits tunisiens**
2. **Négociation des quotas et un traitement bilatéral sur les principaux marchés de destination**

1. Appui à la "valorisation" des produits tunisiens : Cette stratégie vise à améliorer la perception et la valeur des produits tunisiens sur les marchés internationaux.

- a. **Biologique :** Promouvoir les certifications biologiques pour les produits tunisiens, en particulier l'huile d'olive, afin de répondre à la demande croissante de produits durables et écologiquement responsables. La valorisation des produits biologiques peut permettre d'atteindre des segments de marché plus lucratifs.
- b. **Variété :** Souligner la diversité des produits tunisiens, en particulier les différentes variétés d'olives et d'huile d'olive, afin de capter l'intérêt des consommateurs à la recherche de produits uniques et de qualité. L'accent mis sur la spécificité régionale et les caractéristiques uniques peut également aider à se différencier sur des marchés saturés.

2. Négociation des quotas et un traitement bilatéral sur les principaux marchés de destination : Cette approche est cruciale

pour faciliter l'accès aux marchés internationaux et optimiser la présence des produits tunisiens à l'étranger.

- a. **Quotas** : Travailler avec les gouvernements et les organismes internationaux pour négocier ou augmenter les quotas d'importation, ce qui peut permettre une plus grande pénétration des produits tunisiens sur les marchés étrangers.
- b. **Traités bilatéraux** : Établir ou améliorer les accords commerciaux bilatéraux pour garantir des conditions commerciales favorables, réduire les droits de douane et surmonter les barrières non tarifaires qui pourraient entraver l'exportation des produits tunisiens.

La Commercialisation

Points forts et réussites. La Tunisie se distingue dans le domaine des exportations d'huile d'olive, avec plus de 75% de sa production destinée aux marchés internationaux, dont 80% d'huile d'olive extra vierge, ce qui témoigne de la haute qualité des produits exportés. Historiquement sous monopole public, la chaîne de commercialisation de l'huile d'olive en Tunisie est aujourd'hui dominée par un monopole privé, contrôlé par quelques grands groupes industriels. Par ailleurs, l'ONH a mis en place un fonds spécial pour aider les petits producteurs à exporter leurs produits en bouteille et à les commercialiser à l'international, avec des augmentations des droits de douane pour financer ce soutien (Kapitalis, 2024). Cette initiative vise à promouvoir l'huile d'olive tunisienne sur le marché mondial à travers des fonds dédiés.

Défis. Cependant, la commercialisation de l'huile d'olive tunisienne est confrontée à plusieurs défis notables :

Commercialisation des produits biologiques certifiés : D'après les entretiens, les produits biologiques certifiés ne sont pas valorisés de manière efficace, ce qui limite leur potentiel sur les marchés internationaux où la demande de produits biologiques est en hausse.

Dépendance à l'égard des exportations en vrac : Une grande partie de l'huile d'olive est exportée en vrac vers l'Europe du Sud, ce qui réduit la rentabilité et limite la valeur ajoutée des produits finis.

Concentration du marché : Le marché de l'exportation est très concentré, avec seulement 10 % des exportateurs qui contrôlent 70 % des ventes à l'étranger (Emilie Lavie, 2023).

Faible consommation intérieure : La consommation intérieure d'huile d'olive reste faible, ce qui entraîne une dépendance accrue à l'égard des marchés d'exportation. En 2023, la consommation est restée relativement faible, avec une moyenne annuelle de 33 600 tonnes (Olive Oil Times, 2023).

Image de marque : L'image de marque de l'huile d'olive tunisienne reste faible ou presque inexistante sur la scène internationale, ce qui nécessite une stratégie de marque plus solide pour améliorer la reconnaissance et la préférence des consommateurs.

7.3 Opportunité 2 : Sous-secteur des Céréales et Dérivés

Bien que les éléments d'analyse soient similaires, nous diviserons l'analyse des dérivés de céréales entre les deux principaux sous-secteurs industriels en Tunisie : « pâtes et couscous » et « biscuits et pâtisseries industrielles ». **Nous intégrons la farine et la semoule comme part de la chaîne de valeur de ces deux sous-secteurs.**

L'analyse complète du sous-secteur des céréales et dérivés en Tunisie est présentée [dans l'annexe 2.](#)

7.3.1. Dynamique Concurrentielle : Pâtes et Couscous

Un sous-secteur en croissance soutenue, dominé par un petit nombre d'entreprises dans chaque pays et dont les exportations sont réparties au niveau régional.

Les pâtes et le couscous, un secteur globalement porteur.

Le sous-secteur des pâtes et du couscous a deux principaux moteurs de croissance :

1. **La croissance démographique** car il s'agit d'un aliment de base, les pâtes de manière plus universelle et le couscous pour la population arabe mais devient de plus en plus un produit universel.
2. **La commodité et santé**, car ces deux produits nutritifs sont utilisés pour une préparation rapide. Il est utilisé dans diverses applications telles que les salades, les plats

principaux, les accompagnements et en remplacement du riz ou d'autres céréales.

Le marché de pâtes et évalué à environ 16 milliards de dollars en 2023, le marché devrait croître à un TCAC de 3 % jusqu'en 2028. (IMARC, 2023).

Dans le cas du couscous, la valeur du marché est estimée à 2 milliards de dollars en 2023, avec un TCAC projeté de 4,5 % de 2023 à 2028. Cette croissance est alimentée par la prise de conscience mondiale des bienfaits du couscous pour la santé et sa popularité dans les cuisines internationales (Polaris Market Research, 2022).

La commodité donne un atout aux pâtes et au couscous.

La commodité et la polyvalence de ces produits en ont fait un choix populaire parmi les travailleurs et les étudiants. Les magasins de proximité proposent souvent des plats de pâtes et de couscous préemballés, qui sont pratiques pour les consommateurs nomades (Next Move Strategy Consulting, 2023).

Les pâtes fraîches, dont la cuisson et la valeur ajoutée sont plus rapides, augmentent leur production (en Italie, le leader) 3 fois plus vite que les pâtes sèches le 2023 (Beverfood, 2024).

Globalement, la durabilité et la santé influencent le développement de nouveaux produits.

La demande pour les pâtes complètes et couscous biologiques et sans gluten augmente, portée par une sensibilisation accrue à la santé et des restrictions alimentaires. Les avancées technologiques facilitent ces tendances grâce au développement de nouvelles techniques de production et d'ingrédients. Par exemple, les fabricants utilisent des farines alternatives, comme la farine de pois chiche et de lentille, pour produire des pâtes sans gluten avec une valeur nutritionnelle plus élevée (Cabezas, 2024).

La croissance de ces segments est soutenue par la présence croissante de tels produits dans les canaux de vente au détail grand public, y compris les supermarchés, les magasins spécialisés en alimentation saine et les plateformes en ligne (IMARC, 2023). Les stratégies marketing mettent en avant les bienfaits pour la santé et la qualité de ces produits, souvent en soulignant les certifications telles que les labels bio ou sans gluten pour attirer les consommateurs soucieux de leur santé (Polaris Market Research, 2022).

En Afrique, les pâtes et le couscous sont principalement consommés comme aliments de base. Le marché africain des pâtes montre un potentiel de croissance important avec une augmentation des revenus, des dépenses par habitant et du volume de consommation.

- **Croissance des Revenus** : Les revenus des pâtes devraient passer de 7,41 milliards USD en 2018 à 20,17 milliards USD en 2029, indiquant une expansion forte et régulière du marché.
- **Revenu Moyen par Habitant** augmentera de 6,56 USD en 2020 à 13,92 USD en 2029, reflétant une hausse des dépenses individuelles pour les pâtes.
- **Volume de Consommation** de pâtes devrait passer de 4,55 milliards de kilogrammes en 2018 à 5,53 milliards de kilogrammes en 2029, montrant une croissance robuste de la demande.
- **Prix par Unité** de pâtes passera de 1,63 USD en 2018 à 3,65 USD en 2029, indiquant une forte demande malgré des prix plus élevés.
- **Canaux de Vente** : Le marché est principalement desservi par des canaux hors ligne, avec des ventes en ligne minimales, ce

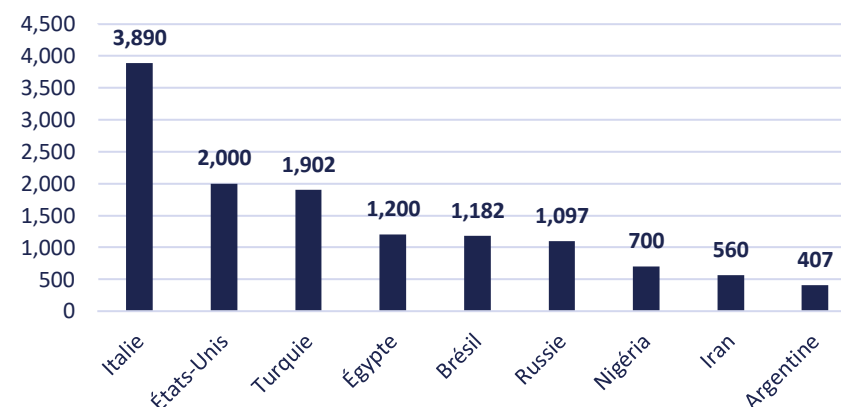
qui présente une opportunité de croissance significative pour la distribution en ligne.

- **Comparaison Globale** : D'ici 2029, le Nigeria devrait figurer parmi les cinq principaux marchés mondiaux de consommation de pâtes, aux côtés de la Chine, de l'Inde, des États-Unis et du Japon (**Statista Market Insights, 2024**).

L'offre est concentrée sur les produits les plus basiques, bien qu'une petite partie de la population consomme des produits plus sophistiqués, tels que les pâtes fraîches et farcies, qui sont souvent négligés par l'offre locale.

Les principaux pays consommateurs sont également producteurs. Les pâtes étant un produit presque universel, les pays à forte consommation sont également producteurs. La production mondiale a doublé les derniers 25 ans (Sgambato, 2023).

Figure 34. Pays leaders dans la production de pâtes en 2021 (en 1000 tonnes)



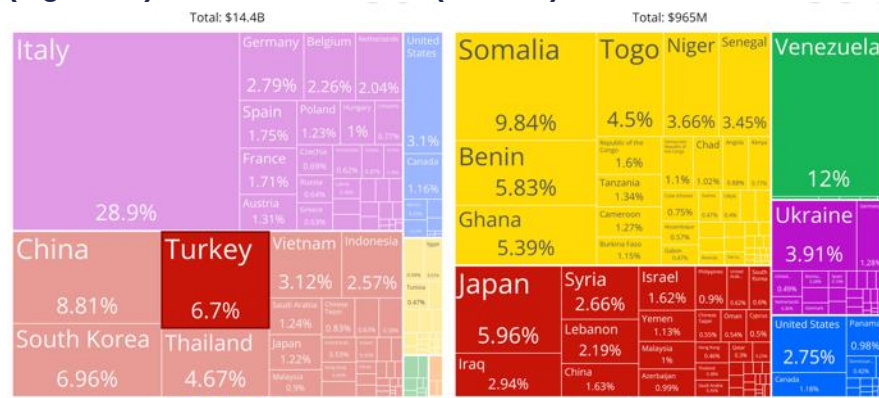
Source : (Ozbun, 2023)

Il en va de même pour le couscous, dont les principaux producteurs et consommateurs sont les pays d'Afrique du Nord, mais des pays comme l'Italie, la France et le Royaume-Uni produisent également du couscous, qui est en passe de devenir un produit universel.

Les échanges internationaux sont régionaux. En ce sens, les exportations sont souvent destinées à des pays plus petits qui n'ont pas de production propre et il y a évidemment aussi des échanges entre producteurs en raison de la mondialisation de la chaîne de valeur.

Ainsi, les marchés de destination de l'Italie, principal exportateur de pâtes alimentaires avec une part de plus de 28 %, sont les marchés européens, tandis que, comme le montre le graphique suivant, les marchés africains et du Golfe incluent la Turquie, qui s'est imposée ces dernières années comme une puissance mondiale (OEC, 2022).

Figure 35. Portion du commerce mondial de pâtes de la Turquie (à gauche) et ses destinations (à droite) en 2022



En Afrique du Nord, le principal exportateur est le Maroc, avec 21 % des exportations mondiales, qui sert de canal ethnique à la fois en Europe, principalement en France, et en Afrique, en tant que principales destinations, en particulier pour les produits de base (OEC, 2022).

Au cours des dix dernières années, les entreprises marocaines ont procédé à une modernisation majeure de leurs installations et, bien que leur marché intérieur soit faible, elles ont été en mesure de se développer grâce aux exportations (Green Economy Financing Facility, n.d.).

Les transformateurs sont fortement concentrés dans quelques entreprises. En tant que produits de grande consommation ayant une notoriété de marque, il existe dans chaque pays quelques 3 à 4 marques qui se taillent la part du lion sur le marché.

Dans ce panorama, on trouve quelques marques mondiales, en particulier des marques italiennes avec des entreprises énormes telles que Barilla avec un chiffre d'affaires de 4,87 milliards de dollars de ventes mondiales en 2023 (Barilla Group, 2024). Ces entreprises exportatrices sont positionnées à un prix plus élevé que les entreprises nationales dans les supermarchés et se sont développées à l'échelle internationale en acquérant des marques nationales (Williams, 2023). Par exemple, Barilla en France, en Turquie et en Grèce. Elles ont également établi des centres de production sur les principaux marchés de consommation tels que les États-Unis (Barilla Group, NA).

Les pays d'Afrique du Nord, en particulier le Maroc, la Tunisie et l'Algérie, sont les principaux producteurs de couscous, avec des fabricants notables comme Dari et Tria, tirant parti de leurs climats favorables et de leurs pratiques culinaires traditionnelles pour maintenir leur position sur le marché mondial. La Italie est également

un producteur et consommateur important (Expert Market Research, 2023).

Le blé dur, un intrant clé. En fait, les entreprises de pâtes et de couscous sont généralement intégrées et produisent leur propre semoule, de sorte que le blé dur est obtenu directement. Par exemple, Barilla, le groupe italien spécialisé dans les pâtes, travaille directement avec 9 000 producteurs de blé dur et 2 000 producteurs de blé blanc. Parmi eux, il en a engagé 8 500 dans des pratiques durables et éthiques, conformément à son propre code.

Les pays du Maghreb, incluant la Tunisie, l'Algérie et le Maroc, sont confrontés à une extrême dépendance aux importations de céréales, ce qui menace leur sécurité alimentaire. Cette dépendance est aggravée par des facteurs tels que la rareté accrue de l'eau, le changement climatique et des infrastructures agricoles inadéquates. Malgré les efforts pour augmenter la production locale, ces nations dépendent encore fortement des importations pour répondre à leurs besoins alimentaires. La crise des céréales de 2021 a mis en évidence la vulnérabilité de ces pays face aux perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales, entraînant une flambée des prix alimentaires et un risque d'instabilité sociale (Tanchum M. , 2021). L'intégration des ingrédients essentiels, tels que la farine et la semoule, est cruciale dans ce contexte, car toute perturbation de leur approvisionnement impacte directement la production alimentaire et, par conséquent, la sécurité alimentaire.

Le changement climatique pose plusieurs défis à la production du blé dur. La hausse des températures et les sécheresses dues au changement climatique ont un impact négatif sur la production de blé dur, qui est l'ingrédient principal des pâtes et du couscous. Par exemple, en 2023 au Canada, le plus grand exportateur mondial de blé dur, a connu une réduction de la

production de 20 % d'une année sur l'autre (Sabella, et al., 2020), (Mintec Team, 2023). De même, aux États-Unis, les conditions de sécheresse ont causé une diminution de 10 % de la production de blé dur. (Mintec Team, 2023).

Notamment, en Afrique du Nord, l'augmentation des températures et la rareté de l'eau pourraient affecter encore plus les rendements de blé dur. Les températures en hausse, les sécheresses prolongées et les schémas de précipitations imprévisibles deviennent de plus en plus courants dans la région, exacerbant la rareté de l'eau et impactant négativement la productivité agricole.

En réponse à ces défis, l'accent est mis sur **le développement de variétés de cultures plus résilientes** par modification génétique et sélection. Ces nouvelles variétés visent à résister à des températures plus élevées et à nécessiter moins d'eau, aidant ainsi à maintenir la production même dans des conditions climatiques défavorables. De plus, la mise en œuvre de pratiques agricoles durables, telles que des techniques d'irrigation améliorées et la gestion des sols, peut atténuer certains impacts du changement climatique (Polaris Market Research, 2022), (Expert Market Research, 2023).

Les pays africains importateurs nets ont été particulièrement touchés par la hausse des prix. En raison de la réduction de la production, les prix du marché pour le blé dur du Canada et des États-Unis ont atteint leur niveau le plus élevé en un an. La baisse significative de l'offre fait grimper les prix, entraînant des tensions économiques pour les producteurs de pâtes. Les coûts plus élevés des matières premières obligent les producteurs à augmenter les prix pour les consommateurs ou à absorber des marges bénéficiaires réduites. Dans certains cas, les producteurs pourraient utiliser du blé de moindre qualité pour gérer les coûts, ce qui pourrait affecter la qualité des pâtes (Mintec Team, 2023), (Gonçalves, 2023).

Outre l'effet du changement climatique sur la réduction de la production de blé dur et la hausse des prix qui en découle, de nombreux pays africains ont souffert de leur dépendance excessive à l'égard du blé russe et ukrainien en raison du conflit.

7.3.2. Dynamique Concurrentielle : Biscuits et Pâtisseries Industrielle

La demande croissante pour des options plus saines, telles que les biscuits sans gluten et à faible teneur en sucre, est en hausse, reflétant une tendance vers une alimentation plus saine. Les préférences des consommateurs évoluent vers des produits plus durables et naturels. L'industrie doit innover constamment pour répondre à ces nouvelles attentes tout en maintenant la qualité. La concurrence est intense, notamment en Afrique, où des acteurs comme la Turquie et l'Inde sont particulièrement présents.

Les moteurs traditionnels du développement de l'industrie sont les suivants :

- **L'autocomplaisance** : surtout pour les adultes désirant une friandise sucrée
- **Les petits-déjeuners ou les goûter** : principalement pour les enfants, offrant une solution de repas rapide et facile

Enfin, les aliments fonctionnels liés à la santé constituent un facteur de croissance qui s'applique également à ce sous-secteur.

Expansion du Marché des Biscuits. Le marché des biscuits, était évalué à 104,32 milliards de dollars en 2023 et devrait croître à

un TCAC de 5,56 % pour atteindre 167,69 milliards de dollars d'ici 2032. L'Asie-Pacifique détient la plus grande part de marché, stimulée par l'urbanisation croissante et l'augmentation de la classe moyenne dans des pays comme la Chine et l'Inde. La demande pour des options plus saines, telles que les biscuits sans gluten et à faible teneur en sucre, est également en hausse, reflétant des tendances plus larges vers une alimentation plus saine (Fortune Business Insights, 2024).

Les préférences des consommateurs évoluent vers des options plus saines et plus durables. Il existe une demande croissante pour des produits contenant des ingrédients naturels, moins de sucre et des profils nutritionnels améliorés. Les biscuits et pâtisseries sans gluten, biologiques et végétaliens sont de plus en plus populaires, reflétant les tendances générales en matière de santé et de bien-être. Les avancées technologiques facilitent ces changements, les innovations dans le domaine de la science alimentaire permettant de développer de nouvelles formulations qui répondent à ces préférences alimentaires (Fortune Business Insights, 2024).

La recherche de produits plus sains stimule l'innovation dans l'industrie des ingrédients avec des solutions de réduction du sucre, fibres et poudres obtenues à partir de fruits et légumes ou de légumineuses, colorants naturels, sauces sucrées/salées personnalisées, fruits et légumes séchés, ingrédients spéciaux pour les consommateurs à base de plantes, et mélanges de vitamines et de minéraux.

En Europe et au Royaume-Uni, les fabricants tendent volontairement à fabriquer des produits plus sains en réponse à une demande croissante, avec des initiatives telles que la réduction de la teneur en sucre et l'étiquetage de la salubrité des aliments. Deux tiers (65 %) des consommateurs souhaitent que les fabricants reformulent les recettes de leurs produits favoris pour faciliter leur achat aux

extrémités des allées ou près des caisses (Baking Biscuit International, 2023). Les fabricants doivent leurs formulations pour attirer de nouveaux consommateurs et conserver les existants. La reformulation des produits nécessite un équilibre entre l'amélioration de la santé et le maintien de la qualité. Par exemple, en réduisant une grande quantité de sucre, il est nécessaire de trouver des moyens de maintenir la texture et le goût agréable, ce qui pourrait impliquer l'ajout de fibres (Baking Biscuit International, 2023).

Marché Nord-Américain des Barres Nutritionnelles et Snacks. Le marché nord-américain des barres nutritionnelles et snacks a atteint presque 11 milliards USD en 2023 et pourrait dépasser 13 milliards USD d'ici 2027 (Bakery&Snacks, 2024). Les ventes de barres sont comparables à celles des biscuits et représentent environ la moitié des ventes de céréales, positionnant cette catégorie comme un acteur clé dans la compétition pour les achats de snacks et d'aliments à base de céréales. Les consommateurs sont de plus en plus attentifs aux allégations nutritionnelles positives. En plus de chercher des produits avec moins de graisses et de calories, ils recherchent activement des produits enrichis en fibres ou en protéines. Les barres protéinées et les snacks riches en fibres, qui étaient auparavant considérés comme des produits de niche, deviennent plus courants. Les consommateurs vérifient de plus en plus les étiquettes pour ces allégations nutritionnelles sur une gamme étendue de produits, incluant les gâteaux et les biscuits.

L'Authenticité des Produits Locaux : Qualité et Transparence. La préférence pour les produits locaux s'est intensifiée, délaissant l'attrait des produits exotiques. Actuellement, 39 % des consommateurs globaux achètent des aliments produits localement ou à base d'ingrédients locaux au moins une fois par semaine (Puratos, 2023). Les pâtisseries locales, avec leurs recettes spécifiques, bénéficient d'une perception améliorée de la valeur et de la qualité, renforçant leur authenticité.

Deux consommateurs sur trois souhaitent connaître l'origine de leurs aliments, ce qui souligne l'importance de la transparence pour tirer parti de la tendance locale. Cette demande de transparence est particulièrement forte au Moyen-Orient et en Afrique, où 81 % des consommateurs veulent des informations détaillées sur les produits. La durabilité est également un facteur clé : 70 % des consommateurs pensent que l'achat de produits locaux est meilleur pour l'environnement, et 65 % les considèrent comme plus sains (Puratos, 2023).

L'industrie des biscuits et de la pâtisserie est hautement concentrée, avec des centres de production importants en Europe, en Amérique du Nord et en Asie-Pacifique. L'Europe demeure le plus grand producteur et consommateur, avec des pays comme l'Allemagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni en tête du marché, grâce à leurs riches traditions boulangères et leur infrastructure bien établie. En Amérique du Nord, les États-Unis jouent un rôle clé, abritant des entreprises majeures comme Mondelez International et Kellogg's. En Asie-Pacifique, les marchés émergents en Chine, en Inde et au Japon stimulent une croissance rapide, portée par une urbanisation croissante et des revenus disponibles en hausse (Fortune Business Insights, 2024).

Segmentation et Croissance du Marché des Biscuits et Pâtisseries Industrielles. Le marché des produits de la pâtisserie industrielles au Moyen-Orient et en Afrique est segmenté par gamme de produits, type, canal de distribution et forme. En ce qui concerne la gamme de produits, il comprend les gâteaux, pâtisseries, pains et petits pains, cookies, biscuits, bretzels, tortillas, et autres. Les biscuits dominent ce segment de marché, avec une part significative et un TCAC anticipé de 6,4 % sur la période de prévision. Les biscuits sucrés, en particulier, sont le segment à la croissance la plus rapide au niveau mondial, et devraient continuer à dominer le marché mondial des biscuits. Le marché des cookies (biscuits sucrés)

comprend les ventes au détail de cookies assortis, cookies au beurre, cookies au chocolat, cookies fourrés à la crème, cookies nature, cookies gaufrés, cookies artisanaux, et cookies aux œufs (Virtue Market Research, 2024).

Types de Biscuits et Prévisions de Croissance. Le marché des biscuits est également segmenté par type, comprenant les biscuits roulés, les drop biscuits, les scones, les shortcakes, et autres. Les drop biscuits détiennent la plus grande part de ce marché et devraient enregistrer un TCAC de 7,5 % sur la période de prévision (Straits Research, 2023).

Segment du Marché des Gâteaux. Le marché des gâteaux est segmenté en cupcakes, gâteaux de dessert et gâteaux éponge. Les gâteaux de dessert détiennent la plus grande part du marché et devraient enregistrer un TCAC de 3,1 % sur la période de prévision. Les gâteaux de dessert devraient maintenir leur avance en raison de leur consommation fréquente lors de diverses occasions. Dans de nombreux pays, ils sont également consommés comme dessert après les repas. La catégorie de produits qui devrait croître le plus rapidement est celle des gâteaux éponge, en raison de leur popularité croissante auprès des jeunes dans le monde entier. Ces gâteaux éponge ont une longue durée de conservation par rapport à d'autres desserts et peuvent être appréciés frais ou après une semaine. Ainsi, la demande de ces produits est en augmentation, stimulée par les jeunes du monde entier (Straits Research, 2023).

Variations Régionales dans le Marché des Produits de Pâtisserie Industrielle. Le marché des produits de pâtisserie industrielle au Moyen-Orient et en Afrique (MEA) est segmenté en plusieurs régions, chacune ayant des caractéristiques et des préférences de consommation uniques. Le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Afrique subsaharienne montrent des schémas de consommation différents, avec une prévalence particulière des produits de pâtisserie traditionnels dans certaines zones. Les

ingrédients locaux, les traditions culturelles et les habitudes alimentaires influencent fortement ces variations régionales (MarkWide Research, 2023).

Concurrence Intense et Croissance des Pâtisseries Industrielle Sucré. Le marché des produits de pâtisserie industrielle au Moyen-Orient et en Afrique est extrêmement compétitif, avec des acteurs locaux et internationaux se disputant des parts de marché. Les principaux acteurs de l'industrie comprennent des multinationales, des chaînes de pâtisseries régionales et des pâtisseries artisanales à petite échelle. Pour conserver un avantage concurrentiel, les entreprises misent sur l'innovation produit, l'expansion des réseaux de distribution et le renforcement de la marque (MarkWide Research, 2023).

Les consommateurs africains apprécient les produits de pâtisserie sucrés tout au long de la journée, que ce soit en collation, au travail, ou en déplacement. Les marchés en croissance au Moyen-Orient et en Afrique sont particulièrement importants pour l'industrie de la pâtisserie sucrée (Hyslop, 2017). D'après Innova Market Insights, 57 % des lancements de produits de pâtisserie dans ces régions concernent le segment sucré, dominé par les biscuits et les cookies.

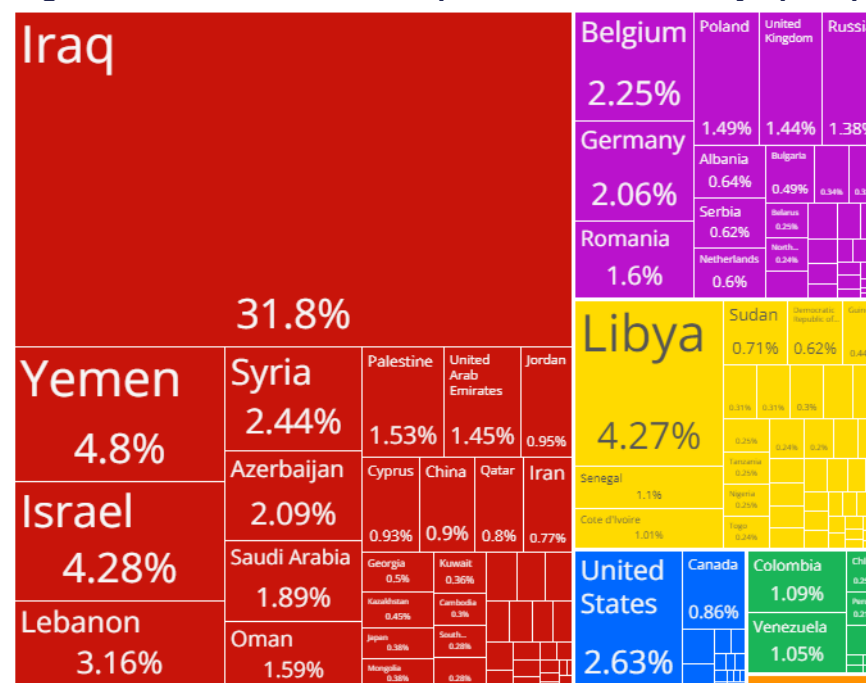
Le commerce des biscuits sucrés est fragmenté et souvent régional. L'industrie mondiale des biscuits sucrés, des gaufres et des gaufrettes était évaluée à 16,1 milliards de dollars en 2022 (OEC, 2022). Le commerce de ce secteur est très fragmenté et souvent régional. Cela signifie qu'il n'y a pas de pays qui détient une part de marché prédominante. Les pays exportateurs de biscuits sucrés ont tendance à commercer principalement au niveau régional ou avec des marchés spécifiques à proximité de leurs zones de production.

Dans ce segment, les deux principaux concurrents de la Tunisie sont la Turquie et l'Inde. Ces pays se démarquent par leurs capacités de production élevées, leurs innovations constantes et

leurs stratégies de distribution efficaces, ce qui en fait des acteurs clés sur le marché des biscuits sucrés.

Concurrence de la Turquie en Afrique. Dans le segment des biscuits sucrés, la Turquie reste un concurrent majeur pour la Tunisie. La Turquie détient 5,38 % du commerce mondial de ce secteur, représentant une valeur de 866 millions de dollars. Environ 13 % de ces exportations sont destinées à l'Afrique, totalisant 113 millions de dollars. (Voir la figure suivante)

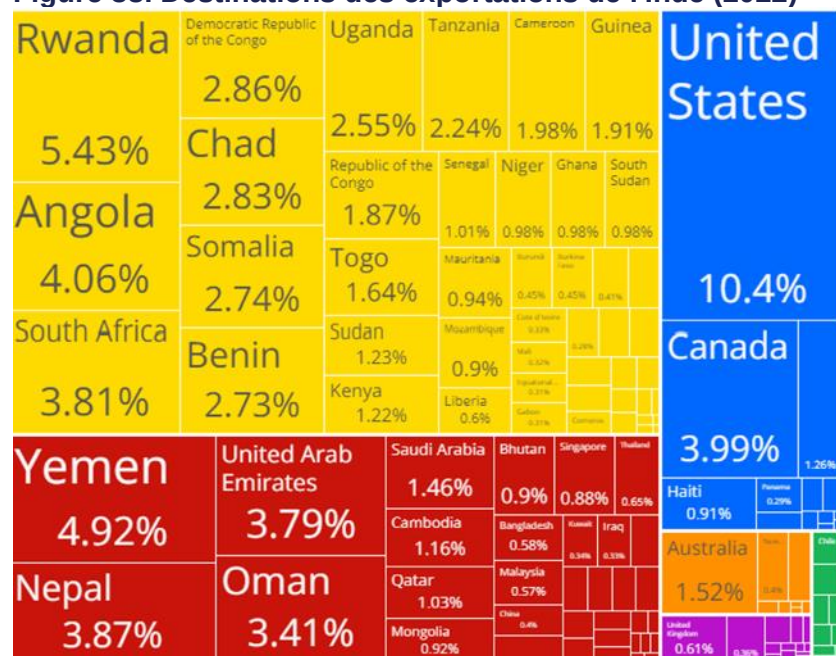
Figure 37. Destinations des exportations de la Türkiye (2022)



Source : (OEC, 2022)

Concurrence de l'Inde en Afrique. Bien que l'Inde ne détienne que 1,83 % du marché mondial des biscuits sucrés, totalisant 295 millions de dollars, une proportion significative de ses exportations, soit 50 %, est destinée à l'Afrique. Cela représente environ 147,5 millions de dollars. Cette stratégie ciblée permet à l'Inde de se positionner comme un concurrent notable pour la Tunisie sur le marché africain des biscuits sucrés.

Figure 38. Destinations des exportations de l'Inde (2022)



Source : (OEC, 2022)

Cette présence significative sur le marché africain place la Tunisie et l'Inde en position de force face à la Tunisie. Pour rester compétitive, la Tunisie doit non seulement rivaliser en termes de qualité et d'innovation, mais aussi développer des stratégies de

distribution efficaces pour maintenir et augmenter sa part de marché dans la région.

Contraintes du Marché de la Pâtisserie Industrielle. Le marché de la pâtisserie industrielle dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord fait face à plusieurs contraintes majeures :

- **Sensibilité aux prix et concurrence intense :** Le prix reste un facteur crucial dans les décisions d'achat des consommateurs, en particulier pour les segments de la population sensibles aux prix. Le marché de la pâtisserie dans la région MEA est hautement concurrentiel, avec de nombreux acteurs en compétition pour des parts de marché, ce qui entraîne des guerres de prix et des marges bénéficiaires réduites.
- **Problèmes de durée de conservation et défis logistiques :** Les produits de pâtisserie ont souvent une durée de conservation limitée, nécessitant des réseaux logistiques et de distribution efficace pour garantir la fraîcheur et réduire le gaspillage. La conformité aux réglementations de sécurité alimentaire et d'étiquetage peut également poser des défis pour les petites boulangeries et les nouveaux entrants sur le marché.
- **Préoccupations sanitaires :** La prise de conscience croissante des risques pour la santé associée à la consommation excessive de produits de boulangerie, tels que l'obésité et le diabète, peut affecter la croissance du marché.

Un Effort Continu de Développement des Produits. La gamme de produits doit être constamment élargie pour offrir des nouveautés, qu'il s'agisse de produits de qualité supérieure ou de produits de luxe. Les aspects clés à considérer incluent :

- **Les allégations de santé.**
- **L'apparence et la sensation du produit (par exemple, les produits multicolores).**
- **Les recettes pour répondre aux préférences des consommateurs.**

L'apparence des produits est désormais plus cruciale que jamais. Il y a cinq ans, 54 % des consommateurs estimaient qu'un aliment attrayant avait meilleur goût. Aujourd'hui, ce chiffre a grimpé à 64 % (Baking Biscuit International, 2023). L'apparence est perçue comme un indicateur de qualité, et une esthétique artisanale et faite à la main est plus valorisée que la simple perfection visuelle.

Il existe une tendance en Afrique à acquérir des licences pour produire des biscuits populaires de grandes multinationales. Par exemple, A&P Foods Limited, désormais Pladis Foods Nigeria Limited, a changé de nom pour s'aligner sur la marque et la position mondiale de McVitie's, un fabricant renommé de biscuits au Royaume-Uni. La société nigériane se concentre sur la croissance des marques McVitie's et Haansbro en Afrique, grâce à une innovation continue dans les différentes catégories de produits (Milling Middle East & Africa, 2024). Cette stratégie vise à renforcer leur présence sur le marché africain et à tirer parti des vastes ressources et du savoir-faire de McVitie's pour favoriser leur développement.

Une augmentation significative du prix des intrants clés de la pâtisserie industrielle. Selon un rapport du fournisseur Henley Bridge, les prix du cacao devraient augmenter de 15-20% tout au long de l'année 2024 en raison de conditions météorologiques défavorables, et de la contrebande, réduisant les rendements des récoltes en Côte d'Ivoire et au Ghana, qui produisent respectivement 40% et 20% du cacao mondial (Forson, 2024). En 2023, les prix du sucre ont atteint leur niveau le plus élevé depuis 2011, en raison de la diminution des approvisionnements mondiaux suite à des

conditions climatiques exceptionnellement sèches ayant endommagé les récoltes en Inde et en Thaïlande, les deuxième et troisième plus grands exportateurs mondiaux (Associate Press, 2023).

La farine, une industrie qui se mondialise, même si la production reste locale et régionale. Plusieurs multinationales exploitent de grandes minoteries dans le monde entier, créant ainsi une présence internationale dans le secteur. En tirant parti des synergies en matière de capacité d'achat de matières premières et des accords conclus avec ses clients, des multinationales de l'alimentation. Cargill, par l'intermédiaire d'Arden Mills, ou ADM sont des exemples de grands groupes d'ingrédients pour lesquels la mouture est fondamentale. Quoi qu'il en soit, la plupart des moulins sont encore des entreprises nationales et les exportations sont régionales. Par exemple, selon l'OEC, le commerce du blé tendre représentait près de 70 milliards d'euros, tandis que la farine ne représentait que 6 milliards d'euros en 2022. Alors que la durée de conservation de la farine est de 6 à 12 mois, les conditions de stockage sont critiques et les exportations sont principalement limitées aux pays voisins. Les principaux exportateurs de farine sont la Turquie et le Kazakhstan. Les exportations de farine de la Turquie ont augmenté de plus de 60 % au cours de la dernière décennie.

La surproduction dans les principaux pays producteurs de farine d'Afrique du Nord ne se reflète pas dans les exportations. En Afrique du Nord, les minoteries modernes sont relativement récentes. Au Maroc, par exemple, elles ont commencé à émerger dans les années 2000, appartiennent à des groupes d'investissement, sont fortement mécanisées et possèdent plus d'une usine de production dans le pays (JeuneAfrique, 2017). La Fondation nationale de la minoterie estime que la tendance est à la constitution de 10 grands groupes (JeuneAfrique, 2023).

En Égypte, la libéralisation de la farine a commencé en 2009, permettant au secteur privé d'opérer afin de concurrencer l'ancien monopole d'État sur la production. La majeure partie de la production est destinée à la fabrication de pain subventionné. Quoi qu'il en soit, le marché intérieur est si important que des producteurs de farines de qualité supérieure pour la pâtisserie et les pains spéciaux non sucrés se sont également développés (Abdelrazek, 2021).

Bien qu'elle soit l'un des plus grands producteurs de blé en Afrique, l'Égypte reste le plus grand importateur de blé au monde, en dépit des politiques gouvernementales visant à accroître la production nationale. Cette situation s'explique par une croissance plus rapide de la population (Milling Middle East & Africa, 2023). Dans les deux pays, il existe une surcapacité industrielle, mais les exportations sont minimales (OEC, 2022).

Une forte dépendance mondiale à l'égard des quelques producteurs de blé tendre. Les entreprises de pâtisserie et de biscuiterie, quant à elles, peuvent soit s'approvisionner en farine, pour les plus petites d'entre elles, soit travailler directement avec le fournisseur de céréales. Dans ce cas, il s'agit principalement de blé tendre, mais aussi de seigle, d'avoine et autres. La dépendance mondiale à l'égard de quelques producteurs de blé tendre est préoccupante, car elle expose le marché à des risques importants en cas de perturbations climatiques ou géopolitiques. Les principaux producteurs sont les pays de l'Union européenne, la Chine, l'Inde, la Russie et les États-Unis, qui bénéficient de climats favorables et d'infrastructures agricoles étendues pour soutenir une production à grande échelle (Food Security Portal, 2024). Cette concentration signifie que des événements extrêmes, comme les guerres ou les conditions météorologiques défavorables, peuvent gravement affecter l'approvisionnement mondial en blé (Food Security Portal, 2024) .

Les exportations de blé représentaient environ 90 % des échanges commerciaux que la Russie réalise avec l'Afrique, et environ 50 % pour l'Ukraine (JeuneAfrique, 2022).

7.3.3. Stratégies pour les Entreprises Tunisiennes

Bref rappel méthodologique. Pour proposer les stratégies que les politiques publiques devraient renforcer pour les entreprises tunisiennes du secteur de l'huile d'olive, nous utilisons la logique suivante :

- **Comprendre les segments stratégiques :** Analyser le terrain de jeu des entreprises, les forces influençant leur attractivité et les acteurs de la chaîne de valeur qui maintiennent la marge.
- **Identifier les options stratégiques :** décrire les stratégies utilisées par les entreprises internationales pour rester compétitives dans ces segments et les critères d'achat des clients.
- **Définir les options stratégiques pour les entreprises tunisiennes :** élaborer des stratégies pour renforcer les positions dominantes ou développer de nouvelles positions prometteuses.
- **Facteurs critiques de succès pour les options stratégiques sélectionnées :** approfondir les stratégies proposées pour comprendre la structuration des chaînes de valeur par les leaders et identifier les facteurs de succès essentiels pour rester compétitif.

7.3.3.1. Les Segments Stratégiques

. Dans le sous-secteur des céréales et dérivés, on se focalise dans le segment stratégique des « **Produits de Grande Consommation** ». Dans ces produits, il existe également des alternatives artisanales qui ne font pas l'objet du diagnostic.

Bien que nous ayons traité séparément les pâtes et le couscous ainsi que les biscuits et les pâtisseries dans la section précédente, étant donné que certaines tendances sont différentes, elles présentent des similitudes du point de vue de l'activité et des stratégies potentielles ; **par conséquent, dans cette section, nous les traiterons ensemble et préciserons, le cas échéant, les différences.**

Les PGC sont des biens destinés à une utilisation quotidienne par les consommateurs dans le cas de pâtes et couscous et comme en-cas ou complaisance dans le cas de biscuiterie et pâtisserie. Les produits sont généralement emballés individuellement ou en paquets de plusieurs unités. Et se trouvent dans des supermarchés ou des magasins de proximité, avec une marque dont la promotion est assurée en magasin et par la publicité.

Principale catégorie de produits alimentaires à faible croissance, à faibles marges et à rotation élevée. Les dérivés de céréales, bien qu'ils constituent la plus grande catégorie de produits alimentaires, affichent une faible croissance (Statista, 2024). Leurs prix unitaires bas et la concurrence intense limitent les marges bénéficiaires. La maturité de ce marché entraîne des taux de croissance qui dépassent à peine l'augmentation de la population, ce qui en fait un secteur stable mais peu dynamique.

Un secteur dominé par des marques nationales et caractérisé par de fortes barrières à l'entrée. Ce segment est principalement contrôlé par des marques nationales, bien que les entreprises mondiales soient également très présentes, directement ou via des licences. Dans les pays africains non producteurs, les marques dominantes sont étrangères.

La nécessité de différencier les marques, de créer de nouveaux produits et de maintenir des coûts compétitifs exige d'importants investissements en production, ce qui rend les barrières à l'entrée élevées. Elles sont cependant moins élevées pour les produits plus innovants, permettant l'entrée de quelques nouveaux acteurs.

La distribution est principalement organisée et dispose d'un pouvoir de négociation élevé. En termes de distribution, les produits de grande consommation se trouvent majoritairement dans les magasins indépendants, bien que la tendance soit de plus en plus aux supermarchés. La concentration des acteurs sur ce marché est élevée, avec les marques de distributeurs représentant 30 à 50 % de la part de marché, bien que cette proportion varie considérablement selon les catégories de produits.

Le tableau suivant résume l'attractivité du marché et les principales dynamiques (les "5 forces") du segment des PGC pour les céréales et dérivés.

Figure 39. Les cinq forces dans l'industrie des PGCs

Force	Analyse
Marché	Large et en croissance organique • La croissance diffère selon les marchés. • Dans les pays traditionnellement consommateurs, le marché est saturé.

Pouvoir de négociation des acheteurs	Polarisé (mais élevé) • La distribution organisée dispose d'un pouvoir d'achat important en raison de leurs gros volumes de commandes • Les circuits indépendants ont moins de pouvoir
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Élevées • Dépendance aux produits de base internationaux tels que les céréales, le cacao, l'huile de palme et le sucre, dont le prix est difficile à négocier.
Barrières à l'entrée	Élevées • Les marques bien établies et difficiles à détrôner • La capacité à desservir divers marchés internationaux • Capacité d'approvisionnement (propre ou global)
Rivalité	Moyenne • Toutes les catégories sont clairement dominées par une marque, suivie de marques plus petites. • Il y a un peu plus de rivalité dans les segments avec la possibilité de créer des produits pour différentes niches, comme c'est le cas pour les sauces.
Remplaçants	Bas Les habitudes alimentaires de base sont difficiles à changer
Marge	Bas (mais haute rotation)

Source : (Competitiveness, 2024)

Les Options stratégiques. Dans le cadre de cette dynamique industrielle, les entreprises opèrent avec différentes stratégies, qui n'ont pas toutes les mêmes chances de succès. Les options stratégiques les plus viables sont celles qui répondent aux tendances et qui, compte tenu des règles, sont capables de maintenir des marges supérieures.

Le tableau suivant résume les principales options stratégiques pour les entreprises du secteur de l'huile d'olive. Nous proposerons ensuite les options les plus attrayantes et les plus réalisables pour les entreprises tunisiennes, ainsi que les facteurs critiques de succès pour développer ces stratégies avec succès.

Le tableau présente brièvement les caractéristiques de chaque option, les critères d'achat de l'acheteur et les principaux pays concurrents. En raison des spécificités de chaque produit, voir la légende suivante appliquée dans la description des produits des concurrents :

- **C** : Couscous
- **P** : Pâtes
- **B** : Biscuiterie
- **Pt** : Pâtisserie

Figure 40. Stratégies des PGC en dérivés de céréales (sous-secteurs Pâtes & Couscous et Biscuiterie & Pâtisserie)

Options stratégiques	Stratégie Description	Caractéristiques principales	Critères d'achat de l'acheteur	Principaux concurrents
Aliments de base	Stratégies dans lesquelles les entreprises commercialisent des produits abordables sous leur propre marque ou celle d'un distributeur pour le panier d'achat quotidien.	Format du produit : Emballé y compris les formats économiques et familiaux Gamme : Réduite, axée sur la rotation Marque : National ou international Qualité : Constant et normalisé Acheteur : Commerce organisé et épicerie Canal : Relation directe et distributeurs	• Marque reconnue • Prix final produit accessible • Fiabilité des livraisons • Co-promotions	• Turquie (P, B, Pt) • Inde (B, Pt) • Maroc (C) • Espagne (P) • Italie (P)
Ethnique	Stratégie basée sur le développement de produits ayant une affinité culturelle et leur commercialisation globale dans les pays où il existe une diaspora ou des groupes de population ayant cette affinité. Dans ce cas, il s'agit des produits tunisiens et arabes. <i>Cette stratégie se limite au couscous et aux pâtisseries.</i>	Format du produit : Emballé Gamme : Réduite Marque : Marque (pays d'origine) Acheteur : Epicerie ethniques, en ligne (Amazon), supermarchés (Costco, d'autres) Canal : Importateur et intermédiaire	• Marque reconnue • Prix final produit accessible	• Maroc (C) • France (C) • Turquie (Pt)
Commodité	Stratégie visant à développer des produits destinés à faciliter la vie du consommateur en étant faciles à cuisiner, semi-préparés ou prêts à consommer et vendus dans les supermarchés, les magasins de proximité ou d'autres points de vente tels que les distributeurs automatiques, les kiosques ou d'autres points de distribution "sur le pouce". <i>Stratégie particulièrement pertinente pour les pâtes et le couscous mais aussi pour les biscuits à snacker ou les barres fonctionnelles</i>	Format des produits : Emballages complexes (par exemple, micro-ondables) Gamme : Large Gamme, lancements fréquents (préférences consommateurs), et des produits sains. Acheteur : Supermarché, épicerie, Canal : Directe ou distributeur	• Recettes qui attirent les consommateurs • Emballage attrayant et fonctionnel (ex. durée de conservation) • Logistique efficace (y compris la chaîne du froid) • Produit sûr pour le consommateur (clean label)	• Italie (leader) • Europe • États Unis • Canada

7.3.3.2. Stratégies Actuelles et Proposées pour les Entreprises Tunisiennes : Forces et Opportunités de Développement

La Situation Actuelle :

Les entreprises tunisiennes sont principalement concurrencées par l'option stratégique des aliments de base, à la fois pour leur propre marché et pour son extension aux pays voisins, en particulier la Libye. Les marchés émergents se développent en Afrique avec des produits de base et dans le Golfe, en Amérique du Nord et en Europe avec des produits ethniques différenciés.

Pâtes et couscous : un développement domestique marqué par la réglementation. Bien que la Tunisie soit le deuxième plus grand consommateur de pâtes au monde en kg par habitant, le marché intérieur se concentre sur les produits de base en raison des quotas et des prix fixés par l'État. Cette situation, associée à d'autres mesures protectionnistes, n'incite pas les entreprises à développer des produits plus innovants et à plus forte marge, tels que les produits prêts à l'emploi, et limite également l'arrivée de nouveaux entrants.

Les marques se sont imposées comme leaders dans les pays voisins. Les entreprises suivent une stratégie similaire de produits de base avec des marques comme Spiga, du groupe Rose Blanche, également bien connue au Niger, offrant une qualité et une innovation supplémentaires tout en restant dans les produits à forte rotation. Le couscous s'inscrit également dans cette stratégie avec une extension du marché intérieur en Libye.

L'achat en admission temporaire d'ingrédients, un haut niveau de technologie et une longue durée de conservation des produits permettent aux entreprises d'être compétitives malgré des difficultés administratives significatives.

Néanmoins, certaines entreprises, y compris celles au sein des holdings agroalimentaires, sont de taille considérable et possèdent plusieurs sites de production, y compris à l'international.

Faible présence dans les chaînes ethniques mais tendance à la différenciation. Bien qu'encore émergentes, certaines entreprises commercialisent non seulement le couscous, mais aussi d'autres produits traditionnels à base de semoule et de pâtes dans les circuits ethniques renouvelés, devenus gastronomiques en Amérique du Nord et en Europe. Elles se distinguent en proposant des produits axés sur la santé (biologiques, par exemple) et en utilisant le storytelling pour transmettre l'origine et la tradition au consommateur.

Biscuits et confiserie : plus de dynamisme grâce à un secteur partiellement libéralisé. Tout en maintenant des prix compétitifs, les aliments de base, les pâtisseries et les biscuits ont des gammes de produits plus larges et davantage d'innovation dans les lignes droites. Dans la biscuiterie, certaines entreprises tunisiennes travaillent sous licence avec des entreprises européennes pour une partie de leur gamme. Quoi qu'il en soit, c'est dans la pâtisserie que l'on observe la plus forte croissance du marché intérieur et, enfin, la plus grande innovation.

La durée et la sensibilité des produits défavorisent leur exportabilité. Malgré ces défis, la Libye reste un marché important en raison de sa proximité, suivie par d'autres pays africains. Les pays du Golfe commencent également à devenir des clients, élargissant ainsi le potentiel d'exportation.

Les Stratégies Proposé :

Le renforcement de la présence des produits de grande consommation en Afrique est le moyen de poursuivre la croissance malgré la concurrence de la Turquie et de l'Inde. D'autre part, il existe des marchés de niche qui peuvent être développés à la fois au niveau national et international.

Développer des produits à haute valeur ajoutée pour le marché intérieur. D'autre part, il existe deux stratégies supplémentaires pour le développement d'entreprises existantes en tant que start-ups autour de produits à plus forte marge. Premièrement, étant donné la forte consommation de pâtes en Tunisie, il existe un marché non desservi pour les produits orientés vers la commodité. Développer ce marché nécessiterait une plus grande libéralisation du secteur. Deuxièmement, la pâtisserie est un secteur en pleine croissance. Les produits plus sains, tels que les barres énergétiques ou les produits sans gluten, peuvent également constituer des secteurs de croissance en Tunisie et être ensuite étendus aux populations plus aisées d'Afrique.

Par ailleurs, en ce qui concerne les produits de base, le marché intérieur est déjà saturé car la consommation par habitant est très élevée en raison des prix subventionnés. Dans ce cas, cette zone n'est pas proposée comme une opportunité de développement pour les entreprises, mais comme une zone critique pour la sécurité alimentaire qui pourrait être améliorée sous différents aspects qui sont traités dans le chapitre 9 des recommandations pour les institutions.

Renforcer la présence en Afrique en produits de grande consommation de base. Les entreprises tunisiennes, en ce qui concerne les aliments de base, ont un marché intérieur saturé et la croissance ne peut se faire que dans les pays voisins et en Afrique. Cependant, cette stratégie est difficile à mettre en œuvre en raison des contraintes d'approvisionnement en céréales et des obstacles bureaucratiques et réglementaires. De plus, la forte présence des entreprises turques et indiennes, avec leur taille et leur meilleure capacité d'approvisionnement, constitue un défi majeur pour les entreprises tunisiennes.

Tirer parti de la sophistication des canaux ethniques pour stimuler le produit gourmet. Enfin, en lien avec l'opportunité 3, il existe des produits tunisiens distinctifs qui, au lieu de cibler des chaînes ethniques axées sur les coûts à l'étranger, peuvent établir des alliances avec des chaînes plus évoluées. Ces chaînes desservent de nouvelles générations ayant des affinités culturelles et un pouvoir d'achat plus élevé, ainsi qu'une population générale intéressée par d'autres cultures. Pour cela, il est essentiel de développer des produits de haute qualité, avec des ingrédients d'origine territoriale, biologiques ou naturels, accompagnés d'un emballage et d'un storytelling distinctifs.

Le graphique suivant illustre ces stratégies mentionnées.

Figure 41. Illustration des stratégies potentielles pour les entreprises tunisiennes



Source : (Competitiveness, 2024)

Dans la section suivante, nous examinerons les facteurs critiques de succès de ces stratégies et quelques exemples d'entreprises performantes qui les illustrent.

7.3.3.3. Facteurs Critiques de Succès

Pour croître en Afrique, les entreprises doivent devenir des marques de notoriété offrant des produits abordables et diversifiés, avec une présence stable et une logistique efficace. Le succès repose sur des partenariats solides, la qualité constante, et des opérations rationalisées. Il est également crucial de développer une marque attrayante et

de diversifier les canaux de distribution pour répondre aux besoins variés des consommateurs.

Aliments de Base : Croissance en Afrique

Stratégie de Croissance en Afrique. Devenir une marque de notoriété capable de proposer des produits abordables aux consommateurs de plusieurs pays d'Afrique.

Le succès de cette stratégie implique un besoin d'échelle, d'efficacité et de présence stable dans plusieurs pays à mesure que les chaînes de vente au détail organisées se développent en Afrique, attirant à leur tour provisoirement les leaders européens de valeur et s'attaquant aux effets du changement climatique.

Aliments de base : Facteurs critiques de succès

- **Approvisionnement compétitif** : Collaborer avec les agriculteurs locaux pour obtenir les qualités souhaitées et renforcer la capacité d'importation et de stockage.
- **Consistance de la qualité** : Mettre en place des programmes de qualité complets pour les processus et les tests de produits, garantissant la cohérence et la sécurité.
- **Gamme de produits** : Diversifier l'offre pour répondre aux besoins variés des clients et des différents segments de marché.
- **Transformation efficace** : Adopter des processus de transformation automatisés et optimisés, et utiliser efficacement les ressources.
- **Logistique efficace** : Rationaliser les opérations logistiques, optimiser l'utilisation de l'espace, et établir des partenariats avec

des prestataires de services logistiques pour obtenir des tarifs compétitifs.

- **Création de partenariats** : Établir des relations à long terme avec les clients, assurer une communication transparente, être réactif, et gérer de manière sophistiquée les contrats et la conformité.
- **S'implanter dans les pays consommateurs** : Éliminer les intermédiaires pour une présence directe.

Aliments de base : Exemple pertinent



Beşler Pasta (Turquie) a une capacité de production journalière de 300 tonnes, une capacité annuelle de broyage de blé de 155 000 tonnes et exporte **95% de la production** vers 80 pays.

Vision : Être la marque turque la plus connue dans l'industrie mondiale des pâtes.

Éléments clés de la stratégie de Beşler Pasta :

- **Gamme de base et gamme avancée** : La production principale se concentre sur les produits de base comme les spaghettis et les macaronis, mais l'entreprise propose également des produits sans gluten, complets, tricolores et instantanés pour servir différents segments de marché.
- **Priorité à la qualité** : Beşler Pasta a obtenu le titre "Competence in Excellence" de la Fondation européenne pour la gestion de la qualité (EFQM) en raison des améliorations apportées.
- **L'échelle** : En plus de la capacité de l'usine, Beşler appartient à un conglomérat alimentaire offrant des produits synergiques tels que la farine, la semoule, l'amidon, les œufs, les aliments pour animaux, les ingrédients (glucose et fructose) ainsi que le commerce et le stockage de céréales.
- **Relations étroites avec les fournisseurs** : L'entreprise entretient des relations avec ses fournisseurs, considérés comme des partenaires, en planifiant ses besoins futurs, en les développant et en les contrôlant périodiquement.
- **Logistique propre et traçable** : Beşler dispose d'une flotte de 70 camions avec une capacité de chargement journalière de 3 000 tonnes, permettant le transport des matières premières et l'expédition vers le Moyen-Orient. Ils utilisent également un système de suivi contrôle le chargement et le déchargement.
- **Hub en Afrique** : Beşler s'est établi à Djibouti comme centre pour ses ventes en Afrique, accessible depuis le Yémen par la route.
- **Élargissement de la gamme des produits distribués** : depuis que Beşler a établi des routes vers l'Afrique, elle commercialise non seulement tous les produits du groupe

(aliments pour animaux, œufs, etc.), mais aussi des produits tiers tels que les huiles végétales.

Source : (Besler Africa, n.d.)

Commodité : Développement Domestique

Stratégie de Croissance. Détecter sur les marchés cible les arguments qui nous permettront d'ajouter de la valeur et d'obtenir des marges plus importantes afin de développer des lignes rentables.

Dans les pays où le revenu moyen est modéré ou faible, les produits de grande consommation aux caractéristiques plus avancées sont importés en raison de la taille réduite du marché. Dans tous les cas, la détection d'un attribut clé et la diversification des canaux peuvent rendre viable le développement de lignes de production spécifiques. La mise au point de formulations durables et résistantes contribue également à l'exportabilité du produit.

Commodité : Facteurs critiques de succès

- **Attractivité de la marque :** Il est essentiel de créer une marque qui attire et retient l'attention des consommateurs.
- **Identification d'attributs clés :** Mettre en avant un attribut spécifique qui résonne avec les consommateurs.
- **Diversification des canaux de distribution :** Être présent dans divers canaux de distribution tels que les supermarchés, les salles de sport et les kiosques.
- **Formats pratiques :** Proposer des produits dans des formats pratiques pour une consommation rapide et facile.

- **Formulations fonctionnelles et durables :** Développer des produits qui sont non seulement sains mais également durables.
- **Réseaux de marketing dynamiques :** Maintenir des réseaux de marketing actifs pour promouvoir les produits de manière efficace.

Commodité : Exemple pertinent



Go On Nutrition est une société polonaise spécialisée dans les produits destinés aux sportifs et appartenant au groupe Santé. Santé dispose d'une gamme de 250 produits comprenant des produits pour le petit-déjeuner, des biscuits, du son, des barres de blé, des gruaux, des noix et des fruits secs, des pâtes à tartiner, des terrines de légumes, des boissons végétales, entre autres.

Quelques points forts de la stratégie d'entreprise :

- **Capacité à développer une marque attrayante dans leur pays d'origine :** Go On bars était la marque préférée des Polonais 2019.
- **Formulation fonctionnelle validé :** Les formulations des produits sont validées par des experts.
- **Des allégations faciles à comprendre :** Elle propose une gamme de produits avec des allégations très claires sur leur emballage (protéines, vitamines, énergie).
- **Production automatisée et efficace :** Les lignes de production sont automatisées et contrôlées par ordinateur afin de minimiser le temps de production et de garantir une qualité uniforme du produit final.
- **Participation aux foires internationales :** Participation active à des foires et expositions internationales pour établir des relations d'affaires généralistes et spécialisées.
- **Équipe de vente proactive :** Une équipe de vente très active qui a positionné le produit dans les supermarchés d'Afrique du Nord comme Géant en Tunisie ou Marjane au Maroc.

Source : (Sante, 2017)

Gourmet ou Terroir : Croissance dans les Marchés Haut de Gamme

Stratégie de Croissance. Certains produits ethniques peuvent intéresser des segments de marché aisés, à la fois pour le glamour qui entoure leur origine et pour leurs propriétés sanitaires. Le manque d'innovation dans les propositions de ces pays d'origine signifie que les entrepreneurs occidentaux développent leurs propres propositions dont nous pouvons nous inspirer.

Entourer le produit et son origine d'un récit, d'une image de marque honnête et transparente et d'une présence sur les canaux en ligne avec de bonnes critiques sont quelques-uns des aspects critiques. Exploiter la sophistication des chaînes ethniques telles que Sahadi ou New York Shuk et conclure un partenariat pour leur fournir des produits hauts de gamme sous leur marque peut être une voie d'entrée.

Gourmet ou Terroir : Facteurs critiques de succès

- **Authenticité de la Marque :** Maintenir une crédibilité et une honnêteté perçues par les consommateurs.
- **Emballage Premium :** Utiliser des matériaux durables et des designs soigneusement élaborés.
- **Transparence Produit :** Présenter clairement les détails du produit, son origine, ou l'histoire du fondateur.
- **Gestion Éthique :** Incorporer des valeurs de respect et d'implication des employés, avec redistribution équitable des bénéfices aux agriculteurs.
- **Sélection de Marchés :** Choisir des pays spécifiques où les consommateurs peuvent apprécier et payer plus pour le produit.
- **Canaux Spécialisés :** Être présent dans des circuits spécialisés et gastronomiques pour établir des contacts directs et former sur les nouveaux produits.
- **Présence en Ligne :** Être actif sur Amazon ou d'autres canaux de vente en ligne pour permettre aux consommateurs de consulter et laisser des avis.

- **Fiabilité de la Distribution** : Assurer une livraison fiable et efficace des produits.
- **Qualité des Ingrédients** : Utiliser des ingrédients certifiés de haute qualité.
- **Traçabilité** : Garantir la traçabilité complète des ingrédients ou des produits.

Gourmet / Terroir : Exemple pertinent



Bob's Red Mill, une entreprise de l'Oregon aux États-Unis, fonde sa proposition de valeur sur l'honnêteté de son fondateur. Elle offre une large gamme de produits, y compris des dérivés de céréales. Récemment, elle a lancé avec succès la ligne "Grains of Discovery," qui propose une sélection de grains provenant de divers pays, tels que le quinoa, le teff, le kamut, le farro et le bulgur. Au total, elle propose 200 produits.

Éléments clés de la stratégie :

- **Histoire et Valeurs** : Une histoire qui commence dans les années 1960, lorsque Bob installe son moulin à pierre, et qui se développe de manière cohérente autour de la personne et de ses valeurs, visibles dans l'emballage, le site web et d'autres points de contact entre le consommateur et la marque.
- **Emballage Attractif et Durable** : Un emballage très soigné qui reflète un esprit traditionnel mais qui peut séduire un public urbain. Les emballages sans BPA sont de taille adaptée pour réduire les matériaux et sont refermables pour préserver la qualité du produit, afin de réduire les déchets alimentaires.
- **Gestion Cohérente** : Cohérence de la gestion de l'entreprise avec les valeurs du fondateur : Bob's Red Mill est détenu à 100 % par ses employés.
- **Qualité des Ingrédients** : Ingrédients vérifiés par le projet Non-GMO, biologiques et certifiés équitables.
- **Positionnement en Ligne** : Présence sur Amazon États-Unis pour positionner la marque.
- **Réseau de Distribution** : Distribution dans les supermarchés et les magasins de proximité.

Source : (Bob's Red Mill, 2024)

7.3.4. L'Opportunité pour la Tunisie

Les entreprises tunisiennes sont désavantagées dans le sous-secteur des dérivés de céréales en raison d'impositions réglementaires. Cependant, elles ont le potentiel de se développer, notamment en synergie avec d'autres entreprises de produits de grande consommation, en se développant au-delà des pays voisins et en élaborant de nouvelles propositions pour le marché intérieur.

Pour gagner en compétitivité en Afrique, les grandes entreprises doivent renforcer leur taille, les synergies entre leurs activités, leur capacité d'approvisionnement et leur implantation directe dans les pays de destination. Le développement de la distribution organisée en Afrique est à la fois une opportunité et un défi, car il attire les entreprises européennes ainsi que les concurrents turcs et indiens fortement implantés.

Les grandes entreprises comme les entreprises émergentes ont la possibilité d'apporter des innovations sur le marché national par le biais de produits sous licence ou brevetés avec des formulations nouvelles, moins dépendantes des céréales qui fournissent des arguments de santé. Les formulations et les formats doivent permettre au produit d'avoir une longue durée de conservation afin qu'il puisse être facilement exporté vers d'autres pays d'Afrique et du Moyen-Orient.

Enfin, les entreprises, grandes ou petites, peuvent développer des gammes de produits pour les circuits ethniques qui ont évolué vers le Gourmet en Amérique du Nord, en Europe (principalement en France, au Royaume-Uni et en Allemagne) et dans les pays du Golfe. Dans ce domaine, outre le Maroc, elles seront en concurrence avec

des entrepreneurs d'origine arabe déjà établis dans ces pays ou avec d'autres du pays lui-même qui étendent leurs gammes à tous les types de produits internationaux. Pour se développer dans ce domaine, il faut des ingrédients de qualité, une proposition honnête en termes de valeurs sociales, de durabilité et de tradition, et un marketing soigné qui se reflète dans l'emballage, le marketing social et le storytelling.

À cet égard, elle est importante d'un point de vue de l'entreprise :

- **Gagner en envergure** : collaborer avec d'autres entreprises de produits de grande consommation ciblant le marché africain ou se développer en tant que conglomérats pour développer des synergies et des économies d'échelle en matière d'approvisionnement, de sous-produits, de gamme de produits et de logistique.
- **Consolider la présence en Afrique** : au-delà des relations solides établies avec la Libye, en établissant des bureaux de vente sur place et en développant des centres logistiques. Pour certains produits plus délicats, comme les pâtisseries, conclure des accords avec des investisseurs locaux pour mettre en place la production dans le pays même.
- **Collaborer avec le secteur primaire pour renforcer l'approvisionnement local** : notamment en blé dur, de deux manières : pour la grande consommation, en favorisant les pratiques et les investissements qui permettent une plus grande stabilité de la production et de la productivité, et pour les produits Gourmet, en favorisant la récupération des variétés traditionnelles et en contribuant à garantir une production régénératrice et durable.
- **Développer des formulations innovantes** : avec d'autres types d'ingrédients (autres céréales, légumineuses, protéines, etc.) qui

permettent à leur tour d'offrir des propositions de valeur innovantes au public national et de développer les exportations.

- **Développer des lignes de produits gourmandes** : dans un premier temps, en partenariat avec des circuits Gourmet ethniques établis afin de connaître les préférences des consommateurs et, dans un deuxième temps, en développant une marque propre et en la positionnant dans les circuits en ligne et les canaux spécialisés. Il est important que ces lignes soient organiques et qu'elles collaborent avec la chaîne de valeur pour une répartition équitable des marges plus élevées qui peuvent être réalisées.

7.3.5 Domaines à Développer et Défis à Relever

L'écosystème institutionnel et les politiques publiques de la Tunisie peuvent aider les entreprises à développer ces opportunités en adaptant leurs propositions pour l'avenir. Nous soulignons un certain nombre de points à améliorer tout au long de la chaîne de valeur :

La Production Primaire. Bien que le projet se concentre sur la transformation, il est essentiel d'agir sur la production primaire pour garantir une meilleure qualité et une plus grande stabilité, en particulier du blé dur, mais aussi en travaillant sur d'autres céréales, légumineuses et ingrédients qui peuvent diversifier les risques et faciliter l'innovation.

Il existe 2 facteurs critiques de succès spécifiques qui sont communs à toutes les stratégies proposées :

1. **Amélioration de la Productivité des Cultures**
2. **Renforcement de la Collaboration entre les Acteurs du Secteur**

1. Amélioration de la Productivité des Cultures : Initiatives pour augmenter la production et l'exportabilité des produits agricoles grâce à des méthodes modernes et des technologies avancées.

- a. **Utilisation de Semences Certifiées** : Promouvoir l'utilisation de semences certifiées pour augmenter les rendements et garantir la qualité des récoltes.
- b. **Innovation pour la résilience Variétale** : Continuer à investir dans la recherche pour créer des variétés de blé adaptées aux conditions climatiques locales et résistantes aux maladies pour améliorer la qualité et les rendements des cultures.
- c. **Récupération des variétés traditionnelles propres** qui permettent la différenciation (en particulier pour le blé dur).
- d. **Chaînes d'Approvisionnement** : Développer des chaînes d'approvisionnement fiables pour les intrants agricoles essentiels et promouvoir les technologies de gestion de l'eau efficaces pour améliorer les rendements des cultures.

2. Renforcement de la Collaboration entre les Acteurs du Secteur : Incitatives pour faciliter la coopération entre les agriculteurs, les industriels et les institutions pour créer un environnement favorable à l'innovation et à la croissance.

- a. **Création et Développement des Coopératives** : Encourager la création de coopératives pour mutualiser les ressources, partager les connaissances et améliorer le pouvoir de négociation des petits producteurs. Les coopératives facilitent l'achat en commun d'intrants, d'infrastructures communes et de machines partagées. En outre, fournir un soutien institutionnel pour aider les coopératives à accéder aux financements, subventions et

programmes de développement, renforcés par des partenariats avec des organisations locales et internationales.

La Production Primaire

Points forts et succès. Les céréales occupent une place économique et sociale majeure en Tunisie. Elles couvrent environ 30 % de la Surface Agricole Utilisée et 9 % de l'usage agricole total (ADAPT, 2024). Ces cultures fournissent 50 % de l'emploi agricole, impliquant 248 458 exploitations (FAO, 2019). En outre, les céréales constituent un aliment de base essentiel pour la population tunisienne.

Défis. Malgré ces réussites, la production primaire en Tunisie fait face à plusieurs défis importants :

Fragmentation des Terres Agricoles. Le morcellement des terres agricoles en Tunisie empêche l'adoption de pratiques agricoles modernes et limite les gains de productivité. Les petites parcelles, dont les deux tiers mesurent 10 hectares ou moins, sont moins efficaces à cultiver, réduisant ainsi la compétitivité du secteur agricole. De plus, la production locale de blé couvre en moyenne environ 30 % de l'offre domestique. (FAO, 2019).

Coopératives et Cohésion Sociale : L'histoire des coopératives agricoles en Tunisie illustre des défis significatifs dans la création d'une cohésion sociale durable au sein du secteur. Entre 1960 et 1968, sous la présidence de Habib Bourguiba, un système de coopératives agricoles fut établi mais échoua, entraînant des résultats médiocres, des privations de terre et le mécontentement des agriculteurs (Emilie Lavie, 2023).

Accès Limité à l'Irrigation. En Tunisie, la culture des céréales est principalement pluviale, avec seulement 2 % des surfaces céréalières irriguées (ADAPT, 2024). Cette dépendance aux précipitations rend la production de céréales très variable, particulièrement affectée par la sécheresse et l'augmentation des températures liées au changement climatique.

Développement de Produits. Pour soutenir le développement des opportunités proposées, l'environnement institutionnel peut prendre en charge plusieurs aspects. Les deux facteurs clés de succès communs aux stratégies proposées sont les suivants :

1. **Analyse du Marché**
2. **Soutien au développement de nouvelles formulation**

1. **Analyse du Marché :** Évaluer l'évolution des préférences des consommateurs et l'émergence de nouveaux canaux, pour soutenir les entreprises dans le développement de leurs études de marché et le test de nouveaux produits.
2. **Soutien au développement de nouvelles formulations :** Initiatives pour encourager l'innovation dans la création de produits alimentaires.
 - a. **Recherche et Développement Collaboratif :** Établir des partenariats avec les entreprises pour développer de nouvelles recettes et explorer des domaines avancés, tels que la substitution d'ingrédients.
 - b. **Renforcement des Compétences Humaines :** Promouvoir la diffusion des connaissances et la formation aux techniques

de formulation de nouveaux produits, afin d'améliorer les compétences des équipes.

Le Développement de Produits

Points forts et succès. La Tunisie dispose d'un écosystème de recherche robuste, comprenant plusieurs institutions, universités et technopôles. Des acteurs clés comme l'Institut National de la Recherche Agronomique de Tunisie (INRAT) et l'Université de Carthage collaborent sur divers projets scientifiques. Les technopôles, tels que le Technoparc de Bizerte, soutiennent l'innovation technologique en fournissant l'infrastructure nécessaire pour la recherche et l'écosystème. Ce réseau intégré favorise les avancées scientifiques et technologiques, contribuant au développement durable en Tunisie. (APIA, 2022)

Défis. Malgré ces points forts, le développement de produits en Tunisie fait face à plusieurs défis importants :

Manque d'Investissements en Technologie et Innovations : Les investissements dans les technologies de pointe restent insuffisants, limitant la capacité des entreprises à innover et à se maintenir compétitives sur les marchés internationaux (Groupe de la Banque Africaine de Développement, 2024).

La Transformation. Pour soutenir les opportunités identifiées, plusieurs aspects de la transformation doivent être abordé. Les 5 facteurs clés de succès des stratégies proposées sont les suivants :

- 1. Approvisionnement :** La disponibilité continue des ingrédients, tels que le blé dur et la farine, à un prix et une qualité compétitive, est essentielle pour optimiser les usines de production et garantir un produit transformé homogène. L'environnement institutionnel peut soutenir des stratégies de libéralisation, la diversification des risques en matière d'approvisionnement (notamment pour réduire la dépendance excessive vis-à-vis des pays d'Europe de l'Est), obtenir de meilleurs prix grâce à l'agrégation par qualité, établir des traités bilatéraux, et identifier les produits clés nécessitant un renforcement de la production locale (voir le point précédent).
- 2. Modernisation et durabilité des techniques de transformation :** Étant donné la faible marge des produits de grande consommation, les technologies qui améliorent la productivité, les synergies entre les lignes de produits, et l'efficacité énergétique et hydrique sont essentielles. Dans le secteur de la biscuiterie et de la pâtisserie, la flexibilité des lignes de production est cruciale. L'industrie peut bénéficier d'un soutien institutionnel à travers la veille technologique, des conseils, le support à la digitalisation, et des installations pilotes pour permettre des co-développements.
- 3. Soutien aux pratiques environnementales durables :** Au-delà des technologies de production durables, un environnement institutionnel favorable peut améliorer l'accès à l'énergie verte, particulièrement solaire, favoriser l'économie circulaire, et soutenir des stratégies de décarbonisation tout au long de la chaîne de valeur.
- 4. Disponibilité de l'industrie auxiliaire :** La proximité des fournisseurs d'ingrédients, d'emballages, et de machines favorise l'innovation dans la transformation. Cela facilite également le service en cas de besoins de réparation et d'entretien. L'environnement institutionnel peut favoriser cet

aspect en mettant en évidence les besoins et lacunes, en établissant des politiques d'attraction des investissements, des forums d'échange, et en encourageant les nouvelles technologies pour réduire la dépendance aux fournisseurs.

- 5. Soutenir la croissance et l'internationalisation des opérations :** La concurrence internationale avec de grandes entreprises dans le sous-secteur des dérivés de céréales implique que les entreprises doivent être résilient. L'environnement institutionnel doit favoriser le financement par ses propres lignes de crédit ou par des accords avec des acteurs privés ou multilatéraux, et éviter les obstacles à la croissance tels que les fusions, les quotas de production, ou d'autres limitations. Les opérations internationales sont cruciales dans le sous-secteur, et l'environnement institutionnel peut être favorable grâce à des traités bilatéraux, à la formation, et à d'autres mesures facilitant leur mise en œuvre.

La Transformation

Points forts et succès. Les entreprises tunisiennes engagées dans la transformation des céréales et de ses dérivés proposent une gamme large et diversifiée de produits, leur permettant de répondre à diverses demandes. Des acteurs majeurs comme La Rose Blanche ont intégré verticalement leurs opérations en amont et ont innové au fil du temps, en tenant compte non seulement des avantages économiques pour la population tunisienne, mais aussi de l'impact environnemental sur le territoire. Ils ont intégré en amont pour non seulement augmenter la productivité des agriculteurs, mais aussi améliorer la qualité des matières premières (Rose Blanche Group, 2023).

Défis. Malgré ces réussites, la transformation fait face à plusieurs défis importants :

Interventionnisme Étatique, la Dépendance aux Importations et la qualité des Matières Premières : L'interventionnisme étatique dans le secteur des céréales, bien que motivé par des préoccupations de sécurité alimentaire, freine la productivité et l'innovation des entreprises. Une libéralisation progressive est en cours, mais nécessite des ajustements supplémentaires pour améliorer la flexibilité et l'efficacité du secteur.

Le secteur des minoteries est fortement dépendant des importations de matières premières. Cette dépendance, couplée à des régulations et quotas strictes, crée des difficultés d'approvisionnement qui se traduisent par des taux d'exploitation moyens inférieurs à 60 % de la capacité actuelle de production (APII, 2018). De plus, l'absence de traçabilité de la farine ajoute à ces défis, car la matière première importée ne répond pas toujours aux besoins des secteurs de la pâtisserie et de la biscuiterie, limitant leur capacité à innover et à améliorer la qualité des produits. Ceci entrave l'optimisation de la production et la satisfaction des standards de qualité.

Quotas sur les Pâtes en Tunisie : En Tunisie, l'industrie des pâtes fait face à des défis en raison des quotas régulant la production et la distribution. Ces restrictions peuvent limiter la croissance et l'innovation, affectant ainsi la compétitivité des producteurs locaux.

Défis énergétiques en Tunisie : La Tunisie fait face à des défis majeurs dans son secteur énergétique, avec une dépendance croissante aux importations de pétrole et de gaz, aggravée par la pression financière sur la Société Tunisienne de l'Électricité et du Gaz (STEG). Des pénuries d'électricité critiques et le recours

coûteux au gaz naturel importé soulignent la nécessité de solutions durables. La transition vers les énergies renouvelables est freinée par l'instabilité financière de STEG, le manque de discipline dans les paiements et le vol d'électricité, ce qui érode la confiance des investisseurs (Cherif, 2023).

Défi de la Proximité des Fournisseurs : La diversification des clients et des fournisseurs représente un défi majeur pour les IAA tunisiennes. La crise récente a mis en lumière la fragilité de leurs chaînes d'approvisionnement, notamment en matière **d'emballages, de pièces de rechange et de certaines matières premières importées** (APII, 2022). Ce contexte souligne l'importance de la disponibilité de l'industrie auxiliaire, où la proximité des fournisseurs d'ingrédients, d'emballages et de machines favorise l'innovation et facilite l'entretien. L'environnement institutionnel peut jouer un rôle clé en identifiant les besoins et les lacunes, en établissant des politiques d'attraction des investissements, en organisant des forums d'échange, et en encourageant l'adoption de nouvelles technologies pour réduire la dépendance aux fournisseurs externes.

La Logistique. Pour soutenir le sous-secteur des dérivés de céréales et, plusieurs aspects doivent être abordés. Les facteurs clés de succès des stratégies proposées sont les suivants :

- 1. Optimisation de la Logistique :** En ce qui concerne le sous-secteur des dérivés de céréales et le développement en Afrique, la logistique de distribution qui réduit le temps et le coût du transport jusqu'à destination et l'établissement de plateformes de distribution dans le pays peuvent être facilités si les institutions et les politiques collaborent avec le secteur privé pour établir des itinéraires alternatifs, réduire les coûts par l'agrégation et établir des traités bilatéraux pour faciliter la mise en œuvre. Création ou négociation avec des zones franches et industrielles pour faciliter

les opérations logistiques et de transformation dans les pays cibles pour faciliter les opérations logistiques et de transformation, encourager l'implantation des entreprises tunisiennes.

La Logistique

Points forts et succès. La Tunisie s'engage à structurer ses activités logistiques et renforcer ses infrastructures pour promouvoir les échanges, développer le tissu industriel et stimuler l'emploi dans les régions intérieures. Grâce à l'expertise de son administration, la Tunisie a été le premier pays de la région à concevoir des projets structurants, tels que le port en eau profonde et un réseau de plateformes logistiques associées aux ports de commerce, aux aéroports et à la voie ferrée, couvrant tout le territoire (Direction Générale du Développement Administratif, des Systèmes D'information et du Transport Intelligent, n.d.). Ces initiatives visent à désenclaver les régions intérieures, à stimuler la croissance économique et à créer des emplois.

Défis. Malgré ces réussites, la logistique fait face à plusieurs défis importants :

Défis Logistiques et Coûts de Transport : Les limitations logistiques en Tunisie, notamment l'accès restreint aux marchés africains par voie maritime, limitent les exportations aux produits à longue durée de conservation. Les infrastructures logistiques, incluant les anciens centres de collecte de céréales en béton appartenant à l'OC et loués à des privés, sont vétustes et mal équipés (FAO, 2017).

De plus, le transport privé utilisé par les agriculteurs ou les minotiers pour des distances inférieures à 30 km manque

d'efficacité. Ces défis sont exacerbés par les coûts élevés du transport, en particulier pour les produits nécessitant une réfrigération ou un transport rapide, ainsi que par le transport aérien. Ces facteurs réduisent la compétitivité des produits tunisiens sur les marchés africains et posent des obstacles significatifs pour leur exportation.

La Commercialisation. Pour soutenir la commercialisation du sous-secteur des dérivés de céréales, plusieurs aspects doivent être abordés :

- 1. Stratégies de Distribution et de Notoriété dans le Sous-Secteur :** Compte tenu de la concurrence dans le sous-secteur, il est important d'assurer l'entrée dans la distribution organisée et d'assurer la notoriété de la marque dans chacun des pays où elle est commercialisée. L'environnement institutionnel peut donc soutenir les activités de marketing des entreprises en fournissant des études de marché, en facilitant la mise en relation des entreprises tunisiennes avec des distributeurs ou des clients potentiels par le biais d'événements bilatéraux ou en soutenant la participation à des foires commerciales, et en promouvant les marques nationales pour certains produits ayant un caractère plus Gourmet.

La Commercialisation

Points forts et succès. La Tunisie a démontré une forte capacité d'exportation de céréales et de leurs dérivés vers des pays africains comme la Libye, le Tchad et le Togo, avec des croissances respectives de 82 %, 179 % et 2560 % des exportations au cours des 5 dernières années (OEC, 2022). Cette réussite montre que la Tunisie comprend bien les dynamiques et

exigences des marchés africains, lui permettant de réussir dans des environnements compétitifs. Forte de cette expérience, la Tunisie est en position idéale pour se diversifier vers d'autres marchés africains moins saturés, augmentant ainsi sa part de marché et améliorant sa présence internationale.

Défis. *Malgré ces réussites, la Commercialisation fait face à plusieurs défis importants.*

Augmentation de la Compétition : Les entreprises tunisiennes sont confrontées à une concurrence accrue sur certains marchés africains, notamment en Libye et en Égypte, où des pays développent leurs propres installations de production. En Libye, ces nouvelles infrastructures bénéficient d'avantages en termes de coûts de production, ce qui rend le marché plus compétitif (Bouddou, 2024). De plus, l'Égypte a investi ces dernières années dans la production de céréales, intégrant des pratiques modernes telles que l'irrigation, ce qui a réduit leur dépendance aux importations. Ces développements imposent aux entreprises tunisiennes d'innover, d'améliorer leurs processus de production et d'explorer de nouveaux marchés moins saturés pour maintenir leur compétitivité (FAO, 2024).

Défis de Marketing et de Branding des Entreprises Tunisiennes dans le Secteur IAA : Les entreprises tunisiennes du secteur agroalimentaire rencontrent souvent des difficultés en matière de marketing et de branding, ce qui nuit à leur compétitivité sur les marchés internationaux (APII, 2022). Beaucoup manquent d'une approche stratégique pour le développement et la promotion de leurs marques, entraînant une faible visibilité et reconnaissance. Cette insuffisance impacte leur capacité à différencier leurs produits et à attirer les consommateurs.

7.4 Opportunité 3 : Cas des Semi-conserves de Fruits et Légumes

L'opportunité 3 pour la Tunisie est d'impliquer le positionnement des produits tunisiens différenciés sur le marché national et sur des marchés cibles attractifs, en se concentrant sur des articles spécifiques tels que l'huile d'olive gourmet (huile conditionnée), les semi-conserves de fruits et légumes (les tomates séchées, les olives de table, les artichauts), les condiments (dont la harissa), les épices, les dattes et dérivés.

Le sous-secteur choisi pour illustrer cette opportunité est celui des semi-conserves de fruits et légumes pour les raisons suivantes :

- 1. Durabilité et résilience de la chaîne de valeur :** La durabilité et la résilience de la chaîne de valeur associée peuvent soutenir son développement, comme dans le cas des chaînes de valeur des tomates séchées, des artichauts, des olives de table et de la harissa.
- 2. Potentiel de développement des exportations :** Elle dispose d'un potentiel de développement des exportations sur des marchés de niche à forte valeur ajoutée.

L'analyse du sous-secteur des semi-conserves de fruits et légumes en Tunisie est présentée dans l'annexe 3.

7.4.1. Dynamique concurrentielle

Le segment des produits de niche stratégiques comprend les produits spécialisés ou ethniques qui offrent des prix plus élevés, des marques et des canaux de distribution de niche, et qui sont destinés à un marché spécifique ou à un public de niche. Ce segment reste fragmenté, avec de faibles barrières à l'entrée, mais celles-ci augmentent progressivement à mesure que les entreprises professionnelles saisissent l'opportunité et s'intègrent dans le commerce de détail organisé.

Figure 42. Principales caractéristiques du segment de niche

Capacité de définition du marché	Il s'agit d'une entreprise innovante avec de faibles barrières à l'entrée, associée à un savoir-faire et à une spécialisation unique, à une forte capacité d'innovation et à un système de production flexible mais de haute qualité, capable de répondre aux nouvelles tendances.
Produits typiques	Produits spécialisés ou ethniques.
Entreprise type	L'entreprise type est une PME jeune et dynamique qui entretient des liens étroits avec une niche de consommateurs.
Sourcing	Principalement régionale. Sélectif - Importance de l'origine, mélanges spéciaux.
Champ d'application géographique	Les produits de ce segment sont traditionnellement locaux/régionaux, mais certains produits, en particulier dans la catégorie du luxe, ont une présence internationale.

Facteurs de localisation

Les facteurs de localisation sont liés à la disponibilité des matières premières, mais surtout à la capacité d'entrer en contact avec des consommateurs avancés.

Source : (Competitiveness, 2024)

Un segment en forte croissance, porté par des consommateurs responsables. Ce marché de niche est alimenté par la sensibilisation croissante des consommateurs aux bienfaits pour la santé, l'intérêt grandissant pour les produits Gourmet et de Terroir et la demande d'expériences culinaires haut de gamme.

Les pays européens, en particulier l'Espagne, l'Italie et la Grèce, restent les principaux acteurs de la production d'**huile d'olive gourmet en** raison de leur longue tradition et de leur expertise en matière de culture des olives. Toutefois, d'autres régions, telles que la Californie (États-Unis), l'Australie et l'Amérique du Sud, sont également de plus en plus reconnues pour leur production d'huiles d'olive de haute qualité. **Le marché mondial de l'huile d'olive gourmet devrait continuer à croître**, alimenté par la popularité croissante de la cuisine méditerranéenne, les tendances des consommateurs soucieux de leur santé et l'intérêt grandissant pour les produits alimentaires de qualité supérieure.

La sauce harissa, condiment épicé originaire d'Afrique du Nord, en particulier de Tunisie, est passée du statut d'aliment de base traditionnel à celui de produit Gourmet recherché sur les marchés internationaux. Son profil aromatique complexe, son riche héritage culturel et ses applications polyvalentes l'ont rendue populaire auprès des chefs et des cuisiniers amateurs.

Les tomates séchées et les artichauts sont passés du statut d'aliments de base traditionnels méditerranéens à celui de délices Gourmet appréciés pour la richesse de leurs saveurs, leurs

avantages nutritionnels et leur polyvalence dans les applications culinaires. Ces deux produits ont trouvé leur place sur le marché mondial de la gastronomie, attirant les consommateurs à la recherche d'ingrédients authentiques de haute qualité.

Le marché mondial des **olives de table Gourmet** connaît une croissance régulière. En 2023, le marché était évalué à environ 4,06 milliards USD et devrait atteindre 5,42 milliards USD d'ici 2030, avec un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 4,2 %. (MAXIMIZE MARKET RESEARCH PVT. LTD., 2023). Le marché européen des olives de table devrait connaître une croissance stable de 4 à 5 % au cours des cinq prochaines années. Cette croissance est principalement due à l'évolution des habitudes de consommation des Européens, comme l'intérêt croissant pour une cuisine plus saine et pour le régime méditerranéen.

Une chaîne de valeur plus courte signifie des barrières à l'entrée plus faibles et de meilleures marges pour le producteur. La Commission européenne définit les chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes comme "une chaîne d'approvisionnement impliquant un nombre limité d'opérateurs économiques, engagés dans la coopération, le développement économique local et des liens géographiques et sociaux étroits entre les producteurs, les transformateurs et les consommateurs".

Le segment a évolué à partir de deux domaines différents qui ne sont pas nouveaux et qui sont apparus au Japon et aux États-Unis dans les années 60 et 70 :

- La première était davantage liée au tourisme local et à l'achat auprès de coopératives.
- Un deuxième type de groupe de consommateurs, plus militant.

Dans les chaînes d'approvisionnement courtes, les agriculteurs sont généralement situés dans les banlieues et atteignent le consommateur par différents canaux :

- Points de vente à la ferme
- Marchés de producteurs dans les villes et les villages
- Places de marché et services d'abonnement
- Commerce électronique direct

L'accès facilité au commerce électronique et le développement de la logistique du dernier kilomètre ont permis aux agriculteurs d'établir une relation directe avec le client. Les ventes locales ne nécessitent pas de gros volumes de production ni même un approvisionnement constant, ce qui réduit les barrières à l'entrée et permet également à l'agriculteur de s'associer directement ou via des places de marché avec d'autres producteurs pour compléter la gamme. Bon nombre de ces agriculteurs vendent également par l'intermédiaire de longues chaînes de valeur conventionnelles afin de sécuriser la vente de leurs produits.

La rivalité tend à être localisée, tandis que les produits de substitution n'exercent pas nécessairement de pression sur les prix. Bien qu'il existe quelques produits spécialisés mondiaux, la plupart de la concurrence dans ce segment est locale ou régionale, avec des entrées et des sorties régulières. Les produits de substitution sont nombreux et divers, mais se concurrencent généralement sur des prix similaires tout en répondant à un besoin particulier de plaisir ou de fonctionnalité spécifique.

Compte tenu du prix plus élevé de cette gamme de produits et de son lien avec l'expérience, elle est en concurrence avec d'autres produits qui sont également considérés comme sains mais qui offrent plus d'exotisme. Toutefois, cela ne semble pas affecter la croissance du segment gourmet.

Le pouvoir de négociation est assez uniformément réparti tout au long de la chaîne de valeur. L'origine des intrants est importante et, à ce titre, les fournisseurs (agriculteurs) ont un plus grand pouvoir de négociation pour garantir une qualité élevée et une origine traçable. La distribution se fait souvent par le biais de petites épiceries fines ou de services de restauration, où le pouvoir de négociation n'est pas aussi concentré.

7.4.2. Stratégies pour les Entreprises Tunisiennes

Bref rappel méthodologique. Pour proposer les stratégies que les politiques publiques devraient renforcer pour les entreprises tunisiennes du secteur de l'huile d'olive, nous utilisons la logique suivante :

- **Comprendre les segments stratégiques** : ils représentent le terrain de jeu des entreprises avec une série de forces qui déterminent leur attractivité et les acteurs de la chaîne de valeur qui conservent la marge.
- **Identification des options stratégiques** : elles décrivent les stratégies utilisées par les entreprises au niveau international pour être compétitives dans ces segments et les critères d'achat de l'acheteur.
- **Définir les options stratégiques pour les entreprises tunisiennes** : des stratégies qui renforceront les positions dominantes ou développeront des positions nouvelles ou émergentes qui sont attrayantes mais aussi réalisables par les entreprises tunisiennes.
- **Facteurs critiques de succès pour les options stratégiques sélectionnées** : nous approfondissons les stratégies proposées pour voir comment les entreprises leaders structurent leurs

chaînes de valeur et quels sont les facteurs critiques de succès à développer pour être compétitif.

8.4.2.1. Les Segments Stratégiques.

Les entreprises du segment de niche peuvent être compétitives de différentes manières. Il existe deux options stratégiques principales dans ce segment particulier : « **le gourmet** » et « **le terroir** ».

L'option stratégique Gourmet se concentre sur la qualité et l'expérience, visant les marchés en croissance comme l'Europe et les États-Unis, ainsi que les zones urbaines des pays en développement. Les entreprises du secteur privilégient des pratiques durables et mettent l'accent sur un emballage haut de gamme et une image de marque soignée pour séduire les consommateurs. En revanche, l'option stratégique Terroir valorise l'authenticité et la qualité des produits de niche comme l'huile d'olive et les condiments, en misant sur le storytelling et l'agritourisme pour attirer des consommateurs recherchant des saveurs uniques et des produits locaux.

L'Option Stratégique Gourmet. Un marché international en forte croissance, porté par l'indulgence et l'expérience, à la fois sur les marchés traditionnels (Europe et États-Unis) et de plus en plus dans les zones urbaines, dans des pays à différents niveaux de développement.

Les entreprises actives dans le secteur du Gourmet accordent **la priorité à la qualité** à chaque étape du processus de production. Cet engagement en faveur de l'excellence commence par la culture des

matières premières et s'étend jusqu'à l'emballage et la mise en bouteille. L'accent mis sur le respect des normes les plus strictes garantit que le produit final offre une expérience gustative et sensorielle supérieure.

De nombreuses entreprises Gourmet privilégient les pratiques durables et écologiques en matière d'agriculture et de production afin de séduire les consommateurs soucieux de l'environnement. En outre, le fait de fournir aux consommateurs des informations sur l'origine, les méthodes de production et les certifications tend à créer **un climat de confiance et d'authenticité.**

Pour **améliorer la valeur perçue** des produits Gourmet, les entreprises consacrent beaucoup d'efforts à un **emballage haut de gamme**, visuellement attrayant et à une image de marque bien conçue. Pour améliorer l'appréciation des produits, les producteurs de produits Gourmet s'efforcent d'informer les consommateurs sur les qualités de leurs produits, ainsi que sur leurs bienfaits pour la santé et leurs utilisations culinaires.

Le tableau suivant résume l'attractivité du marché et les principales dynamiques (les "5 forces") du segment Gourmet.

Figure 43. Les Cinq Forces en Présence dans l'Option Gourmet

Force	Analyse
Marché	Chaînes très spécialisées et de niche
Pouvoir de négociation des acheteurs	Moyen • De nombreux circuits spécialisés fragmentés • Le pouvoir de négociation est bien réparti tout au long de la chaîne de valeur.
Barrières d'entrée	Moyenne (en augmentation) • Encore faible, mais en hausse, car les distributeurs se concentrent • Respect des normes internationales • Marketing international

Rivalité	Élevées • Grand nombre de références • La différenciation des producteurs est pratiquement inexistante et dépend du canal de vente.
Remplaçants	Élevées • Nombreux produits de substitution (besoin particulier d'indulgence ou fonctionnalité spécifique)
Marge	Haut

Source : (Competitiveness, 2024)

L'Option Stratégique Terroir. Pour les produits de niche tels que l'huile d'olive, les sauces, les condiments, les tomates séchées au soleil, les artichauts et les olives de table, le concept de terroir devient de plus en plus une tendance importante. Cette tendance est due à la prise de conscience des consommateurs et à leurs préférences en matière d'authenticité et de qualité. Les consommateurs recherchent des produits qui reflètent leur lieu d'origine, les associant à des bienfaits pour la santé et à des saveurs uniques. Ces produits sont de plus en plus populaires dans les milieux gastronomiques et culinaires, ce qui renforce leur attrait.

Il s'agit d'une option attrayante pour les produits de niche, compte tenu de la croissance rapide de l'industrie du tourisme et de la sophistication des consommateurs locaux. Les entreprises de ce segment se concentrent sur l'importance de la narration pour attirer les clients vers leurs marques et sophistiquer leur connaissance de l'huile d'olive. **Les principaux canaux sont les suivants :**

- L'Agritourisme
- Les visites de fermes et expériences de la ferme à la table
- Les Canaux en ligne
- Les Agri-boutiques dans le pays ou la région d'origine

Le tableau suivant résume les principales options stratégiques pour les entreprises de produits de niche. Il présente brièvement les caractéristiques de chaque option, les critères d'achat de l'acheteur et les principaux pays concurrents.

Le tableau suivant résume l'attractivité du marché et les principales dynamiques (les "5 forces") du segment de Terroir.

Figure 44. Les Cinq Forces en Présence dans l'Option de Terroir

Force	Analyse
Marché	Consommation interne, tourisme
Pouvoir de négociation des acheteurs	Moyen - Bas • Formes de vente directe • Entreprises intégrées de la production à la commercialisation • À l'exception des supermarchés avec rayon de produits locaux.
Barrières à l'entrée	Faible (augmentera si intégré avec vente ou expérience) • Les petits producteurs ont accès au marché avec vente directe, en ligne, etc.
Rivalité	Moyenne - Bas • Grande nombre de références • La différenciation des producteurs est quasiment inexistante et dépend du canal de vente
Remplaçants	Moyenne - Haute • Nombreux produits de substitution (besoin particulier d'indulgence ou de fonctionnalité spécifique)
Marge	Haut avec expérience ou distribution, sinon Modéré

Source : (Competitiveness, 2024)

Figure 45. Stratégies de Niche

Options stratégiques		Stratégie Description	Caractéristiques principales	Critères d'achat de l'acheteur	Principaux Concurrents
Segment de Niche	Gourmet	Les entreprises mettent l'accent sur les priorités dans leur stratégie :	Format du produit : Importance des récompenses, jumelage avec des chefs internationaux	• Unicité : Goût, origine, tradition ou méthode de préparation uniques. • Expérience sensorielle : Qualités organoleptiques et emballages adaptés aux consommateurs. • Gamme : Produits complémentaires partageant des valeurs similaires. • Production artisanale : Méthodes traditionnelles, écologiques et biologiques. • Approvisionnement responsable : Codes d'approvisionnement responsable respectés par producteurs et transformateurs. • Lien avec le terroir : Produits bénéficiant d'une appellation d'origine ou d'une identification territoriale. • Conformité : Respect des certifications internationales et exigences légales. • Récit de l'histoire et image cohérente : Histoire de l'origine ou du producteur racontée, tradition reflétée et adaptée aux marchés via emballage et présentation. • Expertise commerciale : Connaissance internationale, maîtrise des langues et compétences interculturelles. • Crédibilité : Critiques, récompenses, accréditations et approbation des chefs cuisiniers. • Relation au point de vente : Relations directes ou matériel explicatif pour les vendeurs. • Fiabilité : Capacité à fournir en continu.	• Espagne • Italie • Turquie • Grèce • France
		• Respect des normes de qualité les plus élevées tout au long de la production, de la culture à la mise en bouteille. • Adoption de pratiques durables et respectueuses de l'environnement pour attirer les consommateurs soucieux de l'environnement. • Mise en valeur des saveurs uniques et des caractéristiques régionales avec des ingrédients d'origine unique ou variétale, en instaurant la confiance et l'authenticité par des informations sur l'origine, les méthodes de production et les certifications. • Utilisation d'un emballage haut de gamme et d'une image de marque bien conçue. • Éducation des consommateurs.	Gamme & NPDP : Excellence et soin du produit. Possibilité de l'associer à d'autres marques d'excellence Chaîne : Canaux spécialisés, aéroports, boutiques de cadeaux et en ligne Approvisionnement :: Sélectif. Importance de l'origine, mélanges spéciaux.		

	Terroir	Les entreprises élaborent leurs stratégies : • En offrant une expérience de qualité aux habitants et en attirant les clients vers leurs produits. • En développant les expériences gastro et le tourisme local. • En se concentrant sur l'importance de la narration pour attirer les clients vers leurs marques et sophistiquer leurs connaissances sur leurs produits.	Format des produits : L'importance de la narration Gamme & NP : Plus d'un type de produit ou visite à la ferme Chaîne : Agritourisme, exploitation agricole, vente en ligne et vente au détail dans le pays d'origine Approvisionnement : local	• Qualité et authenticité : Produits mettant en valeur les saveurs uniques et les caractéristiques de leur terroir, utilisant des méthodes traditionnelles et des ingrédients de haute qualité. • Profil gustatif : Saveurs distinctes reflétant l'influence du terroir. • Édition limitée ou offres saisonnières : Disponibilité limitée ou variations saisonnières. • Minimalement transformé : Produits préservant les arômes naturels. • Durabilité et éthique : Agriculture durable, traitement équitable des travailleurs et bien-être des animaux. • Traçabilité et transparence : Origine claire, historique de production, certification et étiquetage. • Production à petite échelle et artisanale : Accent sur la production artisanale à échelle limitée. • Santé et sécurité : Respect des normes de santé et de sécurité. • Contact direct avec les consommateurs : Engagement via événements de dégustation et éducation. • Présentation authentique et expérience sensorielle : Emballage, marketing, et langage descriptif évoquant le terroir et l'expérience de la dégustation. • Commerce équitable ou vente directe : Pratiques de commerce équitable et ventes directes auprès des producteurs.	N/A
--	----------------	---	---	--	-----

Stratégies Actuelles et Proposées pour les Entreprises Tunisiennes : Forces et Opportunités de Développement

La Tunisie est déjà bien établie dans un certain nombre de catégories de produits de niche, tels que l'huile d'olive gourmet, la harissa et les dattes et dérivés. Toutefois, ces succès ont surtout concerné des segments de marché spécifiques, principalement via des canaux ethniques. L'opportunité réside désormais dans le positionnement plus large de produits tunisiens différenciés, à la fois sur le marché intérieur et sur des marchés cibles attractifs et non saturés, principalement l'Asie et le Moyen-Orient.

Pour résumer le chapitre précédent, il existe deux stratégies principales que les entreprises tunisiennes peuvent adopter et renforcer afin de positionner des produits tunisiens différenciés sur le marché intérieur et sur des marchés cibles attrayants : le **"gourmet"** et le **"terroir"**.

En réalité, ces stratégies ne s'excluent pas mutuellement et peuvent créer de puissantes synergies lorsqu'elles sont combinées efficacement.

Dans le secteur de l'huile d'olive et d'autres catégories de produits, certaines entreprises sont déjà reconnues pour la qualité de leurs produits, leur savoir-faire et leurs récompenses internationales. Pour cibler avec succès les marchés nationaux et internationaux, les entreprises doivent développer une série de compétences afin de tirer parti de ces opportunités de marché.

En tirant parti des synergies entre les stratégies de Gourmet et de terroir, les entreprises tunisiennes peuvent positionner efficacement leurs produits différenciés afin d'attirer un plus large éventail de

consommateurs, tant au niveau national que sur les marchés internationaux attrayants.

Deux opportunités avec des synergies : La Stratégie du Gourmet & La Stratégie du Terroir.

La Situation Actuel. La stratégie Gourmet repose sur la demande mondiale croissante d'expériences culinaires uniques et de grande qualité. Ce marché, axé sur le plaisir et l'expérience culinaire, prospère sur les marchés traditionnels tels que l'Europe et les États-Unis, et s'étend à des marchés non saturés dans le monde entier. Les réglementations alimentaires et les procédures d'exportation deviennent encore plus exigeantes, tout comme les exigences relatives au positionnement du produit dans les différents canaux.

Les marchés traditionnels des produits tunisiens en Europe, et dans une moindre mesure aux États-Unis, sont fortement verticalisés. Les supermarchés dominent les ventes (80-90%) de produits alimentaires, exerçant un fort pouvoir de négociation, ce qui a conduit à une concentration des fournisseurs avec une forte notoriété de la marque. Ce marché se caractérise par une forte rivalité entre les entreprises et une faible croissance, ce qui se traduit par des marges plus faibles.

Les entreprises tunisiennes fabriquant des produits traditionnels conservent une part importante des exportations grâce à la nostalgie de la diaspora. Ces produits sont vendus dans des circuits ethniques qui offrent les mêmes marques que celles que l'on trouve en Tunisie à des prix compétitifs. La France est la principale destination de la diaspora tunisienne, mais il existe également des marchés importants dans d'autres régions d'Europe et d'Amérique du Nord, où ces produits sont associés à des prix abordables.

La stratégie du terroir tire parti d'une tendance mondiale où la consommation locale par les nationaux et les touristes stimule la

demande. La croissance de ce segment est alimentée par les besoins des consommateurs satisfaits par les canaux spécialisés, le commerce électronique et les expériences touristiques. Bien que la demande intérieure soit actuellement faible, elle se développe par le biais de nouveaux canaux et présente un potentiel important grâce au tourisme. En renforçant l'attrait du terroir, les produits tunisiens peuvent attirer à la fois les consommateurs locaux et les touristes internationaux, ce qui stimule la croissance.

Pour les entreprises ciblant le marché intérieur, il s'agit souvent d'entreprises artisanales qui peuvent ne pas garantir des caractéristiques sanitaires suffisantes ou un emballage attrayant. Les marges de ces petites entreprises dépendent de leur proximité avec le consommateur, mais actuellement les canaux directs ne sont pas suffisamment développés en Tunisie.

Les Stratégies Proposées :

Pour renforcer et développer les entreprises tunisiennes, il est crucial de diversifier les marchés, en ciblant des régions à forte marge comme l'Asie et le Moyen-Orient, et de promouvoir les produits Gourmet et de Terroir de haute qualité. Il faut aussi tirer parti de l'affinité culturelle des produits comme les dattes et la harissa, professionnaliser les entreprises en adaptant leurs produits aux préférences des consommateurs, et mettre l'accent sur la narration et l'authenticité pour attirer les clients.

Dans le segment de niche (gourmet et terroir), il est important de renforcer les entreprises existantes et d'en créer de nouvelles capables de rivaliser professionnellement sur les marchés gourmet et terroir nationaux et internationaux, en rassemblant, en inspirant et en soutenant les domaines clés qui doivent être développés pour être compétitifs, en particulier en matière de **production et de commercialisation nationales et internationales**.

Pour les produits Gourmet, pour lesquels les entreprises tunisiennes sont déjà reconnues pour leur qualité, leur expertise et leurs récompenses internationales, la Tunisie devrait se diversifier des pays où ses produits sont positionnés à bas prix dans les circuits ethniques. Elle devrait plutôt chercher à pénétrer de nouveaux marchés à plus forte marge, tels que ceux d'Asie, et à construire une image de qualité.

Pour diversifier les exportations vers des marchés moins saturés qui peuvent générer des marges plus élevées, la Tunisie peut s'appuyer sur les éléments suivants :

- **Une demande croissante** : La demande de produits tels que l'huile d'olive augmente sur divers marchés mondiaux.
- **Affinité culturelle** : Tirer parti de l'affinité culturelle des musulmans pour des produits tels que les dattes, la harissa et d'autres produits culturellement significatifs, en renforçant leur attrait sur les marchés à forte population musulmane.

L'expansion sur les marchés non saturés et émergents tels que l'Asie et le Moyen-Orient présente un potentiel de croissance important. Ces régions connaissent une augmentation des revenus des consommateurs et un intérêt croissant pour les produits alimentaires diversifiés et de qualité supérieure. En ciblant ces marchés, les producteurs tunisiens peuvent exploiter de nouvelles sources de revenus et réduire leur dépendance à l'égard des marchés traditionnels, souvent saturés.

Pour les stratégies de Gourmet et de Terroir, il est essentiel de **professionnaliser les entreprises**. Il s'agit de développer des produits qui conservent l'identité tunisienne tout en s'adaptant aux préférences des consommateurs cibles, **en respectant les normes internationales et en attirant les chefs et les connaisseurs du**

monde entier, tout en racontant une histoire sur le produit et/ou son origine.

Dans la section suivante, nous examinerons les facteurs critiques de succès de ces stratégies et quelques exemples d'entreprises performantes qui les illustrent.

Facteurs critiques de succès

Les facteurs critiques de succès des stratégies "gourmet" et "terroir" sont de nature similaire, car elles mettent toutes deux l'accent sur la qualité, l'authenticité et une histoire de marque convaincante. L'accent mis sur la qualité et le patrimoine crée un récit fort et cohérent qui attire les consommateurs à la recherche d'expériences haut de gamme et authentiques. Ainsi, la fusion des stratégies "gourmet" et "terroir" permet une approche unifiée de la professionnalisation du secteur, du marketing et de l'image de marque. Toutefois, des exemples spécifiques à chaque stratégie sont présentés ci-dessous afin de mettre en évidence leurs attributs et leurs points forts distincts.

Le Gourmet & Le Terroir : le développement de la marque tunisienne

Stratégie de Croissance 1. Une stratégie de développement de partenariats Gourmet gagnant-gagnant afin d'améliorer la reconnaissance de la marque, mais aussi de créer des voies de croissance et d'accroître la présence sur les nouveaux marchés émergents.

Sur les marchés saturés comme les États-Unis et l'Europe, il est de plus en plus difficile de se lancer dans le Gourmet, ce qui nécessite des investissements et des efforts considérables en termes de positionnement de la marque et de capacité de livraison. Les marchés émergents tels que l'Asie centrale ou la Corée du Sud offrent des opportunités intéressantes, tant dans le segment gourmet que dans le segment grand public. Ces marchés plus petits sont avantageux en raison de leur nature non saturée et de la structure fragmentée du marché, ce qui permet aux producteurs d'établir la reconnaissance de la marque et de réaliser de meilleures marges bénéficiaires.

Stratégie de Croissance 2. Une stratégie de professionnalisation de la production artisanale et de montée en gamme par le biais du tourisme d'expérience.

Avec l'augmentation du tourisme national/international en Tunisie, les entreprises peuvent améliorer leurs produits grâce au tourisme d'expérience et à l'agritourisme. Les expériences gastronomiques peuvent aider les clients à se perfectionner en termes de connaissance des produits et les inciter à acheter des produits de niche.

Facteurs critiques de succès

- **Connaissance des consommateurs** : Comprendre les préférences et les attentes des consommateurs pour mieux cibler les produits.
- **Développement de produits** : Créer et améliorer les produits pour répondre aux besoins et aux tendances du marché.
- **Ingrédients et méthodes de production de haute qualité** : Utiliser des ingrédients de qualité et des méthodes de production avancées pour garantir des produits supérieurs.
- **Conception de l'emballage** : Développer des emballages attrayants qui renforcent l'expérience sensorielle des consommateurs.
- **Relations avec producteurs** : Établir des relations étroites avec les producteurs locaux et fournisseurs saisonniers.
- **Conformité aux normes internationales** : Adapter les produits aux standards internationaux pour accéder aux marchés globaux.
- **Accès aux chaînes spécialisées** : Établir des partenariats avec des chaînes spécialisées pour une meilleure distribution.
- **Savoir-faire en matière de marketing** : Maîtriser les techniques de marketing pour promouvoir efficacement les produits.
- **Logistique de distribution pour les petites quantités** : Mettre en place une logistique adaptée à la distribution de petites quantités.
- **Accès au financement** : Assurer l'accès à des financements pour soutenir le développement des entreprises.
- **Installations sanitaires conformes** : Maintenir des installations répondant aux normes sanitaires strictes.
- **Compétences en agronomie et en production biologique/agriculture régénérative** : Développer des compétences en agronomie et en pratiques biologiques et régénératives.
- **Gamme de produits pour soutenir la production primaire** : Proposer une gamme diversifiée de produits pour soutenir la production agricole de base.
- **Transparence et traçabilité** : Assurer la transparence des processus d'approvisionnement et de production.
- **Contrôle de qualité rigoureux** : Mettre en place des contrôles stricts pour garantir la qualité des produits.
- **Réputation et récompenses** : Construire une solide réputation dans le secteur et obtenir des distinctions.

- **Systèmes de production et de logistique efficaces** : Optimiser les systèmes de production et de logistique pour une exécution cohérente et des livraisons ponctuelles.
- **Narration de produit** : Mettre en avant les caractéristiques uniques du produit à travers la narration.
- **Échantillonnage et partenariats** : Offrir des possibilités d'échantillonnage et établir des partenariats avec des restaurants ou détaillants.

Le Terroir : Exemple pertinent (L'Agritourisme)



Siurana
.....
Cornudella de Montsant i Albarca

Siurana est un village de Catalogne, situé à quelques heures de Barcelone en Espagne. Perché au sommet d'une falaise dans les montagnes de Prades, il surplombe le réservoir de Siurana, offrant des vues spectaculaires et constituant un refuge idéal pour échapper à la vie urbaine trépidante. La région est également un paradis pour les amateurs de vin, avec d'innombrables vignobles, et produit de l'huile d'olive extra-vierge à partir des variétés d'olives Arbequina, Royal et Morrut.

Éléments clés de la stratégie de Siurana :

Transformation par le Tourisme d'Expérience : Grâce à la valorisation de produits de niche par le biais du tourisme d'expérience, Siurana a pu se transformer d'un village inconnu de 21 habitants en une destination touristique renommée, visitée par 419 000 personnes chaque année.

Professionnalisme du produit : Mise en place d'une dénomination d'origine pour leur huile d'olive, organisation de dégustations et promotion d'expériences.

Accès au marché : Création de festivals et de foires pour augmenter la demande et attirer les visiteurs.

Connaissance des produits : Utilisation de l'expertise et du réseau de chefs célèbres pour montrer comment mieux consommer et associer les différents produits de Siurana.

Parcours du client : Organisation d'une gamme d'expériences variées et complètes, telles que des activités, des sites touristiques, des visites guidées de l'huile d'olive et du vin.

Orchestration et collaboration entre les acteurs : Coordination entre les producteurs de produits de terroir et les propriétaires de magasins Agri pour vendre les produits locaux à Siurana.

Source : (Siurana, n.d.)

7.4.3. L'Opportunité pour la Tunisie

La Tunisie peut élargir sa présence en ciblant des marchés non saturés en Asie et au Moyen-Orient. Pour réussir, il est crucial de professionnaliser le secteur, améliorer la qualité des produits, éduquer les consommateurs, et adopter des stratégies d'exportation collaboratives. En positionnant les produits comme haut de gamme, les entreprises tunisiennes peuvent obtenir de meilleures marges, améliorer l'image internationale de la Tunisie, et favoriser une croissance économique durable.

La Tunisie a établi une forte présence dans des catégories de produits de niche tels que l'huile d'olive, la harissa et les dattes, principalement dans des segments de marché spécifiques par le biais de canaux ethniques. L'opportunité actuelle réside :

- En élargissant la présence sur le marché de produits tunisiens différenciés au-delà de ces segments, en ciblant à la fois les marchés nationaux et les marchés internationaux non saturés, en particulier en Asie et au Moyen-Orient. Bien que cette opportunité soit actuellement limitée et concerne principalement des entreprises émergentes, elle est cruciale pour établir les produits tunisiens comme des offres de qualité au niveau mondial, ouvrant la voie à d'autres produits haut de gamme.
- En professionnalisant le secteur, c'est-à-dire en développant des produits qui conservent l'identité tunisienne tout en s'adaptant aux préférences des consommateurs cibles, en respectant les normes internationales et en attirant les chefs et les connaisseurs du monde entier.

Ce problème peut être résolu par les moyens suivants :

- **Amélioration des produits** : L'amélioration de la qualité et de la conception des produits est essentielle. Cela peut impliquer des compétences avancées en matière de développement de produits, en particulier pour les produits artisanaux, qui doivent également respecter des normes strictes en matière de santé et de sécurité.
- **Éducation des consommateurs** : L'éducation des consommateurs locaux par le biais de l'apprentissage par l'expérience est vitale. Les efforts de collaboration par le biais d'associations ou de coopératives peuvent être bénéfiques, mais les entreprises peuvent également proposer individuellement des dégustations et des expériences immersives pour éduquer les consommateurs sur la qualité et le caractère unique des produits tunisiens.
- **Cibler les marchés rentables** : Il est essentiel d'identifier et de cibler les marchés où la reconnaissance est plus facile et les marges plus élevées. Cela implique d'explorer de nouveaux canaux et de nouveaux pays plutôt que d'être en concurrence sur des marchés saturés.
- **Stratégies d'exportation en collaboration** : Les entreprises déjà présentes sur les marchés internationaux peuvent collaborer pour créer des synergies, distribuer une gamme de produits plus large ou élargir leurs gammes de produits. Cette approche collective peut améliorer la portée et l'impact des produits tunisiens sur les marchés mondiaux.

L'opportunité est intéressante en raison de la demande croissante et du potentiel de marges plus élevées, tandis que, comme il s'agit d'un domaine émergent, il n'y a pas de risque de pertes pour l'industrie.

En positionnant ces produits comme des offres haut de gamme, les entreprises tunisiennes peuvent obtenir des marges plus élevées. Cette valeur ajoutée n'est pas seulement bénéfique pour la rentabilité, elle permet également aux producteurs de s'approprier une plus grande part du prix final en réduisant le nombre d'intermédiaires impliqués dans la chaîne d'approvisionnement. Cette approche directe au consommateur peut être particulièrement efficace dans les marchés de niche où la qualité et l'authenticité sont très appréciées.

Une promotion réussie des produits tunisiens de haute qualité à l'échelle internationale peut améliorer de manière significative l'image du pays. Une solide réputation de qualité peut ouvrir la voie à d'autres produits d'exportation, créant un effet de halo qui profite à l'ensemble du secteur des exportations. Au fur et à mesure que la Tunisie se fait connaître pour ses produits de qualité, cette réputation peut attirer davantage d'acheteurs et de partenaires internationaux, favorisant ainsi une croissance économique durable.

Au niveau national, la promotion des produits tunisiens comme substituts aux produits de luxe importés peut contribuer à réduire la facture des importations du pays. En encourageant les consommateurs à choisir des produits locaux de haute qualité plutôt que des produits importés, la Tunisie peut conserver une plus grande valeur économique dans le pays. Cette stratégie permet non seulement de soutenir les producteurs locaux, mais aussi de contribuer à la résilience économique et à l'autosuffisance.

7.4.4. Domaines à Développer et Défis à Relever

La Tunisie doit évoluer pour développer davantage ses produits de terroir et gourmet. Cela implique d'adapter les chaînes de valeur via la collaboration et les politiques publiques, obtenir des certifications de qualité, optimiser les conditions de culture, et adopter des technologies modernes. Bien que certains produits tunisiens soient internationalement reconnus, des défis persistent, notamment le changement climatique, le coût élevé de la certification, et le manque d'infrastructures adéquates. La professionnalisation du secteur, l'amélioration des produits, l'éducation des consommateurs, et l'accès à de nouveaux marchés sont cruciaux pour renforcer la compétitivité et la réputation des produits tunisiens sur la scène mondiale.

Pour soutenir les stratégies proposées, basées sur l'analyse stratégique et recoupées avec le secteur, de manière à ce que la Tunisie se développe davantage dans les produits du terroir et les produits gourmet, il y a une série de domaines à améliorer dans l'écosystème qui sont décrits dans ce chapitre, en tenant compte des défis pour chacun d'entre eux.

Ce chapitre souligne la nécessité pour l'écosystème tunisien d'évoluer, notamment en adaptant les chaînes de valeur grâce à la collaboration et aux politiques publiques. Les initiatives cruciales comprennent l'obtention de certifications de qualité, l'optimisation des conditions de culture, l'innovation en matière de R&D et l'adoption de technologies modernes. Malgré des succès notables, comme la reconnaissance internationale de certains produits tunisiens, des défis subsistent, notamment le changement

climatique, le coût élevé de la certification, le manque de savoir-faire et l'inadéquation des infrastructures logistiques et technologiques.

Les domaines suivants ont été analysés tout au long de la chaîne de valeur et simplifiés pour aborder ceux qui sont les plus pertinents pour l'industrie.

La Production primaire. Bien que le projet se concentre sur la transformation, il est essentiel d'agir sur la production primaire pour garantir une meilleure qualité des produits Gourmet et de Terroir. Il existe 2 facteurs critiques de succès spécifiques qui sont communs à toutes les stratégies proposées :

1. **Les certifications et labels de qualité**
2. **La sélection et conditions de culture optimales**

1. Certification et labels de qualité : Stratégie visant à obtenir des certifications internationalement reconnues afin de renforcer la crédibilité et la valeur des produits sur le marché mondial.

- a. **L'obtention de la certification et le processus de certification :** La certification AOC et les autres labels de qualité garantissent l'authenticité et la qualité des produits Gourmet et de Terroir, ce qui renforce la confiance des consommateurs et les valorise sur les marchés internationaux. Des processus rigoureux doivent être mis en place, notamment des audits réguliers, des contrôles stricts et une documentation transparente. Les producteurs doivent être soutenus dans l'obtention et le maintien de ces certifications.
- b. **Programmes de formation et de soutien technique :** Développer des programmes de formation pour les producteurs afin d'améliorer leurs compétences et leurs connaissances en matière de pratiques agricoles durables et

de qualité. Fournir un soutien technique continu pour garantir le maintien de normes de production et de certifications élevées.

2. Sélection et conditions de culture optimales : Stratégie visant à choisir des variétés de plantes appropriées et à maintenir des conditions de culture optimales pour garantir une production de haute qualité.

- a. **Conditions de Culture Optimales :** Utiliser des variétés adaptées aux conditions climatiques spécifiques de la Tunisie, tout en répondant aux exigences des marchés gourmet et du terroir. Maintenir des conditions de culture optimales, y compris la gestion de l'irrigation et la fertilisation, afin de maximiser la qualité du produit. Cela permet de garantir une production stable et de haute qualité, même face aux défis climatiques.

La Production Primaire

Points forts et réussites. La Tunisie dispose d'un certain nombre d'atouts et de réussites notables dans son secteur de production primaire. Le pays est réputé pour la grande qualité de son huile d'olive, qui a acquis une reconnaissance internationale, comme en témoigne Massiva, un producteur tunisien d'huile d'olive, qui a remporté deux prix lors du NYIOOC World Olive Oil Competition 2023, le plus grand concours mondial sur la qualité de l'huile d'olive. (The Official Guide, 2023). Outre l'huile d'olive, la Tunisie est également connue pour d'autres produits de qualité, notamment la harissa, qui s'est récemment vu attribuer le statut de patrimoine immatériel par l'UNESCO (UNESCO, 2022). Cette diversité et cette qualité de production contribuent de manière significative à la réputation et au succès de la Tunisie sur le marché agricole mondial.

Les défis. Toutefois, un certain nombre de défis liés à la production primaire doivent être relevés pour maximiser les opportunités offertes par les marchés Gourmet et de Terroir.

- **Changement climatique :** La production agricole a chuté de manière significative, de près d'un tiers par rapport à 2019, en raison du stress hydrique et des conditions météorologiques extrêmes. Cette situation a un impact négatif sur la durabilité économique et sociale des parties prenantes de la chaîne de valeur (**Labiadh, 2021**).
- **Manque de savoir-faire :** Les agriculteurs manquent souvent de connaissances sur les meilleures pratiques de récolte, y compris le moment optimal pour la cueillette, ce qui peut affecter la qualité et la quantité des produits récoltés. Ce manque de compétences techniques limite leur capacité à maximiser la rentabilité et à maintenir des normes de qualité élevées.
- **Coût élevé de la certification :** Selon les entretiens, le coût de la certification est élevé et le prix des produits vendus (comme l'huile d'olive biologique) n'est pas suffisamment élevé pour justifier cet investissement. Les producteurs doivent souvent faire face à de faibles marges bénéficiaires, ce qui rend difficile l'absorption des coûts supplémentaires liés à la certification sans compensation adéquate sur le marché.

Le Développement de produits. Pour soutenir le développement des opportunités proposées, l'environnement institutionnel peut prendre en charge plusieurs aspects. Les 2 facteurs clés de succès communs aux stratégies proposées sont les suivants :

1. La recherche et développement

2. L'adaptation aux exigences du marché

1. La Recherche et développement : Stratégie visant à développer de nouveaux produits et à améliorer les produits existants pour répondre aux demandes des marchés Gourmet et de Terroir.

a. Innovation en matière de produits : Investir dans la recherche et le développement (R&D) agronomique et technologique pour améliorer les produits et les procédés de transformation des fruits et légumes semi-conservés. Optimiser les produits existants en améliorant leurs caractéristiques organoleptiques, leur présentation et leur conservation, ainsi qu'en ajoutant de nouvelles saveurs ou en modifiant les techniques de transformation.

b. Collaboration en matière de développement de produits : Travailler en étroite collaboration avec les universités, les instituts de recherche, les producteurs et les transformateurs afin de bénéficier de leur expertise et de leurs ressources et de s'assurer que les innovations répondent aux besoins du marché et aux attentes des consommateurs.

2. L'adaptation aux exigences du marché : Stratégie visant à ajuster les produits de manière à ce qu'ils répondent aux exigences spécifiques des marchés.

a) Sensibilité aux préférences des consommateurs et études de marché : Réaliser des études de marché approfondies, en particulier en Asie, pour comprendre les préférences des consommateurs et valider l'attrait et l'accessibilité des marchés potentiels. Il s'agit notamment d'adapter les saveurs, les textures et les emballages aux attentes des marchés cibles, ainsi que d'analyser les canaux de distribution, les stratégies promotionnelles, les segments

de marché, les prix en rayon, les marges de distribution, les coûts logistiques, les tarifs douaniers et les barrières phytosanitaires.

- b) Emballage adapté :** Développer des emballages qui protègent les produits contre les dommages et les altérations pendant le transport. Cet emballage doit également être durable et respectueux de l'environnement pour répondre aux exigences des marchés internationaux.

Le Développement de Produits.

Points forts et réussites. La Tunisie dispose d'un solide réseau d'institutions, d'universités et de parcs technologiques dédiés à la recherche. Un exemple notable est le projet PAMPAT 1, une initiative majeure illustrant l'innovation dans le développement de nouveaux produits locaux, mise en œuvre entre 2013 et 2019. L'approche PAMPAT se concentre sur le développement de chaînes de valeur agro-industrielles. Dans le cas des dattes, produit du terroir tunisien, la recherche a permis de valoriser ce produit en le transformant sous différentes formes telles que la pâte de dattes, la poudre de dattes et le sirop de dattes. (Admedera Consulting Export, 2020).

Les défis. Toutefois, un certain nombre de défis en matière de R&D doivent être relevés pour maximiser les opportunités offertes par les marchés Gourmet et de Terroir.

Demande accrue de compétences spécialisées : Il existe une demande accrue de compétences spécialisées dans les techniques d'emballage, essentielles pour améliorer la présentation et diversifier les marchés d'exportation. (APII, 2022). Sans ces compétences, les entreprises tunisiennes risquent de

perdre des opportunités sur les marchés internationaux où l'emballage joue un rôle crucial dans l'attractivité des produits.

Manque de coordination et de synergie : Le développement de produits en Tunisie souffre d'un manque de coordination entre les différents acteurs, qu'il s'agisse d'institutions de recherche, d'universités, d'entreprises privées ou d'organismes gouvernementaux. Ce manque de synergie entrave l'innovation et l'efficacité des projets de développement.

Faiblesse de l'investissement : L'investissement dans le développement des produits est insuffisant, tant de la part du secteur public que du secteur privé, selon notre analyse du secteur des IAA. (Invest in Tunisia Agency, 2023). Les PME, en particulier, manquent souvent de ressources financières pour investir dans la recherche et l'innovation. De plus, le financement public de ces activités est souvent limité et mal réparti, ce qui entrave le développement de projets ambitieux.

La Transformation. Pour soutenir les opportunités identifiées, plusieurs aspects de la transformation doivent être abordés. Les 3 facteurs clés de succès des stratégies proposées sont les suivants :

1. **L'adoption de technologies modernes**
2. **L'amélioration de la qualité des produits**
3. **Promouvoir les associations d'entreprises**

1. L'adoption de technologies modernes : Stratégies visant à intégrer des technologies avancées pour optimiser les processus de transformation et améliorer l'efficacité.

- a. Automatisation et numérisation :** Investir dans des équipements modernes et des technologies numériques pour automatiser les processus de transformation, réduire les

coûts de production et améliorer la qualité des produits finis. Il s'agit notamment d'adopter des systèmes de gestion intégrés pour contrôler et gérer les opérations plus efficacement.

2. L'amélioration de la qualité des produits : Stratégies visant à garantir que les produits transformés répondent aux normes de qualité les plus élevées et aux attentes des consommateurs.

a. Normes de qualité et certifications : Mettre en œuvre des normes de qualité strictes et obtenir les certifications nécessaires pour les produits transformés. Cela renforce la confiance des consommateurs et ouvre des perspectives sur les marchés internationaux.

b. Contrôle continu de la qualité : Mise en place de procédures rigoureuses de contrôle de la qualité à chaque étape du processus de transformation afin de garantir la cohérence et la fiabilité des produits finis. Utiliser des technologies de pointe pour contrôler et analyser les paramètres de qualité en temps réel.

3. Promouvoir les associations d'entreprises : Stratégies visant à encourager la collaboration entre les entreprises afin d'optimiser les opérations et d'améliorer la compétitivité.

a. Promouvoir les groupements et les associations d'entreprises : Créer des clusters et des associations industrielles pour rassembler les entreprises de transformation. Cela facilite le dialogue entre les acteurs, la mise en commun des ressources et la réalisation de projets communs. Les associations permettent également de

partager les bonnes pratiques et d'influencer les politiques publiques en faveur du secteur de la transformation.

b. Renforcer le lien avec la production primaire : Il est essentiel d'établir et de renforcer les liens avec la production primaire, car un bon ingrédient est fondamental pour la qualité du produit final. Travailler en étroite collaboration avec les agriculteurs et les producteurs pour garantir des matières premières de qualité permet d'assurer la supériorité des produits transformés.

La Transformation

Points forts et réussites. L'approche tunisienne de la transformation de son terroir et de ses produits gourmet associe sa riche histoire culturelle à des techniques modernes d'une manière unique. Récemment, le projet PAMPAT a joué un rôle majeur dans cette transformation. Ce projet se concentre sur le développement de chaînes de valeur agro-industrielles, la promotion de labels de qualité liés à l'origine, la communication et le marketing afin d'améliorer la commercialisation des produits locaux au niveau national et international. La première phase a permis de promouvoir l'harissa avec le "Food Quality Label Tunisia", les figues de Djebba avec l'AOC, et la figue de Barbarie biologique. (PAMPAT 2, 2020).

Défis. Cependant, un certain nombre de défis liés à la transformation doivent être relevés pour maximiser les opportunités offertes par les marchés du Terroir et du Gourmet.

Adoption limitée des technologies modernes : Bien que des progrès aient été réalisés, l'adoption généralisée des technologies modernes reste limitée. De nombreuses entreprises, en particulier

les PME, ne disposent pas des ressources financières nécessaires pour investir dans l'automatisation et la numérisation des processus de transformation. En outre, certains sous-secteurs se caractérisent par une forte présence du secteur informel, ce qui complique l'intégration des technologies avancées et des pratiques normalisées.

Manque de semi-conserves labellisées : Bien que la Tunisie dispose de certifications de qualité, peu de produits locaux en bénéficient, ce qui limite les opportunités. Le " Food Quality Label Tunisia " n'a été attribué qu'à l'harissa industrielle, avec seulement quatre conserveries certifiées en 2022. En 2023, cette certification n'a pas été renouvelée en raison de problèmes d'approvisionnement. De plus, seuls 5% des transformateurs sont certifiés biologiques, ce qui réduit l'impact des produits biologiques locaux (UNObio, 2019). Ces défis freinent le développement des marchés du terroir et de la gourmandise.

Faible collaboration entre les entreprises : La collaboration entre les entreprises de transformation est encore limitée. D'après les entretiens réalisés, cela est dû en partie à la mentalité et à l'environnement des affaires en Tunisie qui freinent souvent les initiatives de partenariat et de coopération. La méfiance entre les entreprises et le manque de structures d'appui pour faciliter les partenariats sont des obstacles majeurs. Ces barrières limitent l'échange de bonnes pratiques et l'optimisation des ressources, réduisant ainsi la compétitivité globale du secteur de la transformation.

La Logistique. Pour soutenir le sous-secteur de l'huile d'olive, plusieurs aspects doivent être abordés. Les 2 facteurs clés de succès des stratégies proposées sont les suivants.

- 1. Renforcer les capacités logistiques**
- 2. Maintien de la qualité pendant le transport**

1. Renforcer les capacités logistiques : Développer les compétences nécessaires pour soutenir la logistique des produits Gourmet et de Terroir.

- a. Formation et investissement dans les infrastructures :** Proposer des programmes de formation continue aux professionnels de la logistique afin d'améliorer leurs compétences en matière de gestion des chaînes d'approvisionnement alimentaire.
- b. Soutien logistique pour les petits envois :** mise en œuvre de solutions de groupage pour regrouper les petits envois en envois plus importants, ce qui permet de réduire les coûts de transport et d'améliorer l'efficacité des livraisons.

2. Maintien de la qualité pendant le transport : Veiller à ce que les produits conservent leur qualité tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Pour ce faire, il faut :

- a. Maintenir la qualité :** Investir dans des infrastructures logistiques modernes, telles que des entrepôts frigorifiques et des centres de distribution avancés, afin de soutenir la croissance des exportations de produits Gourmet et de Terroir.
- b. Conditions de transport appropriées :** Utilisez des solutions de transport qui maintiennent des conditions optimales de température et d'humidité afin de préserver la fraîcheur et la qualité du produit.

La Logistique

Points forts et réussites. Malgré les crises et les défis, la Tunisie a fait preuve de résilience et a développé ses exportations grâce à son infrastructure logistique existante. Le pays dispose de plusieurs atouts logistiques, dont huit ports maritimes commerciaux et neuf ports internationaux, qui soutiennent un réseau de transport maritime robuste. Le réseau ferroviaire national et les multiples options de transport terrestre, maritime et aérien offrent une flexibilité et une diversité essentielles pour le transport des produits des IAA. Le transport routier, qui représente 85 % des mouvements de marchandises, est particulièrement crucial (Tanitjobs, 2022). De plus, la proximité de la Tunisie avec des marchés majeurs tels que l'Europe et le Moyen-Orient renforce son potentiel logistique et d'exportation.

Défis. *Cependant, un certain nombre de défis liés à la transformation doivent être relevés pour maximiser les opportunités offertes par les marchés Gourmet et de Terroir.*

Qualité des infrastructures et défis logistiques : En 2018, la Banque mondiale a évalué la qualité des infrastructures de transport de la Tunisie avec un indice de 2,08 sur 5, indiquant des infrastructures souvent vétustes et inadaptées (Banque Mondiale, 2018). Cela pose des défis importants pour le transport des produits Gourmet et de terroir, qui sont souvent sensibles et nécessitent des conditions de transport spécifiques. Des infrastructures inadéquates peuvent compromettre la qualité et la fraîcheur des produits, les rendant plus difficiles à exporter.

Le retard technologique : Le secteur de la logistique en Tunisie est à la traîne dans l'adoption des technologies modernes. L'utilisation limitée de systèmes avancés de gestion logistique, de suivi en temps réel et d'analyse de données entrave l'optimisation

et l'efficacité. En outre, la gestion de petits lots de produits reste un défi majeur, avec peu de solutions de groupage et de services logistiques partagés. Cela rend la logistique coûteuse et difficile pour les PME, qui sont souvent actives dans le secteur de la Gourmet et de Terroir.

La Commercialisation. Pour soutenir la commercialisation du sous-secteur des produits Gourmet et de Terroir, plusieurs aspects doivent être abordés. Les deux facteurs clés de succès des stratégies proposées sont les suivants :

- 1. Stratégie de promotion des produits Gourmet et Terroir**
- 2. Accès aux marchés internationaux moins saturés**

1. Stratégie de promotion des produits Gourmet et Terroir : Initiatives visant à développer une image de marque forte et à promouvoir les produits sur les marchés de Gourmet et Terroir. Il s'agit de :

- a. Développement des compétences à l'exportation : Mettre en place des programmes de formation** sur l'image de marque, le marketing et la gestion des exportations. Établir des partenariats stratégiques avec des établissements de formation, des experts et des organismes de transfert de technologie. Adapter les programmes aux besoins spécifiques des industries et des marchés. Incorporer des techniques de marketing modernes telles que les réseaux sociaux et la narration. Fournir un soutien continu aux entreprises par le biais d'un mentorat et de conseils afin d'appliquer les compétences et de développer des stratégies efficaces.
- b. Promotion coordonnée et réputation internationale :** Sensibilisation et promotion de la Tunisie et de ses produits Gourmet et de Terroir en travaillant avec des chefs, des

dégustations et des influenceurs pour créer une marque nationale forte et assurer la présence des produits dans les grands magasins et les supermarchés internationaux. Soutenir les entreprises tunisiennes désireuses de participer à des concours internationaux ou de s'associer à des chefs pour améliorer leur réputation. Développer des campagnes de marketing à grande échelle pour promouvoir la richesse culturelle et gastronomique de la Tunisie, et organiser des événements internationaux pour mettre en valeur les produits tunisiens et renforcer l'image de marque du pays.

2. Accès aux marchés internationaux moins saturés : Stratégies visant à développer et à faciliter l'accès aux marchés d'exportation internationaux pour les entreprises tunisiennes de produits Gourmet et de terroir.

- a. **Diplomatie commerciale :** Capitaliser sur les opportunités offertes par les produits Gourmet et de Terroir pour pénétrer des marchés internationaux moins saturés. Établir des relations commerciales solides et durables avec les pays cibles en engageant des négociations tarifaires et phytosanitaires appropriées. Accorder une attention particulière aux marchés asiatiques, en adaptant les stratégies pour répondre à leurs besoins spécifiques et exploiter leurs opportunités de croissance.
- b. **Mise en place d'un programme d'entrepreneuriat gastronomique :** Mettre en place un programme d'entrepreneuriat gastronomique pour soutenir les initiatives émergentes en fournissant un capital d'amorçage. Ce programme vise à développer des concepts et des entreprises solides ayant le potentiel de réussir dans le secteur des produits Gourmet.

La Commercialisation

Points forts et réussites. La Tunisie produit déjà de nombreux produits authentiques et diversifiés tels que l'huile d'olive, les dattes, l'harissa et d'autres produits artisanaux, qui répondent à une variété de goûts et de préférences. Ces produits gourmands et artisanaux, fabriqués avec un savoir-faire traditionnel, ont un grand potentiel d'exportation et de développement. Enracinés dans une culture et une histoire riche, ils apportent une valeur patrimoniale et émotionnelle aux consommateurs. La Tunisie a commencé à promouvoir activement ses produits Gourmet et de Terroir dans le cadre du programme PAMPAT, avec le concours biennal des produits du terroir tunisien (PAMPAT 2, 2020).

Défis. *Malgré ces succès, il reste un certain nombre de défis à relever dans la commercialisation :*

Absence d'une image de marque cohérente : D'après les entretiens réalisés, la Tunisie manque d'une image de marque cohérente. Les produits tunisiens, même s'ils sont de qualité internationale, ont souvent une image de marque inexistante ou négative dans certains pays. Actuellement, il n'existe pas de stratégie marketing nationale pour améliorer la perception des produits tunisiens sur la scène internationale en dehors du programme PAMPAT. De plus, le pays n'est pas actuellement en mesure de déployer une telle stratégie de manière efficace en raison de son manque de compétences en matière de marketing, en particulier dans le domaine de l'image de marque. Il existe un besoin critique de formation et de développement des compétences en matière de stratégie de marque, de marketing numérique et de gestion des exportations afin d'atteindre les normes internationales et de pénétrer efficacement de nouveaux marchés tels que l'Asie.

Des marchés saturés et une concurrence intense : Les marchés traditionnels tels que l'Europe et les États-Unis sont saturés et dominés par de grandes marques bien établies, ce qui limite la capacité des produits tunisiens à se démarquer. Par exemple, pour l'huile d'olive gourmet, le marché est dominé par de grands groupes qui se sont intégrés en amont et bénéficient d'intenses économies d'échelle ainsi que de la production d'une huile d'olive de haute qualité. (Emilie Lavie, 2023). La concurrence intense réduit les marges bénéficiaires et complique l'accès à de nouveaux segments de marché.

8. PRINCIPAUX DOMAINES D'AMÉLIORATION

8.1 Introduction

Ce diagnostic propose des axes stratégiques de développement pour chacune des 3 opportunités identifiées pour le secteur des industries agro-alimentaires, ainsi que des axes transversaux au niveau du secteur, avec des particularités par opportunité.

Un axe spécifique concernant l'innovation en matière de sécurité alimentaire a été ajouté, qui suit une logique différente, répondant moins aux demandes du marché qu'à la souveraineté nationale et à l'atténuation des risques.

Quant aux axes stratégiques par opportunité, ils sont basés sur l'amélioration des facteurs critiques de succès pour la compétitivité future du secteur obtenus à partir de l'analyse stratégique résumée dans le chapitre précédent et développés par sous-secteur.

En ce sens, les axes stratégiques proposés vont permettre de répondre aux principaux défis suivants :

Opportunité 1. Le défi est double :

- 1. Accroître la position dominante de la Tunisie :** Il s'agit de renforcer la position de la Tunisie en tant que producteur de produits agroalimentaires dans la chaîne de valeur mondiale. Cela implique de promouvoir des produits "phares" pour augmenter la valeur et conserver la marge. Un programme intégré permettra aux

entreprises tunisiennes de se développer et de remonter la chaîne de valeur pour se rapprocher du marché.

- 2. Diversifier les marchés cibles :** Il est crucial de diversifier vers des marchés moins saturés où la marque "Tunisie" peut être associée à la qualité, avec un accent particulier sur l'Asie. Cet axe est en synergie avec les produits gastronomiques de la troisième opportunité, car il existe des retours d'information et des synergies évidentes entre les produits, comme pour l'huile gourmet ou les dérivés de dattes.

Opportunité 2. Le défi est également double :

- 1. Développement en tant que leader sur le marché africain :** La Tunisie peut se positionner plus favorablement comme leader sur le marché africain pour les produits de grande consommation. Cela nécessite des actions conjointes couvrant les aspects logistiques pour faciliter ce développement.
- 2. Approvisionnement en céréales :** L'approvisionnement en céréales, ingrédient essentiel pour les sous-secteurs étudiés et pour l'alimentation nationale, est crucial. Bien que fortement contrôlé par l'État, une libéralisation progressive permet d'assurer un approvisionnement stable, permettant aux entreprises d'être plus productives et innovantes.

Opportunité 3. Bien qu'il s'agisse d'une petite opportunité et qu'elle concerne des entreprises émergentes, elle est essentielle car elle sera la carte de visite des produits tunisiens de qualité dans le monde, ouvrant la voie à d'autres produits de qualité.

- **Professionnalisation des entreprises :** La première étape consiste à professionnaliser les entreprises afin qu'elles puissent développer des produits qui, tout en conservant l'identité tunisienne, sont adaptés au consommateur cible et répondent aux exigences internationales. Ces produits doivent être appréciés par les chefs et les connaisseurs du monde entier, tout en racontant une histoire sur le produit ou son origine.
- **Diversification des marchés :** La Tunisie doit diversifier les pays où ses produits sont positionnés comme low-cost en raison de leur distribution dans les circuits ethniques. Il est crucial de se positionner sur de nouveaux marchés comme l'Asie, où les marges sont plus importantes, et de construire une image de qualité. Ce dernier point est partagé avec l'opportunité 1.

En matière de sécurité alimentaire, il existe un corpus important de travaux avec des recommandations cohérentes et applicables. Au-delà de ces recommandations, nous souhaitons ajouter la nécessité de proposer un axe d'innovation qui permette de repenser, pour certaines catégories de produits, différentes manières de produire localement qui répondent aux besoins alimentaires et assurent une nutrition adéquate.

Tous ces défis exigent que des domaines transversaux soient développés davantage. Nous soulignons :

- **Intégration industrielle et production primaire:**
L'importance d'une plus grande intégration entre l'industrie et

la première transformation afin de maximiser la valeur ajoutée pour les maillons agricoles et industriels.

- **Complétion de la chaîne de valeur :** La nécessité de compléter la chaîne de valeur avec certains fournisseurs clés tels que l'entretien et la réparation des équipements, l'emballage, ainsi que des agences de conception et de marketing pour permettre le développement des entreprises.
- **Développement des compétences prospectives :** Planifier le développement des compétences nécessaires dans des domaines nouveaux et en développement, notamment l'innovation en matière de produits alimentaires, le marketing et le commerce international, l'internationalisation des opérations, la décarbonisation et l'économie circulaire.
- **Numérisation et transition énergétique :** Enfin, conformément à la stratégie, la numérisation et la transition énergétique sont essentielles pour le progrès et la compétitivité des entreprises.

Le développement de ces domaines d'amélioration nécessite une vision qui, bien que menée par l'industrie, transcende ses compétences et requiert des aspects de gestion des terres et de l'eau, une relance et un alignement importants de la production primaire, une diplomatie commerciale agile et ciblée, etc. Tout cela nécessite une approche intégrée pour laquelle de nouveaux formats de gouvernance sont nécessaires pour coordonner le secteur public et une forte complicité public-privé.

La page suivante présente un graphique synthétique illustrant ces axes. Chacun de ces axes peut comporter un ou plusieurs domaines d'amélioration. Enfin, chacun des axes d'amélioration est présenté en relation avec la Stratégie 2035 (Voir Figure 46).

Figure 46. Résumé des Opportunités et Axes Stratégiques d'Amélioration

Opportunité 1	Opportunité 2	Opportunité 3	Sécurité Alimentaire
Augmentation de la position de dominance des produits phares	Leadership grande consommation en Afrique	Professionnalisation des entreprises gourmet/ terroir	Innovation pour la sécurité alimentaire
Diversification 360 vers le marché asiatique	Approvisionnement en céréales de qualité	Positionnement sur le marché asiatique	
Intégration intelligente avec le secteur agricole			
Renforcement et attraction des fournisseurs clés			
Développer les compétences pour la compétitivité future			
Appui à la numérisation et développement durable			

Source : (Competitiveness, 2024)

8.2 Axes par Opportunité

8.2.1 Opportunité 1 : Accroître la Domination des Produits « Phares »

La Tunisie doit renforcer sa position dans la chaîne de valeur mondiale en maximisant la production et la transformation locale tout en améliorant la productivité et la qualité. En diversifiant les marchés et en ciblant des partenariats internationaux, la Tunisie peut augmenter la taille de ses entreprises et leurs capacités logistiques et commerciales. Il est également crucial de valoriser les produits via des certifications internationales et de soutenir l'expansion des entreprises à l'étranger.

Contexte. La Tunisie a trois principaux produits d'exportation, deux produits agricoles (huile d'olive et dattes) et un produit de la pêche dont la compétitivité dépend largement de la chaîne de valeur primaire qui alimente presque 100 % de la transformation selon les entretiens réalisés et les données de commerce international (OEC, 2022).

D'autre part, les entreprises tunisiennes de ces sous-secteurs sont entrées dans la chaîne de valeur en tant que partenaires clés des entreprises typiquement espagnoles et italiennes d'huile et de poisson et, dans une moindre mesure, de dattes, qui dominent la chaîne de valeur. Ces grandes entreprises ont besoin de partenaires de plus en plus solides et fiables pour répondre à leurs besoins d'approvisionnement.

Ce leadership est encore incontesté, mais d'autres pays comme le Portugal, la Turquie et le Maroc pour l'huile d'olive, ou d'autres pays arabes, comme on a vu dans l'analyse, dans les dattes, font des efforts et des investissements notables dans ces chaînes de valeur.

Ce défi doit en tout cas être relevé avec la volonté de faire **progresser la Tunisie dans son pouvoir de négociation dans la chaîne de valeur**, à travers la valorisation des matières premières et des produits, sa criticité en tant que fournisseur et une plus grande force commerciale et de service, en renforçant les opérations commerciales et de transformation dans les principaux pays de destination.

Objectif. Veiller à ce que les principaux produits d'exportation augmentent la valeur conservée dans le pays grâce à des stratégies intégrées permettant de :

- **Maximiser la production exportable :** Accroître la production primaire et la transformation sur le territoire tunisien, en mettant l'accent sur la productivité, la résilience et la qualité.
- **Augmenter la taille des entreprises et encourager :**
 1. Les partenariats et l'internationalisation des opérations de production.
 2. Le renforcement des capacités logistiques, commerciales et, éventuellement, de conditionnement dans les principaux pays clients.

Domaines d'amélioration. Les domaines d'améliorations pour l'opportunité 1 sont les suivants :

- **Aménagement du territoire à renforcer :** Recenser les disponibilités des ressources foncières, y compris les terres

domaniales, dans les territoires où la productivité et la qualité des cultures phares peuvent être les plus élevées et planifier leur utilisation préférentielle, accompagnée de mesures incitatives, ainsi que les éléments d'infrastructure nécessaires (par exemple, l'eau, le stockage, la transformation et l'énergie).

- **Appui pour maximiser la production exportable :** Soutenir la productivité, la réduction de la cyclicité et la certification internationale des produits (voir 9.4.1).
- **Valorisation du produit :** mécanismes de promotion du produit, notamment les produits biologiques, mais aussi les appellations d'origine qui peuvent se positionner à l'international. Dans certains cas, un label tunisien pourrait être développé, qui fusionnerait différents labels internationaux pour en faciliter la mise en œuvre (voir l'exemple suivant), mais qui positionnerait le pays. En revanche, le label n'est pas suffisant pour la valorisation, car l'industrie doit veiller à ne pas inonder le marché afin de surproduire et de dévaloriser le produit. Enfin, il est important de positionner ces labels dans les pays cibles par le biais de co-promotions avec les grands distributeurs.
- **Appui à l'Internationalisation des opérations de production :** Soutenir les entreprises pour qu'elles augmentent leur production en étendant leurs activités dans d'autres pays producteurs proches par le biais d'investissements directs ou d'accords de partenariat avec des investisseurs locaux, tout en conservant la maîtrise du savoir-faire.
- **Soutien au développement d'activités en aval sur les principaux marchés de destination :** aider les entreprises à établir des bureaux de vente directe, des structures de distribution et éventuellement d'embouteillage ou de reconditionnement dans les principaux pays de destination et

service de conditionnement pour les marques de distribution (MDD).

- **Accords commerciaux pour faciliter l'internationalisation des entreprises :** soutien à la diplomatie commerciale pour faciliter l'implantation des entreprises, meilleures conditions pour les entreprises tunisiennes (par exemple, exonération fiscale temporaire), entre autres.

Exemple : Certification Islandaise des Pêcheries Responsables

Le Programme de Certification Islandaise des Pêcheries Responsables

garantit que les pêcheries islandaises répondent aux critères de la FAO pour une certification crédible, en mettant l'accent sur l'origine des produits tout en respectant les normes de l'Initiative mondiale pour la durabilité des produits de la mer (GSSI), évitant ainsi de se perdre dans un sceau générique.



Objectif Principal. L'objectif principal du programme est d'adhérer aux principes internationaux, de fournir une documentation de haute assurance, de soutenir une bonne gestion des pêcheries et d'assurer la transparence et la confiance des clients. La certification est basée sur le Code de conduite de la FAO et les Directives pour l'étiquetage écologique, et elle est gérée par Global Trust Certification Ltd., reconnue par le GSSI comme un modèle transparent et vérifiable.

Pertinence pour les Consommateurs, Cette certification est essentielle pour les consommateurs du Royaume-Uni et d'Europe. Par exemple, Marks & Spencer privilégie les produits certifiés,

soulignant l'importance de la durabilité pour ces marchés. La marque, détenue par la Fondation des Pêcheries Responsables d'Islande depuis 2011, répond à ces exigences cruciales.

Source : (Iceland Responsible Fisheries, NA), (Marks and Spencer Corporate, NA)

8.2.2 Opportunités 1 et 3 : Positionnement sur le Marché Asiatique

Les marchés traditionnels des produits tunisiens en Europe et aux États-Unis sont dominés par la grande distribution, réduisant les marges pour les fournisseurs en raison d'une forte concurrence et d'une faible croissance. Les entreprises tunisiennes vendent principalement à la diaspora via des circuits ethniques, surtout en France, mais aussi en Europe et en Amérique du Nord. Pour diversifier les exportations vers des marchés moins saturés et plus rentables, la Tunisie doit cibler l'Asie centrale, du Sud-Est et de l'Est, où la demande pour des produits comme l'huile d'olive et certaines espèces de poisson est en croissance, et où il existe une affinité culturelle musulmane pour des produits comme les dattes.

Contexte. Les marchés traditionnels des produits tunisiens en Europe et, dans une moindre mesure, aux États-Unis, sont fortement verticalisés du fait que la grande distribution concentre la plupart des ventes (80-90%) de produits alimentaires avec un grand pouvoir de négociation, ce qui a conduit à la concentration de ses fournisseurs qui ont atteint la notoriété de la marque. À cela s'ajoutent une forte

rivalité entre les entreprises et une faible croissance du marché, ce qui entraîne une réduction des marges.

De leur côté, les entreprises tunisiennes fabriquant des produits plus traditionnels détiennent une part importante des exportations grâce à la nostalgie de la diaspora, dans des circuits ethniques qui proposent les mêmes marques que celles que l'on peut trouver en Tunisie, à un coût compétitif. Le principal pays de la diaspora tunisienne est la France, mais il existe d'autres destinations en Europe et en Amérique du Nord où le produit est associé à un coût.

Enfin, la proposition d'aborder l'Asie, en particulier l'Asie centrale, l'Asie du Sud-Est et l'Asie de l'Est, s'explique par la croissance de leurs revenus, par le fait que des produits tels que l'huile d'olive ou certaines espèces de poisson sont mieux considérés que dans leur pays d'origine et que le marché n'est pas saturé, ainsi que par l'importante population musulmane en Malaisie, en Indonésie ou en Chine même, qui peut ressentir une affinité pour des produits tels que les dattes ou d'autres produits de la culture arabe.

Objectif. Diversifier les exportations vers des marchés moins saturés et susceptibles de dégager des marges plus élevées que les pays d'exportation traditionnels, où la Tunisie, à travers ses produits, peut être associée à la qualité en s'appuyant sur les éléments suivants

- La croissance de la demande de certains produits tels que l'huile d'olive et le poisson
- Tirer parti de l'affinité culturelle musulmane pour des produits tels que les dattes, la harissa et d'autres produits ayant une signification culturelle importante.

Domaines d'amélioration. Les domaines d'améliorations sont les suivants :

- **Veille et priorisation de marchés cible :** Des études approfondies des marchés potentiels en Asie pour chaque gamme de produits permettent aux entreprises de valider si le marché est attrayant et atteignable, les canaux cibles ainsi que les stratégies promotionnelles et le positionnement. Ces études doivent inclure les aspects des préférences des consommateurs en termes d'arguments, d'emballage, etc., les canaux et la manière d'y accéder, les segments et les prix du produit en rayon et la marge de distribution, les coûts logistiques, les tarifs douaniers et les barrières phytosanitaires.
- **Compétences pour l'exportation :** Étant donné que les entreprises tunisiennes se sont davantage concentrées sur la production que sur les aspects liés à l'image de marque et au marketing, il est important de renforcer ces compétences, y compris à des niveaux très micro tels que la conception d'emballages et d'étiquettes, la promotion sur les médias sociaux, etc. (Voir 8.2.5 et 8.4.2)
- **Diplomatie commerciale :** Établissement de relations commerciales, négociations tarifaires et phytosanitaires dans les pays cible.
- **Promotion orchestrée du pays :** Promotion du pays par le biais de chefs, de dégustations et d'influenceurs, et présence de la Tunisie dans les grands magasins et les supermarchés.

Exemple :
Placer l'Huile d'olive Libanaise en Asie (PS4R)

PS4R est un programme mis en œuvre par la Banque mondiale avec le soutien du Royaume des Pays-Bas. Il vise à augmenter l'emploi des publics vulnérables en renforçant la compétitivité des chaînes de valeur auxquelles ils participent.

Au Liban, un travail a été mené sur la chaîne de valeur de l'huile d'olive où, diagnostic à l'appui, le marché asiatique a été détecté comme prometteur en raison de sa moindre saturation et de ses marges plus importantes, tant pour la grande consommation que pour les produits gastronomiques.

Pour ce faire, deux premiers pays ont été choisis, le Kazakhstan et la Corée du Sud, où une étude de marché détaillée a été réalisée, portant sur la demande totale, les filières, les canaux, les marchés et le marché de l'huile d'olive.

- L'étude a porté sur la demande totale, les circuits, les prix à la consommation et les marges des intermédiaires.
- Les réglementations des pays, les tarifs et les moyens et coûts de transport.
- Les préférences des consommateurs en termes d'arguments, d'emballage (format et couleurs) et les moyens de les influencer.

Cette étude détaillée a débouché sur un plan pour chaque pays afin de soutenir le développement du marché. Au Kazakhstan, une voie directe a été choisie par le biais d'importateurs avec lesquels collaborer par le biais de marques propres et du distributeur, et en Corée du Sud, une stratégie en deux étapes a été appliquée, la première avec une ouverture par le marché des gourmets, en faisant connaître le produit aux chefs et aux influenceurs, puis en ciblant les grands magasins et les chaînes de gourmets.

Les responsables du projet travaillent actuellement à l'établissement de relations commerciales pour le produit dans chaque pays.

8.2.3 Opportunité 2 : Leadership des Produits de Grande Consommation en Afrique

La Tunisie est bien présente en Libye et en Algérie avec divers produits alimentaires et s'étend en Afrique de l'Ouest, mais elle fait face à des défis logistiques et des préférences locales variées. Pour renforcer sa position face à la concurrence internationale, la Tunisie doit prioriser quelques pays africains clés pour servir de marchés et de hubs, faciliter l'accès logistique et commercial, et soutenir le financement des entreprises via des partenariats public-privé.

Contexte. La Tunisie est déjà très présente en Libye et, dans une moindre mesure, en Algérie, avec toutes sortes de produits alimentaires de base tels que les huiles végétales et la margarine, les pâtes, les biscuits et les pâtisseries industrielles, etc. Dans certains pays d'Afrique de l'Ouest et de plus en plus dans d'autres destinations, la présence tunisienne est également importante, notamment grâce aux efforts des conglomérats industriels.

Ce développement se heurte à **d'importants défis logistiques**, qu'il s'agisse d'accéder aux pays de destination par voie maritime, ce qui limite les exportations aux produits à long terme, ou de se concentrer sur les pays voisins pour tirer parti des voies terrestres. Dans certains cas, les entreprises ont décidé de mettre en place des opérations de transformation fructueuses dans ces pays pour surmonter ces obstacles.

En outre, chaque pays a **ses propres préférences en termes de recettes de produits**, ce qui nécessite un effort supplémentaire en

termes de connaissance des consommateurs et de développement de produits qui n'affecte pas tous les sous-secteurs de la même manière. Par ailleurs, bien qu'elle soit encore en voie de développement, la distribution organisée en Afrique exige de ses fournisseurs une stabilité des livraisons et une capacité de différenciation des marques.

D'autre part, la plupart des produits de ce groupe présentent d'importantes limitations dues au fait que **les matières premières dépendent des importations** et sont donc considérées comme essentielles pour la sécurité alimentaire du pays. L'admission temporaire pour l'importation est un mécanisme utilisé par les entreprises mais mérite plus de souplesse.

Enfin, l'Égypte, mais aussi, dans une plus large mesure, la Turquie, se positionnent fortement dans ces mêmes pays. Cette dernière s'appuie sur un leadership public clair et évince les entreprises traditionnellement bien positionnées telles que les entreprises marocaines.

Objectif. Renforcer le positionnement des produits déjà exportés et positionner de nouveaux produits sur les rayons de la grande distribution et des produits alimentaires traditionnels dans les pays africains grâce à des stratégies de mise en œuvre coordonnées dans le cadre de partenariats public-privé :

- **Prioriser des Hubs en Afrique :** Prioriser un petit nombre de pays en Afrique qui peuvent servir à la fois de marché et de « hub » pour les opérations vers d'autres pays.
- **Coordination Publique-Privée :** Faciliter l'accès à tous les aspects (logistique, accords bilatéraux commerciaux,

phytosanitaires, etc.) de ces marchés d'une manière coordonnée entre les secteurs public et privé

- **Soutien Financier** : Soutenir le besoin de financement de l'effort privé par le biais de programmes spéciaux

Domaines d'amélioration. Les domaines d'améliorations sont les suivants :

- **Plan d'expansion des entreprises en Afrique dans le cadre d'un accord public-privé** :
 - a) **Convenir des pays cibles** : par le biais d'un accord entre les entreprises exportatrices et le gouvernement, déterminer les pays prioritaires dans lesquels soutenir l'internationalisation des opérations, en tenant compte de leur attrait en tant que marché, de leurs connexions géographiques et de leurs traités commerciaux dans le cas où ils doivent être une plaque tournante pour l'accès à des pays tiers, et de leur stabilité (par exemple, le Sénégal). Ce développement doit tenir compte de la stratégie d'exportation dont l'élaboration vient d'être initiée par le Ministère du commerce et du développement des exportations.
 - b) **Définir les plans d'expansion et d'exportation** avec les entreprises potentielles afin de pouvoir calculer les volumes à transporter, les mètres carrés et les infrastructures à mettre en place dans ces pays, etc.
- **Diplomatie commerciale** : Accords du gouvernement tunisien avec les pays cibles en termes de commerce et d'infrastructure et avantages pour l'implantation d'entreprises tunisiennes. Favoriser, grâce à ces accords, le rapprochement avec les

investisseurs et/ou le financement. Soutien financier pour la mise en œuvre en collaboration avec la Banque Africaine de Développement, Société Financière Internationale (SFI), etc.

- **Appui à l'établissement de dépôts et d'opérations** dans des zones franches ou industrielles de ces pays à des conditions favorables.
- **Étude approfondie et amélioration des transports vers ces pays** : pour pouvoir y accéder à moindre coût et évaluer l'utilisation du transport aérien pour les produits de plus courte durée. Considérer le coût non seulement pour les produits alimentaires mais aussi pour d'autres produits destinés à ces pays et compatibles pour être transportés ensemble, ainsi que le fret de retour avec, par exemple, les importations de ces pays qui peuvent être nécessaires à l'industrie ou aux consommateurs tunisiens (par exemple, les fruits, le coton, etc.).

Exemple : Plan d'Action Conjoint Afrique – Türkiye

La Turquie étend activement son influence en Afrique **grâce à des partenariats public-privé (PPP)**. Les principaux pays ciblés incluent le Nigeria, l'Angola et le Togo, choisis pour leur potentiel de marché et leur stabilité politique. Des plans d'expansion détaillés comprennent des améliorations des infrastructures et de la logistique, comme l'expansion du port international de Mersin pour accroître la capacité commerciale.

Diplomatie Commerciale et Logistique. La diplomatie commerciale turque a conduit à de nombreux accords avec des nations africaines, facilitant les opérations commerciales et attirant les investissements. De plus, la connectivité renforcée par Turkish

Airlines, qui dessert 51 destinations en Afrique, soutient ces initiatives de transport et de logistique.

Source : (Presidency of the Republic of Turkey Investment Office, 2024), (Africa – Turkey Joint Action Plan 2022-2026, NA)

8.2.4 Opportunité 2 : Approvisionnement en Céréales de Qualité

La Tunisie fait face à des défis en matière de sécurité alimentaire exacerbés par la géopolitique et la pandémie, ce qui a accru l'interventionnisme dans le secteur des céréales. Les subventions sur les produits de première nécessité, bien qu'elles facilitent l'accès, ont mené à une consommation excessive de produits malsains et à des problèmes de santé. Pour améliorer la situation, il est proposé de restructurer l'aide à la sécurité alimentaire en s'inspirant du modèle marocain, de maintenir un contrôle strict des stocks, et de renforcer la production nationale en utilisant des semences certifiées.

Contexte. Les préoccupations compréhensibles en matière de sécurité alimentaire en Tunisie, exacerbées par la situation géopolitique et la pandémie, qui ont fait grimper le prix et la disponibilité des céréales, ont accru l'interventionnisme déjà existant dans le secteur des dérivés de céréales.

Tout cela, associé à des prix subventionnés accessibles au consommateur non seulement pour les céréales mais aussi pour le sucre et d'autres ingrédients, a contribué à une consommation

excessive par habitant de produits malsains et a entraîné l'obésité et les maladies qui y sont liées. Le fait que nombre de ces produits, tels que les pâtes, les biscuits et les gâteaux, soient destinés aux enfants est particulièrement grave.

Le système de subventions a permis à la population d'avoir accès à des produits considérés comme des produits de première nécessité, tels que le pain et les pâtes, mais il a également créé d'importantes distorsions telles que celle mentionnée ci-dessus et aussi le gaspillage de produits et accentué le phénomène de spéculation.

La Tunisie, comme la plupart des pays du monde, connaît un déficit de production céréalière, surtout en ce qui concerne le blé tendre, pour lequel la dépendance est presque totale. Pour le blé dur, la dépendance est moindre, mais les incitations à la production du blé dur sont insuffisantes et, d'autre part, le morcellement des terres et la dépendance vis-à-vis de la pluie rendent les récoltes instables.

Objectif. Rationaliser la politique d'approvisionnement en céréales afin de fournir aux entreprises industrielles la qualité et les prix qui répondent à leurs besoins de production, tout en permettant à l'État d'assurer la sécurité alimentaire des produits identifiés comme prioritaires.

Domaines d'Amélioration. Les domaines d'améliorations sont les suivants :

- **Libéralisation des achats de céréales :** adopter des mesures permettant aux parties privées d'importer des céréales, sous le contrôle de l'État (voir le point suivant), mais en choisissant les pays et les qualités à importer, à l'instar de ce qui se fait au Maroc.

- **Contrôle des Stocks** : Maintenir un contrôle officiel des stocks sur une base rapprochée et être en mesure de prendre des mesures en cas d'incidents affectant la sécurité alimentaire.
- **Protection de la Production Nationale** : Poursuivre les efforts pour encourager et protéger la production nationale, notamment en augmentant la part de **l'utilisation des semences certifiées**

Exemple : Le système flexible d'approvisionnement en céréales du Maroc

Libéralisation et Protection des Agriculteurs. Le Maroc a instauré un système flexible pour assurer l'approvisionnement en céréales, permettant des achats libres où les entreprises peuvent choisir le pays d'origine des matières premières importées. Ce système est supervisé par l'État via des informations sur les importations, des quotas et des audits. Les quotas de blé tendre sont ajustés en fonction des récoltes locales pour protéger la production nationale, tandis qu'il n'y a **pas de restrictions pour le blé dur** en raison de sa faible consommation et production au Maroc. **Cette approche libéralise le marché tout en protégeant les agriculteurs locaux.**

Innovation Agricole et Partenariats Internationaux. Le Maroc encourage les accords d'innovation agricole, notamment avec le Canada, l'un des plus grands producteurs de blé au monde. Grâce à ces partenariats, des semences plus résistantes et productives ont été développées.

Source : (Bouddou, 2024)

Ces mesures pourraient être appliquées, avec une étude approfondie des défis auxquels le secteur est confronté, à d'autres produits tels que le sucre.

8.2.5 Opportunité 3 : Professionnalisation des Entreprises Gourmet / Terroir

Contexte. Il existe déjà, surtout dans le domaine de l'huile d'olive, mais aussi dans d'autres catégories de produits, des entreprises qui ont développé une gamme de qualité et qui ont obtenu une reconnaissance grâce à leur savoir-faire, à des prix internationaux, etc. En tout état de cause, il est nécessaire que les entreprises qui visent à la fois le marché national et le marché international acquièrent une série de compétences qui leur permettent de développer cette opportunité de marché.

Dans le cas des entreprises visant le marché intérieur, il s'agit souvent d'entreprises artisanales qui ne garantissent pas nécessairement des caractéristiques sanitaires suffisantes, un emballage attrayant, etc. D'autre part, la marge de ces petites entreprises est liée au fait d'être le plus proche possible du consommateur, et aujourd'hui les canaux directs ne sont pas suffisamment développés.

Dans le cas des produits Gourmet destinés aux consommateurs internationaux, les réglementations alimentaires et les procédures d'exportation deviennent encore plus exigeantes, de même que les exigences relatives au positionnement du produit dans les différents canaux.

Enfin, il est important de développer ce type d'entreprise pour deux raisons : au niveau national, pour satisfaire un consommateur tunisien plus soucieux de son alimentation, avec un pouvoir d'achat supérieur à la moyenne ; et au niveau international, les produits Gourmet tunisiens peuvent contribuer à positionner le secteur alimentaire du pays en jouant le rôle de carte de visite.

Objectif. Renforcer les entreprises existantes et en créer de nouvelles capables de rivaliser professionnellement sur le marché national et international du gourmet/terroir grâce au regroupement, à l'inspiration et au soutien dans les domaines clés à développer afin d'être compétitif, en particulier dans la production et la commercialisation nationales et internationales.

Domaines à améliorer. Il existe trois sous-axes fondamentaux :

1. **Promouvoir l'association d'entreprises**
2. **Assurer la qualité**
3. **Appui au développement de compétences et investissement en marketing**

1. Promouvoir l'Association d'Entreprises.

- **Promouvoir l'association d'entreprises** : Idéalement, regrouper les entreprises de gourmet/terroir au sein d'un cluster ou d'une association afin de faciliter le dialogue avec elles, compte tenu de leur dispersion et de leur petite taille. D'autre part, leur regroupement facilitera la mise en œuvre d'autres mesures mentionnées dans les points suivants.
- **Recensement et classification des entreprises en fonction de leur état de développement** : Recenser et classer les entreprises selon leur état de développement. Définir les défis communs à résoudre en synergie pour renforcer leurs capacités de gestion en fonction des objectifs à atteindre. Il est crucial de ne pas pousser les entreprises au-delà de leurs capacités actuelles, par exemple, soutenir une entreprise à l'exportation alors qu'elle ne dispose pas d'une structure minimale.

2. Assurer la Qualité.

- **Garantir la qualité de la santé et des caractéristiques du produit.**
- **Garantir la sécurité sanitaire de tous les produits emballés** : D'une part, adapter le cadre réglementaire aux spécificités de l'activité pour améliorer le respect des exigences sanitaires dans le cadre de l'application de la nouvelle loi sur la sécurité sanitaire des aliments (rôle de l'Instance nationale de la sécurité sanitaire de produits alimentaires, l'INSSPA). D'autre part, soutenir le développement des infrastructures d'essai, des capacités et des investissements des entreprises dans le développement et la production de produits qui répondent à toutes les exigences sanitaires, notamment en termes de traçabilité et de certification qualité.
- **Encourager le développement de produits de qualité** : Faire appel à la formation et à l'expertise technique nécessaire pour encourager la diffusion des bonnes pratiques de fabrication dans les produits gourmets sélectionnés, qui, tout en donnant lieu à des innovations dans les recettes, permettent d'obtenir le meilleur de chaque produit qui représentera la Tunisie. Soutenir aussi les démarches collectives de labellisation et les filières bio.
- **Renforcer le lien avec la production primaire** car un bon ingrédient est fondamental pour la qualité du produit final (Voir 8.4.1.)

3. Appui au Développement de Compétences et investissement en Marketing.

- **Renforcer la sensibilisation et diffusion des produits en Tunisie** : travail avec des chefs, des leaders d'opinion et promotion d'échantillons de dégustation pour former les

consommateurs, les restaurants et les distributeurs à distinguer les produits locaux de qualité.

- **Renforcer les capacités en matière de fournir expérience client et son développement** : former et aider les entreprises à mettre en œuvre emballage et étiquetage, narration, médias sociaux et autres formes de marketing de guérilla pour permettre aux entreprises d'offrir une expérience client distinctive.
- **Soutenir la réputation internationale** : promouvoir et soutenir les entreprises qui sont prêtes à participer à des concours internationaux ou à s'associer à des chefs et à d'autres initiatives visant à renforcer la réputation.
- **Sensibilisation et soutien à l'accès aux marchés d'exportation** : selon les pays prioritaires de l'initiative 9.2.2, diffuser les études de marché réalisées et effectuer des études de cas, des mises en relation et d'autres efforts pour aider les entreprises prêtes à exporter à accéder aux marchés.
- **Soutenir la numérisation des entreprises**, tant dans les aspects commerciaux de base qui leur permettent de mieux fonctionner que dans la traçabilité des produits.
- **Soutenir les entreprises qui souhaitent mettre en place des canaux de vente directe** physique et/ou numérique aux clients, soit en tant que groupe, soit de manière autonome si elles disposent de la structure nécessaire.
- **Mettre en place un programme d'entrepreneuriat gourmet** : soutenir et fournir un capital d'amorçage aux initiatives émergentes afin de développer des concepts et des entreprises solides qui ont le potentiel de réussir dans le monde de la gourmandise.

En outre, il est important de dire que l'un des aspects à améliorer pour que la distribution des produits gastronomiques sur le territoire national et international fonctionne est le **renforcement de la logistique du commerce électronique**. Cela implique diverses améliorations dans la numérisation qui sont expliquées dans les domaines transversaux d'amélioration.

Exemple : Le Pôle Gastronomique en Catalogne

Les clusters, un partenariat privé avec une orchestration publique : En Catalogne, il existe une politique active de regroupement des secteurs dans laquelle l'agence de développement du gouvernement régional, ACCIO, couvre partiellement les coûts structurels d'un gestionnaire, d'un espace et d'un soutien initial au démarrage, et l'équipe du regroupement doit recruter des entreprises partenaires avec lesquelles elle définit un plan stratégique. Il ne s'agit donc pas d'une association représentant le secteur et faisant pression sur lui, mais d'un regroupement facultatif d'entreprises qui s'associent pour s'améliorer.

Le cluster gourmet rassemble des entreprises de différents sous-secteurs unies par leur orientation vers le marché :

Dans le cas des produits gastronomiques, le cluster rassemble plus de 70 entreprises de différents sous-secteurs, saucisses, conserves de légumes, huile, vin, etc. afin d'améliorer leur compétitivité grâce à une adaptation constante au marché et au consommateur, au développement de l'innovation, ainsi qu'à une promotion commune et à la participation aux grands salons internationaux de l'alimentation.

Le groupement permet à ses membres d'avoir des synergies dans différents domaines d'activité mais surtout d'obtenir une

professionnalisation plus importante et plus rapide des entreprises à travers leurs activités.

Source : (ACCIÓ, 2022)

8.3 Axe de la Sécurité Alimentaire

La sécurité alimentaire est une question extrêmement complexe qui nécessite une approche holistique allant des habitudes de consommation saines et des régimes alimentaires recommandés à une série de politiques d'approvisionnement international et de production nationale, en commençant par la production primaire, afin d'atténuer les risques. Il existe déjà une étude complète et récente sur la sécurité alimentaire « La Sécurité Alimentaire de la Tunisie à l'horizon 2035, ITES, 2023 » qui présente différents scénarios pour atteindre l'objectif de sécurité alimentaire.

Quoi qu'il en soit, dans le diagnostic qui nous concerne, nous voudrions mettre en évidence l'axe de l'innovation, notamment appliquée à l'accroissement de la souveraineté alimentaire dans certains produits clés.

8.3.1 L'Innovation au Service de la Sécurité Alimentaire

La Tunisie, confrontée à des défis de productivité et de conditions climatiques extrêmes, doit dépasser les approches traditionnelles pour améliorer la sécurité alimentaire. Des initiatives innovantes, telles que la culture en milieu contrôlé, l'agriculture régénératrice et la substitution d'ingrédients, basées sur des réussites internationales, sont essentielles. Cela nécessite une coopération internationale, l'adaptation de technologies émergentes et une

flexibilité législative pour encourager l'innovation. Prioriser quelques produits clés respectueux du régime alimentaire tunisien est également crucial.

Contexte. La Tunisie est un pays riche en termes de production primaire et de transformation, mais avec une productivité limitée, des habitudes de consommation à forte intensité de glucides, une perte de pouvoir d'achat et des conditions climatiques qui affectent de plus en plus la production nationale, en particulier à cause de la sécheresse et les températures extrêmes.

Il est certain qu'il y a beaucoup à faire dans le domaine de la productivité, de la réduction des pertes à tous les stades de la chaîne, etc., mais un regard « traditionnel » sur les chaînes de valeur, bien qu'important, ne suffit pas à résoudre le problème de la sécurité alimentaire et il faut trouver de nouveaux moyens innovants pour amorcer un changement dans la manière de l'aborder.

De nombreux pays, en particulier ceux qui sont les plus dépendants et qui connaissent des climats extrêmes (par exemple les pays du Golfe) ou d'autres qui ont une population énorme et croissante (par exemple la Chine) consacrent des efforts importants et ont des plans ambitieux pour la sécurité alimentaire, certains avec des investissements importants dans les technologies émergentes.

Quoi qu'il en soit, aujourd'hui, certaines de ces technologies ont déjà donné des résultats avérés en termes de rendements à l'hectare, de rendements nutritionnels plus élevés et de réduction radicale de la consommation d'eau. D'autre part, il existe également des programmes éprouvés d'amélioration de l'autosuffisance en matière de consommation, basés sur le travail communautaire dans les zones rurales.

Il est important avant cet exercice de définir un futur régime alimentaire qui préserve les éléments culturels tout en fournissant des valeurs nutritionnelles adéquates et établir pour les éléments de ce régime, les produits clés, y compris la substitution des ingrédients (par exemple, le développement des légumineuses pour les protéines).

Objectif. Piloter des initiatives innovantes basées sur des réussites internationales et adaptées à l'environnement tunisien et développer celles qui ont été couronnées de succès afin d'améliorer la sécurité alimentaire dans des domaines tels que:

- Culture en milieu contrôlé
- Agriculture régénératrice
- Substitution d'ingrédients

En tout état de cause, le développement de compétences dans ce domaine nécessite une coopération internationale et un effort important pour générer un cycle vertueux de recherche appliquée pour l'adaptation des initiatives, le transfert de technologies par le biais de nouvelles entreprises et/ou l'attraction d'investissements, ainsi qu'une flexibilité législative qui permette la création et la mise à l'échelle de "bacs à sable" pour l'innovation.

Domaines à Améliorer. Les domaines d'améliorations sont les suivants :

- **Prioriser produits :** Déterminer quelques produits clés qui peuvent être améliorés sur le territoire national, respectueux du régime alimentaire tunisien et nutritionnellement adéquats, tels que les fruits et légumes, la viande et autres.
- **Coopération internationale :** Comparer les expériences internationales qui ont prouvé des méthodes qui augmentent radicalement la productivité, la résilience et/ou l'accessibilité

de l'ingrédient dans la chaîne de valeur et établir une coopération en matière d'innovation avec eux (par exemple, les Émirats arabes unis, le Canada ou la Chine).

- **Innovation :** Développer des tests dans le cadre de partenariats public-privé et avec des institutions de recherche appliquée ou des centres technologiques pour l'adaptation de ces méthodes au territoire et évaluer leur évolutivité et leur viabilité économique.
- **Implantation de nouvelles méthodes :** Encourager, par le biais de financements et, si nécessaire, d'une adaptation de la législation, les pratiques qui se révèlent durables.

Exemple 1 : Initiatives pour l'Autosuffisance Alimentaire aux Émirats Arabes Unis



Approches Adoptées. Les Émirats Arabes Unis poursuivent activement diverses initiatives pour atteindre l'autosuffisance alimentaire et garantir la sécurité alimentaire future. Une approche majeure adoptée est l'agriculture verticale, qui consiste à cultiver des cultures en intérieur sur des couches empilées verticalement. Cette méthode optimise l'utilisation des terres, réduit la consommation d'eau et permet une production de produits frais tout au long de l'année. Les technologies d'agriculture verticale

sont mises en œuvre pour augmenter la production alimentaire locale et diminuer la dépendance aux importations.

Par exemple, Verticroft transforme l'alimentation du bétail avec ses installations de Culture de Récoltes Verticales (VCC), produisant quotidiennement une tonne métrique de fourrage frais en utilisant seulement 900 litres d'eau et 30 mètres carrés. Ce système innovant et durable convertit en six jours des grains de haute qualité en six tonnes de pousses riches en nutriments, offrant des avantages prouvés pour la santé et les coûts des fermes au Moyen-Orient.

Source : (Verticroft, NA)

Exemple 2 : Substitution des Céréales par les Légumineuses au Canada

Le Canada soutient la transition des cultures céréalières vers les légumineuses grâce à diverses initiatives publiques :

Recherche et Développement : Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) finance des recherches sur les bienfaits des légumineuses pour la santé des sols, la durabilité et la nutrition, et développe des variétés plus résistantes.

Incitations et Pratiques Durables : Le Partenariat canadien pour l'agriculture offre des incitations financières et une assistance technique pour adopter les légumineuses, encourageant la fixation de l'azote, la rotation des cultures pour améliorer la fertilité des sols et réduire les ravageurs, ainsi que les systèmes de cultures associées pour augmenter la biodiversité.

Sensibilisation et Guides Alimentaires : AAC et Santé Canada mènent des campagnes de sensibilisation et des programmes éducatifs pour promouvoir les avantages des légumineuses. Santé Canada intègre également les légumineuses dans le guide alimentaire national pour encourager une alimentation plus saine.

Source : (Ferreira, Pinto, & Vasconcelos, 2021)

8.4. Axes Transversaux

Les améliorations proposées nécessitent une série d'initiatives dans des domaines transversaux, en étant bien conscient de la spécificité de chacune des opportunités et de leur impact dans ces domaines.

8.4.1 Pour une Meilleure Collaboration Entre le Secteur Agricole et l'Industrie Agro-alimentaire

Pour la compétitivité de la transformation, il est nécessaire d'articuler des mécanismes qui permettent une plus grande connexion entre l'industrie et le secteur primaire et de travailler avec des objectifs économiques et nationaux communs.

Contexte. Dans les trois opportunités identifiées, la production primaire est essentielle à la compétitivité de la transformation et à la sécurité alimentaire. Toutefois, la production agricole se trouve aujourd'hui gravement menacée par le changement climatique et il reste un long chemin à parcourir pour augmenter la productivité et parvenir à une plus grande capacité d'exportation grâce à de meilleures pratiques agricoles, une optimisation de l'utilisation des ressources (eau et sol) et à la modernisation de l'agriculture de

manière générale. Par conséquent, même s'il s'agit d'un projet axé sur l'industrie, il est important de voir comment on peut parvenir à une plus grande collaboration entre l'industrie et l'agriculture. Des efforts ont été déployés pour renforcer l'approche filière/chaine de valeur, mais ils sont insuffisants au vu des enjeux.

Il existe en effet des initiatives et des appuis réussis aux investissements intégrés qui renforcent ce type d'approche (plusieurs programmes ont été lancés ces dernières années pour soutenir des chaines valeur) mais il reste encore un long chemin à parcourir. D'autre part, le coopérativisme est peu développé et la fragmentation excessive de la production primaire ne permet pas d'atteindre les niveaux de productivité et de qualité nécessaires face aux besoins de l'industrie.

D'autre part, l'industrie IAA, représentée principalement par des PME de petite taille, n'est pas très impliquée dans l'encadrement du secteur agricole, à des exceptions près pour certaines filières /groupe intégré (cas de l'huile d'olive, des dattes, céréales). Les services publics de vulgarisation/formation des agriculteurs ne disposent pas par ailleurs de moyens suffisants pour relever les défis actuels de la production primaire.

La gouvernance séparée des secteurs agricole et agro-alimentaire qui relèvent de deux ministères de l'agriculture et de l'industrie, contrairement à d'autres pays où les deux secteurs sont gouvernés par le même ministère, ne facilite pas la collaboration entre les deux maillons.

Objectif. Établir de meilleures passerelles de collaboration entre la production primaire et la transformation renforçant ainsi l'approche filière /chaîne de valeur avec un impact positif de durabilité et une meilleure résilience pour tous les acteurs.

Domaines d'Amélioration. Les domaines d'amélioration sont les suivants :

- **Renforcer le rôle des structures interprofessionnelles** en améliorant notamment leur gouvernance à travers une plus grande implication du secteur privé (les groupements GICA, ou le GIPAC sont des exemples à suivre vu leur rôle dans l'amélioration des performances des filières)
- **Renforcer les moyens financiers** des filières pour soutenir les besoins de développement, en améliorant notamment la gouvernance des fonds mis en place (cas des fonds mis en place pour les filières oléicoles et dattes)
- **Encourager et soutenir les PME pour qu'elles participent à l'encadrement des agriculteurs et de la modernisation de l'agriculture d'une manière générale** en mettant en place des mécanismes de soutien (par exemple mécanisme financier pour le recrutement d'ingénieurs agronomes)
- **Soutenir les programmes de recherche/innovation** permettant d'améliorer la qualité et la productivité de spéculations agricoles destinées à la transformation industrielle avec l'implication d'acteurs privés (partenariat public / privé)
- **Soutenir des programmes de vulgarisation des agriculteurs** en intégrant les acteurs industriels (partenariat public/privé)
- **Soutenir les associations de producteurs** développées sur toute la chaîne de valeur, intégrant aussi bien les acteurs du maillon agricole et celui de la transformation/appui sur toute la chaîne (exemple d'un GDA à Kairouan développé sur toute la chaîne de valeur de la harissa).
- **Collaboration entre les ministères :** renforcer les politiques intégrées pour la compétitivité de la chaîne de valeur, en suivant

les meilleures pratiques internationales à travers d'un organisme de coordination interministériel entre :

- Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie
- Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche Maritime
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Exemple : Programme d'Alliances Productives du Chili

Le programme Alianzas Productivas du Chili est un partenariat public-privé dans le cadre duquel l'État garantit une plus grande portée et efficacité des services de vulgarisation en déléguant et en soutenant les entreprises acheteuses (transformateurs et exportateurs). De cette manière, les sociétés d'achat fournissent leurs agronomes et peuvent transmettre directement à l'agriculture la manière d'atteindre les volumes et les qualités exigés par le marché. Le gouvernement soutien jusqu'à 70 % des coûts.

Soutien aux Agriculteurs et Accès au Crédit. Le Programme d'Alliances Productives du Chili (PAP) vise à améliorer l'accès au marché et la stabilité des petits agriculteurs par des pratiques durables et des partenariats. Le PAP facilite également les connexions avec les institutions financières, offrant des crédits et des incitations pour des pratiques durables, et aide les agriculteurs à naviguer dans les procédures publiques via des centres de services gouvernementaux.

Numérisation et Durabilité. Le PAP intègre des outils numériques pour simplifier les transactions et les processus de crédit, augmentant ainsi la transparence. Il soutient également les agriculteurs dans l'obtention de certifications pour améliorer la

qualité et la commercialisation des produits. En investissant dans la productivité, le programme encourage des méthodes agricoles durables, comme la diversification des cultures et les techniques agricoles écologiques, améliorant à la fois la productivité et l'impact environnemental.

Sources : (Castillo, Pérez-Silva, Chamorro, & Sepúlveda, 2022), (Productive Partnership Programme (PAP), NA)

8.4.2 Développer les Compétences pour la Compétitivité Future

L'industrie agroalimentaire tunisienne se transforme en entreprises dans lesquelles l'innovation dans les formulations, le marketing et l'internationalisation des opérations sont la clé de la compétitivité, ce qui nécessite le développement des compétences correspondantes.

Contexte. L'industrie alimentaire en Tunisie bénéficie d'un environnement institutionnel de formation, de technologie et de recherche très riche et les entreprises, pour leur part, disposent d'un personnel formé dans les domaines de la qualité et de la production.

En tout état de cause, les nouveaux défis posés par les opportunités nécessitent l'acquisition de nouvelles compétences de différents types. Les compétences énumérées sont données à titre d'exemple et ne sont pas exhaustives.

- **Gestion :** notamment pour gérer des chaînes de valeur plus complète, en mettant l'accent sur l'aval, la distribution, le marketing commercial et le marketing du consommateur final, ainsi que sur la croissance des entreprises et la gestion des opérations internationales.

- **Technique** : essentiellement axé sur le développement de nouveaux produits et les défis de la numérisation, de la décarbonisation et de la durabilité.
- **Techniques émergentes/ Innovation** : compétences qui regroupent généralement plusieurs disciplines et nécessitent non seulement une formation mais aussi une expérimentation, notamment liées à l'agriculture, telles que l'agriculture en milieu contrôlé, l'agriculture régénérative, etc.

Quelques exemples de compétences à développer :

- Gestion et financement d'opérations internationales
- Marketing et commercialisation internationale
- Innovation et développement et lancement de produits (technique et gestion)
- Innovation en la valorisation de sous-produits, l'économie circulaire et Décarbonation
- Innovation pour la Sécurité alimentaire

L'acquisition de ces compétences doit être abordée non seulement par la formation formelle mais aussi par les spécialisations, le "upskilling" du personnel dans les entreprises, l'attraction de bureaux d'études ou d'ingénieurs ayant ces compétences ou leurs stages en Tunisie, ainsi que la collaboration internationale et la recherche appliquée.

Objectif. Identifier par un exercice prospectif et participatif les compétences clés pour le développement du secteur de l'ATI en Tunisie et établir un plan pour leur acquisition.

Domaines à améliorer. Les domaines d'améliorations sont les suivants :

- **Réalisation d'une étude** : Étude participative des compétences nécessaires en fonction des évolutions attendues (par exemple, l'OIT a une méthodologie). Il est important que cette étude ne soit pas seulement basée sur l'opinion des besoins actuels des entreprises, mais aussi sur les compétences nécessaires pour développer les stratégies futures.
- **Élaboration d'un plan** : pour le développement de ces compétences qui soit holistique dans le sens où l'acquisition des compétences est abordée par le biais d'une formation formelle à différents niveaux, mais aussi par la formation continue, l'expérimentation et transfert et la collaboration avec des cabinets d'ingénieurs et de consultants spécialisés.
- **Exécution** : Travailler avec différentes institutions de formation et de transfert de technologie pour développer des cursus et des programmes qui répondent à ces besoins

Exemple : Projet ProAgro Maroc

Soutien à l'Emploi et Développement des Compétences. Le projet ProAgro Maroc vise à créer des emplois décents et à soutenir la croissance économique inclusive dans le secteur agro-industriel grâce à une stratégie intégrée de 42 mois. Une approche adoptée est le soutien aux politiques d'emploi et le développement des compétences via l'approche Push-Pull. Cela inclut la formation professionnelle pour les jeunes et les demandeurs d'emploi, et la mise en œuvre de politiques facilitant la création d'emplois et l'intégration de la main-d'œuvre.

Développement des Chaînes de Valeur et Environnement Politique. Le projet ProAgro Maroc se concentre également sur le développement des chaînes de valeur agro-industrielles et l'entrepreneuriat, en augmentant la productivité et l'accès au

marché grâce à un soutien technique. Il favorise la création de nouvelles entreprises par des formations à l'entrepreneuriat et des ressources. En outre, le projet établit un environnement politique favorable et un écosystème d'investissement durable, ainsi que des services d'emploi pour aligner les compétences des travailleurs avec les besoins du marché.

Au-delà de la formation classique : Le projet développé par Proagro dans les chaînes de valeur de l'horticulture et des produits laitiers est allé au-delà des titres traditionnels, soulignant l'importance de travailler dans des domaines tels que la décarbonisation, l'agriculture en environnement contrôlé et le développement des compétences dans le domaine de la vente au détail. Il a également pris en compte l'acquisition de compétences non seulement par le biais d'une formation formelle, mais aussi par l'expérimentation et l'apprentissage continu.

Sources : (International Labour Organization, NA)

8.4.3 Renforcer et Attirer les Fournisseurs Clés

Un réseau réactif de fournisseurs est essentiel pour la compétitivité de l'industrie, mais la Tunisie étant un petit pays, il existe des lacunes qui doivent être comblées collectivement et en s'appuyant sur l'innovation.

Contexte. Malgré l'importance des industries agroalimentaires en Tunisie, en raison de la petite taille du pays, la présence d'entreprises d'industries auxiliaires est sous-développée. Certains sous-secteurs nécessitent d'énormes économies d'échelle et il n'est pas essentiel de les avoir à proximité, comme les arômes, les conservateurs et

d'autres ingrédients, mais les entreprises soulignent régulièrement un déficit dans deux secteurs critiques, dans l'ordre, la maintenance, la réparation et les pièces détachées, et l'emballage.

Les services MRO sont confrontés à plusieurs problèmes, notamment les employés qualifiés, le manque de pièces détachées et la faible numérisation, ce qui se traduit par un service de qualité médiocre. Dans le même temps, une approche durable de la commercialisation et de l'adaptation des machines n'est toujours pas en place.

Le développement des opportunités décrites ci-dessus entraînera également un besoin de prestataires de services dans le domaine de la conception graphique, du marketing numérique, de la certification, de la durabilité, etc.

La présence de ces acteurs dépendra évidemment de l'attractivité du marché tunisien pour eux, mais il est important d'identifier les moyens par lesquels, avec la collaboration d'autres acteurs, ils peuvent soit renforcer les acteurs déjà présents par des partenariats avec des entreprises internationales ou en entrant dans le capital de conglomérats, soit, dans des domaines où la taille du marché est très claire, attirer des acteurs internationaux ou leur en faciliter l'accès plus rapide.

Objectif. Compléter la chaîne de valeur du secteur MRO par des industries auxiliaires et des prestataires de services de qualité dans les domaines qui nécessitent une proximité, tels que :

- Entretien, réparations et pièces de rechange
- Emballage
- Progressivement, les prestataires de services et les professionnels du développement de produits, du design, du marketing numérique, etc.

Domaines à améliorer. Les domaines d'améliorations sont les suivants.

- **Consultation** de l'industrie sur les besoins auxiliaires de l'industrie
- **Programme spécifique d'amélioration MRO :**
 - Formation des industriels à l'adoption de mesures de maintenance préventive et prédictive. Accompagnement à la mise en place de capteurs et de l'industrie 4.0.
 - Renforcement de la capacité des entreprises auxiliaires par la numérisation des ventes, des achats et des stocks.
 - Professionnalisation de techniciens mécaniques et électroniques.
 - Alliances avec des fournisseurs étrangers pour la disponibilité des pièces détachées et accord de services de transport aérien express pour les pièces.
 - Alliances avec ces fournisseurs pour l'assistance à distance aux entreprises de réparation locales ou aux industries finales par le biais de la réalité augmentée ou d'autres méthodes.

8.4.4 Soutien à la Numérisation et Durabilité

L'effort de modernisation industrielle réalisé par les entreprises agroalimentaires doit évoluer pour intégrer les

technologies et les processus numériques et assurer leur durabilité.

Contexte. Lors des entretiens, il a été constaté que les entreprises ont un degré d'avancement moyen dans leur digitalisation, avec une faible mise en œuvre de ces technologies pour des aspects qui seront clés pour les exportations, comme la traçabilité ou la mesure de l'empreinte carbone. Ces aspects sont essentiels avec les exigences de plus en plus élevées des pays de destination des exportations.

D'autre part, les opportunités qui se présentent exigent des entreprises qu'elles prennent de l'ampleur, s'intègrent vers la distribution et internationalisent leurs opérations, ce qui rend les systèmes de gestion d'entreprise plus complexes et accroît la nécessité d'une prise de décision basée sur les données. La numérisation devient donc encore plus critique.

Enfin, l'efficacité est la clé et l'utilisation de l'eau et de l'énergie est un élément fondamental de cette équation. Bien que leur coût ne soit pas toujours un problème pour l'entreprise, leur rareté le sera si des solutions d'efficacité, de réutilisation et d'autoconsommation ne sont pas adoptées.

Enfin, la numérisation et le suivi des aspects liés au changement climatique et à la durabilité sont également essentiels pour l'administration. De plus en plus, les différents pays adoptent des systèmes d'information par produit et par territoire qui permettent de prendre de meilleures décisions.

Objectif. Soutenir les entreprises tunisiennes de l'industrie agroalimentaire avec des programmes de sensibilisation, des conseils et des incitations pour la transition numérique et la durabilité.

Domaines à améliorer. Les domaines d'améliorations sont les suivants. Pour soutenir les entreprises :

- **Définition des besoins par sous-secteur** : bien que nous parlions de besoins transversaux, chaque sous-secteur et chaque maillon de la chaîne de valeur aura des besoins différents en ce qui concerne les aspects critiques de la numérisation et de la transition écologique. L'étude des besoins et l'élaboration de lignes directrices doivent être le point de départ.
- **Mettre en place un plan d'incitation** : soutenir les mesures qui impliquent des investissements pour les entreprises, via des financements, des exonérations ou d'autres moyens.
- **Plan de diffusion** : travailler avec les agents représentatifs de chaque sous-secteur pour diffuser les bonnes pratiques et les aides existantes aux entreprises.
- **Offrir des conseils** : de la part des centres technologiques existants sur les mesures à prendre, des fournisseurs potentiels et des seconds avis sur les propositions des ingénieurs ou autres prestataires de services.
- Dans les cas où une **plateforme collective** se justifie, encouragez son développement en collaboration avec les secteurs public et privé, par exemple un **système de traçabilité** pour certaines catégories de produits, en particulier ceux destinés à l'exportation vers les pays avancés et la **logistique pour le commerce électronique** (systèmes de prédiction de la demande, automatisation des dépôts, etc.).

Pour les institutions :

- **Systèmes d'information pour la prise de décision :**

- Il est essentiel de disposer de systèmes d'information interconnectés entre les différents ministères, qui permettent de réunir toutes les informations pertinentes d'un secteur en un seul endroit et de les recouper pour obtenir des conclusions telles que les principaux indicateurs économiques (production, revenu, valeur ajoutée, exportations et importations d'intrants).
- Il est souhaitable de disposer de systèmes permettant la planification, en particulier dans les domaines de la production primaire, par exemple la superficie plantée, le nombre de plants/arbre, la productivité, les récoltes attendues.
- Idéalement, les systèmes d'information géolocalisés qui incluent des informations sur la terre, l'eau et le climat doivent permettre de prévoir à plus long terme dans quelles zones donner la priorité à tel ou tel type de production.
- Enfin, l'administration peut promouvoir les plateformes collectives mentionnées dans la numérisation des entreprises. Dans tous les cas, il est toujours important d'avoir un opérateur professionnel pour les gérer et de s'orienter vers les critères que le marché et la législation des pays de destination valorisent.

8.5. Lien avec la Stratégie 2035

Les recommandations ci-dessus s'inscrivent parfaitement dans le cadre de la Stratégie Industrielle et de l'Innovation Horizon 2035 (ITES, 2023).

Le tableau suivant établit un lien entre les recommandations prioritaires proposées et les cinq axes principaux de la stratégie.

Pour des raisons d'espace, les cinq axes sont énumérés ici et identifiés par un numéro dans le tableau :

1. Établir un environnement favorable au développement des investissements et des activités économiques.
2. Encourager l'innovation et les transitions numérique et écologique de l'industrie.
3. Donner un nouvel élan à l'internationalisation des entreprises.
4. Développer de nouvelles spécialisations verticales.
5. Développer une image attractive de la Tunisie.

Une recommandation peut être liée à plusieurs axes.

Figure 47. Résumé des recommandations et des Axes 2035

Recommandation	Axe stratégie 2035				
	1	2	3	4	5
Opportunité 1 : Accroître la Domination des Produits « Phares »					
• Aménagement du territoire à renforcer					
• Appui pour maximiser la production exportable					
• Valorisation du produit					
• Appui à l'Internationalisation des opérations de production					
• Soutien au développement d'activités en aval sur les principaux marchés de destination					
• Accords commerciaux pour faciliter l'internationalisation des entreprises					
Opportunités 1 et 3 : Positionnement sur le Marché Asiatique					
• Veille et priorisation de marchés cible					
• Compétences pour l'exportation					
• Diplomatie commerciale					
• Promotion orchestrée du pays					
Opportunité 2 : Leadership des Produits de Grande Consommation en Afrique					
• Plan d'expansion des entreprises en Afrique dans le cadre d'un accord public-privé					
• Diplomatie commerciale					
• Étude approfondie et amélioration des transports vers ces pays					
• Appui à l'établissement de dépôts et d'opérations					
Opportunité 2 : Approvisionnement en Céréales de Qualité					
• Libéralisation des achats de céréales					
• Contrôle des Stocks					
• Protection de la Production Nationale					
Opportunité 3 : Professionnalisation des Entreprises Gourmet/Terroir					
• Promouvoir l'association					
• Recensement et classification des entreprises en fonction de leur état de développement					
• Garantir la sécurité sanitaire de tous les produits emballés					
• Encourager le développement de produits de qualité :					
• Renforcer le lien avec la production					

• Renforcer la sensibilisation et diffusion des produits en Tunisie • Soutenir la réputation internationale • Renforcer les capacités en matière de fournir expérience client et son développement • Sensibilisation et soutien à l'accès aux marchés d'exportation					
• Soutenir la numérisation des entreprises • Mettre en place un programme d'entrepreneuriat gourmet					
• Soutenir les entreprises qui souhaitent mettre en place des canaux de vente directe					
Sécurité Alimentaire : L'Innovation au Service de la Sécurité Alimentaire					
• Prioriser produits • Coopération internationale • Innovation • Implantation de nouvelles méthodes					
Transversal : Pour une Meilleure Collaboration entre le Secteur Agricole et l'Industrie Agro-alimentaire					
• Renforcer le rôle des structures interprofessionnelles • Renforcer les moyens financiers des filières • Encourager et soutenir les PME pour qu'elles participent à l'encadrement des agriculteurs • Soutenir les associations de producteurs • Collaboration entre les ministères					
• Soutenir les programmes de recherche/innovation • Soutenir des programmes de vulgarisation des agriculteurs					
Transversal : Développer les Compétences pour la Compétitivité Future					
• Réalisation d'une étude • Élaboration d'un plan • Développer des cursus et des programmes					
Transversal : Renforcer et Attirer les Fournisseurs Clés					
• Consultation sur les carences et les besoins d'amélioration • Programme spécifique d'amélioration MRO					
Transversal : Soutien à la Numérisation et Durabilité					
• Définition des besoins par sous-secteur • Mettre en place un plan d'incitation • Plan de diffusion • Offrir des conseils					

ANNEX 1 – OPPORTUNITÉ 1 : L'EXEMPLE DE L'HUILE D'OLIVE

A1.1. Choix du sous-secteur

Le défi dans l'opportunité 1 est d'accroître la dominance dans les chaînes de valeur mondiales des commodités de niche (voir chapitre 8).

Les sous-secteurs qui sont dans cette opportunité sont :

- L'huile d'olive en vrac et conditionné (non-gourmet)
- Les dattes et dérivés
- Les fruits et légumes conditionnés
- Les produits de la mer congelés et surgelés

Question à répondre. L'objectif clé du choix des sous-secteurs est de fournir l'exemple, au sein de chaque opportunité, qui sera le plus pertinent pour répondre à l'objectif et aux caractéristiques de recherche mis en évidence dans le tableau suivant.

Objectif	Comment est qu'on peut incrémenter la dominance dans le sous-secteur ?
Recherche	Sous-secteur compétitif qui commence à avoir un marché diversifié et qui aurait la capacité de s'internationaliser au niveau approvisionnement et/ou s'intégrer en aval avec propre distribution ou marque.

Toutefois, les conclusions et les recommandations issues de l'analyse stratégique du sous-secteur de l'huile d'olive ont le potentiel d'étendre leur valeur au-delà de ce domaine spécifique. Bien que

l'analyse stratégique soit principalement axée sur les aspects uniques de l'industrie de l'huile d'olive, elle met inévitablement en lumière des tendances, des défis et des opportunités plus larges partagés par d'autres agri produits transformés dans le cadre de cette opportunité. Les préférences des consommateurs, la dynamique du marché, les canaux de distribution et les forces concurrentielles sous-jacentes sont souvent interconnectées et influencent de multiples secteurs dans le domaine des agri produits transformés.

Le Choix de l'Huile d'Olive. L'huile d'olive en Tunisie représente parfaitement cette opportunité car elle :

1. **Correspond aux caractéristiques des produits de cette opportunité** : étant donné que la plupart des exportations (87% en 2022) se font en vrac et que les acteurs dominants se trouvent en dehors de la Tunisie, plus particulièrement en Italie et en Espagne, où l'huile est mélangée par de grandes entreprises qui ont leur propre marque ou qui produisent pour les marques privées des supermarchés (ONAGRI, 2022).
2. **Il s'agit de l'exportation la plus importante pour la Tunisie** : avec plus de 52% des recettes totales des exportations agroalimentaires et le troisième sous-secteur exporté par le pays après les câbles isolés et le pétrole (ONAGRI, 2023).
3. **Un secteur compétitif** : Les exportations de ce secteur sont en hausse, bénéficiant de sa résilience et de sa compétitivité. De plus, les effets du changement climatique sur les principaux pays producteurs, tels que l'Espagne et l'Italie, ont entraîné une baisse significative de leur production, de -48 % et -29 % respectivement en 2021-2022, favorisant ainsi les exportations tunisiennes (ONAGRI, 2022).

4. **Vers la valeur ajoutée** : Le secteur s'engage à accroître sa valeur ajoutée à travers diverses stratégies, y compris l'adoption de la production biologique et la transition de l'huile en vrac vers l'huile conditionnée en bouteille, qui a connu une croissance de +10,55 % durant l'année 2021-2022 (ONAGRI, 2022).

La méthodologie de choix du sous-secteur de l'huile d'Olive est donnée dans l'Annex 4.

A1.2. L'Huile d'Olive en Tunisie

Définitions. Dans le cadre de cette opportunité, nous prendrons en compte comme sujet principal **l'huile d'olive pour les marchés des produits de grande consommation**, qu'elle soit en vrac ou en bouteille. L'huile d'olive gourmet est exclue et sera analysée dans le cadre de l'opportunité 3².

Selon le Conseil Oléicole International (COI), les huiles d'olive vierges sont les huiles obtenues du fruit de l'olivier (*Olea europaea* L.) uniquement par des procédés mécaniques ou d'autres procédés physiques dans des conditions, thermiques notamment, qui n'entraînent pas d'altération de l'huile, et n'ayant subi aucun traitement autre que le lavage, la décantation, la centrifugation et la filtration.

Les huiles d'olive vierges propres à la consommation en l'état comprennent, selon les normes du COI:

- L'huile d'olive vierge extra
- L'huile d'olive vierge
- L'huile d'olive vierge courante
- L'huile d'olive raffinée
- L'huile d'olive
- L'huile de grignons d'olive

Nous appelons l'huile d'olive une « **commodité de niche** » parce qu'elle ne représente que 1,7 % de la production totale de graisses végétales et animales comestibles. Bien qu'elle soit de plus en plus populaire et qu'elle soit désormais consommée dans 160 pays, elle reste un produit régional qui est produit et consommé principalement dans la région méditerranéenne.

Les Produits de Grande Consommation (PGC). Les PGC incluent des biens à rotation rapide essentiels tels que nourriture, boissons, articles de toilette, et produits d'entretien. Cette industrie est marquée par une adaptation aux besoins des consommateurs, des marques bien établies, des canaux de distribution efficaces, un fort pouvoir de négociation, ainsi que par des ventes volumineuses et une gestion dynamique des stocks.

A1.2.1. Origin et évolution récente du sous-secteur

La culture de l'olivier en Tunisie, introduite par les Phéniciens et développée au fil des siècles, est profondément ancrée

² Les statistiques et les données seront difficiles à obtenir séparément, mais nous considérons l'huile gourmet comme une stratégie émergente qui ne modifie pas le sens des principales sources secondaires.

dans l'histoire et l'économie du pays. Sous influence coloniale, la Tunisie a orienté sa production vers l'exportation, notamment vers la France pour le savon de Marseille. Aujourd'hui, malgré une consommation nationale en baisse, la Tunisie continue de dépendre des marchés internationaux, adaptant sa production aux demandes globales tout en maintenant une tradition de culture peu industrialisée et écologiquement consciente.

Une Culture Millénaire. L'olivier a été introduit en Tunisie du Moyen-Orient par les Phéniciens, qui ont fondé Carthage. La culture de l'olivier commença à se développer à l'époque des Carthaginois, grâce aux privilèges accordés aux paysans qui produisent des olivettes. Elle fut encore développée par les Romains, qui accentuèrent l'irrigation et inventèrent la méthode d'extraction de l'huile. La source des eaux de Carthage et de l'irrigation des terres agricoles par les aqueducs était le Temple des Eaux, situé à Zaghouan, sur 132 km. Le plus grand développement de la culture de l'olivier en Tunisie est cependant la période romaine. Finalement, les Arabes d'Andalousie s'établirent en Tunisie, s'appropriant les avantages de l'époque pour s'installer dans des fermes et cultiver l'olivier. Au Moyen Âge, la culture de l'olivier se concentrait sur la région de Sfax et a connu une détérioration qui a été inversée pendant la période coloniale en étendant la production vers d'autres régions comme les hautes plaines du Nord, Béja, Siliana, le Kairouannais, Sidi Bouzid et la presqu'île de Zarzis. (Conseil oléicole international, 2017).

1881-1970 : L'Héritage Colonial et l'Évolution de l'Industrie Oléicole en Tunisie. Dès le XVI^e siècle, l'huile d'olive tunisienne, principalement destinée à la France pour le savon de Marseille, a gagné en importance avec la colonisation française débutant en 1881. Le système colonial a mis en place une culture oléicole pluviale

à Sfax pour booster les exportations vers la France, appuyée par des accords douaniers favorisant les objectifs économiques français. Toutefois, le mécontentement local face aux politiques d'exportation jugées défavorables aux producteurs locaux grandissait. Postindépendance, les réformes des années 1970 ont continué d'orienter l'agriculture vers l'exportation dans un contexte économique plus libéral, mais l'agriculture traditionnelle résistait souvent aux politiques agricoles industrialisées, tant coloniales que post-coloniales (Emilie Lavie, 2023).

1980-1990 : Politiques de Modernisation et Trajectoires Changeantes pour le Secteur Agricole. Durant les années 1980 et 1990, le secteur agricole tunisien a subi d'importantes transformations grâce aux programmes d'ajustement structurel lancés en 1986 visant à moderniser l'industrie et renforcer la compétitivité internationale. Les réformes ont introduit des incitations fiscales, des subventions à l'exportation, des efforts de modernisation et l'amélioration des systèmes d'irrigation. En parallèle, dès les années 1980, la Tunisie a établi ses premiers accords d'exportation d'huile d'olive avec l'Union Européenne, où l'Italie et la France devenaient ses principaux clients (Journal officiel du Conseil oléicole international, 2017). L'Italie importait principalement de l'huile d'olive lampante pour la raffinerie, tandis que la France se concentrait sur l'huile de qualité pour la consommation directe. En 1994, l'alignement des prix domestiques de l'huile d'olive sur les niveaux mondiaux et la réduction des subventions ont marqué une étape cruciale, suivie de la privatisation de la gestion des terres publiques et de la création de sociétés de développement agricole. Ces changements ont facilité la transition vers des projets agricoles à grande échelle et technologiquement avancés, redéfinissant ainsi la trajectoire du secteur vers la modernisation et l'intégration dans l'économie mondiale.

2010 : Changements postrévolutionnaires et secteur de l'huile d'olive en Tunisie. Au début des années 2010, la

consommation nationale d'huile d'olive en Tunisie représentait 25 % de la production locale, principalement issue de petites exploitations familiales. Cependant, cette consommation a diminué au profit d'huiles végétales moins chères, remettant en cause la rentabilité de la production nationale qui a été historiquement orientée vers l'exportation en raison des politiques antérieures. Cette évolution nécessite de continuer à dépendre des marchés internationaux, où les producteurs sont confrontés à la fois à la volatilité des marchés et à la dépendance climatique. Selon les observations d'un rapport de 2015 de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) sur le secteur oléicole tunisien, les rendements sont considérablement inférieurs aux moyennes mondiales, en raison de facteurs tels que la faible densité de plantation, le vieillissement et le mauvais entretien des arbres, les pratiques agricoles inadéquates et la lutte limitée contre les maladies. Le rapport suggère que malgré le faible coût de la main-d'œuvre, les avantages financiers sont annulés par ces faibles rendements.

2019-2024 : Expansion Globale et Montée en Qualité de l'Huile d'Olive Tunisienne. Aujourd'hui, bien que l'Union européenne demeure le principal marché pour l'huile d'olive tunisienne, celle-ci a conquis de multiples nouvelles destinations. Au-delà des marchés traditionnels tels que l'Italie et la France, l'Espagne et le Portugal émergent comme de nouveaux marchés européens, tandis que les États-Unis représentent désormais un marché classique, avec 52 % de leur consommation d'huile d'olive provenant de Tunisie (GIZ, 2019). L'Amérique du Sud, l'Afrique sub-saharienne, l'Afrique du Nord, le Moyen-Orient, les pays du Golfe, l'Asie et l'Australie sont également séduits par l'huile d'olive tunisienne. Cette dernière est désormais exportée sur les cinq continents, reflétant une montée en qualité grâce à une production majoritairement manuelle, peu industrialisée, et avec peu de produits chimiques. La Tunisie s'affirme ainsi comme le deuxième plus grand producteur d'huile d'olive au monde. Environ 80 % de l'huile produite en Tunisie est de catégorie extra vierge et considérée naturelle, car la plupart des

agriculteurs tunisiens évitent les fertilisants et pesticides chimiques. Ceci a renforcé le secteur de l'huile d'olive biologique, dont la production atteint 25 000 tonnes annuellement, dont 40 % est exportée mondialement.

A1.2.2. Caractéristiques principales du sous-secteur

L'oléiculture en Tunisie, ancrée dans les traditions, est essentielle pour l'économie. Avec la baisse de production en Europe, la Tunisie voit une augmentation des prix de l'huile d'olive, renforçant sa position internationale. En parallèle, la montée de l'agriculture biologique offre des perspectives prometteuses pour la production d'huile d'olive bio, répondant à la demande croissante pour des produits durables.

L'oléiculture est l'activité agricole principale en Tunisie et joue un rôle socio-économique essentiel. Profondément ancrée dans les traditions tunisiennes, qui favorisent la production et la consommation d'huile d'olive, cette culture contribue aux revenus de 309 000 exploitants agricoles.

Figure 48. Le Secteur de l'Huile d'Olive en un coup d'œil

Exports 2023 (MDT)	3812.9 Source : (INS, 2023)
Nombre d'entreprises (tout confondu)	1819 Source : (Journal officiel du Conseil oléicole international, 2017)
Nombre de producteurs	310,000 Source : (ONAGRI, 2021)

L'oléiculture représente l'activité principale pour 60 % des exploitants agricoles engagés dans les différents segments de la filière oléicole, incluant la mécanisation, la taille, la cueillette, le transport, la trituration, le stockage et la commercialisation. Elle constitue le moyen de subsistance direct ou indirect de plus d'un million de personnes et génère 50 millions de jours de travail par an (ONAGRI, 2021).

Les Emplois. Le sous-secteur de l'huile d'olive, faisant partie du secteur des corps gras et dérivés, est :

- **Le 1^{er} sous-secteur** du secteur des IAA **en termes d'entreprises** avec plus de 228 entreprises dominées par les unités d'extraction d'huile d'olive, et dans une moindre proportion par les unités de conditionnement de l'huile d'olive.
- **Le 3^{ème} secteur employeur des industries agro-alimentaires** après le sous-secteur des céréales et dérivés, et le sous-secteur des boissons.

Figure 49. Nombre d'Entreprise Industrielle (2022)

Nbre Entreprises Industrielles	Total	% IAA
Unités d'extraction d'huile d'olive	197	24%
Unités de conditionnement	31	
Emplois*	9689	13%

(*) Données sur les emplois de tout le secteur des huiles et corps gras.

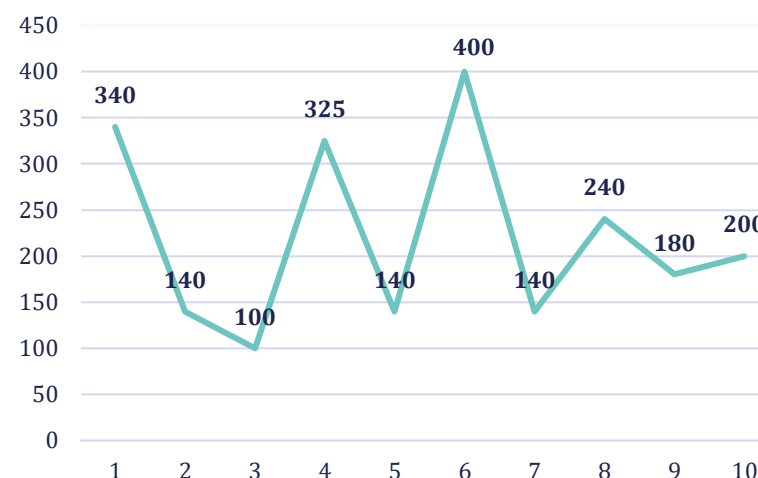
Source : (APII, 2022)

Bien qu'environ 80 % de la production nationale est destinée à l'exportation, le volume de production est sujet à des fluctuations, influencé par les impacts du changement climatique (La Presse, 2023). Le graphique suivant montre que les niveaux de production de 2023 étaient proches de la production annuelle moyenne de 194 300 tonnes observées de 2010 à 2020 (ONAGRI, 2021). En 2021, environ 80% de la production était de l'huile d'olive extra vierge.

160

(DGPA, 2023). Cependant, il est à noter que la production présente **des fluctuations significatives en raison de la cyclicité des oliviers et des procédures de récolte manuelle qui endommagent les arbres**, atteignant un niveau bas de 100 000 tonnes en 2016.

Figure 50. Évolution de la production nationale de l'huile d'olive



Source : (ONAGRI, 2021) et (FranceAgriMer, 2023)

Des Revenus à la Hausse. Bien que nous ne disposions pas des données précises sur la valeur de la production nationale d'huile d'olive, qu'elle soit en vrac ou conditionnée, les informations de l'Institut National de la Statistique concernant la valeur de production des huiles végétales et animales du secteur des corps gras et dérivés indiquent une augmentation de 12 % de cette valeur. Il est important de noter que ce secteur se classe deuxième en termes de valeur de production, juste derrière le secteur des viandes et dérivés, représentant une part de 22 %.

Figure 51. Aperçu des performances du secteur

Production* 2022 (MDT)	3 748
Croissance Valeur Production (2018-2022)	+12%
Production alimentaire (au prix courants)	16 934,6

(*) Production huile végétale et animale (toute entreprise confondue)
Source : (INS, 2023)

La Tunisie dans la Chaîne de Valeur Mondiale de l’Huile d’Olive. La Tunisie se positionne comme un acteur clé dans la chaîne de valeur internationale de l'huile d'olive, démontrant une capacité notable à maintenir sa production et à améliorer sa qualité malgré des défis tels que la sécheresse.

Dans le contexte européen, la production d'huile d'olive est estimée à 1,5 million de tonnes pour l'année 2023/24, marquant une augmentation de 7 %. Cependant, malgré cette croissance, aucun des principaux pays producteurs européens n'a réussi à atteindre les niveaux de production d'avant 2022, en raison de vagues de chaleur intenses et de faibles précipitations durant l'été. La Grèce, en particulier, subit une baisse significative de sa production, tandis que les autres nations connaissent de légères augmentations par rapport à l'année précédente. (Voir la Figure suivante pour plus d'informations sur la production des Principaux pays producteurs mondiaux.)

Figure 52. Principaux pays producteurs mondiaux (en 1000 t)

Pays	2021	2022	2023
Bassin de production occidental			

Espagne	1492	666	766
Italie	329	241	300
Tunisie	240	180	200
Portugal	206	126	150
Maroc	190	107	106
Bassin de production oriental			
Turquie	235	380	210
Grèce	232	345	200

Source : (FranceAgriMer, 2023) à partir des données du COI

Cette situation en Europe, où les prix élevés influencent négativement la consommation et les exportations, représente une opportunité primordiale pour la Tunisie. Bien que confrontée à des défis climatiques similaires, la Tunisie, en tant que deuxième exportateur mondial, bénéficie de la dynamique des prix élevés sur le marché. La nette augmentation des prix à l'exportation de 73,7 %, passant de 14,88 DT/kg à 25,85 DT/kg durant les trois premiers mois de la campagne 2023/24, lui offre un avantage compétitif significatif sur le marché international (ONAGRI, 2024). Dans un marché où les autres acteurs peinent à maintenir leur production, cette configuration offre à la Tunisie des opportunités accrues pour renforcer sa présence et exploiter les avantages du marché global. Les perspectives de prix en hausse pour 2024 renforcent encore ces opportunités, positionnant favorablement la Tunisie sur le marché international.

L'huile d'olive biologique. L'agriculture biologique en Tunisie connaît une croissance soutenue, renforçant sa position sur le marché international et ouvrant de nouveaux marchés. Cette

dynamique favorise la promotion de la Tunisie comme une économie émergente et une destination touristique privilégiant le bio.

Avec environ 306 500 hectares dédiés, la Tunisie est leader en superficie consacrée à l'agriculture biologique, surpassant des pays comme l'Italie et l'Espagne en oliveraies biologiques. Le plan quinquennal 2015-2020 a été déterminant dans le développement de ce secteur, soutenant une diversité de filières et enrichissant l'offre de produits biologiques. Actuellement, le secteur comprend plus de 3 300 acteurs et exporte près de 50 000 tonnes de produits biologiques vers soixante destinations, générant des revenus significatifs (GIZ, 2019).

La Tunisie domine particulièrement dans les oliveraies biologiques avec 255 000 hectares. Ses productions d'huile d'olive biologique, oscillant entre 9 000 et 14 000 tonnes annuellement, sont principalement exportées vers les États-Unis, l'Italie, la France, le Japon, le Royaume-Uni, le Canada, la Malaisie et les Émirats Arabes Unis. Ces exportations, qui constituent 25% du volume total de l'huile d'olive exportée en 2021-2022, sont marquées par une croissance continue des revenus. La commercialisation de l'huile d'olive biologique labellisée Tunisie est assurée par 28 sources différentes vers 19 pays, avec l'Italie, la France, l'Espagne, et les États-Unis comme principaux marchés (GIZ, 2019).

Figure 53. Exportation de l'huile d'olive biologique tunisienne

Exportation de l'huile d'olive biologique tunisienne (01/11/2021 - 31/10/2022)	
Nombre des exportateurs	50
Quantité exportée	51 783 tonnes (5,9% conditionnée)
Part dans la quantité totale exportée de l'HO	25%
Valeur des exportations	603,7 MDT (7,7% conditionnée)

Part dans la valeur totale exportée de l'HO	27,10%
Prix moyen	11,659 DT/kg
Destination des exportations	28 pays (52% Italie, 24% Espagne, 9% France)
Valeur ajoutée de l'huile d'olive bio / conventionnelle	+10,55%

Source : (ONAGRI, 2022)

L'Huile d'Olive et la Balance Commerciale. En mars 2024, la balance commerciale alimentaire de la Tunisie a enregistré un excédent notable, principalement grâce à l'augmentation significative des exportations d'huile d'olive (ONAGRI, 2024). Les exportations de cette catégorie ont augmenté de 103,2%, contribuant à un excédent de 1088,9 millions de dinars contre un déficit de 110,3 millions de dinars au même mois de l'année précédente. Le taux de couverture des exportations par rapport aux importations a atteint 159,3% en mars 2024, un net progrès par rapport aux 94,4% de mars 2023. Par ailleurs, le prix moyen à l'exportation de l'huile d'olive a vu une croissance de 81,8%, s'élevant à 27,50 DT/kg. Ces performances exceptionnelles reflètent la position de plus en plus forte de la Tunisie sur le marché mondial de l'huile d'olive. (Voir la figure suivante pour plus d'informations sur les prix des huiles.)

Figure 54. Prix des Huiles 2023 (En DT)

Type d'huile	En Valeur (En DT)
Huile d'olive Extra Vierge*	26,46 DT/kg
Huile d'olive Lampante	23,76 DT/kg
Huile de maïs	5.12 DT/kg

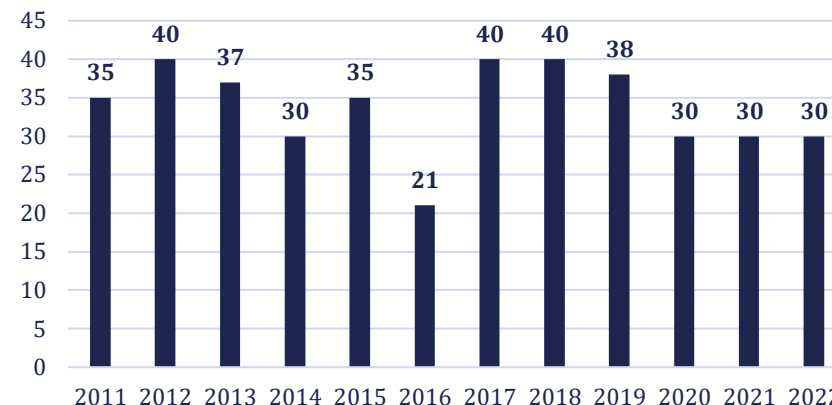
Source : (Oleista, 2024) et (Selina Wamucii, 2024)

A1.2.3. Le Marché intérieur

La consommation domestique d'huile d'olive en Tunisie a drastiquement diminué au cours des deux dernières décennies, en grande partie due à la réorientation de la production vers l'exportation qui a fait augmenter les prix locaux. Face à la réduction du pouvoir d'achat, les consommateurs tunisiens se sont tournés vers des huiles végétales moins coûteuses, modifiant ainsi la structure de la demande interne pour les huiles alimentaires.

La consommation domestique d'huile d'olive en Tunisie a connu une baisse significative au cours des deux dernières décennies. Selon l'Institut International de Recherche, la consommation annuelle moyenne par habitant est passée de 8,2 kg en 2000 à **3,7 kg en 2020**, un niveau parmi les plus bas de la région méditerranéenne. Cette réduction est en contraste marqué avec les habitudes de consommation des pays voisins tels que l'Italie, l'Espagne, et la Grèce, où la consommation par personne reste nettement plus élevée. Cette tendance à la baisse est largement attribuable à l'orientation de la production vers l'exportation, qui a entraîné une augmentation des prix de l'huile d'olive sur le marché local. Avec la baisse du pouvoir d'achat, les consommateurs tunisiens se sont tournés vers des alternatives moins coûteuses, augmentant la consommation d'huiles végétales importées, qui s'élève à environ 23 kg par habitant par an. Pour répondre à cette demande croissante, la Tunisie importe des huiles de graines, souvent subventionnées, ce qui modifie la structure de la demande intérieure pour les huiles alimentaires.

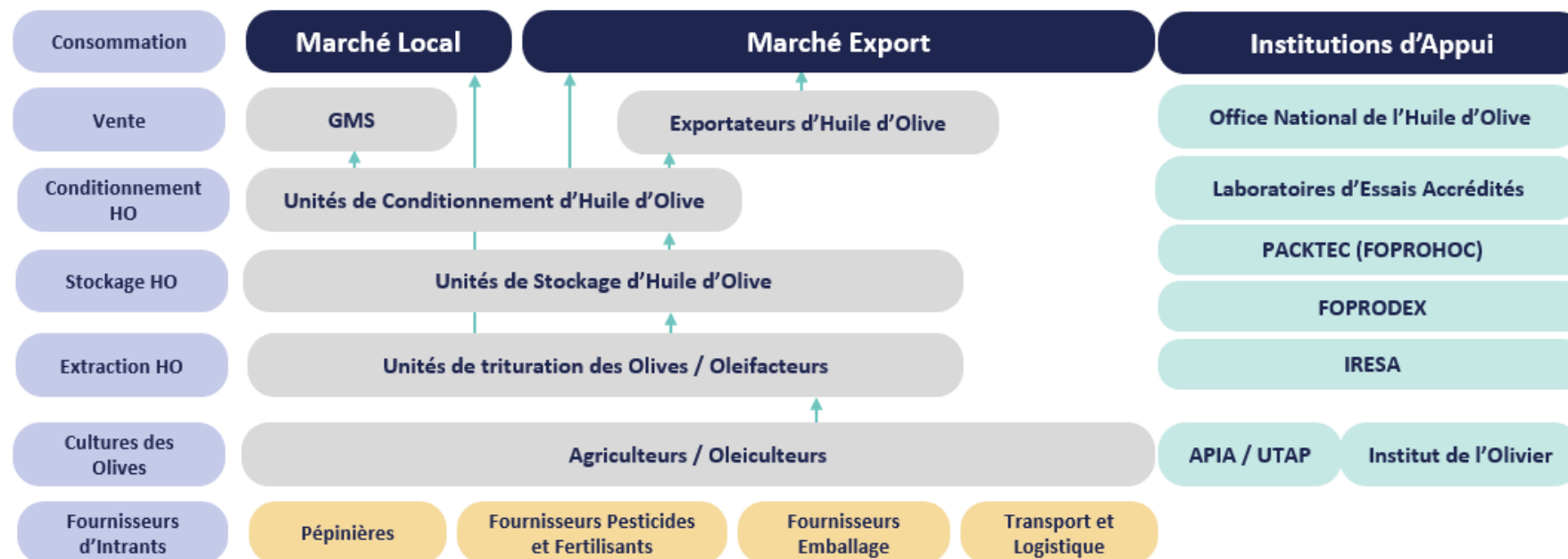
Figure 55. Evolution de la consommation nationale d'huile d'olive 2011 - 2022 (en 1000 tonnes)



Source : (ONAGRI, 2022)

En réponse à ces dynamiques de marché, certains producteurs locaux ont commencé à offrir des produits tels que des huiles mélangées (combinant huile d'olive et végétale) ou de l'huile d'olive raffinée. Cependant, ces alternatives sont souvent de qualité nutritionnelle inférieure par rapport à l'huile d'olive traditionnelle, ce qui peut avoir des implications négatives pour la santé des consommateurs. Cette évolution souligne la complexité du marché des huiles en Tunisie, influencée par les politiques d'exportation et les habitudes de consommation changeantes.

A1.2.4. Cartographie de la Chaîne de Valeur d'Huile d'Olive



Source : (Competitiveness, 2024)

En Tunisie, la transformation des olives en huile est centrale. Les agriculteurs, s'orientant de plus en plus vers la valorisation de l'huile d'olive plutôt que la vente des olives, bénéficient d'un soutien institutionnel robuste, avec des initiatives telles que la modernisation des huileries, transformées en centres de service qui optimisent la qualité.

Une Chaîne de Valeur Complète. La production d'huile d'olive en Tunisie est un sous-secteur dynamique et bien structuré, intégré au sein d'une chaîne de valeur complète. Avec plus de 1 750 huileries modernisées ayant une capacité de trituration de 43 680 tonnes d'olives sur 8 heures journalières, le secteur a considérablement augmenté sa capacité, passant de 8 000 tonnes par jour en 1986 à plus de 40 000 tonnes récemment.

Soutien Sectoriel Étendu. Le soutien sectoriel étendu en Tunisie est crucial pour le développement du secteur oléicole, bénéficiant du support de plusieurs institutions dédiées. Ces entités jouent un rôle essentiel dans la fourniture de ressources, de formations et d'encadrement, contribuant à l'amélioration continue de la qualité et de la compétitivité de l'huile d'olive tunisienne sur les marchés internationaux. Voici une description des contributions spécifiques de chaque institution :

- **L'Institut de l'olivier (IO) :** Cet institut est impliqué dans la réalisation d'études et de recherches couvrant les aspects agronomiques, techniques et économiques de la culture de l'olivier. Il est particulièrement important pour la caractérisation de l'huile d'olive et l'étude des possibilités de valorisation de cette huile à travers des signes de qualité liés au terroir, tels que les Appellations d'Origine Contrôlée (AOC) et les Indications Protégées (IP). L'Institut de l'olivier disposait d'un budget de recherche de près de 800 000 DT pour l'année 2020.
- **L'Office National de l'Huile (ONH) :** L'ONH joue un rôle significatif dans l'encadrement et le soutien des oléiculteurs. Il organise des formations et assure l'encadrement de la Société Mutuelle de Services Agricoles (SMSA) dans la gestion et l'utilisation du matériel de récolte des olives, la taille des oliviers et d'autres prestations relatives à la préservation du patrimoine oléicole et les bonnes pratiques de production d'olive et d'huile d'olive.
- **FOSDA (Fonds Spécial pour le Développement Agricole) :** Ce fond a pour objectif de renforcer la part des promoteurs dans le capital social des entreprises nouvellement créées dans les secteurs agricoles et de la pêche.
- **Le Commissariat Régional du Développement Agricole (CRDA) :** Représentant le Ministère de l'Agriculture dans

plusieurs gouvernorats, le CRDA dirige les efforts de vulgarisation et de promotion de la production agricole. Il gère également les subventions du FOSDA, octroyées gratuitement aux petits producteurs pour les soutenir dans leurs initiatives agricoles.

- **L'Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA) :** Établissement public à caractère non administratif, l'APIA a pour mission principale la promotion de l'investissement privé dans les domaines de l'agriculture, de la pêche, et des services associés, ainsi que dans les activités de première transformation intégrées aux projets agricoles et de pêche. Parmi ses services principaux, l'APIA délivre des avantages financiers et fiscaux, institués par la loi de l'investissement n° 2016-71.

La Gouvernance. Le sous-secteur de l'huile d'olive est libre de toute intervention de l'Etat depuis les années 90. La chaîne de valeur est arrivée aujourd'hui à une certaine maturité grâce à une autogouvernance qui a permis de fluidifier les liens entre les différents acteurs et d'instaurer de bonnes pratiques à tous les niveaux de la filière. Un certain équilibre a été atteint notamment en matière de partage de la valeur même si cet équilibre peut être fragilisé par les fluctuations de campagne et du marché.

La tendance à l'intégration des acteurs pour la culture de l'olive est positive mais elle reste limitée en raison du coût de l'investissement, d'où l'importance des groupements de producteurs. En effet, le cadre institutionnel favorise les liens horizontaux entre les acteurs, à travers la mise en place d'associations de producteurs, notamment sous le format de Groupements de Développement Agricoles (GDA) ou de société mutuelle de service agricole (SMSA). Leur présence est toutefois timide au vu des enjeux et défis de la CDV.

La transformation. La filière huile d'olive en Tunisie anime un réseau industriel bien établi composé de 1 707 huileries, avec une

capacité théorique de trituration d'olives de 43 680 tonnes sur des périodes de 8 heures journalières (Zlaoui Mariem, 2019). Ces huileries sont géographiquement réparties comme suit :

- **Nord (36 %)** : englobe les régions de Tunis, Manouba, Ariana, Ben Arous, Bizerte, Beja, Jendouba, Le Kef, Siliana, Zaghouan, Nabeul.
- **Centre ouest (24 %)** : inclut Kairouan, Kasserine, Gafsa, Sidi Bouzid.
- **Sahel (16 %)** : englobe Sousse, Monastir, Mahdia.
- **Sud (15 %)** : couvre Médnine, Gabès, Tataouine.
- **Sfax (9 %)** : constitue un centre majeur de trituration

Le secteur de la transformation a connu une importante évolution au cours de la dernière décennie, marquée par la création et la modernisation des moulins à huile ainsi que l'élimination progressive des installations traditionnelles. En conséquence, la capacité de trituration a significativement augmenté, passant de 8 000 tonnes par jour en 1986 à plus de 40 000 tonnes par jour en 2019. En outre, 14 unités sont dédiées exclusivement à l'extraction de l'huile de grignons d'olives, soulignant la diversification et la spécialisation croissantes au sein de l'industrie.

D'après les entretiens réalisés dans le secteur oléicole actuel, les agriculteurs prennent conscience de la valeur ajoutée de la transformation des olives en huile d'olive, plutôt que de se limiter à la vente de la matière première. Grâce à un financement adéquat, ils ont la capacité de traiter leurs olives directement dans des centres de transformation. Ce changement fait évoluer le rôle des transformateurs qui, autrefois acheteurs de matières premières, se positionnent désormais en tant que fournisseurs de services. Les oléifacteurs, organisés par région, disposent chacun d'une structure de gouvernance qui oriente l'achat des olives en fonction des marges générées par l'huile finale ou propose simplement des services de transformation. Cette approche régionale permet une adaptation plus

précise aux fluctuations du marché et optimise la chaîne de valeur de l'huile d'olive.

Figure 56. Carte des unités de transformation de l'huile d'olive



Source : (ONH, 2024)

Vers la Spécialisation et la Qualité. Le secteur de l'huile d'olive en Tunisie évolue vers une spécialisation accrue et une amélioration de la qualité, sous l'impulsion de collaborations stratégiques et d'investissements ciblés. Les partenariats internationaux, comme

ceux avec la BERD et la FAO, ont joué un rôle crucial en introduisant des technologies avancées et des pratiques agricoles durables qui ont non seulement augmenté la qualité de l'huile d'olive produite mais également renforcé la résilience environnementale des méthodes de production (FAO, 2023). L'accent mis sur la modernisation des moulins, l'adoption de techniques de production respectueuses de l'environnement, et la formation des producteurs sur les normes de qualité élevées ont conduit à la production d'huiles d'olive qui répondent mieux aux normes internationales et aux attentes des marchés d'exportation à forte valeur ajoutée. Ces évolutions signalent une transformation significative du secteur, positionnant la Tunisie pour capitaliser sur la demande mondiale croissante pour des huiles d'olive de haute qualité.

Dynamisme et Expansion des Investissements dans la Transformation. L'investissement dans le secteur de la transformation de l'huile d'olive, incluant les huileries, l'emballage, et l'extraction, témoigne d'une dynamique notable, particulièrement en 2023. Cette année, pas moins de 350 projets d'unités d'extraction d'huile d'olive ont été déclarés, reflétant un intérêt croissant pour ce sous-secteur. En effet, les déclarations d'investissements ont connu une hausse significative de 126,46 %, contrastant avec une baisse des investissements dans le secteur de l'Industrie Agroalimentaire (IAA) qui a vu une diminution de 35 % sur la même période.

Cette polarisation des investissements souligne l'attrait croissant pour les technologies et processus modernes dans la production d'huile d'olive, avec un accent particulier sur la qualité et l'efficacité de l'extraction et de l'emballage. Au cours de la période de 2018 à 2023, les investissements dans ce secteur ont augmenté de 270,34 %, représentant en 2023 pas moins de 16 % de l'ensemble des investissements dans le secteur IAA. Cette tendance indique non seulement un renforcement des capacités existantes mais aussi un engagement vers l'innovation et l'amélioration continue des

infrastructures et des techniques de production au sein du secteur oléicole tunisien.

Figure 57. Évolution de l'Investissements dans la transformation de l'huile d'olive en MDT (2018-2023)*



**Déclaration des investissements des huileries, de l'emballage et de l'extraction de l'huile d'olives.*

Source : (APII, 2024)

Améliorations de la production primaire. La production primaire d'olives en Tunisie, bien que modernisée, fait face à des défis significatifs pour atteindre son plein potentiel. Les oliveraies, souvent cultivées en monoculture ou en association avec d'autres arbres fruitiers, ne parviennent pas à atteindre les rendements escomptés, même avec des méthodes de culture intensives et super-intensives (Journal officiel du Conseil oléicole international, 2017). Cette situation est aggravée par le remplacement des variétés locales par des variétés étrangères moins adaptées, nécessitant plus d'eau dans un contexte de sécheresse croissante.

L'intensification de la culture des oliviers a considérablement augmenté la consommation d'eau, particulièrement dans les régions où la densité de plantation est passée de 25m x 25m à 1,5m x 3m (Groupe de Travail sur la Souveraineté Alimentaire, 2020). Cette augmentation de la consommation d'eau est d'autant plus critique que la Tunisie connaît des périodes de sécheresse plus fréquentes, mettant en péril la durabilité des ressources hydriques. Parallèlement, l'expansion des monocultures d'oliviers s'est faite au détriment des cultures céréalières, exacerbant le déficit national en production céréalière. Pour améliorer la productivité tout en conservant les ressources en eau, il est essentiel d'adopter des pratiques agricoles qui favorisent des variétés adaptées aux conditions locales et plus résilientes face à la sécheresse.

Durabilité et résilience. Malgré la résilience historique du secteur oléicole tunisien, les projections relatives à l'impact du changement climatique suggèrent des conséquences potentiellement graves pour la fin du siècle. Selon un rapport de l'Observatoire National de l'Agriculture de Tunisie, la production d'huile d'olive pourrait chuter de 70 % par rapport à la moyenne de 1981 à 2010 d'ici la fin du siècle si aucune politique climatique efficace n'est mise en œuvre (Olive Oil Times, 2022). Les scénarios les moins sévères, avec des politiques climatiques appropriées, prévoient une baisse de la production annuelle à environ 149 000 tonnes, tandis que les effets non atténués pourraient réduire cette production à seulement 61 000 tonnes.

Les effets du changement climatique comprennent des hivers plus doux qui empêchent les oliviers de recevoir les 300 à 600 heures de froid nécessaire pour la vernalisation, essentielle à leur cycle de production. De plus, l'augmentation prévue des jours de canicule dans le sud et l'ouest de la Tunisie devrait réduire la production oléicole et pousser les nouvelles oliveraies plus au nord. Cependant, le nord et le centre-est du pays devraient également connaître des déficits hydriques fréquents (Olive Oil Times, 2022). Malgré ces défis, le rapport note un espoir modéré grâce aux avancées

technologiques potentielles dans le secteur et la capacité des oléiculteurs à adopter de nouvelles méthodes de production pour augmenter leurs rendements. Néanmoins, une baisse significative des exportations d'huile d'olive, qui sont un pilier majeur du commerce extérieur tunisien, pourrait sérieusement déséquilibrer la balance commerciale du pays.

ANNEX 2 – OPPORTUNITÉ 2 : CAS DU SOUS-SECTEUR DES CÉRÉALES ET DÉRIVÉS

A2.1. Choix du sous-secteur

Le défi dans l'opportunité 2 est de répondre plus efficacement aux besoins nationaux et se renforcer de manière durable en Afrique avec des marques reconnues, tout en améliorant la sécurité alimentaire. (Voir chapitre 7.)

Les sous-secteurs qui sont dans cette opportunité sont :

- Pâtes et couscous
- Biscuiterie et pâtisserie
- Huiles, graisses et margarines végétales
- Dérivés de céréales
- Fruits et légumes conservés et semi-conserves
- Conserves de poisson
- Boissons non alcoolisées et jus de fruits ; eau minérale
- Produits laitiers

Question à répondre. L'objectif clé du choix des sous-secteurs est de fournir l'exemple, au sein de chaque opportunité, qui sera le plus pertinent pour répondre à l'objectif et aux caractéristiques de recherche mis en évidence dans le tableau suivant.

Objectif

Comment est-ce que on peut mieux servir les besoins nationaux et se consolider en Afrique de façon durable avec des marques reconnues ?

Recherche

Les sous-secteurs qui ont une forte importance locale et peuvent être compétitifs en Afrique avec le défi d'améliorer leur approvisionnement local et de renforcer leurs marques ou présence internationale.

Les conclusions et recommandations de l'analyse stratégique du sous-secteur des céréales et dérivés peuvent mieux répondre aux besoins domestiques de la Tunisie et capturer des parts de marché en Afrique. En outre, elles jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la sécurité alimentaire du pays. Cette analyse, bien que centrée sur les particularités du secteur, révèle des tendances, défis et opportunités partagés par d'autres produits transformés. Les préférences des consommateurs, la dynamique du marché, les canaux de distribution et les forces concurrentielles sont interconnectés et influencent divers secteurs des produits agroalimentaires transformés, offrant ainsi une perspective globale pour renforcer la compétitivité locale et internationale tout en assurant une alimentation stable et suffisante pour la population tunisienne.

Le Choix du sous-secteur des Céréales et dérivés. Le sous-secteur des Céréales et dérivés en Tunisie représente parfaitement cette opportunité car elle :

1. **Correspond aux caractéristiques des produits de cette opportunité :** Le blé est la principale culture produite en Tunisie, représentant 16,6 % du volume total de production et 10,5 % de la valeur. L'orge occupe la quatrième place avec 7,4 % de la production (USDA, 2024).
2. **Un secteur basique pour la consommation en interne et la sécurité alimentaire :** La Tunisie a la plus haute consommation de blé par habitant en Afrique du Nord, atteignant près de 258 kg par an (Modor Intelligence, 2024).

3. **Un secteur qui exporte mais avec gros défis** : Le secteur exporte aux pays voisins, à l'Afrique subsaharienne et au Moyen-Orient, mais il rencontre des défis importants, notamment liés à la logistique et à la régularité de l'offre. Les problèmes incluent une infrastructure de stockage inadéquate, la fragmentation du transport routier et la prédominance du secteur informel, ce qui affecte l'efficacité des exportations (Le Groupe de la Banque Africaine de Développement, 2023)

La méthodologie de choix du sous-secteur des céréales et dérivés est donnée dans l'Annex 4.

A2.2. Le secteur des Céréales et dérivés en Tunisie

Définitions. Dans le cadre de cette opportunité, nous prendrons en compte comme sujet principal **les Dérivés de Céréales pour les marchés des produits de grande consommation**, avec deux principales branches d'activité :

1. **Produits de minoterie, pâtes et couscous** : avec des produits finis tels que la semoule, la farine, le couscous et les pâtes de type italien, en particulier les pâtes sèches à longue durée de vie, utilisant le blé dur comme ingrédient principal.
2. **Biscuiterie et pâtisserie industrielle** : les produits finaux étant des biscuits, des gâteaux et des pains industriels conditionnés dont le principal ingrédient est le blé tendre mais utilisant aussi d'autres ingrédients clés tels que les graisses, le sucre, le cacao, etc.

Le secteur de la minoterie en Tunisie est crucial pour l'approvisionnement alimentaire, transformant principalement le blé en farine et en produits dérivés comme les pâtes et couscous, et les biscuits et produits de pâtisserie industrielle. Ces deux branches appartiennent aux produits de grande consommation, génèrent de nombreux emplois, et contribuent à l'économie locale. Les grands moulins industriels dominent, tandis que les petits moulins familiaux apportent une diversité précieuse. **Dans le cadre de ce projet, nous excluons la boulangerie (le pain) et la pâtisserie artisanale.**

Les **produits de grande consommation (PGC)** sont des biens de consommation à rotation rapide qui comprennent des articles essentiels à la vie quotidienne, tels que des aliments et des boissons, des articles de toilette, des produits d'entretien et d'autres articles ménagers. L'industrie des biens de grande consommation se caractérise par une orientation des produits aux besoins des consommateurs, avec des marques reconnues de produit ou de distributeur, des canaux de vente concentrés et avec fort pouvoir de négociation, des ventes en grande quantité et une rotation rapide des stocks.

Mais en même temps, ils présentent des caractéristiques quelque peu différentes en termes de :

- **Tendances** de consommation et formats de produits
- **Durée** de conservation des produits
- **Ingrédients** et défis en matière d'approvisionnement

Ces caractéristiques influencent des aspects clés comme la portée de distribution des produits depuis la Tunisie. Par exemple, la durée de conservation peut limiter ou élargir les marchés d'exportation potentiels, tandis que les défis d'approvisionnement en ingrédients peuvent affecter la continuité de la production et la compétitivité. Cela

permettra d'identifier, dans l'analyse et les recommandations, à la fois des aspects communs et des aspects spécifiques à chaque branche. Ainsi, nous pourrions adapter les stratégies pour répondre aux besoins uniques de chaque secteur tout en tirant parti des synergies possibles.

A2.2.1. Evolution récente du sous-secteur des céréales et dérivés

Depuis l'indépendance, les politiques céréalières tunisiennes ont évolué significativement. Entre 1956 et 1968, l'État a intensifié la production en modernisant l'agriculture et favorisant les grandes exploitations collectives. De 1970 à 1980, des subventions ont soutenu la production et la consommation, mais ont aussi encouragé les importations. De 1980 à 2018, la libéralisation progressive des marchés a réduit les subventions et partiellement privatisé la collecte, tout en maintenant le monopole des importations par l'Office des Céréales. Depuis 2019, face à une crise alimentaire exacerbée par la pandémie et les sécheresses, la Tunisie a lancé un plan d'urgence pour améliorer la production et la productivité céréalière, étendre les surfaces cultivées, promouvoir l'irrigation, organiser la collecte, réduire les pertes post-récolte et augmenter les capacités de stockage.

1956-1968 : Contrôle de l'État et intensification de la production. Juste après l'indépendance en 1956, l'État a mis en œuvre des politiques de contrôle et de relance de la production agricole, notamment céréalière. La modernisation de l'agriculture reposait sur l'intensification, incluant l'utilisation de semences sélectionnées, d'engrais chimiques et de produits phytosanitaires. La

mécanisation a également été un levier clé. L'État a favorisé les grandes exploitations collectives, héritées de la colonisation, pour valoriser l'agriculture intensive. L'Office des Céréales, créé en 1936, a monopolisé la commercialisation des céréales, régulant l'offre, collectant et stockant les céréales, et fournissant les intrants nécessaires (FAO, 2017).

1970-1980 : Subventions et soutien à la consommation. Au début des années 1970, la hausse des revenus pétroliers et du tourisme a facilité l'importation des céréales. Cependant, la crise mondiale de 1973 a renchéri ces importations. Face à une demande croissante et une production stagnante, l'État a cherché l'autosuffisance alimentaire en encourageant l'initiative privée et en subventionnant la production et la consommation de céréales. Cette politique a toutefois favorisé les importations au détriment de la production locale, conduisant à un coût élevé pour l'État en termes de subventions et de compensations.

1980 – 2018 : Libéralisation des marchés et régulation. Au début des années 1980, une crise économique et financière a conduit l'État à adopter un plan d'ajustement structurel avec le FMI et la BM. Ce programme visait à restructurer les entreprises publiques, à libéraliser les prix, et à réduire les subventions. Dans la filière céréalière, la libéralisation a été progressive. Les subventions aux intrants ont été réduites et la collecte des céréales a été partiellement privatisée. **Toutefois, l'Office des Céréales conserve le monopole des importations et continue de garantir les prix à la production, en raison du poids social important de ce secteur.**

2019 – Présent : Crise de la Sécurité Alimentaire en Tunisie. Depuis quelques années, la Tunisie fait face à une insécurité alimentaire croissante, exacerbée par la pandémie de COVID-19 et des sécheresses locales. Les taux d'insécurité alimentaire sont passés de 18,2% en 2014-2016 à 25,1% en 2018-2020, selon la FAO. Le choc économique de la pandémie a conduit

à un déficit budgétaire de 11,5% du PIB en 2020, obligeant le gouvernement à obtenir un prêt d'urgence de 750 millions de dollars du FMI (Tanchum M. , 2021). Le mécontentement face à la gestion économique et de la pandémie a entraîné des manifestations dues à la flambée des prix des denrées alimentaires.

En réponse à la crise, le gouvernement tunisien a lancé le « **Plan Céréaliier d'Urgence** » en 2022 pour améliorer la production et la productivité céréalière (Le Groupe de la Banque Africaine de Développement, 2023). Ce plan se concentre sur les piliers suivants :

- Amélioration de la production et de la productivité céréalière en renforçant la disponibilité et l'utilisation des intrants (semences certifiées, engrais, produits de traitement).
- Extension des superficies cultivées pour atteindre une emblavure sur 1,2 million d'hectares.
- Promotion de la céréaliculture irriguée là où le potentiel en eau le permet.
- Organisation de la collecte et maîtrise des pertes post-récolte.
- Augmentation des capacités de stockage, avec la réhabilitation et la mise en place de silos additionnels pour doubler le stock stratégique de 2 à 4 mois, et garantir une meilleure qualité des produits stockés à travers la digitalisation des silos et des acteurs de la filière.

En 2023, la Tunisie reste l'un des pays les plus affectés par la crise mondiale des prix des céréales, exacerbée par la dépendance aux importations de blé, principalement d'Ukraine et de Russie, et par une sécheresse extrême (Le Groupe de la Banque Africaine de Développement, 2023). Cette situation est aggravée par les contraintes macroéconomiques limitant la disponibilité des devises pour l'achat des céréales, et par un faible taux de remplissage des barrages qui a atteint son niveau le plus bas en dix ans, à 32,1% en mars 2023, selon l'ONAGRI.

A2.2.2 Aperçu du secteur des dérivés des céréales en général

Avant de se focaliser sur les sous-secteurs des pâtes et couscous, ainsi que de la biscuiterie et pâtisserie industrielle, il est important de présenter un aperçu général du secteur des dérivés de céréales pour mieux comprendre le contexte global. Ce secteur joue un rôle crucial dans l'approvisionnement alimentaire et l'économie, englobant une large gamme de produits transformés à partir de céréales. Fournir cette vue d'ensemble mettra en lumière les dynamiques et enjeux globaux avant d'aborder les spécificités des sous-secteurs concernés.

Le passage suivant décrit la structure et les dynamiques du secteur des céréales et dérivés en Tunisie, en mettant l'accent sur les processus de mouture et de transformation. La meunerie transforme le blé en diverses qualités de semoule et de farine, essentielles pour la production de dérivés de céréales. Le secteur comprend 28 minoteries, dont plusieurs sont inactives en raison de contraintes économiques. La dépendance aux importations de blé et les limitations réglementaires affectent la viabilité financière des minoteries. De plus, la qualité du blé importé ne répond souvent pas aux exigences des industries de transformation secondaire, comme la pâtisserie industrielle, limitant leur productivité et développement.

La Transformation et les Minoteries. La branche céréales et dérivés de l'industrie agroalimentaire englobe cinq principales activités. La meunerie, qui assure la première transformation, et les autres branches, qui réalisent la deuxième transformation.

La meunerie, dédiée à la mouture du blé, effectue la trituration, le calibrage et le sassage pour produire des semoules et des farines de différentes tailles et puretés. Le terme « minoterie » est généralement réservé à la trituration du blé tendre, tandis que « semoulerie » concerne le blé dur.

La mouture du blé dur génère trois grandes catégories de produits : des produits nobles (semoules de large usage), des semoules spécifiques (semoules supérieures fines SSSF ou semoules supérieures extra SSSE) et des sous-produits (issues et déchets). La mouture du blé tendre produit deux grandes catégories : des produits nobles (farines) et des sous-produits (issues et déchets), et parfois des produits intermédiaires (farines basses, germes).

Les produits fabriqués sont donc :

- La farine boulangère (à base de blé tendre)
- La farine pâtissière (à base de blé tendre)
- Les semoules de différents taux d'extraction et granulations à base de blé dur
- Les issues (sons, farine fourragère, remoulage, gruaux, etc.)

La Tunisie compte 28 minoteries, dont 5 sont en arrêt pour des raisons économiques (Chambre Nationale des Minoteries de Tunisie, 2024). La répartition géographique des minoteries est la suivante :

- **Grand Tunis** : 10 (2 fermées)
- **Nord** : 5 (Nabeul, Béja, Jendouba, 2 fermées au Kef et à Jendouba)
- **Centre** : 6 (4 à Sousse, 1 à Kasserine, 1 fermée à Kairouan)
- **Sud** : 7 (3 à Sfax, 3 à Gabès, 1 à Gafsa)

En termes de types de transformation, on distingue :

- **7 unités** : des minoteries qui transforment uniquement le blé tendre.
- **2 unités** : des semouleries dédiées exclusivement à la transformation du blé dur.
- **19 unités** : des installations à production mixte (minoteries-semouleries).

Les minoteries ont une capacité de trituration installée de 14 000 tonnes par jour, soit 4,2 millions de tonnes par an (FAO, 2017). Cette capacité est répartie comme suit : 45 % pour la trituration du blé dur et 55 % pour le blé tendre. Le taux d'exploitation des minoteries, comparé à leur capacité installée, est de l'ordre de 60%. Le secteur des minoteries en Tunisie assure environ 3 500 emplois directs et autant d'emplois indirects, avec un niveau d'encadrement technique satisfaisant (APII, 2018).

Figure 58. Évolution des Quantités de Productions des Céréales et Dérivés Subventionnés par l'état

	2019	2020	2021	2022	2023	19-23
Céréales (en millions de quintaux)	Quantité	Quantité	Quantité	Quantité	Quantité	Croissance
Blé dur	12.5	12.4	12.5	12.2	11.2	-10.4%
Blé tendre	12	11.7	11.6	12	11.9	-0.8%
Orge	8.1	9.7	10	8.2	5.904	-27.1%

Source : (Direction à l'Unité de compensation des produits de Base, 2023)

Figure 59. Évolution de la Valeur de Productions des Céréales et Dérivés Subventionnés par l'état

	2019	2020	2021	2022	2023	19-23
Céréales (en MDT)	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Croissance
Blé dur						
Blé tendre	2027.4	1962.3	2407.9	3988.2	3216.4	58.7%
Orge						

Source : (Direction à l'Unité de compensation des produits de Base, 2023)

Les données des Figures 49 et 50 montrent l'évolution de la production (en quantité et en valeur) des céréales et dérivés subventionnés par l'État entre 2019 et 2023. En raison du changement climatique et divers autres facteurs, la production de blé dur a diminué de 10,4%, celle d'orge a chuté de 27,1%, et la production de pâtes et de couscous a baissé de 7,7%. La production de blé tendre est restée relativement stable avec une légère baisse de 0,8%. En revanche, la valeur de la production de blé dur a augmenté de manière significative de 58,7%, ce qui peut indiquer une hausse des prix due aux perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales. Cette évolution contraste avec la baisse des quantités produites, suggérant des dynamiques économiques complexes influençant ces produits subventionnés.

Figure 60. Evolution de la production de farine et semoule en 1000 tonnes (2019-2023)

Produits	2019	2020	2021	2022	2023
Farine boulangère	648.8	630.2	624.8	632.5	638.6
Farine supérieure	272.5	293.3	267.1	227.4	279.3
Semoule	792.6	820.0	876.1	834.8	857.1

Source : (Ministère du commerce et du développement des exportations, 2023)

Figure 61. Quantités de blés transformés durant 2016-2023 (En 1000 tonnes)



Source : (Chambre Nationale des Minoteries de Tunisie, 2024)

Le secteur des minoteries en Tunisie est strictement encadré, avec des prix fixés par l'État. Les minotiers et semouliers exercent leur activité en fonction d'une marge de mouture définie par le ministère du Commerce, cette marge étant censée être révisée régulièrement pour refléter les augmentations des différents postes de coût. Selon la chambre syndicale des minoteries, celles-ci souffrent de l'absence de révision régulière et équitable de cette marge, ce qui a des répercussions négatives sur leurs résultats financiers annuels et menace leur viabilité. Il est à noter que certains postes de la marge n'ont pas été révisés depuis plus de 20 ans.

La dépendance excessive à l'égard des importations. La Tunisie est confrontée à un déficit structurel en matière de produits agricoles essentiels, une situation exacerbée par l'augmentation récente des prix due à des facteurs exogènes. Ce déficit est particulièrement marquant dans le domaine des céréales, qui constituent 54 % des importations alimentaires tunisiennes selon l'ONAGRI. **La forte dépendance de la Tunisie aux importations de céréales, notamment de blé tendre, varie en fonction des récoltes annuelles et est fortement influencée par les aléas climatiques, rendant le pays particulièrement vulnérable aux perturbations de l'offre mondiale et aux chocs de prix.** (Pour une vision approfondie, référez-vous à la figure 9, qui présente l'évolution du taux de dépendance à l'importation des céréales en pourcentage.)

Figure 62. Ratio de dépendance de l'importation des céréales (%)

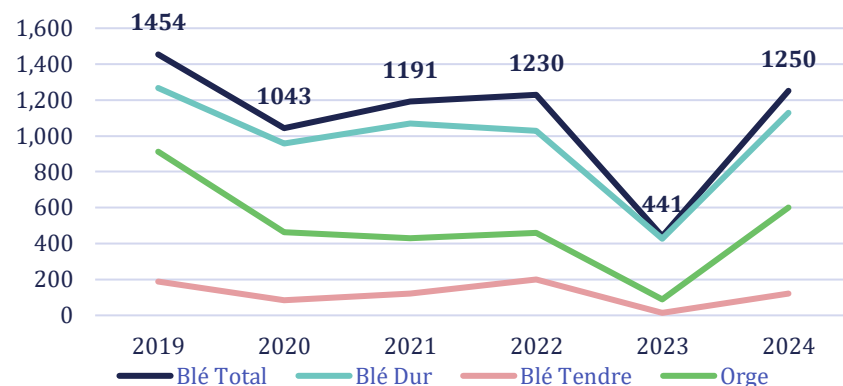
Années	Ratio de dépendance de l'importation des céréales (%)		
	Monde	Afrique	Tunisie
2016-2018	-2	31.6	66.8
2017-2019	-2	31.4	71.5
2018-2020	-2	31.1	65.5

Source : (Mahjoun & Belghith, 2023)

La flambée des prix du blé, qui ont plus que doublé en un an pour atteindre plus de 430 dollars la tonne en mai 2022, menace gravement la stabilité économique et la sécurité alimentaire des ménages tunisiens. Cette hausse des coûts, exacerbée par la pandémie de COVID-19 et le conflit en Ukraine, met en lumière la vulnérabilité de la Tunisie, qui importe environ 95 % de son blé tendre, principalement d'Ukraine et de Russie (Bendhaou, 2022). Les céréales, représentant près de 175 kg de la consommation annuelle par habitant, sont cruciales pour l'alimentation nationale. En termes d'importations de céréales, cela inclut également l'alimentation de bétail tels que le tourteau, le soja et le maïs, qui représentent 100 % des besoins pour l'aviculture et 40 % pour l'élevage bovin. Cette dépendance exacerbée accentue la précarité du pays face aux chocs des marchés mondiaux. Un rapport de la FAO indique que ces perturbations ont propulsé les prix alimentaires à des sommets historiques en mars 2022, compromettant la compétitivité de secteurs stratégiques de la Tunisie et affectant négativement ses capacités d'exportation, en particulier vers l'Afrique.

Production de céréales. La céréaliculture est cruciale pour l'économie et la société tunisiennes. Elle représente 13 % de la valeur ajoutée agricole et 1,44 % du PIB, couvrant environ 30 % des terres agricoles (Mejri, 2022). En outre, les céréales sont un aliment de base indispensable pour la population tunisienne, assurant la sécurité alimentaire du pays et génèrent 50 % de l'emploi agricole (ADAPT, 2024).

Figure 63. Évolution de la production céréalière en Tunisie (2019-2024)



Source : (USDA, 2024)

Au cours de la dernière décennie, la récolte moyenne de céréales a été de 1,5 million de tonnes (Kapitalis, 2023). La productivité céréalière reste limitée par le stress hydrique, le changement climatique, les engrais, les semences, le morcellement des terres, la mécanisation insuffisante, un barème qui ne favorise pas la qualité et un mécanisme de subvention qui n'encourage pas la productivité. (Voir le graphique précédent pour plus de détail.)

La Collecte. La collecte est actuellement gérée par 11 collecteurs privés, quatre SMSA et l'OC. Depuis 1990, l'État tunisien a autorisé les collecteurs privés à réaliser l'activité de collecte des céréales en les encourageant par des primes et des subventions. Ces collecteurs agissent en tant qu'agents pour le compte de l'OC. Suite à la loi de 2005 sur le désengagement de l'État des activités à caractère concurrentiel, la part de l'OC dans la collecte physique a fortement diminué, passant de 32% en 2005 à 2% en 2016. En revanche, les opérateurs privés détiennent désormais la majorité avec 58%, tandis que les SMSA ont également régressé à 40%. Actuellement, l'OC

s'est pratiquement retiré de cette activité au profit des collecteurs privés.

Organisation du Stockage. L'OC organise le stockage des céréales en collaboration avec les collecteurs et transformateurs pour optimiser la capacité de stockage nationale, utiliser pleinement la capacité de production des transformateurs et minimiser les coûts de transport et de stockage. Une partie des céréales collectées est livrée directement aux clients de l'OC, réduisant ainsi la nécessité de stockage intermédiaire. Le reste est stocké dans les silos de l'OC selon la demande régionale et la capacité de stockage des zones de production et de consommation. Cette organisation permet de programmer la livraison des céréales sur plusieurs mois en fonction des besoins et des capacités des différents acteurs impliqués.

Qualité des Céréales. La qualité des céréales est cruciale pour la consommation et la détermination des prix d'achat et de vente. Depuis 2000, l'OC s'est concentré sur la qualité des céréales collectées, notamment via le barème d'agrèage. Ses missions incluent l'analyse des céréales importées et collectées, l'arbitrage des litiges entre agriculteurs et collecteurs, et l'encadrement des études sur la qualité. Pour assurer ces missions, des infrastructures adaptées sont en place : un laboratoire central accrédité, onze laboratoires régionaux, trois laboratoires des silos portuaires et sept laboratoires des silos de repli. Le décret n° 2007-1401 fixe les critères de qualité et les tolérances pour les céréales, déterminant les prix d'achat et de vente. Les contrôleurs effectuent des analyses physiques et technologiques des céréales, utilisant des échantillonneurs automatiques ou manuels pour vérifier les critères de qualité comme le poids spécifique, les impuretés et le taux de mitadinage.

Malgré ces efforts, la qualité des produits de minoteries ne répond pas toujours aux besoins des acteurs de la deuxième transformation, particulièrement ceux de la biscuiterie et de la pâtisserie industrielle.

Ces derniers considèrent en effet que la qualité du blé, notamment celui importé, est un facteur limitant pour développer des produits de meilleure qualité et pour améliorer leur productivité d'une manière générale.

A2.2.3 Le sous-secteurs des pâtes et couscous

Le sous-secteur des pâtes et couscous en Tunisie repose sur l'utilisation de la semoule de blé dur pour produire diverses variétés de pâtes et du couscous industriel. Dominé par quelques grandes entreprises, ce secteur est fortement intégré verticalement, ce qui permet des économies d'échelle. Cependant, il est confronté à des défis liés à la dépendance aux importations de blé, à des réglementations strictes et à des compensations financières insuffisantes de l'État, limitant ainsi l'innovation et la croissance.

Le sous-secteur des pâtes alimentaires en Tunisie utilise principalement la semoule de blé dur, issue de la première transformation de la minoterie. Cette industrie comprend diverses lignes de production pour :

- Les pâtes longues
- Les pâtes courtes
- Les pâtes spéciales

La variété des produits fabriqués inclus :

- **Pâtes Normales** : Fabriquées exclusivement à partir de semoule.
- **Pâtes Spéciales** : Incluent les pâtes enrichies et les pâtes aux œufs, produites sous différentes formes et dessins.

Ce sous-secteur inclut également le **couscous industriel**. Connu sous le nom de « couscous rapide » en raison de sa nature précuite, il est obtenu par roulage mécanique, précuisson puis séchage. Ce produit est fabriqué sur des lignes distinctes de celles des pâtes alimentaires (CEPI, 2003).

Figure 64. Les Pâtes Alimentaires et le Couscous en un coup d'œil

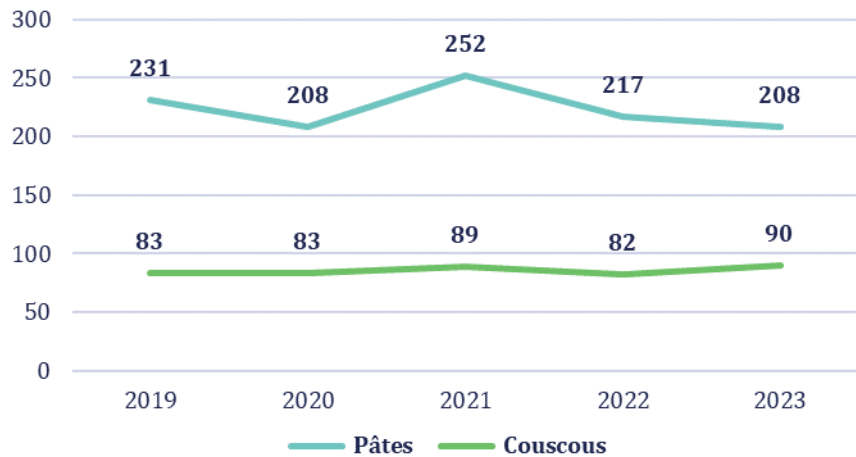
Caractéristique	Détails
Pâtes alimentaires et le couscous	
Nombre d'entreprises	6
Production annuelle moyenne	Couscous : 66,000 tonnes Pâtes : 255,000 tonnes (60% Pâtes courtes, 40% Pâtes longues)
Utilisation de la capacité de production	25% pour les pâtes, 12% pour le couscous
Emploi permanents	1 000 (700 pour les pâtes, 300 pour le couscous)

Source : (APII, 2018)

Un secteur concentré et intégré verticalement. Le marché tunisien des pâtes et du couscous est dominé par un nombre limité d'acteurs, principalement La Rose Blanche, Épi d'Or et Randa. Ces entreprises représentent ensemble une part de marché significative, estimée à environ 70% et sont toutes intégrées dans les minoteries-semouleries (ilBoursera, 2022). En effet, Il s'agit d'une activité très capitalistique avec des marges très faibles, nécessitant une taille critique significative pour atteindre la rentabilité (IAA, 2018).

Le secteur des pâtes et du couscous en Tunisie est un exemple typique d'intégration verticale, où les grandes entreprises contrôlent plusieurs étapes de la chaîne de valeur. Par exemple, La Rose Blanche est le premier producteur et exportateur de pâtes et couscous, le premier producteur de farines et semoules, le premier collecteur de céréales, et le premier producteur de semences de blé. Cette intégration permet à ces entreprises de bénéficier d'économies d'échelle, réduisant ainsi leurs coûts de production et augmentant leur compétitivité. Cela leur permet de mieux contrôler leur chaîne de valeur en termes de qualité tout en réalisant des économies de coûts.

Figure 65. Évolution de la production de pâtes et de couscous pour le marché local (en 1000 tonnes)



Source : (Chambre Nationale des Fabricants de Pâtes Alimentaires, 2023)

Figure 66. Évolution de la valeur et quantité de productions des pâtes et couscous subventionnée par l'état (en mille tonnes)

Pâtes et couscous	2019	2020	2021	2022	2023	19-23
Quantité	314.8	284.8	333.3	288.8	290.6	-7.7%
Valeur (MDT)	97.5	78.5	122.8	102.0	102.586	5.12%

Source : (Direction à l'Unité de compensation des produits de Base, 2023)

Le marché intérieur : Une forte consommation locale.

Selon l'Organisation Internationale des Pâtes, la Tunisie est le deuxième plus grand consommateur de pâtes au monde derrière l'Italie et le premier au Maghreb, consommant 17 kg par personne et par an (Kapitalis, 2023). Basé sur des entretiens, le marché intérieur accapare environ 80% des ventes. Les marques sont établies, ce qui signifie qu'elles ont une présence significative et durable sur le marché, possèdent une réputation solide et une identité de marque reconnue.

Figure 67. Consommation par Personne par An 1985-2023 de Pâtes et Couscous (en kg)

Produits	1985	1995	2005	2015	2023
Pâtes	14,60	12,30	11,9	12,4	17
Couscous industriel	13,30	10,60	11,1	11,0	N/D

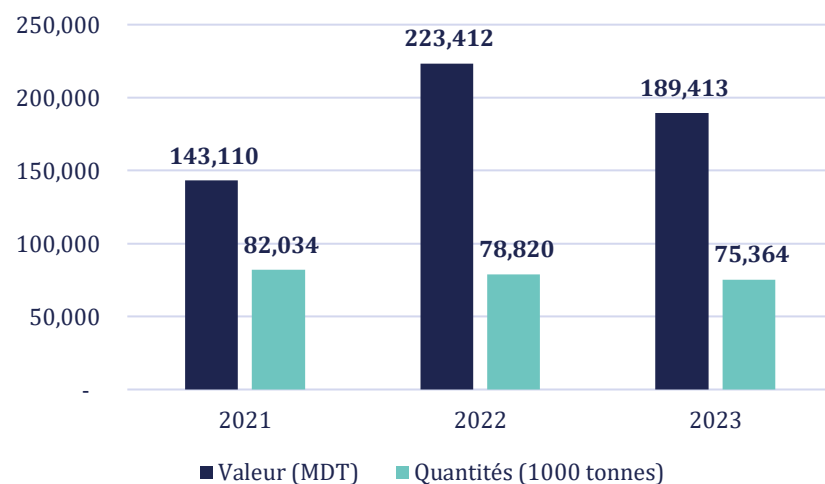
Source : (INS, 2015) et (Kapitalis, 2023)

Sur la base du tableau ci-dessus, la consommation de pâtes en Tunisie a augmenté de 37% entre 2015 et 2023. En revanche, la consommation de couscous industriel est restée relativement stable entre 2005 et 2015, ne montrant aucune croissance. Ce manque de croissance peut être attribué aux habitudes de consommation

tunisiennes, où le couscous est traditionnellement consommé seulement certains jours de la semaine. La consommation de couscous artisanal « fait maison » explique aussi cette tendance.

L'Afrique : La Principale Destination des Exportations. Le secteur exporte spécialement en Afrique. Les pâtes sèches, avec une durée de conservation de 1 à 2 ans, sont plus faciles à exporter vers d'autres pays, particulièrement en Afrique où la logistique peut être compliquée. En 2022, la Tunisie a exporté des pâtes pour une valeur de 223 MDT, ce qui en fait le 33^{ème} plus grand exportateur de pâtes au monde. *(Voir la figure suivante pour une évolution des exportations de pâtes alimentaires)*

Figure 68. Evolutions des Exportations des Pâtes Alimentaires de la Tunisie (2021-23)



Source : (INS, 2023)

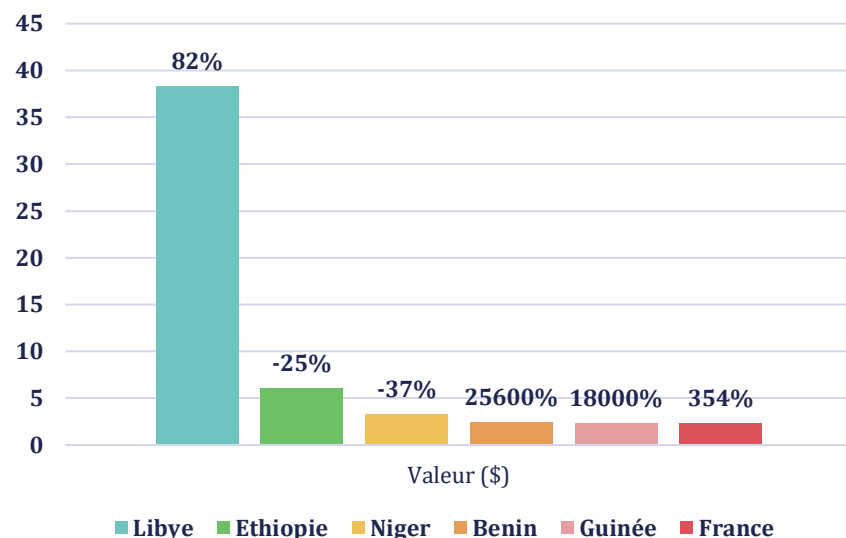
La Croissance des Exportations Malgré les Défis. La valeur des exportations a diminué de 15,21% entre 2022 et 2023, bien qu'une augmentation nette de 32,35% ait été observée entre 2021 et 2023.

179

En termes de quantité, les exportations ont diminué de 8,13% sur la même période. Selon les entretiens réalisés, cette situation est en partie due à l'augmentation du nombre de producteurs de pâtes en Libye, ce qui a intensifié la concurrence le marché.

Bien que la Tunisie exporte vers de nombreux pays subsahariens comme le Bénin, la Guinée et l'Éthiopie, la Libye reste la principale destination d'exportation pour les pâtes alimentaires. Selon les entretiens réalisés, cela s'explique non seulement par la proximité géographique et une longue histoire de relations commerciales, mais aussi parce que les Libyens accordent une grande importance aux marques de pâtes alimentaires. Quelques entreprises tunisiennes jouissent d'une forte reconnaissance et d'une bonne réputation sur le marché de la Libye.

Figure 69. Principales destinations des exportations (2022) et croissance des exportations (2018-22) de pâtes de la Tunisie (en Million de dollars)



Source : (OEC, 2022)

La croissance des canaux ethniques. Malgré une concurrence croissante, les marchés d'exportation des pâtes tunisiennes ayant connu la plus forte croissance entre 2021 et 2022 sont la Libye (90,77 millions TND), suivie du Tchad (2,83 millions TND) et de la Italie (1,93 millions TND) (OEC, 2022). La croissance en Libye est principalement due à des problèmes de sécurité alimentaire et changement climatique, tandis qu'en Italie, cette croissance s'explique par la diversification des habitudes alimentaires, créant un marché favorable pour les pâtes tunisiennes, soutenu par une forte diaspora tunisienne et arabe qui consomme du couscous. En 2019, la Italie était le plus grand consommateur de couscous de l'Union européenne, représentant environ 43% de la consommation totale (Global Trade, 2019).

Le Défis de l'Approvisionnement. Comme indiqué dans A2.2.2, les quantités de blé dur produites ont diminué en 2023, tout comme les quantités importées, entraînant une pénurie de pâtes et de couscous, et d'autres produits céréaliers. Selon Agridata.tn, les quantités de blé disponibles (importation + production) ont diminué de 277 244,7 tonnes pour le blé tendre (-19,76%) et de 124 511,9 tonnes pour le blé dur (-8,87%) par rapport à l'année 2019. En raison de ce manque d'approvisionnement, il y a eu une forte spéculation.

En conséquence, les quotas des industriels de pâtes et couscous ont été réduits de 30%, provoquant des pénuries continues, exacerbées par la crise financière qui limite la capacité de l'État à importer des denrées essentielles (Nouira, 2024).

Le marché intérieur est en effet fortement régulé, avec des quotas imposés par l'OC pour le blé dur et le blé tendre. Le syndicat des meuneries soumet un programme prévisionnel mensuel de la demande à l'OC, qui l'accepte selon ses capacités. Chaque meunerie doit alors présenter un bon de commande avec paiement pour obtenir une autorisation de vente dans la limite de son quota mensuel, nécessaire pour prendre possession des céréales aux sites de livraison.

Cette régulation, bien qu'assurant une répartition équitable des ressources, limite la croissance des entreprises en ne leur permettant pas de dépasser les quotas fixés.

Par ailleurs, pour maintenir des prix abordables pour les consommateurs, l'État impose aux transformateurs de vendre leurs produits en dessous des coûts de production. En compensation, l'État prévoit des subventions ou des compensations financières pour couvrir les marges perdues par les entreprises. Cependant, selon des entretiens, ces compensations arrivent souvent en retard

et sont souvent insuffisantes, ne couvrant pas toujours les pertes réelles, ce qui met les entreprises en difficulté financière.

De plus, la vente à perte compensée par des marges fixes ne favorise pas l'amélioration des produits et l'innovation. Cette situation empêche les entreprises d'obtenir des marges plus élevées à partir de recettes plus innovantes, freinant ainsi leur développement et leur compétitivité.

A2.2.4 Le Secteur de la Biscuiterie et Pâtisserie Industrielle

L'industrie de la biscuiterie et de la pâtisserie industrielle en Tunisie est dominée par quelques acteurs majeurs avec une capacité de production concentrée. Le secteur se caractérise par une diversité de produits, incluant des biscuits secs, à pâte molle, et à pâte liquide, ainsi que des pâtisseries industrielles comme les cakes et viennoiseries. Malgré une forte demande locale et des exportations croissantes vers les marchés limitrophes et africains, le secteur fait face à des défis liés à la qualité des matières premières et à une régulation stricte, ce qui impacte la productivité et l'innovation. Les tendances de consommation montrent une augmentation significative de la demande pour les produits de pâtisserie au détriment des biscuits.

L'industrie de la **biscuiterie** en Tunisie peut être divisée en trois catégories selon l'apparence et la composition du produit fini (APII, 2018) :

- Biscuits secs à pâte sèche ou dure, fourrée et enrobée (60%)
- Biscuits à pâte molle aux œufs (30%)
- Biscuits à pâte liquide (10%)

La **pâtisserie industrielle** est une branche de développement assez récente et les produits inclus :

- **Cake** : Gâteaux de différents types et saveurs, souvent emballés pour une conservation prolongée.
- **Viennoiseries** : Croissants, pains au chocolat, et autres viennoiseries.

Figure 70. Le secteur de la Biscuiterie et Pâtisserie industrielle en un clin d'œil

Caractéristique	Détails
Biscuiteries	
Nombre d'entreprises	13
Capacité de production annuelle	87 000 tonnes
Production annuelle moyenne	76 000 tonnes
Répartition de la production	Biscuits secs (60%), Biscuits à pâte liquide (30%), Biscuits à pâte molle aux œufs (10%)
Emploi	2 730
Pâtisseries industrielles	
Nombre d'entreprises	11
Capacité annuelle (tonnes)	10 000

Source : (APII, 2018)

Un secteur concentré avec de nouveaux entrants. La plupart du marché est dominée par des acteurs historiques. Selon les entretiens réalisés, de nouveaux acteurs intègrent le secteur et se concentrent sur des niches spécifiques comme celui des cakes par exemple. La capacité annuelle de production de la branche est de 87 000 tonnes, avec un taux d'utilisation de 88%. Les quatre plus grandes biscuiteries contrôlent 86% de cette capacité (APII, 2018).

L'ouverture du marché à l'importation a incité de nombreuses entreprises à améliorer la qualité de leurs produits. La SOTUBI, associée à « LU » (ex-Danone, racheté par Kraft), domine le marché avec une part avoisinant les 60% (APII, 2018). Comme les autres acteurs, les entreprises de la biscuiterie, telles que la SOTUBI, utilisent des licences de marques européennes (par exemple LU) pour les recettes et l'innovation de produits, tandis que celles de la pâtisserie industrielle se composent de marques propres.

Augmentation de la Consommation de Pâtisserie au Détriment des Biscuits. Sur la période 2007-2024, il y a eu un changement significatif des habitudes de consommation, passant d'une forte consommation de biscuits à une préférence pour la pâtisserie. Pendant cette période, les biscuits n'ont connu aucune croissance et ont même subi une érosion de leur valeur. En revanche, la pâtisserie a vu une forte augmentation de la consommation, du volume et de la valeur. (Voir la figure suivante pour plus de détails).

Figure 71. Évolution des sous-secteurs de la biscuiterie et de la pâtisserie (2007 – 2014)

Biscuiterie			
Année	2007	2014	Croissance
Consommation annuelle par habitant (kg)	3.1	2.8	-9.7%
Volume (tonnes)	37000	36000	-2.7%
Valeur (MDT)	125	118	-5.6%
Prix (DT/kg)	3.37	3.28	-2.7%
Pâtisserie (Cake + génoise)			
Consommation annuelle par habitant (kg)	0.7	1.9	171.4%
Volume (tonnes)	8000	25000	212.5%
Valeur (MDT)	40	124	210.0%
Prix (DT/kg)	n.d.	4.96	n.d.

Source : (Ulysse Trade, 2016)

Cette tendance se manifeste également par la consommation élevée de sucre en Tunisie, notamment dans les gâteaux et génoises qui contiennent traditionnellement beaucoup de sucre. Le tunisien consomme en moyenne 30 kg de sucre par an, dont la moitié directement et l'autre moitié dans des produits industrialisés. La moyenne mondiale est d'environ 25 kg, tandis que l'OMS recommande de se limiter à 9 kg (Bergaoui, 2022). Le sucre, étant subventionné et bon marché, entraîne inévitablement une surconsommation.

Importance du Marché Limitrophe pour les Produits de Biscuiterie et Pâtisserie Industrielle. Contrairement aux pâtes et au couscous, les produits de pâtisserie industrielle, comme les cakes et autres produits similaires, ont généralement une durée de conservation moyenne de 2 à 6 mois et sont donc assez fragiles. Les

produits du sous-secteur de la biscuiterie ont une durée de conservation un peu plus longue, allant de 6 à 12 mois selon le format, mais cela reste inférieur à celle des pâtes et du couscous. Cela rend le marché limitrophe très important en termes de logistique pour ces produits, car la proximité géographique permet de réduire les délais de transport et de garantir la fraîcheur et l'intégrité des produits jusqu'à leur destination finale.

Entre 2013 et 2018, la demande pour les exportations de biscuits a particulièrement augmenté vers le marché limitrophe et africain. Quatre destinations absorbent 70% des exportations : la Libye (28%), l'Algérie (25%), la Italie (15%) et l'Italie (3%) (APII, 2018).

Un sourcing plus varié mais avec des matières régulées affectant la productivité et l'innovation. Le sourcing pour les biscuits et la pâtisserie industrielle est plus complexe car il nécessite une variété d'ingrédients comme la farine, le sucre et l'huile végétale etc.

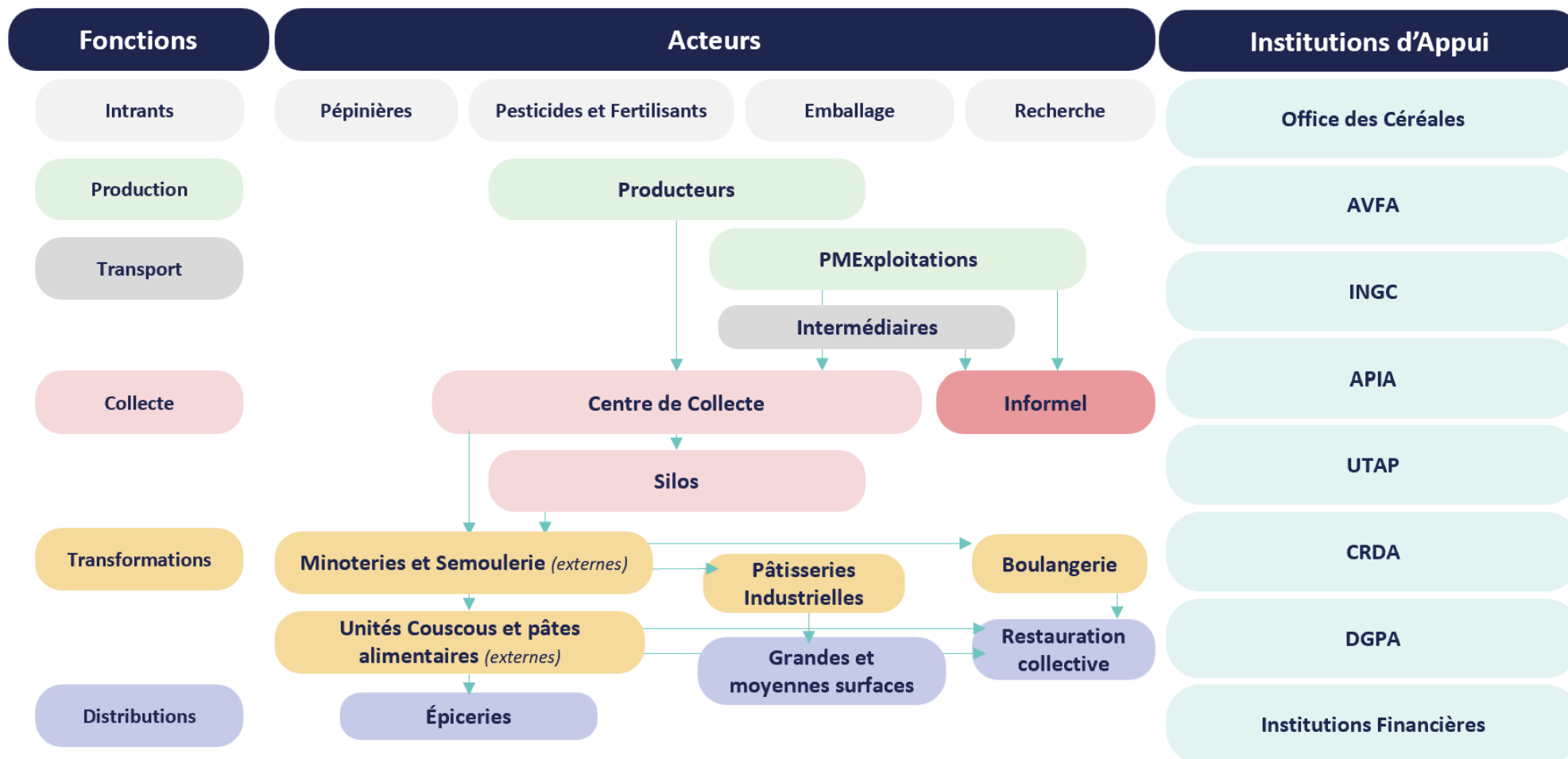
- **Le Sucre :** Depuis septembre 2021, la Tunisie connaît des fluctuations dans l'approvisionnement de plusieurs denrées, notamment le sucre importé par l'Office du Commerce (OCT). L'office perd 0,6 dinar par kilogramme de sucre, avec une consommation quotidienne de mille tonnes (environ 360 000 tonnes annuellement). Le sucre est acheté à 2,1 dinars le kilo et vendu à 1,4 dinar le kilo aux industriels et commerçants de gros (Business News, 2023).
- **La farine :** La farine est achetée aux minoteries qui sont elles-mêmes soumises à une régulation stricte par l'État tel que décrit plus haut. Les difficultés d'approvisionnement et ces quotas se traduisent par des taux d'exploitation moyens inférieurs à 60 % de la capacité actuelle de production (APII, 2018). La farine achetée est principalement du blé tendre sachant que la plupart

de cette farine est destinée à la boulangerie (70%) et 30% est utilisée pour la pâtisserie et la biscuiterie. Une contradiction persiste : la matière première est subventionnée pour cette branche d'activité alors que les prix sont libres à la vente sur le marché.

Par ailleurs, la qualité de la farine fournie par les minoteries ne répond pas toujours aux besoins des acteurs de la biscuiterie et de la pâtisserie industrielle. Ces derniers considèrent en effet que la qualité du blé, notamment celui importé, est un facteur limitant pour développer des produits de meilleure qualité et innover sur d'autres produits.

En effet, selon les interviews des acteurs, le faible niveau de stocks dans toute la chaîne fait que le temps de repos, avant de moudre la farine, est insuffisant pour garantir une qualité optimale. De plus, l'origine du blé n'est pas toujours identifiable, avec le mélange de différentes sources de blé tendre. Cette variabilité dans les mélanges peut entraîner des différences de qualité et de performance dans les produits finis.

A2.2.5 Cartographie de la Chaîne de Valeur



Source : (FAO, 2017)

La gouvernance de la filière céréalière en Tunisie implique divers acteurs tels que l'Office des Céréales (OC), le ministère de l'Agriculture, et les collecteurs privés, qui régulent l'ensemble du processus de production à consommation. Malgré la libéralisation des marchés initiée en 1990, la filière reste largement administrée par les pouvoirs publics. L'OC, sous la tutelle du ministère de l'Agriculture, joue un rôle central en gérant l'approvisionnement, le stockage et la commercialisation des céréales. Cette structure assure également une médiation financière entre la Caisse Générale de Compensation et les opérateurs du secteur, garantissant ainsi un fonctionnement régulé de la filière.

La Gouvernance, une filière administrée à plusieurs niveaux. Le fonctionnement de la filière céréalière est étudié pour identifier les mécanismes de gouvernance en examinant le rôle et la mission des différents opérateurs dans sa régulation. La filière comprend de nombreux intervenants, de la production à la consommation finale, incluant l'OC, le Ministère de l'Agriculture, le Ministère du Commerce, l'OCT, les coopératives, les collecteurs privés agissant en tant que mandataires de l'OC, et les EAA.

Malgré la libéralisation des marchés agricoles et alimentaires initiée en 1990 avec le plan d'ajustement structurel imposé par le FMI, et poursuivie en 2005, la filière céréalière reste administrée à tous ses niveaux par les pouvoirs publics, principalement à travers l'OC et la Caisse Générale de Compensation (CGC) (FAO, 2017).

L'Office des Céréales. L'OC, sous la tutelle du ministère de l'Agriculture, est le principal opérateur de la filière céréalière. Créé en 1962, l'OC était initialement chargé de promouvoir diverses

cultures, mais un décret-loi de 1970 a réduit ses responsabilités à la promotion des céréales. Conformément au plan d'ajustement structurel des années 1990, l'OC a autorisé les opérateurs privés à collecter des céréales en 1990 et a privatisé la commercialisation de certains produits agricoles entre 1992 et 1993. Cette réorientation stratégique visait à recentrer l'OC sur des activités clés :

- L'approvisionnement en céréales, par l'achat local et l'importation.
- Le stockage et la commercialisation des céréales.
- Le soutien technique et l'encadrement des acteurs de la filière.

Ces missions sont exécutées par des structures centrales et régionales à travers la Tunisie. L'OC agit également comme intermédiaire financier entre la CGC et les opérateurs de collecte, de stockage, et de transformation. Il détient un monopole sur l'achat et la commercialisation des céréales, fixant les prix à tous les stades de la filière. Les subventions de la CGC permettent de couvrir les coûts réels, avec 97% des frais de logistique et de stockage pris en charge par l'État en 2013 (FAO, 2017).

Centres de Collecte. La collecte des céréales en Tunisie, qui commence entre juin et août, est réalisée par des mandataires spéciaux et, depuis 2004, progressivement par des privés pour renforcer les mécanismes du marché. Les collecteurs achètent les céréales des agriculteurs pour le compte de l'OC à un prix fixé par la législation, annoncé en début de campagne. La commercialisation de l'orge est libre, mais un prix d'intervention protège contre la chute des prix. Depuis 2008, une prime de « prompte livraison » incite les agriculteurs à livrer avant le 31 août pour une meilleure gestion des stocks. Un décret accorde également des primes de magasinage, des marges nettes de rétrocession et des péréquations de transport pour encourager le stockage. Le service des céréales locales

organise ensuite la livraison des céréales aux clients de l'OC ou aux silos de stockage selon les besoins.

Les centres de collecte garantissent l'achat de la production auprès des céréaliculteurs, mais cette relation est souvent fluctuante en raison de plusieurs facteurs. La variabilité de la production est liée aux conditions climatiques changeantes, tandis que la variabilité des flux est due aux crédits impayés par les agriculteurs et à leur réticence causée par divers problèmes (FAO, 2017).

- **Les retards de paiement des producteurs**, qui créent des tensions et une méfiance envers les centres de collecte.
- **Les litiges liés au barème d'agrèage**, perçu comme injuste par les agriculteurs, et les pertes lors de la manutention et de la détermination du poids (pont bascule).
- **La perception de pertes financières** et d'un manque à gagner dû à un échantillonnage jugé peu conforme, poussant les agriculteurs à traiter directement avec les intermédiaires pour obtenir un paiement immédiat.

Ces problèmes poussent les agriculteurs à préférer traiter avec des intermédiaires, réduisant ainsi leur marge et créant une relation non-gagnant-gagnant. Cette situation soulève des questions sur la garantie d'approvisionnement des centres de collecte en l'absence de contrat formel. Malgré quelques contrats signés, les relations sont caractérisées par l'absence d'acte de contractualisation entre les acteurs, entraînant souvent des retards de paiement et des conflits.

Organisation de la Commercialisation du blé. La commercialisation des céréales en Tunisie est organisée par l'OC en collaboration avec les différentes parties prenantes de la filière. Pour le blé dur et le blé tendre, le syndicat des meuneries présente à l'OC un programme prévisionnel de la demande mensuelle, variable selon les périodes et la disponibilité des céréales. L'OC accepte et répond à ce programme selon sa capacité d'offre. Chaque meunerie doit

présenter une commande et paiement au guichet régional de vente pour obtenir une autorisation de vente dans la limite de son quota mensuel, puis présenter cette autorisation au site de livraison.

Régulation de la Filière à travers la CGC. La régulation de la filière est soutenue financièrement par la CGC, qui subventionne les opérations de « vente à perte » pour compenser l'écart entre les prix perçus et les coûts réels. Ainsi, la plupart des coûts logistiques et de stockage sont pris en charge par l'État, avec des frais de fonctionnement couverts par des marges forfaitaires prélevées sur les subventions.

Les subventions de la CGC visent à maintenir des prix favorables pour les producteurs et les consommateurs. Pour les producteurs, les prix sont maintenus au-dessus des niveaux du marché international et fixés par l'OC en début de campagne. Après une période de stagnation, les prix ont été progressivement augmentés pour accompagner les prix internationaux, encourageant ainsi la production nationale. Pour les consommateurs, les prix des produits céréaliers (pain, semoule, farine, couscous, pâtes) sont fixés par l'État. La subvention aux fabricants, calculée à partir du coût de revient par différence avec le prix de vente officiel, permet de maintenir des prix bas pour les consommateurs.

Compensation des Prix à la Production et à la Transformation. L'État utilise le monopole de l'OC pour équilibrer les prix payés aux producteurs et les prix payés par les consommateurs. Le coût des céréales pour l'OC est réduit par des subventions, permettant aux transformateurs de vendre leurs produits finis à des prix réduits. La compensation des prix a augmenté ces dernières années en raison de la hausse des prix internationaux et de l'insuffisance de la production locale, impactant fortement le budget de la CGC.

Malgré ce système de subvention, la Tunisie a connu de longs épisodes de pénurie de produits alimentaires de base, notamment

pour les produits dérivés de céréales, mettant en jeu la sécurité alimentaire du tunisien, notamment pour le citoyen qui a des difficultés d'accès.

Relations Agriculteurs–Prestataires de Services. Cette relation est dominée par les structures d'appui étatiques pour l'encadrement technique, telles que les CRDA, l'OC, les CTV, et l'INGC. Le taux de couverture reste faible en raison des moyens humains et matériels limités de ces structures, ce qui est insuffisant, surtout pour les petits exploitants. Cela contribue en grande partie aux faibles performances de la production.

- Faible impact du transfert des techniques rationnelles et de bonnes pratiques de récolte.
- Faible taux d'adhésion des agriculteurs aux SMSA et GDA, ce qui limite leur accès à du matériel performant et à l'amélioration de leur niveau technique.
- Forte dépendance des agriculteurs aux propriétaires de matériel agricole, notamment les moissonneuses-batteuses, créant un déséquilibre marqué par le rapport de force des propriétaires qui imposent leur prix et influencent les dates de récolte.

Les organisations professionnelles telles que l'UTAP et le Syndicat des Agriculteurs de Tunisie (SYNAGRI) agissent comme organismes de coordination des acteurs de la filière. Cependant, leur implication reste limitée. L'encadrement et l'appui technique des céréaliculteurs, notamment en matière de techniques de récoltes, doivent être renforcés. La profession et les SMSAs pourraient jouer un rôle crucial dans ce domaine. De plus, l'absence de coordination entre les différents prestataires et la lenteur de leurs interventions aggravent la situation.

Les centres de collecte jouent aussi un rôle de prestataires de services en fournissant des intrants à crédit, ce qui est essentiel pour les petits agriculteurs éloignés et sans moyens financiers.

Cependant, cette relation est marquée par la dominance des centres de collecte, qui obligent les agriculteurs à leur livrer leur récolte en échange des intrants. La Banque nationale agricole (BNA) est un acteur majeur du financement du secteur agricole et agroalimentaire. Il est nécessaire d'améliorer la coordination entre les différents prestataires et d'accélérer leurs interventions pour renforcer cette relation.

Présence d'un Circuit Informel. Une partie de la récolte semble suivre un circuit informel, estimé à 20 à 30% de la récolte par les acteurs du secteur. Cependant, peu d'informations existent sur sa nature et son fonctionnement. Ce circuit informel pourrait être à l'origine de pertes en raison de moyens de transport inadéquats, affectant ainsi la création de valeur au sein de la chaîne et réduisant les gains des agriculteurs et des centres de collecte. La professionnalisation des opérateurs de transport pourrait réduire l'intervention de ce circuit informel dans la chaîne céréalière. En général, le maillon collecte demeure le centre de commande de toute la chaîne. Ce dysfonctionnement pourrait s'expliquer, comme mentionné plus haut, par la fragilité des relations entre agriculteurs et centres de collecte, nécessitant une contractualisation pour stabiliser ces interactions et réduire la dépendance au circuit informel.

Pertes dans la Filière Céréalière. Les pertes à tous les niveaux de la filière céréalière représentent un manque à gagner pour tous les opérateurs, réduisant leurs revenus et menaçant la sécurité alimentaire de la population, tant en quantité qu'en qualité. Ces pertes entraînent une consommation inutile de ressources et ont des impacts environnementaux et économiques significatifs. Économiquement, les pertes de céréales se traduisent par des pertes financières pour la CGC, et l'irrégularité de la production, ajoutée aux pertes le long de la chaîne, constitue une contrainte majeure à l'approvisionnement en céréales locales (FAO, 2017).

Les menaces spécifiques incluent :

- **Les grandes exploitations céréalières**, qui détiennent près de 80% des superficies céréalières et possèdent un parc matériel important mais vétuste, y compris des moissonneuses-batteuses.
- **Les petits et moyens agriculteurs**, dont les coûts de production sont élevés en raison de la faible productivité et de l'absence d'économies d'échelle, où toute perte se traduit directement par une perte de revenu.

D'autres menaces, susceptibles de provoquer des pertes importantes de céréales, concernent :

- **Les anciens centres de collecte**, surtout ceux en béton appartenant à l'OC, loués à des privés et dont les silos sont vétustes et peu équipés.
- **Le transport à tous les niveaux de la filière**, en particulier le transport privé utilisé par les agriculteurs ou les minotiers pour des distances inférieures à 30 km.

ANNEX 3 – OPPORTUNITÉ 3 : LES SEMI-CONSERVES DE FRUITS ET LÉGUMES

A3.1. Choix du sous-secteur

Le défi dans l'opportunité 3 est de gagner des parts de marché sur les produits du terroir et les produits Gourmet

Les sous-secteurs qui sont dans cette opportunité sont :

- L'Huile d'Olive
- Dattes & Dérivés
- Pâtes et couscous
- Fromage (à base de lait frais)
- Boissons alcoolisées (Vins)
- Boulangerie & pâtisserie (pâtisserie traditionnelle)
- Conserves et semi-conserves de fruits et légumes dont la Harissa

Question à répondre. L'objectif clé du choix des sous-secteurs est de fournir l'exemple, au sein de chaque opportunité, qui sera le plus pertinent pour répondre à l'objectif et aux caractéristiques de recherche mis en évidence dans le tableau suivant.

Objectif	Comment est-ce qu'on peut s'introduire de façon établie dans des marchés profitables?
Recherche	Sous-secteurs liés au terroir et au patrimoine tunisiens, parvenant à se différencier sur les marchés internationaux.

Les conclusions et recommandations tirées de l'analyse stratégique du sous-secteur des semi-conserves de fruits et légumes ont le

potentiel d'apporter une valeur ajoutée au-delà de ce domaine spécifique. Bien que cette analyse soit principalement centrée sur les caractéristiques uniques des semi-conserves, elle révèle également des tendances, des défis et des opportunités pertinents pour d'autres produits agricoles transformés dans le cadre de l'opportunité 3. Les préférences des consommateurs, la dynamique du marché, les canaux de distribution et les forces concurrentielles sous-jacentes sont souvent interconnectés et influencent divers secteurs des produits agricoles transformés.

Le Choix des Semi-conserves de fruits et légumes. Le sous-secteur des semi-conserves de fruits et légumes est proposé vu que :

- 1. Durabilité et résilience de la chaîne de valeur :** La durabilité et la résilience de la chaîne de valeur associée peuvent soutenir son développement, comme dans le cas des chaînes de valeur des tomates séchées, de l'artichaut, des olives de tables et de la harissa.
- 2. Potentiel pour développer les exportations :** Il dispose d'un potentiel pour développer les exportations sur des marchés de niche à haute valeur ajoutée.

La méthodologie de choix du sous-secteur des semi-conserves de fruits et légumes est donnée dans l'Annex 4.

A3.2. Les Semi-conserves de fruits et légumes en Tunisie

Définitions. Dans le cadre de l'opportunité 3, nous prendrons en compte comme sujet principal les semi-conserves de fruits et légumes en Tunisie.

Les semi-conserves de fruits et légumes en Tunisie représentent un sous-secteur clé des industries agroalimentaires. Ces produits sont des denrées alimentaires périssables, conditionnées en récipients étanches aux liquides, et ayant subi des traitements de conservation (comme la pasteurisation, le salage ou le séchage) pour prolonger leur durée de conservation, bien que moins que celle des conserves classiques (Ministère de l'Industrie Tunisienne, 2013). Cette branche permet ainsi de valoriser une partie importante de la production agricole de fruits et légumes, ciblant aussi bien le marché local que le marché à l'export.

A3.2.1. Origine et évolution récente du sous-secteur

Le sous-secteur industriel des semi-conserves de fruits et légumes a connu ces dernières années un développement significatif au même titre que le sous-secteur industriel des conserves d'une manière générale ; un développement côtoyant une présence de plus en plus significative d'une production artisanale vu une demande croissante du consommateur tunisien pour les produits de terroir.

Origines Historiques. L'industrie des semi-conserves de fruits et légumes en Tunisie trouve ses racines dans la riche tradition agricole du pays. Depuis des siècles, les agriculteurs tunisiens cultivent une variété de fruits et légumes, profitant du climat méditerranéen favorable. Les techniques de conservation traditionnelles telles que le séchage, le salage et la mise en saumure ont été développées pour prolonger la durée de conservation de ces produits périssables. Avec le temps, ces pratiques se sont modernisées pour répondre aux exigences des marchés contemporains. Ce sous-secteur s'est développé d'une manière concomitante avec celui des conserves

alimentaires représentées principalement par la conserve de tomate et la harissa.

Industrialisation et Croissance. Au cours des dernières décennies, le secteur des semi-conserves en Tunisie a subi une transformation majeure. L'industrialisation et l'innovation technologique ont permis d'améliorer la qualité et la diversité des produits disponibles. Cette branche regroupe aujourd'hui de nombreuses entreprises avec une gamme diversifiée de semi-conserves qui ont reçu un soutien important de divers programmes comme le Programme de Mise à Niveau, le Programme National de la Qualité ou plus récemment le programme PAMPAT. Ces programmes ont encouragé l'adoption de meilleures techniques de production et l'amélioration de la qualité des produits. Cette gamme se trouve particulièrement dominée par la production des semi-conserves de piments dont la harissa, de tomates séchées, d'artichauts et d'olive de table (ONUDI, 2020).

Une stratégie pour la valorisation des produits de terroir.

Vu l'importance des produits de terroir dans le développement régional et eu égard à un intérêt croissant des consommateurs envers ces produits, une stratégie pour la valorisation des produits de terroir a été initiée en 2020 par le ministère de l'Agriculture et des Ressources hydrauliques, avec le soutien du programme PAMPAT. Cette stratégie vient à la suite d'un ensemble d'initiatives visant à améliorer la visibilité et le positionnement des produits du terroir tant sur le marché local qu'à l'export. Un inventaire national des produits du terroir a été ainsi élaboré en 2016. L'organisation bisannuelle du concours tunisien des produits du terroir par l'APIA vient renforcer la démarche de la Tunisie pour la valorisation et à la promotion des produits du terroir y compris les semi-conserves. Des axes de la stratégie nationale de valorisation et de promotion des produits du terroir ont été validés par un comité de pilotage national le 04 mars 2021.

Les quatre axes portent sur :

- **Axe 1** : La commercialisation des produits du terroir
- **Axe 2** : La production agricole et valorisation des produits du terroir
- **Axe 3** : Le marketing territorial et tourisme autour des produits du terroir
- **Axe 4** : Le volet institutionnel et organisationnel pour structurer le sous-secteur des produits du terroir

Un plan d'action a été élaboré pour chaque axe et le suivi de sa mise en œuvre est assuré par l'APIA.

Une présence significative du secteur artisanal.

L'engouement du consommateur envers les produits de terroir a contribué au développement des semi-conserves de fruits et légumes fabriquées par des artisans. Ces artisans fabriquent particulièrement la harissa traditionnelle, en complément d'autres produits de terroir, à base de céréales notamment. Ceci est particulièrement le cas des artisans qui sont regroupés dans des associations de producteurs qui offrent une large gamme de produits artisanaux de terroir d'une région donnée.

Le nombre de ces artisans n'est pas connu vu que plusieurs d'entre eux opèrent dans un cadre informel. La fabrication artisanale des semi-conserves n'est pas soumise à des normes de fabrication alors que les semi-conserveries industrielles sont soumises à un cahier des charges relatif à l'agrément technique des unités de production des semi-conserves de produits d'origine végétale.

A3.2.2 Caractéristiques principales du sous-secteur



Le secteur des semi-conserves est principalement dominé par les tomates séchées, la harissa, l'artichaut et les olives de table. C'est un sous-secteur plutôt fragmenté avec une certaine spécialisation des unités pour certains produits comme la tomate séchée ou les olives de table. La harissa constitue le produit de terroir par excellence alors que les autres semi-conserves présentent un potentiel pour se positionner sur le segment du gourmet grâce à la qualité gustative reconnue pour certains produits comme la tomate séchée ou l'artichaut. Cette qualité étant étroitement liée à celle de la matière première agricole.

Ce sous-secteur se caractérise par ailleurs par la présence du secteur informel et/ou artisanal. Seules les unités de semi-conserves agréées répondent à des exigences de bonnes pratiques de fabrication définies dans un cahier des charges.

Un sous-secteur fragmenté avec une certaine spécialisation des unités.

Le sous-secteur des semi-conserves de fruits et légumes en Tunisie offre une large gamme de produits : semi-conserves d'olives, de câpres, d'artichauts, de piment (harissa, piment grillé), de tomates séchées, tapenades etc. (Chikhaoui, 2018).

Le secteur des semi-conserves regroupe 65 unités agréées, bien que le nombre d'opérateurs soit plus élevé en incluant le segment informel. Il existe toutefois une certaine spécialisation des unités de semi-conserves dans un produit donné. C'est le cas en particulier pour les unités qui vendent uniquement les tomates séchées et les artichauts sur le marché à l'export ou les semi-conserveries

spécialisées dans les olives de table commercialisées sur le marché local.

Les données ci-après présentent d'une manière plus détaillée la production de ces spécialités que sont :

- Les tomates séchées
- Les artichauts
- La harissa
- Les olives de table.

Les tomates séchées, une filière orientée à l'export. La tomate séchée est réputée pour ses vertus nutritives et gastronomiques. Elle est riche en fibres, en vitamines, en minéraux et en antioxydants, gagnant ainsi de plus en plus de place dans la cuisine internationale. Ce produit est en effet très prisé sur plusieurs marchés internationaux où la demande est forte.

Près de 6% de la production tunisienne de tomate de saison est destinée au séchage, soit 60 000 tonnes en 2023 pour produire 5 500 Tonnes de produits finis qui sont principalement commercialisés à l'export. La filière occupe le troisième rang parmi les produits les plus importants du secteur tunisien des conserves alimentaires, après le double concentré de tomates et la harissa (PAMPAT, 2020). La majeure partie de la tomate séchée produite en Tunisie est exportée en vrac. Par exemple, en 2020, près de 90 % de la production a été exportée vers une dizaine de destinations, dont l'Italie, qui détient de loin la première place avec près de 80 % du volume total (GICA, 2020).

Le séchage au soleil est l'un des principaux atouts de la tomate séchée tunisienne. Le séchage a été assuré en 2023 par 20 unités organisées bien que le nombre de stations opérant soit plus important (présence de secteur informel pour le séchage) (GICA, 2024). Le conditionnement se fait principalement en vrac, dans des

cartons de 10 kg, avec de petites quantités en pots de verre assaisonnées d'huile d'olive et d'herbes aromatiques.

Figure 72. Evolution de la filière des Tomates Séchées (2019-23)

Année	Nombre d'unité	Matière première (T)	Produit finie (T)	Exportation (T)	Exportation (mDT)
2019	17	60,000	5,450	5,350	37,637
2020	13	70,000	6,500	6,200	43,500
2021	19	60,000	6,000	4,315	28,630
2022	19	40,000	4,000	3,551	24,879
2023	20	60,000	5,500	4,939	44,756

Source : (GICA, 2024)

Quant à l'exportation, les quantités ont connu une légère fluctuation avec un niveau moyen de 5 000 T durant la période (2019-2023), à part une baisse significative en 2022. La valeur des exportations a suivi quant à elle une tendance à la hausse, avec une croissance de près de 20% sur la période (2019-2023).

Certaines unités exportant la tomate séchée vers l'Italie se spécialisent dans l'artichaut en saumure destiné également à l'export. Selon les données du tableau ci-dessous, l'exportation d'artichaut a connu en 2023 une forte croissance en quantité et surtout en valeur. L'exportation de ce produit se fait en vrac principalement vers l'Italie et présente un potentiel important à être développé sur le marché international compte tenu de la qualité gustative reconnue pour l'artichaut tunisienne comparé à d'autres pays producteur de ce légume.

Figure 73. Evolution des Exportations d'Artichaut (2012-2023)

Année	Exportation (T)	Exportation (MDT)
2021	19	598
2022	29	361

2023	130	1,379
------	-----	-------

Source : (GICA, 2024)

La harissa traditionnelle, le produit de terroir par excellence. La harissa est un des produits culinaires tunisiens les plus célèbres et est un élément identitaire du patrimoine culinaire national. La harissa est en outre prisée par de nombreux consommateurs en Europe, terrain d’émigration des Maghrébins dans plusieurs pays du monde, essentiellement les pays méditerranéens, arabes et Africains (PAMPAT, 2021).

En décembre 2022, la harissa a été inscrite sur la liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l’humanité de l’Unesco sous la désignation « La Harissa, savoir, savoir-faire et pratiques culinaires et sociales » (inscription 17.COM 7.b.30) (UNESCO, 2022). Cette inscription porte sur la harissa traditionnelle fabriquée d’une manière artisanale.

La harissa traditionnelle est également fabriquée par les semi-conserveries associée à une large gamme de produits. Durant la campagne 2022, 12 unités qui produisent de la harissa traditionnelle ont été agréées. Cette harissa est commercialisée en vrac (dans des seaux en plastique) ou dans des pots en verre. Les quantités d’harissa fabriquées en mode industriel selon les recettes « traditionnelles » sont faibles et ne sont pas connues contrairement à la harissa fabriquée par les conserveries de tomates. La recette standardisée industrielle constitue en effet le plus grand tonnage de production de la harissa fabriquée en Tunisie, avec une quantité de 23 800 Tonne en 2022. Ce type d’harissa est conditionné principalement dans des boîtes métalliques (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024).

La harissa traditionnelle en semi-conserve est également fabriquée par un nombre élevé d’artisans. Selon une récente étude conduite en 2023 par la FAO sur la chaîne de valeur de la harissa, il n’existe

pas de statistiques officielles sur ce nombre. Selon cette même étude, c’est principalement la harissa industrielle en conserve dans des boîtes métalliques qui se retrouve sur les étagères du marché international. Les quantités exportées en 2022 se sont élevées à 13800T (avec une moyenne de 12 684 Tonnes sur les cinq dernières années), soit 58% de la production nationale de la harissa industrielle. La valeur des exportations s’est élevée en 2022 à 78 millions de DT (équivalent à 25,25 millions de dollars), avec une valeur moyenne de 62,5 millions de DT sur les cinq dernières années (équivalent à 20,23 millions de dollars).

Quelques opérations d’exportation d’harissa traditionnelle sont assurées par les semi-conserves agréées. Les quantités exportées restent très faibles et peuvent être estimées à moins de 5% des quantités totales. Toutefois, leur valeur est bien plus élevée avec une harissa vendue à plus de 10DT/kg pour la harissa en semi-conserve (pot en verre) par rapport à un prix de vente moyen de 5,65 DT / kg pour la harissa en conserve.

Les semi-conserves d’olives de table, une capacité de transformation sous exploitée. L’olive de table représente une des principales semi-conserves en Tunisie. La production a été assurée en 2023 par 18 unités agréées avec une capacité totale de 22 000 Tonnes /an, sachant que la production se caractérise par la forte présence du secteur informel.

Figure 74. Evolution de la filière des Tomates Séchées Olives de Table (2019-23)

Année	Nombre d'unité	Matière première (T)	Quantité transformée (T)	Exportation (T)	Exportation (MDT)
2019	21	36 000	11 000	23	200
2020	22	20 000	7 000	22	333
2021	16	25 000	6 000	22	432

2022	18	28 000	2 300	-	305
2023	18	24 000	2 557	-	546

Source : (GICA, 2024)

L'analyse des données de production sur la période (2018-2023) permet de constater les principaux éléments suivants :

- Une production agricole à la baisse sur la période considérée, de près du tiers par rapport à 2019
- La quantité transformée a été par ailleurs presque divisée par 5 et a connu donc une baisse plus importante que la production des olives, utilisant ainsi un peu plus de 10% de la capacité existante.

La commercialisation se fait principalement soit en vrac dans des fûts de grande contenance ou des seaux en plastique, soit dans des bocaux en verre. Il est important de noter que la consommation locale est satisfaite en grande partie par les importations d'olives en vrac. L'exportation a été toutefois multipliée par 2 en passant de 200 T à 546 T en 2023 ; en dépit de cette croissance, le niveau à l'export de cette semi-conservede reste bien en deçà du potentiel que présente ce produit sur le marché international.

En effet, malgré l'importance du secteur oléicole en Tunisie, le secteur olive de table reste encore loin de l'essor escompté et demeure moins développé que le secteur huile d'olive. Une étude stratégique conduite sur l'olive de table en 2014 a montré la dominance de l'activité informelle qui exerce une concurrence déloyale vis-à-vis des industries de transformation du secteur organisé, la fluctuation des prix et une répartition inégale des marges entre les acteurs de la filière. Aujourd'hui, ce diagnostic reste valable encore plus dans un contexte caractérisé par l'impact du changement climatique sur la production agricole.

La qualité de la matière agricole, déterminant pour la qualité de la semi-conservede.

La production de semi-conservede de qualité est étroitement liée à la qualité des matières premières agricoles utilisées. La matière première est fournie directement par les agriculteurs ou à travers des intermédiaires, comme dans le cas du piment qui peut être acheté sur le marché des produits frais pour la fabrication de la harissa traditionnelle. La qualité de la matière première dépend des principaux facteurs suivants :

- **La sélection des variétés :** La sélection est essentielle pour garantir des produits finis de qualité supérieure. Par exemple, pour les olives de table, les variétés Meski, Picholine et Beldi sont particulièrement prisées pour leurs caractéristiques gustatives et leur texture adaptée à la transformation en semi-conservede. La variété Meski représente 56% des plantations, suivie par Picholine (14%) et Beldi (11%) (GICA, 2020). Ces variétés sont reconnues pour leur capacité à conserver leur fermeté et leur saveur après les processus de dénoyautage et de mise en saumure. Pour la harissa, la variété de piment « Baklouti » permet de donner le goût épicé de ce produit de terroir.
- **Les conditions de culture :** Les conditions de culture des matières premières jouent un rôle crucial dans leur qualité. Les olives, les câpres, et les artichauts cultivés dans des conditions optimales de sol, de climat et de pratiques agricoles ont tendance à présenter une meilleure qualité. Les pratiques agricoles durables et respectueuses de l'environnement, telles que l'utilisation modérée de pesticides et de fertilisants, contribuent à la production de matières premières exemptes de résidus chimiques et à la préservation des caractéristiques organoleptiques naturelles des produits. Le non-respect de ces pratiques, tel que l'utilisation excessive de pesticides, présente un risque de refoulement de la marchandise à l'export, comme l'exemple de l'artichaut frais refoulé aux frontières de l'UE en

janvier 2017, en raison du dépassement de limite maximale de résidus pour le Chlorpyrifos.

- **Récolte et manipulation pot-récolte** : Le moment de la récolte et les techniques de manipulation post-récolte sont également déterminants pour la qualité des matières premières. Une récolte effectuée à maturité optimale permet de garantir que les produits possèdent les qualités requises pour une transformation efficace. Une manipulation soignée après la récolte, incluant le tri et le lavage, aide à éliminer les impuretés et à prévenir les dommages mécaniques qui pourraient affecter la qualité finale des semi-conserves.
- **Certification et exigences qualité pour la transformation** : La transformation des matières premières agricole est importante aussi pour l'obtention d'un produit de qualité ; seules les semi-conserveries agréées répondent aux exigences qualité définies dans un cahier des charges, ce qui n'est pas le cas des semi-conserves fabriquées dans le cadre d'une activité artisanale.

Absence de semi-conserves labellisés. Il existe aujourd'hui en Tunisie un cadre institutionnel et juridique pour la valorisation des signes officiels de la qualité. L'introduction des signes de qualité liés à l'origine en Tunisie remonte à la première moitié du siècle dernier quand la législation a permis la mise en place des premières indications géographiques (IG) pour les produits viticoles. Un cadre juridique adéquat a été ensuite mis en place à travers la Loi cadre N°99-57 du 28 Juin 1999 relative aux appellations d'origine contrôlée (AOC) et aux indications de provenance (IP) des produits agricoles. Aujourd'hui, il existe 13 AOC dont 7 AOC viticoles et 4 IP. En dehors des AOC viticoles, la figue de Djebba est devenue ainsi le premier produit certifié ayant une indication géographique en Tunisie. Les 5 autres AOC et les 4 IP n'ont pas été adoptées par les opérateurs bien que les cahiers de charges existent (State Secretariat for Economic

Affairs (SECO) and Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), 2022).

Au-delà des indications géographiques, les produits typiquement tunisiens peuvent également être protégés à travers le « Food Quality Label Tunisia ». Il est réservé aux denrées alimentaires transformées justifiant une qualité supérieure, spécifique ou traditionnelle. Des cahiers de charges pour la harissa tunisienne et les sardines à l'huile d'olive extra vierge ont été publiés en 2014. Seule la harissa industrielle en conserve a bénéficié de la certification. Pour la campagne 2022, 4 conserveries ont en effet obtenu la certification (la certification n'a pas pu être reconduite en 2023 en raison des difficultés d'approvisionnement en piment de qualité).

Le label de l'agriculture biologique concerne la quantité et la valeur de la production agricole et agro-alimentaire la plus significative en Tunisie. Le nombre d'opérateurs certifiés en biologique est de 7 190, dont près de 93 % sont représentés par des exploitants agricoles. Les transformateurs ne représentent que 5 % du total (UNObio, 2019).

Figure 75. Nombres des Opérateurs Bio (2019)

Unité	Exploitant agricole	Unité de transformation	Exportateur	Nombre global
Nombre	6,669	361	160	7,190
Bio (%)	92.75%	5%	2.25%	100%

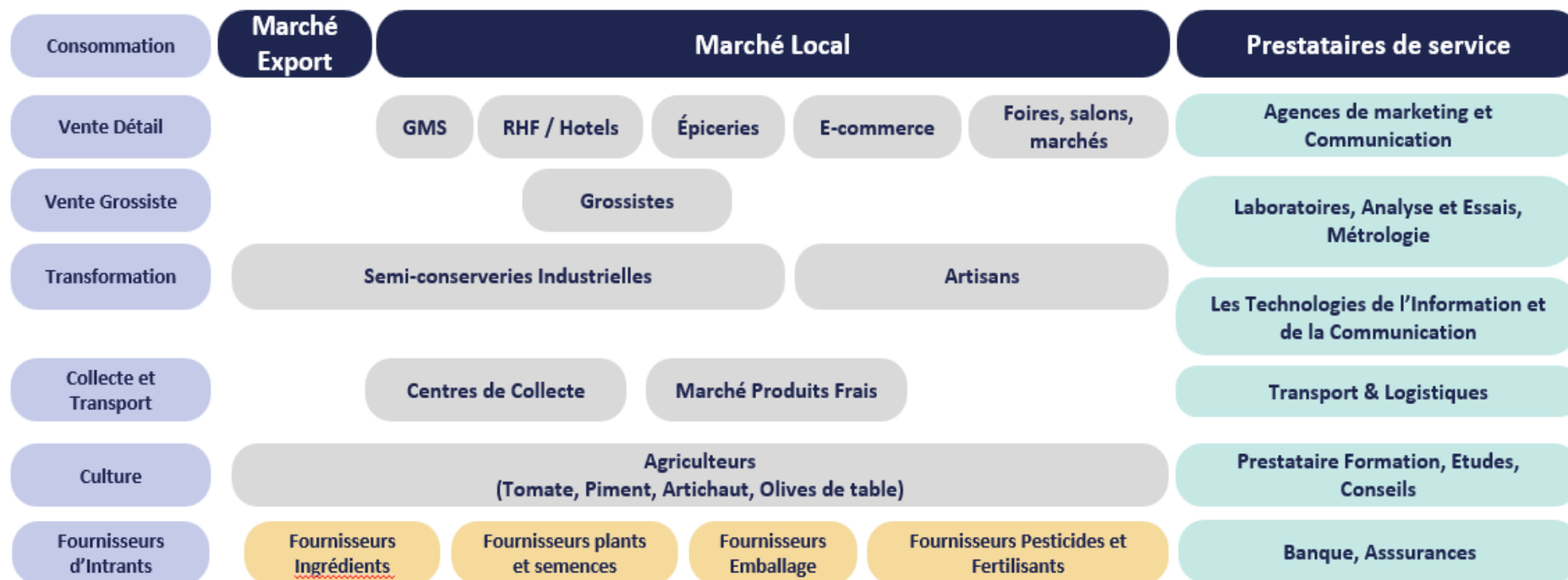
Source : (UNObio, 2019)

Le label de l'agriculture biologique concerne principalement l'huile d'olive et les dattes avec plus de 90% du total de la valeur des exportations de produits biologiques (Groupement Ariaconsult, 2022). « L'exportation des produits bio basés essentiellement sur l'huile d'olive et les dattes biologiques a permis de réaliser un chiffre

d'affaires de plus de 700 Millions de dinars en 2021 » (Nations Unies , 2022).

Il n'existe pas de semi-conserves certifiées bio ; quelques initiatives ont concerné la harissa mais elles restent ponctuelles et concernent de très faibles quantités. Malgré une demande sur ces produits bio, les transformateurs ont en effet des difficultés pour trouver une matière première biologique ; les pratiques de production en mode biologique et les pratiques agroécologiques d'une manière générale sont en effet quasi-absentes dans le domaine de la culture maraîchère.

A3.2.3 La Cartographie Sectorielle



Source : (Competitiveness, 2024)

La quasi-absence de contrats de culture entre les agriculteurs et les semi-conserveries, la dominance des petits producteurs, la multiplicité des intermédiaires et la faible intervention des institutions dans la gouvernance de la chaîne de valeur des semi-conserves de fruits et légumes sont autant de facteurs qui affectent la résilience des acteurs, notamment aux conséquences du changement climatique.

En effet, le stress hydrique et les conditions climatiques parfois extrêmes ne cessent d'influer négativement la production agricole et la qualité de la matière première, avec un impact négatif sur la durabilité économique et sociale des acteurs de la chaîne de valeur ; en particulier, celle des groupes vulnérables représentés par les agriculteurs et les petits producteurs d'une manière générale.

Une gouvernance impactant la résilience de la chaîne de valeur des semi-conserves. La chaîne de valeur permettant la transformation des fruits et légumes en semi-conserves se caractérise par la quasi-absence de contrats de culture entre agriculteurs et transformateurs. Ceci est particulièrement le cas pour la chaîne de valeur de la harissa où les semi-conserveries achètent le piment auprès d'intermédiaires ou sur le marché des produits frais. Pour les semi-conserves de tomates séchées, certains transformateurs établissent des relations de collaboration avec des agriculteurs afin de garantir un approvisionnement régulier pendant la campagne permettant d'honorer les contrats à l'export (PAMPAT, 2023). Ces relations se traduisent notamment par le financement de la campagne agricole de la part des industriels et/ou la fourniture de plants et des produits de traitement, voire l'encadrement de la culture.

Cet état des lieux s'explique notamment par la dominance des petits exploitants agricoles ; pour le cas du piment par exemple, 10 000 agriculteurs pratiquent cette culture sur une superficie totale de 14 900 Ha (année 2022), soit moins que 2 Ha / agriculteur en moyenne. L'association de petits producteurs existe mais reste timide au vu des défis. Ceci peut s'expliquer principalement par des difficultés de gouvernance et de leadership, et l'insuffisance de soutien financier et technique de ces associations. Même si plusieurs programmes de soutien ont favorisé ces dernières années la constitution de groupements de femmes artisanes, l'objectif principal étant d'améliorer leur accès au marché pour la commercialisation de leurs produits.

Enfin, au niveau des liens externes, les institutions concernées ne semblent pas avoir l'influence idoine sur la gouvernance de la chaîne de valeur des semi-conserves, comme est cela le cas pour la chaîne de valeur des conserves de tomates où le GICA joue un rôle important dans la planification et le suivi de la campagne. La filière des semi-conserves ne fait pas en effet l'objet d'un suivi équivalent. Tous ces facteurs ne peuvent qu'impacter négativement la résilience de la chaîne de valeur, particulièrement aux effets du changement climatique avec ses conséquences sur la productivité agricole et la qualité de la matière première.

Une durabilité de la chaîne de valeur impactée par le stress hydrique. Comme ci-dessus mentionné, la fabrication des semi-conserves est étroitement liée à la production agricole. Compte tenu du stress hydrique, la production agricole est impactée depuis quelques années, avec des productions fluctuantes et une tendance à la baisse pour certaines spéculations agricoles (cas du piment destiné à la harissa) ; ce qui a eu pour conséquence une augmentation du prix des matières premières, avec un impact sur la durabilité économique des acteurs de la chaîne de valeur. D'ailleurs, certains acteurs de la transformation ont dû utiliser de la matière importée en présence d'une forte inflation des prix de matières (cas

du piment frais importé d’Egypte pour la « salade méchouia » ou du piment séché importé d’Inde pour la harissa) (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024).

L’inclusion de l’agriculteur, et particulièrement de l’ouvrière agricole se trouve fragilisée dans le contexte du changement climatique qui accentue particulièrement la vulnérabilité de cette catégorie d’acteurs. L’accessibilité aux ressources naturelles devient ainsi critique ; En plus, la difficulté d’accès au financement, notamment pour les petits exploitants, n’arrange pas la situation et affecte la durabilité de la chaîne de valeur des conserves et des semi-conserves de fruits et légumes d’une manière générale.

ANNEX 4. LE CHOIX DES SOUS-SECTEURS

L'annexe suivante élabore sur la méthodologie du choix des sous-secteurs proposés dans les annexes 1, 2 et 3, qui ont été présentés et approuvés.

Critères de sélection des sous-secteurs :

- **Nombre d'entreprises** (toute entreprise confondue quelque soit leur taille), emplois, production et VA en valeur
- **Nombre Entreprises Industrielles**
- **Exportations et croissance** (en valeur)
- **Critère de Durabilité et de Résilience**
 - **Durabilité** est essentiellement liée à la durabilité socio-économique et l'impact du changement climatique.
 - **Résilience** est notamment liée à la maturité de la gouvernance de la Filière/CDV associés.
- **Critère de Sécurité Alimentaire (SA)** : Impact du sous-secteur sur la SA du pays.

Échelle	Faible	Moyen	Élevé
Durabilité & Résilience	Risques de durabilité avec une faible résilience/Risque de rupture face aux chocs (internes ou externes)	Moyennement durable avec une certaine résilience aux chocs (internes ou externes)	Durable avec une bonne résilience aux chocs (internes ou externes)
Sécurité Alimentaire	N'impacte pas la sécurité	Impacte la sécurité	Impacte fortement la

	alimentaire du pays	alimentaire du pays	sécurité alimentaire du pays
--	---------------------	---------------------	------------------------------

Principales sources utilisées :

- **Source INS 2024** : (Nombre d'entreprises, d'emplois, production et valeur ajoutée en valeur, exportations)
- **Source APII 2024** : (Nombre d'entreprises industrielles)
- **Autres sources consultées** (voir diapo suivante) pour évaluer la durabilité et la résilience, évaluation également basée sur l'expérience de l'équipe du projet

Remarques :

- Les statistiques relatives à la production des sous-secteurs sont disponibles principalement en Quantité, (quand elles existent). Elles ne sont pas disponibles en valeur.
- Des incohérences sont parfois notées entre certaines sources (cas des emplois entre INS et APII).

Documents et Sources Analysé			
Secteur en Général	Sous-Secteurs	Changement Climatique	Sécurité Alimentaire
• Stratégie Industrielle et d'Innovation 2035 • Export/Import: Données de l'INS • Stratégie nationale de valorisation et de promotion des produits du terroir • La Transition Numérique en Tunisie à l'Horizon 2050 : Vision et Manœuvre Stratégique (ITES) • Budget économique 2023-Ministère l'économie et de la planification - Investissements (2019-2023) • Indicateurs clés des filières agricoles en Tunisie 2020 • Le Système Agricole et Agroalimentaire Tunisien face aux Crises: Focus sur la Chaîne de Valeur Céréalière (FAO) • Fiche statistique sur le commerce agroalimentaire : Union européenne – Tunisie • SDA. (2022). Tunisia - Agricultural Sectors. International Trade Administration • Global Nutrition Report. (2020). Country Nutrition Profiles - Tunisia. • Institut National de la Statistique. (2023). Poverty & Equity Brief. • World Bank. (2023). Tunisia Economic Monitor. Tunisia: World Bank Group. • International Trade Administration. (2022, 07 30). Tunisia - Country Commercial Guide.	• Céréales : Ukraine Crisis Brief Series - Perspectives de production de blé en Tunisie dans le contexte de la crise ukrainienne (Ndeye Yacine Barry) • Données de l'UTAP • Aperçu du Secteur Céréalière en Tunisie (ADAPT) •Données de l'INS • Rapport sur l'Analyse de la Chaîne de Valeur de la Filière d'Huile d'Olive dans la Région du Nord-Ouest • Évaluation de la chaîne de valeur de l'huile d'olive tunisienne sur les marchés internationaux : Contraintes et opportunités • Plan Stratégique de la Chaîne de Valeur Dattes, Dérivés des Dattes et Dérivés de Palmiers • Identification des Marchés Cibles pour la Filière de la Tomate Séchée Tunisienne • La Filière Oléicole Tunisienne à l'Horizon 2030 • Projet Annuel de performance de la Mission agriculture, ressources hydrauliques et pêche (Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche) • Statista. (2024). Food - Tunisia.	• La Transition Énergétique et Écologique en Tunisie (ITES) • Variabilité du climat, sécheresse et gestion de la sécheresse dans le secteur agricole tunisien (World Bank) • Impacts des Effets du Changement Climatique sur la Sécurité Alimentaire (ADAPT) • Country Climate and Development Report (November 2023) – World Bank • Allam, H. (2023). Tunisia's water crisis: A ticking time bomb. Development Aid. • Initiative, N. D. (2023). ND-GAIN. • World Bank . (2021). Climate Risk Country Profile. • World Bank. (2022). WORLD DEVELOPMENT INDICATORS.	• La Sécurité et la Souveraineté Alimentaires et le Droit à l'Alimentation en Tunisie (Dr. Azzam Mahjoub) • From food security to food sovereignty in Tunisia Main challenges and obstacles (Karim Ben Kahla) • La Sécurité Alimentaire de la Tunisie à l'Horizon 2035 (ITES) • Renforcer la Sécurité Alimentaire de la Tunisie en 2022-2023 (ITES) • Misfortune to Marginalization: The Geopolitical Impact of Structural Economic Failings in Egypt, Tunisia, and Lebanon Nur Arafah • Tunisia Economic Monitor: Migration Amid a Challenging Economic Context (World Bank) • The food system in Tunis in the face of crises: fragility or resilience? (FAO)

Opportunité 1 : Proposition du Sous-Secteur

Branche	Sous-Secteur	Nombre Total d'Entreprises	Nombre d'Entreprises (n>10)	Emplois	Production (en MDT)	Valeur Ajoutée (en MDT)	Exportations (en MDT 2023)	Croissance d'Exportations (en %)	Durabilité & Résilience
Huile et corps gras	Huile d'olive	-	197	-	3 000*	ND	3 812 924	+122,85%	++
Total Huile et corps gras		1 736	259	4 346	3 748	426	4 282 436	+78,33%	
Fruits et légumes	Dattes & Dérivés	ND	75	ND	1460**	ND	794 178	+10,82%	+
	Fruits et légumes conditionnés	ND	34	ND	ND	ND	464 796	+20,74%	-
Total Transformation et conservation de fruits et légumes		973	168	4 736	782	192	1 258 974	+15,78%	
Produits de la Mer	Produits de la mer surgelés & congelés	ND	71	ND	ND	ND	685 684	+8,39%	+
Produits de la Mer		ND	71	73 000	ND	ND	829 609	+16,62%	

En MDT : En Millions de Dinars Tunisiens

*Source : Office National de l'Huile (campagne 22/23)

**Source : Basé en source ONAGRI campagne 22/23 – 743 Millions en Exportations en 2022 (5,99 prix moyen) et pour le marché interne avec une estimation en base à 240 000 tonnes produites. Prix de référence minimum, Agriculture de 3 dinars par kg

Opportunité 1 : Pré-sélection

	Opportunité 1	Opportunité 2	Opportunité 3
Objectif	Comment est qu'on peut incrémenter la dominance dans le sous-secteur ?	Comment est-ce que on peut mieux servir les besoins nationaux et se consolider en Afrique de façon durable avec des marques reconnues ?	Comment est-ce qu'on peut s'introduire de façon durable dans des marchés profitables ?
On cherche	Sous-secteur compétitif qui commence à avoir un marché diversifié et qui aurait la capacité de s'internationaliser au niveau approvisionnement et/ou s'intégrer en aval avec propre distribution ou marque.	Sous-secteurs qui ont une forte importance locale et peuvent être compétitifs en Afrique avec le défi d'améliorer leur approvisionnement local et de renforcer leurs marques ou présence internationale.	Sous-secteurs qui ont des produits avec potentiel dans l'ethnique et le gourmet, et qui peuvent fonctionner également comme produits de terroir
Sous-secteur proposé : Le Sous-secteur de l'Huile d'Olive			

Justification de la proposition :

- Sous-secteur des fruits et légumes conditionnés écarté à cause des risques de durabilité liés à la consommation en eau pour la culture des tomates qui représentent une part importante des exportations.
- La VA des sous-secteurs liée à l'huile d'olive et aux dattes est supérieure à celle du sous-secteur des produits de la pêche.
- La croissance des exportations a été supérieure pour l'huile d'olive à celle des dattes durant les trois dernières années (Plus que le double).

Opportunité 2 : Proposition du Sous-Secteur

Branche	Sous-Secteur	Nombre d'Entreprises	Nombres d'Entreprises (n>10)	Emplois	Production (en MDT)	Valeur Ajoutée (en MDT)	Durabilité & Résilience	Sécurité Alimentaire
	Huile de graine, graisse végétale et margarine	ND	48	ND	ND	ND	-	++
Total Huile et corps gras		1 736	759	4 346	3 748	426		
Dérivés des céréales	Semoule et farine	1 531	21	3 094	1 402	197	-	+++
	Pâtes et couscous,	61	7	2 453	449	83	-	+++
	Boulangerie & pâtisserie	10 386	112	21 154	2 349	980	-	++
Total Céréales & Dérivés		11 978	140	26 802	4 201	1 260		
Sucre & dérivés	Sucre vrac et conditionné	ND	5	ND	ND	ND	-	+
	Confiserie & chocolaterie	ND	27	ND	ND	ND	+	-
Total Sucre & dérivés		ND	32	ND	ND	ND		
Conserves alimentaires	Conserves et semi-conserves de fruits et légumes	ND	71	ND	ND	ND	+	++
	Conserves de poissons	ND	16	ND	ND	ND	+	-
Total Transformation et conservation de fruits et légumes		973	168	4 736	782	192		
Viandes et dérivés	Viande blanche conditionné & dérivés (dont charcuterie)	ND	16	ND	ND	ND	++	++
	Viande rouge	ND	ND	ND	ND	ND	-	+
Total Viandes & Dérivés		112	18	3 908	3 769	440		
Lait et dérivés	Lait et dérivés	ND	11	ND	ND	ND	+	++
	Fromage	ND	20	ND	ND	ND	-	-
Total Lait & Dérivés		449	46	6 161	3 255	581		
Boissons	Boissons gazeuses et jus de fruit	ND	28	ND	ND	ND	+	-
Total Boissons		116	61	7 752	1 179	301		
Industries. diverses	Café, thé et industries diverses	ND	15	ND	ND	ND	-	-

(*) : En millions de Dinars Tunisiens

Opportunité 2 : Pré-sélection

	Opportunité 1	Opportunité 2	Opportunité 3
Objectif	Comment est qu'on peut incrémenter la dominance dans le sous-secteur ?	Comment est-ce que on peut mieux servir les besoins nationaux et se consolider en Afrique de façon durable avec des marques reconnues ?	Comment est-ce qu'on peut s'introduire de façon durable dans des marchés profitables ?
On cherche	Sous-secteur compétitif qui commence à avoir un marché diversifié et qui aurait la capacité de s'internationaliser au niveau approvisionnement et/ou s'intégrer en aval avec propre distribution ou marque.	Sous-secteurs qui ont une forte importance locale et peuvent être compétitifs en Afrique avec le défi d'améliorer leur approvisionnement local et de renforcer leurs marques ou présence internationale.	Sous-secteurs qui ont des produits avec potentiel dans l'ethnique et le gourmet, et qui peuvent fonctionner également comme produits de terroir
Sous-secteur proposé : Le Sous-secteur des Céréales et Dérivées			

Justification de la proposition :

Le sous-secteur des céréales et dérivés a été proposé par :

- Son fort impact sur la SA du pays.
- Le nombre d'emplois générés par ce secteur.
- La valeur ajoutée générée par ce sous-secteur.
- Du potentiel à l'export sur le marché de l'Afrique et du Moyen Orient.

Opportunité 3 : Proposition du Sous-Secteur

Branche	Sous-Secteur	Nombres d'entreprises	Nombres d'entreprises (n>10)	Emplois (En MDT)	Production	Valeur Ajoutée (En MDT)	Croissance Exportations (En %)	Durabilité & Résilience
Huile et corps gras	Huile d'olive (dont conditionnée)	ND	31	ND	3 000	ND	+122,85%	++
Total Huile et corps gras		1 736	259	4 346	3 748	426	+78,33%	
	Pâtes et couscous	ND	7	ND	ND	ND	+32,35%	-
	Boulangerie & pâtisserie (pâtisserie traditionnelle)	ND	112	ND	ND	ND		-
Total Céréales & Dérivés		11 978	140	26 802	4 201	1 260	+34,19%	
Fruits et légumes	Dattes & Dérivés	ND	75	ND	ND	ND	+10,82%	+
Conserves alimentaires	Conserves et semi-conserves de fruits et légumes dont Harissa	ND	59	1 800*	ND	ND	+9,7%	+
Total Transformation et conservation de fruits et légumes		973	168	4 736	782	192	+15,78%	
	Fromage (à base de lait frais)	ND	22	ND	ND	ND	+11,02%	-
Total Lait & Dérivés		449	46	6 161	3 255	581	-0,7%	
	Boissons alcoolisées (Vins)	ND	17	ND	ND	ND	-0,95%	-
Total Boissons		116	61	7 752	1 179	301	+32,68%	

(*) Secteur de la transformation industrielle (source : GICA)

Opportunité 3 : Pré-sélection

	Opportunité 1	Opportunité 2	Opportunité 3
Objectif	Comment est qu'on peut incrémenter la dominance dans le sous-secteur ?	Comment est-ce que on peut mieux servir les besoins nationaux et se consolider en Afrique de façon durable avec des marques reconnues ?	Comment est-ce qu'on peut s'introduire de façon durable dans des marchés profitables ?
On cherche	Sous-secteur compétitif qui commence à avoir un marché diversifié et qui aurait la capacité de s'internationaliser au niveau approvisionnement et/ou s'intégrer en aval avec propre distribution ou marque.	Sous-secteurs qui ont une forte importance locale et peuvent être compétitifs en Afrique avec le défi d'améliorer leur approvisionnement local et de renforcer leurs marques ou présence internationale.	Sous-secteurs qui ont des produits avec potentiel dans l'ethnique et le gourmet, et qui peuvent fonctionner également comme produits de terroir
Sous-secteur proposé : Sous-secteur des Semi-conserves de Fruits et Légumes			

Justification de la proposition :

Le sous-secteur des semi-conserves de fruits et légumes est proposé vu que :

- La durabilité et la résilience de la chaînes de valeur associée peut soutenir son développement (cas des chaînes de valeur des tomates séchées, de l'artichaut, de la harissa);
- Il dispose d'un potentiel pour développer les exportations sur des marchés de niche à haute valeur ajoutée
- Il est soutenu par des programmes comme le « PAMPAT » pour améliorer l'accès aux marchés

ANNEX 5. LE MARCHÉ DES CÉRÉALES AU MAROC

Ce rapport, rédigé par Houda BOUDDOU suite à la réunion du 11/06/2024, offre une analyse approfondie du marché céréalier au Maroc.

A5.1. Description du fonctionnement du marché céréalier au Maroc

Ce marché se caractérise par l'intervention de l'Etat à travers son organisme public « Office National Interprofessionnel des Céréales et Légumineuses » « O.N.I.C.L » et d'autres acteurs économiques. On traitera également les régimes de commercialisation des céréales, l'importation et le commerce extérieur des céréales les politiques de stockage suivie dans ce secteur et enfin les mécanismes de soutien à la production nationale.

A5.1.1. Intervenants sur le Marché au Maroc

L'acteur Public : O.N.I.C.L

L'Office National Interprofessionnel des Céréales et des Légumineuses, créé en 1937, est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est placé sous la double tutelle du ministère de l'Agriculture et du ministère des Finances.

Ses principales missions s'attellent au suivi de l'état d'approvisionnement du marché en céréales, légumineuses et dérivés et à l'organisation du marché. Le détail des missions de l'ONICL sera exposé dans le cadre du chapitre 3 de cette première partie.

Les acteurs privés :

1. Les commerçants collecteurs, les commerçants collecteurs sont des négociants qui procèdent à la collecte des céréales auprès des agriculteurs et à la vente aux consommateurs directement dans les souks (RAHBAS) et aux commerçants négociants stockeurs.

Les commerçants collecteurs disposent rarement de moyens de stockage importants, mais en revanche, ils sont souvent propriétaires de camions avec lesquels ils acheminent les céréales vers les grands centres.

Ces commerçants sont des personnes physiques qui travaillent dans l'informel sans autorisation de l'office national des céréales et légumineuses.

2. Les commerçants négociants stockeurs, les commerçants négociants des céréales, personnes physiques ou morales, exercent le commerce des céréales dans les propriétés agricoles, les entrepôts, sur les marchés ruraux et urbains ou sur tout autre lieu d'achat admis par les autorités locales et aux jours fixés par ces dernières.

Toutefois, avant le commencement de leur activité, les commerçants négociants stockeurs devront faire une déclaration d'existence à l'ONICL en précisant notamment, la situation et la consistance des locaux destinés au commerce et au stockage des céréales et des

légumineuses. La loi 12-94 a supprimé en 1994 l'agrément qui était exigé pour la négociation et le stockage des céréales.

Ces commerçants disposent de moyens de stockage importants d'une capacité totale couverte de 37,2 Millions de quintaux environ. Leurs ressources financières sont constituées par des fonds propres et d'avances sur marchandises consenties par les banques.

Les commerçants négociants stockeurs reprennent les céréales auprès des commerçants collecteurs et assurent la livraison aux minoteries industrielles. Ils sont autorisés à réaliser les opérations d'importations et d'exportations des céréales.

3. Les commerçants détaillants, les commerçants détaillants s'approvisionnent sur les lieux d'achats autorisés (souks et marchés), auprès des petits producteurs, et des commerçants collecteurs.

Pour les céréales vendues sans licences, et dans les mêmes conditions, ils s'approvisionnent auprès des organismes coopératifs et des commerçants négociants stockeurs

4. Les coopératives des céréales, les coopératives agricoles spécialisées dans le commerce et le stockage des céréales (Coopératives Agricoles Marocaines « CAM ») sont regroupés à l'intérieur de l'union des coopératives agricoles marocaines (UNCAM) et de l'association marocaine des commerçants en céréales et légumineuses (A.M.C.C.L).

Ces coopératives possèdent une capacité de stockage couverte de 4,69 Millions de quintaux constituée essentiellement par des magasins. Elles disposent d'importants moyens de commercialisation (réseaux de distribution importants et moyens de transport) et reçoivent des crédits « warrantages » intéressants au prorata des programmes d'achat approuvés par le Ministère de

l'Agriculture. Elles bénéficient donc d'avantages financiers (crédits « warrantages » sans plafond à des taux d'intérêt faibles.

Les coopératives sont présentes dans la quasi-totalité des provinces, alors que les commerçants négociants stockeurs de céréales tendent à se concentrer dans les grandes villes des zones de production.

5. Les minoteries industrielles, les minoteries industrielles sont des installations de moutures ayant pour objet l'écrasement des céréales en vue de leur commercialisation.

Concernant l'intervention des minoteries industrielles sur le marché céréalier, la loi 12-94 sur l'ONICL a autorisé ces dernières à pratiquer des achats directs de blé dur pour les besoins de leurs usines. Elles sont de ce fait assimilées aux commerçants négociants stockeurs de céréales (article 13 de la loi 12-94).

6. Les moulins artisanaux, ces entreprises sont réparties dans les petits centres des zones rurales ainsi que dans certains quartiers urbains des grandes agglomérations.

Les minoteries artisanales doivent limiter leur activité à :

- La production et la vente de farine destinée à la consommation familiale de leur clientèle.
- L'écrasement des grains que les particuliers leur apportent.

7. Les autres industries, cette catégorie regroupe les moulins industriels et semi-industriels à orge, les maïseries et les brasseries. Ces différentes industries peuvent acheter céréales et légumineuses dans la limite de leurs propres besoins.

La figure n°1 ci-dessous présente d'une manière synoptique les différents intervenants sur le marché céréalier

A5.1.2. Régime de Commercialisation

L'orientation des pouvoirs publics vers la libéralisation de commercialisation a été matérialisée par la promulgation de la loi 12-94 dont ses grands traits sont agencés autour de deux points essentiels :

- **La mise en place d'une nouvelle organisation du marché des céréales.**
- **La révision de la mission de l'ONICL.**

En vertu de cette loi, adoptée en 1995, le commerce des céréales est libre, mais l'ONICL se réserve toujours un rôle déterminant, notamment en matière de suivi de la filière céréalière en général et celle du blé tendre en particulier.

Depuis l'adoption de cette loi, les céréaliers peuvent livrer leur production aux coopératives, aux commerçants privés ou directement aux minoteries. Les produits livrés sont soumis à une taxe de commercialisation perçue par l'ONICL pour contribuer à la couverture des dépenses de cet organisme, notamment en ce qui concerne les frais de stockage.

La campagne de commercialisation de la récolte nationale du blé tendre commence chaque année vers la première semaine du mois de juin. Les coopératives agricoles marocaines (CAM) et les commerçants collecteurs jouent le principal rôle d'approvisionnement des minoteries. La collecte et l'écoulement des produits peuvent concerner le circuit des minoteries industrielles ou encore celui de la minoterie artisanale. Toutefois, l'ONICL est chargé du suivi de l'ensemble de la campagne de commercialisation avec

une approche beaucoup plus exigeante au niveau du circuit industriel.

La mise sur le marché des céréales diffère selon deux principaux critères, à savoir l'importance des productions dans les différentes régions et les besoins d'autoconsommation au niveau des exploitations agricoles.

Le marché céréalier au Maroc se caractérise par l'existence simultanée de deux marchés : Un marché traditionnel dont les transactions commerciales s'effectuent au niveau des places dites souks ruraux hebdomadaires et halles aux grains. Ce marché est animé par les petits et moyens agriculteurs, des commerçants intermédiaires (collecteurs) et des consommateurs.

Les principales transactions sur ce marché sont destinées à l'autoconsommation et la satisfaction des besoins des marchés locaux et des ménages.

Toutefois, une partie non négligeable de la production locale traitée au niveau de ces places est remontée par les collecteurs aux organismes stockeurs et minoteries opérant dans le cadre du marché organisé.

Un marché organisé dont les activités de commercialisation, de stockage, d'importation, d'exportation et transformation industrielle sont régies par la loi n°12-94 relative à L'ONICL et la loi n° 13-89 relative au commerce extérieur, telles qu'elles ont été modifiées ou complétées et par les textes pris pour leur application.

Les opérateurs intervenant dans le cadre du marché organisé sont régis par l'article 11 de la loi 12-94 précitée. Les intervenants sont constitués de commerçants négociants stockeurs, des coopératives agricoles et des transformateurs industriels. Ces opérateurs sont

organisés dans le cadre d'associations ou fédérations professionnelles ci-après :

- **Les Coopératives Agricoles Marocaines (CAM) et leur union nationale (UNCAM):** elles interviennent essentiellement dans l'importation, la collecte et la distribution aux minoteries industrielles.
- **La Fédération Nationale des Négociants en Céréales et Légumineuses (FNCL).**
- **La Fédération Nationale de la Minoterie (FNM)**

Dans le cadre du marché organisé, l'ONICL organise annuellement une campagne de collecte et de commercialisation du blé tendre local.

L'Etat fixe au titre de chaque campagne, par arrêté, un régime spécifique pour la collecte de la récolte du blé tendre selon l'importance que revêt celui-ci dans la production céréalière et la fabrication de la farine subventionnée à partir de ce blé.

Il fixe, notamment, les conditions d'achats du blé tendre par les organismes stockeurs et les livraisons aux minoteries industrielles pour la fabrication de la farine subventionnée.

Ainsi, au titre de la collecte de la récolte d'une année, les mesures édictées par l'arrêté sont reprises par des circulaires exposant les modalités pratiques d'application de l'arrêté et concernent, notamment :

- **La fixation d'un prix référentiel d'achat du blé tendre de la production nationale pour une qualité standard.** Ce prix intègre toutes les charges, taxes et marges inhérentes à l'achat auprès des producteurs et à la livraison aux minoteries

industrielles. Il peut être, le cas échéant, majoré de bonifications ou minoré de réfections, dont les taux sont négociables entre les parties concernées et ce après la réalisation de l'opération d'agréage.

- **Les organismes stockeurs (commerçants en céréales et Coopératives Agricoles Marocaines et leurs Unions),** bénéficieront d'une prime de magasinage d'un montant par quintal et par quinzaine sur les quantités de blé tendre de production nationale acquises et déclarées à l'ONICL et mises en stock au niveau des magasins ou silos déclarés à cet organisme. La prime de magasinage est octroyée jusqu'à fin avril de chaque année et concerne uniquement les stocks provenant d'achats effectués jusqu'à une date donnée.
- **Les quantités de blé tendre de production nationale, acquises et déclarées à l'ONICL** durant la période définie par voie de circulaire, donnent droit à une subvention forfaitaire. Celle-ci correspond à la différence entre le prix référentiel d'achat et le prix de vente aux moulins pour la fabrication des farines libres commercialisées sur le marché intérieur.
- **L'ONICL organise des appels d'offres auprès des organismes stockeurs pour l'achat du blé tendre destiné à la fabrication des farines subventionnées.** Les organismes adjudicataires livrent les quantités de blé aux minoteries au prix uniforme, à qualité standard par quintal. La différence entre le prix résultant des appels d'offres et le prix de cession uniforme indiqué ci-dessus fait l'objet d'une régularisation à opérer par l'ONICL avec les adjudicataires.

A5.1.3. Importation des Céréales et Commerce Extérieur

L'appoint nécessaire à la satisfaction de la demande locale en blé tendre est assuré par l'importation.

Les volumes importés en blé dépendent de la récolte locale et fluctuent selon les années. Selon les quantités récoltées l'état détermine la quantité de blé à importer et lance les appels d'offres à l'international et les manifestations à intérêt la durée d'exonération de droits de douane. Au niveau réglementaire, l'importation des céréales est organisée par les textes suivants :

- **Loi 12-94 relative à l'ONICL (article 24)**
- **Loi 17-96 complétant la loi 12-94**
- **Décret n° 2-97-512** du 28 octobre 1997 relatif à la caution de bonne exécution des opérations d'importation des céréales et légumineuses.
- **Arrêté conjoint du ministre de l'Économie, des finances et de la privatisation et du ministre de l'agriculture, du développement rural et des eaux et forêts n°1172-02** du 18 juillet 2002 fixant le montant de la caution de bonne exécution des opérations d'importation des céréales et légumineuses et ses produits dérivés.
- **Circulaire n°1/2012** relative aux modalités d'importation et d'exportation des céréales et légumineuses et ses produits dérivés.

Ces textes énoncent les règles suivantes en matière d'importation :

- **Principe de liberté d'importation des céréales**
- **Personnes habilitées à réaliser les importations des céréales**
- **Dépôt par les importateurs d'une déclaration préalable (déclaration initiale d'importation)**
- **Dépôt par les importateurs d'une caution de bonne exécution de l'importation**
- **Justification de la réalisation des opérations d'importation**
- **Restitution de la caution de bonne exécution**

1. Principe de liberté d'importation des céréales, la loi 12-94 relative à l'ONICL énonce le principe de liberté d'importation des céréales qui déclare dans son article 24 que :

« L'importation et l'exportation des céréales, des légumineuses et des produits qui en sont dérivés sont libres et s'effectuent conformément à la législation en vigueur relative au commerce extérieur ».

2. Personnes habilitées à réaliser les importations des céréales, l'importation ne peut être faite que par les personnes définies dans l'article 11 la loi 12-94, c'est-à-dire les commerçants négociants ayant déposé les déclarations d'existence auprès de l'ONICL.

3. Dépôt par les importateurs d'une déclaration préalable (déclaration initiale d'importation), en vertu de la loi 17-96 complétant la loi 12-94 (article 24) :

« Les personnes physiques ou morales visées à l'article 11 ci-dessus, qui envisagent de procéder à des opérations d'importation ou d'exportation des céréales et des légumineuses, sont tenues de produire à l'Office une déclaration, contre récépissé, dans les formes prescrites par ses soins après consultation des parties concernées ».

La circulaire n°1/2012 citée ci-dessus, stipule que la déclaration initiale d'importation doit être déposée auprès du Service Extérieur de l'ONICL dont dépend le siège social de l'opérateur et ce au moins cinq (5) jours francs avant le passage de la marchandise en douane.

4. Dépôt d'une caution de bonne exécution, les importateurs doivent, avant toute opération d'importation, déposer auprès de l'Office, simultanément au dépôt de la déclaration initiale d'importation, une caution de bonne exécution dont le montant et les modalités de constitution sont fixés par l'administration. En cas d'inexécution de l'opération d'importation, le montant de la caution est acquis à l'office.

En vertu de l'arrêté n° 1172-02 du 7 Joumada I 1423 (18 Juillet 2002) fixant le montant de la caution de la bonne exécution des opérations d'importation des céréales et des légumineuses et les modalités de remise du récépissé, le montant de la caution de bonne exécution des opérations d'importation des céréales et des légumineuses est fixé comme suit :

- **Blés** : 5 Dirhams par quintal
- **Maïs, orges, légumineuses ou autres** : 3 Dirhams par quintal

Ces montants ont été fixés depuis l'année 2002 et ils n'ont subi aucun changement depuis cette date.

Justification de la réalisation des opérations d'importation, l'importateur est tenu de déposer également :

- **Avant l'arrivée du navire,** une déclaration d'exécution annonçant l'arrivée du navire accompagnée du Connaissance. Dans le cas où une cargaison aurait fait l'objet d'un transbordement avant son arrivée au Maroc, un bon à délivrer pourrait, si nécessaire, être exigé pour établir la correspondance avec le bon de livraison d'origine. En ce qui concerne les importations par voie terrestre, ils font l'objet de lettres de voiture à rapprocher avec le bon de livraison.
- **Au plus tard à la fin du chargement du navire,** une déclaration complémentaire d'achèvement de l'importation.

Restitution de la caution de bonne exécution, la réalisation de l'opération d'importation des céréales et légumineuses doit intervenir en conformité avec les dispositions réglementaires, dans un délai n'excédant pas trois mois pour les blés, et quatre mois pour les autres céréales et légumineuses. Ce délai comprend la période allant jusqu'à la date limite d'arrivée figurant dans la déclaration initiale et le mois additionnel prévu par le décret n° 2-08-289.

A5.1.4. Politique de Stockage

Le stockage des céréales est un des facteurs les plus importants pour assurer la sécurité alimentaire du pays. Il est exposé ci-après certains constats et statistiques concernant ladite politique.

Infrastructures et capacité de stockage, la capacité de stockage est de 42 millions de quintaux. La collecte est actuellement assurée par plusieurs entités dont la contribution à la constitution des stocks

est variable : les commerçants négociants stockeurs dominant avec une part de marché de 89% et les coopératives avec 11%.

Avec la suppression de l'agrément, tout individu disposant de capitaux et maîtrisant théoriquement le savoir-faire nécessaire peut entreprendre une telle activité, sous réserve de tenir l'ONICL informé des flux des produits et de fournir les statistiques y afférentes.

Mesures prises par les pouvoirs publics pour améliorer les infrastructures de stockage :

- **Octroi d'une prime de construction.** Une prime de construction et d'équipement des unités de stockage de graines (en dehors de l'activité portuaire) est accordée par l'Etat. Elle varie entre 100 et 150 dhs la tonne, selon la capacité de l'unité de stockage à construire. Cette prime de construction, fixée dans le cadre des incitations financières de l'Etat a été introduite en 2010 en vue de la promotion de l'agriculture marocaine dans le cadre du Plan Maroc Vert.
- **Octroi d'une prime de magasinage.** En ce qui concerne le blé tendre de production nationale, l'ONICL accorde aux coopératives et aux commerçants des céréales une prime de magasinage, d'entretien et de gestion fixée à 2 dh le quintal par quinzaine. Les quantités de blé tendre doivent être convenablement stockées et leur mode de stockage doit faciliter le contrôle de la quantité et de la qualité. Le montant de cette prime est fixé annuellement par un arrêté ministériel.
- **Obligation du respect de stock de sécurité.** L'affectation du blé aux minoteries tient compte des programmes établis par l'Office selon l'importance des contingents qui leur sont attribués. Un stock dit de sécurité de blé tendre est instauré par l'ONICL. Il correspond théoriquement à une quantité

pouvant répondre aux besoins d'écrasement pendant une période de 3 mois.

- **Subventions pour la construction des espaces de stockages.** Dans l'aide financière instituée par l'Etat en faveur du secteur agricole, l'arrêté conjoint du ministre de l'Économie et des finances et du ministre de l'intérieur n°369-10 du 26 janvier 2010 fixant les modalités de l'aide de l'Etat à la construction et à l'équipement des unités de valorisation des produits agricoles a fixé le taux de la subvention pour la construction des unités de stockage des céréales à 10% par unité dans la limite d'un montant de 3 200 000 Dhs par unité.

A5.1.5 Soutien à la Production Nationale

Dans le cadre de la stratégie « Génération green 2021-2030 » L'état et la fédération interprofessionnelle des activités des céréales et des légumineuses ambitionnent d'améliorer la productivité de la filière céréalières via les mécanismes suivants :

- Amélioration du taux d'utilisation des semences certifiées pour atteindre 40% contre 19% en 2020 pour les céréales et 15% contre 2% en 2020 pour les légumineuses
- Augmentation de la production des céréales à 95 Millions de QX et des légumineuses à 6,5 Millions QX
- Extension de la superficie assurée contre les aléas climatiques pour atteindre 2,2 Millions ha contre 1 Million ha en 2020

- La mise en place d'un stock de sécurité stratégique de céréales et légumineuses, ainsi que de capacités de stockage de proximité.
- L'amélioration du taux d'incorporation du blé national dans la production des farines pour atteindre 50% pour le blé tendre et 10% dans le cas du blé dur.
- La hausse du taux d'utilisation de la semoule nationale de blé dur jusqu'à 10% dans la production des pâtes et couscous.

ANNEX 6 – ENTRETIENS

Institutions étatiques	Profession	Acteurs Privés	Programmes
Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie Direction générale des IAA Centre Technique des Industries Agro-alimentaires (CTAA) Technopole agro-alimentaire (Pôle de compétitivité de Bizerte)	Fédération Nationale de l'Agro-alimentaire (UTICA) Union Tunisienne de l'agriculture et de la Pêche (UTAP)	DOMAINE FENDRI (huile d'olive) Société VACPA Boujbel (Dattes) Groupe LA ROSE BLANCHE Pôle Agronomique & Pole Transformation (céréales et dérivés)	GIZ (Programme CQE) SECO (Programme PAMPAT)
Ministère de l'Agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche Direction Générale de la pêche et de l'aquaculture Direction générale des Etudes et du développement agricole Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA)	Chambre syndicale des exportateurs d'huile d'olive Chambre nationale des minoteries Chambre syndicale biscuiterie et confiserie	Société SAPORI ITALIA (pâtisserie et boulangerie industrielle) SENIATNA (produit de terroir) BRM (semi-conserves)	
Ministère du Commerce et du développement des exportations Centre de Promotion des Exportations (CEPEX)			

ANNEX 7. REFERENCES

- Direction Générale du Développement Administratif, des Systèmes D'information et du Transport Intelligent. (s.d.). *La logistique en Tunisie*. Récupéré sur Portail du Transport: <http://www.transport.tn/fr/logistique>
- Economic Commission for Africa. (2022, April 15). *By 2035, AfCFTA Implementation Could Almost Double Tunisian Exports to the rest of Africa*. Récupéré sur United Nations Economic Commission for Africa: <https://www.uneca.org/stories/by-2035%2C-afcfta-implementation-could-almost-double-tunisian-exports-to-the-rest-of-africa>
- Organisation internationale du Travail. (2022). *Impact des politiques de commerce et d'investissement sur l'emploi productif et décent - Rapport pays pour la Tunisie*. Organisation internationale du Travail.
- Abdelrazek, A. (2021). *The Egyptian Milling Industry*. TakeStock.
- Abderrazek, M. B. (2022, Août 15). *Deux entreprises s'accaparent 49% du secteur des pâtes alimentaires*. Récupéré sur Tunisie Numérique La Tunisie a l'ère de la démocratie : <https://www.tunisienumerique.com/deux-entreprises-saccaparent-49-du-secteur-des-pates-alimentaires/>
- ACCIÓ. (2022). *Get to know ACCIÓ*. Récupéré sur ACCIÓ - Agency for Business Competitiveness: <https://www.accio.gencat.cat/en/accio/agencia/coneix-accio/index.html>
- Accords Commerciaux avec L'Afrique. (2023). *ZLECAF*. Récupéré sur Accords Commerciaux avec L'Afrique: <https://africatradeagreements.tn/fr/zlecaf>
- ADAPT. (2024). *Aperçu du secteur céréalier en Tunisie*. Tunis: Programme d'appui au Développement durable dans le secteur de l'agriculture et pêche artisanale en Tunisie.
- Admedera Consulting Export. (2020). *Identifications des Marchés Cibles pour la Filière des Dérivés de la Aatte Tunisienne*. ONUDI.
- AFP. (2023, 12 22). *Tunisia: tourism receipts to rebound sharply in 2023*. Récupéré sur <https://www.africanews.com/2023/12/22/tunisia-tourism-receipts-to-rebound-sharply-in-2023/>
- Africa – Turkey Joint Action Plan 2022-2026. (NA). Récupéré sur ITKIB: <https://www.itkib.org.tr/files/downloads/Belgeler/2023/Afrika-T%C3%BCrkiye%20Eylem%20Plan%C4%B1.pdf>
- Agence Tunis Afrique Press. (2024, 3 3). *Tunisia: Livestock has declined by 30% over last five years due to drought*. Récupéré sur ZAWYA: <https://www.zawya.com/en/economy/north-africa/tunisia-livestock-has-declined-by-30-over-last-five-years-due-to-drought-ooyxjupu>
- Alfani, F. (2023). *Poverty & Equity Brief Middle East & North Africa: Tunisia*. World Bank.
- Allam, H. (2023). *Tunisia's water crisis: A ticking time bomb*. Development Aid.
- Alliance. (NA). *Demonstrator #1 DNA-Blockchain. A Blockchain Platform for Food Supply Chain Systems that uses DNA fingerprinting aiming at the PDO/PGI Extra Virgin Olive Oil Authenticity Validation*. Récupéré sur Alliance: <https://alliance-heu-project.eu/pilots/dna-blockchain>
- Amara, T. (2024, Mars 12). *Tunisia's olive oil exporters lament missed opportunities*. Récupéré sur Reuters: <https://www.reuters.com/markets/commodities/tunisi-as-olive-oil-exporters-lament-missed-opportunities-2024-03-12/>
- APIA. (2022). *Guide de L'Entrepreneuriat Agricole et Agroalimentaire*. APIA.
- APIA. (2022, Avril 28). *Tunisia in Seafood Expo Global*. Récupéré sur Agence de Promotion des Investissements Agricole:

- <https://www.apia.com.tn/medias/files/actualites/2022/Brochure-SeaFood.pdf>
- APII. (2018). *Monographie - Les Industries Agroalimentaires en Tunisie*. APII.
- APII. (2022). *Les Industries Agro-alimentaires - Risques / Opportunités « Post COVID » et Sécurité Alimentaire*. Agence de Promotion de L'Industrie et de L'Innovation.
- APII. (2022). *Les Industries Agro-alimentaires en Tunisie*. Agence de Promotion de L'Industrie et de L'Innovation.
- APII. (2024). *Statistiques selon l'activité des ADD dans l'industrie*. Tunis: APII.
- APII. (2024). *Tissu Industriel Tunisien*. Tunis: Agence de Promotion de L'Industrie et de L'Innovation.
- Arafeh, N., & Meddeb, H. (2024). *Misfortune to Marginalization: The Geopolitical Impact of Structural Economic Failings in Egypt, Tunisia, and Lebanon*. Malcom H. Kerr Carnegie Middle East Center.
- Associate Press. (2023, Novembre 19). *Sugar prices are rising worldwide after bad weather tied to El Nino damaged crops in Asia*. Récupéré sur Associate Press: <https://apnews.com/article/sugar-prices-shortage-el-nino-food-inflation-7c3cc615764b97b7d821fd6b31658f41>
- BAD. (s.d.).
- Bakery&Snacks. (2024, May 2). *BAR BLUEPRINT: Charting Trends to Craft Irresistible Snack and Nutrition Bars*. Récupéré sur Bakery&Snacks: <https://www.bakeryandsnacks.com/Product-innovations/BAR-BLUEPRINT-Charting-Trends-to-Craft-Irresistible-Snack-and-Nutrition-Bars#:~:text=The%20North%20American%20market%20for,and%20grain%2Dbased%20food%20purchases.>
- Baking Biscuit International. (2023, Octobre 11). *Top three patisserie trends in 2024*. Récupéré sur Baking Biscuit International: <https://bakingbiscuit.com/top-three-patisserie-trends-in-2024/>
- Baking Biscuit International. (2023, Novembre 29). *Young people are driving growth in bakery*. Récupéré sur Baking Biscuit International: <https://bakingbiscuit.com/young-people-are-driving-growth-in-bakery/>
- Banque Mondiale. (2018). *Logistics performance index: Quality of trade and transport-related infrastructure (1=low to 5=high) - Tunisia*. Récupéré sur World Bank Group: <https://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.INFR.XQ?locations=TN>
- Banque mondiale. (2022). *Renforcement des systèmes et services hydrométéorologiques et d'alerte précoce en Tunisie FEUILLE DE*. Banque mondiale.
- Barilla Group. (2024). *Annual Report 2023*. Parma: Barilla Group.
- Barilla Group. (NA). *The history inside a Company*. Récupéré sur Barilla Group: <https://www.barillagroup.com/en/who-we-are/history/>
- Barry, N. Y., Dia, K., Ndoeye, A., & Ly, R. (2023). *Ukraine Crisis Brief: Wheat Production Outlook in Tunisia amid the Ukraine Crisis*. AKADEMIYA.
- Bendhaou, F. (2022, Mars 7). *Guerre en Ukraine : Quid de l'incidence sur l'économie tunisienne ?* Récupéré sur Anadolu Ajansi: <https://www.aa.com.tr/fr/analyse/guerre-en-ukraine-quid-de-l-incidence-sur-l-%C3%A9conomie-tunisienne-/2526101>
- Bergaoui, R. (2022, Septembre 29). *Ridha Bergaoui: Le sucre, une substance problématique et addictive*. Récupéré sur Leaders: <https://www.leaders.com.tn/article/33888-tunisie-le-sucre-une-substance-problematique-et-addictive#:~:text=Le%20Tunisien%20consomme%20en%20moyenne,estim%C3%A9e%20%C3%A0%20360%20000%20tonnes>
- Besler Africa. (s.d.). *About Us*. Récupéré sur Besler Africa: <https://beslerafrica.com/about-us/>
- Beverfood. (2024, janvier 24). *Studio Mediobanca: italiani i più grandi produttori e mangiatori di pasta al mondo (23 kg/anno cad.)*. Récupéré sur Beverfood:

- <https://www.beverfood.com/documenti/studio-mediobanca-italiani-i-produttori-e-mangiatori-pasta-23-kg-anno-cad-wd/>
Bob's Red Mill. (2024). *Bob's Way*. Récupéré sur Bob's Red Mill: <https://www.bobsredmill.com/>
- Bouddou, H. (2024). *Rapport sur la politique d'approvisionnement en céréales, la surveillance et les quotas de l'État et les mécanismes de soutien à la production nationale*. Houda Bouddou.
- Boulekbache, S. (2023, Février 2). *Indice logistique des pays émergents pour l'année 2023 : La Tunisie au 6e rang africain*. Récupéré sur La Presse: <https://lapresse.tn/152120/indice-logistique-des-pays-emergents-pour-lannee-2023-la-tunisie-au-6e-rang-africain/#:~:text=C'est%20ce%20qui%20ressort,e%20position%20au%20niveau%20mondial>
- Branthôme, F.-X. (2021, mai 10). *Tunisia: the sector promotes dried tomatoes*. Récupéré sur Tomato News: https://www.tomatonews.com/en/tunisia-the-sector-promotes-dried-tomatoes_2_1341.html
- Brazil-Arab News Agency. (2024, mars 24). *Tunisia's export revenues from olive oil rise*. Récupéré sur Brazil-Arab News Agency: <https://anba.com.br/en/tunisias-export-revenues-from-packaged-olive-oil-rise/>
- Business France. (2022). *Le Marché des solutions pour les IAA en Tunisie*. Récupéré sur Team France Export: <https://www.teamfrance-export.fr/fiche-marche/equipements-et-solutions-pour-l-agriculture-et-l-agroalimentaire/solutions-pour-les-industries-agricoles-et-alimentaires/TN>
- Business News. (2023, Février 11). *La Tunisie retrouvera un rythme d'approvisionnement normal en café et en sucre en mars 2023*. Récupéré sur Business News: <https://www.businessnews.com.tn/la-tunisie-retrouvera-un-rythme-dapprovisionnement-normal-en-cafe-et-en-sucre-en-mars-2023,520,126779,3>
- Cabezas, G. (2024, mars 7). *Growing Pasta Market Fueled by Health Trends and Market Dynamics*. Récupéré sur Tridge: <https://www.tridge.com/stories/growing-pasta-market-fueled-by-health-trends-and-market-dynamics>
- Carnegie Endowment for International Peace. (2020, April 29). *Coronavirus and Tunisia's Regional Economic Inequalities*. Récupéré sur Carnegie Endowment for International Peace: <https://carnegieendowment.org/sada/81686#:~:text=The%20coastal%20regions%20account%20for,in%20producing%20goods%20for%20export>
- Carrefour. (2018). *CARREFOUR BOLSTERS ITS PRESENCE IN AFRICA BY SELLING CARREFOUR-BRANDED PRODUCTS ON THE JUMIA E-COMMERCE WEBSITE*. Récupéré sur Carrefour: <https://www.carrefour.com/en/news/carrefour-bolsters-its-presence-africa-selling-carrefour-branded-products-jumia-e-commerce>
- Castillo, M., Pérez-Silva, R., Chamorro, C., & Sepúlveda, M. (2022). Public policies, sustainability, and smallholder producers' access to the market. The Productive Alliance Programme in Chile: A case study. *Front. Sustain. Food Syst.* 6:1020049.
- CBI. (2024, Janvier 30). *Entering the European market for olive oil*. Récupéré sur CBI Ministry of Foreign Affairs: <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/olive-oil/market-entry#:~:text=Olive%20oil%20in%20Europe%20is%20mostly%20used%20for%20home%20consumption,the%20European%20olive%20oil%20market>
- CBI. (2024). *The European market potential for olive oil*. Centre for the Promotion of Imports from developing countries .
- CEPI. (2003). *Etude de positionnement stratégique de la branche « PATES ALIMENTAIRES ET COUSCOUS »*. Le Centre d'Etudes et de Prospective Industrielles.

- Chambre Nationale des Fabricants de Pâtes Alimentaires. (2023). *Production Pâtes et Couscous Pour le Marche Local*. Chambre Nationale des Fabricants de Pâtes Alimentaires.
- Chambre Nationale des Minoteries de Tunisie. (2024). *Secteur meunier en Tunisie*. Chambre Nationale des Minoteries de Tunisie.
- Cherif, M. (2023, Novembre 28). *Tunisia's energy sector can become an engine of green growth*. Récupéré sur World Bank Blogs: <https://blogs.worldbank.org/en/arabvoices/tunisias-energy-sector-can-become-engine-for-green-growth>
- Chibani, A. (2022, February 28). *Migrating to Adapt to Climate Change, Tunisians Lose Their Way of Life*. Récupéré sur Wilson Center: <https://www.wilsoncenter.org/article/migrating-adapt-climate-change-tunisians-lose-their-way-of-life#:~:text=The%20Tunisian%20agricultural%20engineer%20and,the%20scarcity%20of%20water%20sources>
- Chikhaoui, M. (2018). *Analyse stratégique du groupement des industries des conserves alimentaires*. Tunis: Université Virtuelle de Tunis.
- CHO. (2024). *Organic Extra Virgin Olive Oil & Specialty Oils for Manufacturers*. Récupéré sur BULK by CHO: <https://bulkbycho.com/>
- CITET. (2019, Décembre 8). *Tunisie: la filière emballage file vers le concept de l'économie circulaire*. Récupéré sur Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis : <http://www.citet.nat.tn/Portail/newsletterDisplay.ashx?newsletterId=70&post=191>
- (2018). *Climate Change Profile Tunesia*. The Hague: Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands.
- Comission Européenne. (2022). *Huile d'Olive - Aperçu général de la production et de la commercialisation de l'huile d'olive dans l'UE*. Récupéré sur Comission Européenne: [https://agriculture.ec.europa.eu/farming/crop-productions-and-plant-based-products/olive-oil_fr#:~:text=Cat%C3%A9gorisation%20et%20classement,Le%20r%C3%A8glement%20d%C3%A9l%C3%A9gu%C3%A9%20\(UE\)%20n%C2%B0%202022%2F2104%20de,huiles%20de%20grignons%20d'oliv](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/crop-productions-and-plant-based-products/olive-oil_fr#:~:text=Cat%C3%A9gorisation%20et%20classement,Le%20r%C3%A8glement%20d%C3%A9l%C3%A9gu%C3%A9%20(UE)%20n%C2%B0%202022%2F2104%20de,huiles%20de%20grignons%20d'oliv)
- Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie. (2022). *QUI SOMMES-NOUS ?* Récupéré sur CONECT: <https://www.conect.org.tn/qui-sommes-nous/#>
- Conseil oléicole international. (2017). *La Tunisie, une oliveraie millénaire*. *Journal officiel du Conseil oléicole international*.
- CTAA. (2017). *Presentation*. Récupéré sur CTAA Centre Technique de l'Agro-Alimentaire: <https://www.ctaa.com.tn/le-ctaa/presentation/>
- Daily Meal. (2023, Février 20). *How To Properly Read Olive Oil Labels So You Buy The Freshest Bottle*. Récupéré sur Daily Meal: <https://www.thedailymeal.com/1205124/how-to-properly-read-olive-oil-labels-so-you-buy-the-freshest-bottle/>
- Dawson, D. (2023). *US Surpasses Spain as Second-Largest Olive Oil Consumer*. Récupéré sur Olive Oil Times: <https://www.oliveoiltimes.com/business/north-america/us-surpasses-spain-as-second-largest-olive-oil-consumer/129458#:~:text=Since%20the%20onset%20of%20the,trend%20of%20increasing%20American%20consumption>
- Deoleo. (2024). *About Us*. Récupéré sur Deoleo The Olive Oil Company: <https://deoleo.com/en/about-us/>
- Dérivés de dattes : La Tunisie se dote d'une Norme Technique spécifique à la poudre de dattes*. (s.d.).
- Direction à l'Unité de compensation des produits de Base. (2023). *La production des produits subventionnés par l'état*. Ministère de commerce et du développement des exportations.
- Dludla, N. (2019). *Massmart to focus Africa expansion plans on Kenya, Zambia*. Récupéré sur Reuters: <https://www.reuters.com/article/massmart-results/update-2->

- massmart-to-focus-africa-expansion-plans-on-kenya-zambia-idUSL5N20N0QJ/
- Eastlake, D. (2024, avril 30). *The rising price of olive oil: What's causing it and how long will it last?*. Récupéré sur Food Navigator: <https://www.foodnavigator.com/Article/2024/04/30/The-rising-price-of-olive-oil-What-s-causing-it-and-how-long-will-it-last>
- Emilie Lavie, P. O. (2023). *Challenging global changes in a post-revolutionary context: the case of irrigated olive growing in central Tunisia*. HAL Open Science.
- Escornalbou Gourmet. (2020). *Home*. Récupéré sur Escornalbou Gourmet: <https://www.escornalbougourmet.com/en/home/>
- European Commission. (2023, December 14). *Commission welcomes political agreement on rules enforcing human rights and environmental sustainability in global supply chains*. Récupéré sur European Commission: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_6599
- European Commission. (2022). *Olive oil - An overview of the production and marketing of olive oil in the EU*. Récupéré sur European Commission: https://agriculture.ec.europa.eu/farming/crop-productions-and-plant-based-products/olive-oil_en
- Eurostat. (2024, Avril). *HICP - monthly data (annual rate of change)*. Récupéré sur Eurostat Data Browser: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc_hicp_main/default/table?lang=en
- Expert Market Research. (2023). *Global Couscous Market Outlook*. Expert Market Research.
- Fahaam, T. A. (2023, December 3). *WAM*. Récupéré sur Emirates News Agency : <https://wam.ae/article/apy9dmm-tunisia-aims-reach-30-renewable-energy-2030>
- FAO. (2017). *Analyse de la filière céréalière en Tunisie et identification des principaux points de dysfonctionnement à l'origine des pertes*. FAO.
- FAO. (2017). *L'Agriculture Familiale à Petite Echelle au Proche-orient et Afrique du Nord - Tunisie*. Tunis: Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement.
- FAO. (2019). *Water efficiency, productivity and sustainability in the NENA regions (WEPS-NENA)*. Récupéré sur FAO: <https://www.fao.org/in-action/water-efficiency-nena/countries/tunisia/ar/>
- FAO. (2023, Novembre 24). *Opportunités d'investissement pour l'huile d'olive tunisienne sur les marchés d'exportation internationaux*. Récupéré sur FAO : <https://www.fao.org/neareast/news/details/investment-opportunities-for-tunisian-olive-oil-in-international-export-markets/fr>
- FAO. (2023). *The food system in Tunis in the face of crises: fragility or resilience?* Food and Agriculture Organization of the UN.
- FAO. (2023). *The Tunisian agricultural and agri-food system facing crises: focus on the cereal value chain*. Tunis: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.
- FAO. (2024, Février 7). *Country Summary - Egypt*. Récupéré sur FAO: <https://www.fao.org/giews/countrybrief/country.jsp?code=EGY&lang=ru>
- Ferreira, H., Pinto, E., & Vasconcelos, M. (2021). Legumes as a Cornerstone of the Transition Toward More Sustainable Agri-Food Systems and Diets in Europe. *Front. Sustain. Food Syst.* 5:694121.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2023, décembre 21). *Crops and livestock products*. Récupéré sur Food and Agriculture Organization of the United Nations: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/TCL>

- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2024). *Chaîne de Valeur de la Harissa, Tunisie*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Food Security Portal. (2024). *Soft Wheat*. Récupéré sur Food Security Portal: <https://www.foodsecurityportal.org/commodities/soft-wheat>
- Forson, E. F. (2024, Février 24). *Skyrocketing cocoa prices feared to trigger chocolate shortages worldwide*. Récupéré sur Anadolu Agency: <https://www.aa.com.tr/en/africa/skyrocketing-cocoa-prices-feared-to-trigger-chocolate-shortages-worldwide/3146430>
- Fortune Business Insights. (2024). *Biscuits: Key Market Insights*. Fortune Business Insights.
- Fortune Business Insights. (2024). *The global olive oil market size was valued at \$14.64 billion in 2023 & is projected to grow from \$15.11 billion in 2024 to \$19.77 billion by 2032*. Fortune Business Insights.
- FranceAgriMer. (2023). *Conjoncture Huile D'Olive*. France AgriMer.
- Fresh Plaza. (2024, Janvier 11). *Face à la faible demande, les exporteurs de dattes Deglet Nour tunisiens misent sur le Ramadan*. Récupéré sur Fresh Plaza: <https://www.freshplaza.fr/article/9590324/face-a-la-faible-demande-les-exporteurs-de-dattes-deglet-nour-tunisiens-misent-sur-le-ramadan/>
- Gana, A. (2023). *Agriculture en Tunisie : flambée des prix, crise structurelle*. Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde.
- GICA. (2020). *Tomate séchée - Présentation du secteur*. Récupéré sur Groupement des Industries de Conserves Alimentaires: https://www.gica.tn/fr/?page_id=25
- GICA. (2020). *Tomate séchée - Présentation du secteur*. Récupéré sur Groupement des Industries de Conserves Alimentaires: https://www.gica.tn/fr/?page_id=25
- GIZ. (2019). *Le potentiel du photovoltaïque dans les secteurs agricole et agroalimentaire en Tunisie*. Tunis: GIZ.
- GIZ. (2019). *Modèles d'affaires de la filière huile d'olive*. GIZ.
- GIZ. (2019). *Modèles d'affaires de la filière huile d'olive Bio & conventionnelle*. GIZ.
- GIZ. (2022). *Country Pastoralism and Small-Scale Farming Profile – Tunisia*. The Deutsche Gesellschaft für Internationale.
- Global Trade. (2019, Août 3). *EU Couscous Market 2019 – France is the Undisputed Leader in Consumption, Production, and Imports*. Récupéré sur Global Trade: <https://www.globaltrademag.com/eu-couscous-market-2019-france-is-the-undisputed-leader-in-consumption-production-and-imports/>
- Gonçalves, M. (2023, septembre 1). *The unsettling link between climate change and wheat prices*. Récupéré sur The Grocer: <https://www.thegrocer.co.uk/commodities/the-unsettling-link-between-climate-change-and-the-price-of-pasta/682778.article>
- Grand Review Research. (2022). *Olive Oil Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type (Refined, Virgin), By Packaging (Bottles, Pouches, Cans), By Application, By Distribution Channel, By Region, And Segment Forecasts, 2023 - 2030*. Grand Review Research.
- Grand View Market. (2023). *Olive Oil Market To Reach \$33.12 Billion By 2030*. Grand View Market.
- Grand View Research. (2020). *Ethnic Food Market Size, Share & Trends Report Ethnic Food Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type*. Grand View Research.
- Green Economy Financing Facility. (s.d.). *Modernization of a Moroccan couscous production line*. Récupéré sur Green Economy Financing Facility: <https://ebrdgeff.com/morocco-geff/projects/modernization-of-a-moroccan-couscous-production-line/>
- Groupe de la Banque Africaine de Développement. (2023, Juin 19). *Confrontée à un stress hydrique « élevé », la Tunisie partage avec plusieurs pays africains son expérience de gestion des ressources hydriques*. Récupéré sur Groupe de la Banque

- Africaine de Développement: <https://www.afdb.org/fr/news-and-events/confrontee-un-stress-hydrique-eleve-la-tunisie-partage-avec-plusieurs-pays-africains-son-experience-de-gestion-des-ressources-hydriques-62179>
- Groupe de la Banque Africaine de Développement. (2024, Juin 21). *Tunisie - Projet d'appui technique à la digitalisation et à l'innovation de la filière céréalière*. Récupéré sur Groupe de la Banque Africaine de Développement: <https://projectsportal.afdb.org/dataportal/VProject/show/P-TN-AA0-029?lang=fr>
- Groupe de Travail sur la Souveraineté Alimentaire. (2020, Juin 8). *L'universel au détriment du particulier : la tension entre « sécurité alimentaire » et « souveraineté alimentaire »*. Récupéré sur Ritimo: <https://www.ritimo.org/Quand-les-monocultures-envahissent-les-perimetres-irrigues-et-menacent-la>
- Groupe Ariacconsult. (2022). *Projet d'Appui à la Transformation Économique Structurale et à la Compétitivité des Créneaux Porteurs en Tunisie*. Ministère de l'Économie et de la Planification.
- Hamstra, M. (2024). *Report: Specialty Food Retailers Set to Grow*. Specialty Food Association.
- Hela, B., & Jammali, D. (2022). *Mode of consumption and food waste: Determinants and challenges for Tunisian consumers*. Innovative Space of Scientific Research Journals.
- Hernandez, M. (2017, mai). *Private Label, Price Hikes Drive Sales in Europe*. Récupéré sur Olive Oil Times: <https://www.oliveoiltimes.com/business/europe/private-label-price-hikes-drive-sales-europe/56739>
- Hyslop, G. (2017, Mars 9). *Africa and Middle East love sweet bake, but want sugar reduction: Dupont*. Récupéré sur Bakery&Snacks: <https://www.bakeryandsnacks.com/Article/2017/03/09/Africa-and-Middle-East-love-sweet-bakes-but-want-sugar-reduction>
- IAA. (2018).
- Iceland Responsible Fisheries. (NA). *The programme*. Récupéré sur Iceland Responsible Fisheries: <https://www.responsiblefisheries.is/certification/the-programme>
- ilBoursera. (2022, Août 15). *Deux entreprises s'accaparent 49% du secteur des pâtes alimentaires*. Récupéré sur ilBoursera: <https://www.tunisienumerique.com/deux-entreprises-saccaparent-49-du-secteur-des-pates-alimentaires/>
- IMARC. (2023). *Pasta Market Report by Product Type*. IMARC.
- Initiative, N. D. (2023). *ND-GAIN*. Récupéré sur Notre Dame Global Adaptation Initiative: <https://gain.nd.edu/our-work/country-index/>
- INM. (2010). *Le Changement Climatique en Tunisie*. INM. Récupéré sur Institut Nationale de la Météorologie.
- INS. (2023). *Données Exportations*. Institut National de la Statistiques.
- International Labour Organization. (NA). *ProAgro Morocco – 'Promotion of Decent Work in Agribusiness' Project*. Récupéré sur International Labour Organization: <https://www.ilo.org/projects-and-partnerships/projects/proagro-morocco-promotion-decent-work-agribusiness-project>
- International Labour Organization. (NA). *ProAgro: Promotion of Decent Work in Agribusiness*. Récupéré sur International Labour Organization: <https://www.ilo.org/projects-and-partnerships/projects/proagro-promotion-decent-work-agribusiness>
- International Pasta Organisation. (2023, NA NA). *Annual Report*. Récupéré sur International Pasta Organisation: <https://internationalpasta.org/annual-report/>
- International Trade Administration. (2022, 07 30). *Tunisia - Country Commercial Guide*. Récupéré sur International Trade Administration: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/tunisia-market-challenges>

- Invest in Tunisia Agency. (2023). *Bilan des flux entrants d'investissements internationaux de l'année 2023*. FIPA Invest in Tunisia Agency.
- ITES. (2023). *La Sécurité Alimentaire de la Tunisie à l'horizon 2035*. Institut tunisien des études stratégiques.
- JeuneAfrique. (2017). *Agroalimentaire : au Maroc, les grands minotiers s'impatientent*. Récupéré sur JeuneAfrique: <https://www.jeuneafrique.com/mag/440415/economie-entreprises/agroalimentaire-maroc-grands-minotiers-simpatientent/>
- JeuneAfrique. (2022, Août 23). *Blés russe et ukrainien : cinq questions pour comprendre la dépendance de l'Afrique*. Récupéré sur JeuneAfrique: <https://www.jeuneafrique.com/1370710/economie-entreprises/bles-russe-et-ukrainien-cinq-questions-pour-comprendre-la-dependance-de-lafrique/>
- JeuneAfrique. (2023, Septembre 12). *Surcapacité, subventions, sécheresse : les défis des moulins au Maroc*. Récupéré sur JeuneAfrique: <https://www.jeuneafrique.com/1471471/economie-entreprises/surcapacite-subventions-secheresse-les-defis-des-moulins-au-maroc/>
- Journal officiel du Conseil oléicole international. (2017). *Journal officiel du Conseil oléicole international*. Conseil oléicole international.
- Kapitalis. (2023). *Le Tunisien, second mangeur de pâtes au monde, derrière l'Italie*. Récupéré sur Kapitalis: <https://kapitalis.com/tunisie/2023/10/19/le-tunisien-second-mangeur-de-pates-au-monde-derriere-litalie/>
- Kapitalis. (2023, Mai 27). *Tunisie : la sécheresse augmente la pression financière sur l'Etat*. Récupéré sur Kapitalis: <https://kapitalis.com/tunisie/2023/05/27/tunisie-la-secheresse-augmente-la-pression-financiere-sur-letat/>
- Kapitalis. (2024, Mars 18). *Les Opportunités perdues du secteur de l'huile d'olive en Tunisie*. Récupéré sur Kapitalis: <https://kapitalis.com/tunisie/2024/03/18/les-opportunites-perdues-du-secteur-de-lhuile-dolive-en-tunisie/>
- La Presse. (2023, Novembre 24). *Institut International de Recherche : Quand l'huile d'olive tunisienne est bradée sur le marché international*. Récupéré sur La Presse: <https://lapresse.tn/173458/institut-international-de-recherche-quand-lhuile-dolive-tunisienne-est-bradee-sur-le-marche-international/#:~:text=L'huile%20d'olive%20tunisienne%20est%20export%C3%A9e%20majoritairement%20%C3%A0%20faible,est%20destin%C3%A9e%20%C3%A0%20la%20consommation%20INC>
- La Redac. (2024, Avril 5). *Gaspillage alimentaire en Tunisie : Comprendre pour agir!* Récupéré sur Tunisie.fr: <https://www.tunisie.fr/gaspillage-alimentaire-en-tunisie-comprendre-pour-agir/#:~:text=Le%20pain%20avec%20un%20taux,de%20la%20consommation%20INC>
- Labiadh, I. (2021). *Les changements climatiques en Tunisie Réalités et pistes d'adaptation pour le secteur des services publics*. Forum Tunisien pour les Droits Economiques et Sociaux Département de la justice environnementale.
- Lamia Arfa, M. E. (2021). *La filière tomate de transformation à Haouaria en Tunisie : prédominance de la forme industrielle déterritorialisée*. Cahiers Agricultures.
- Le Groupe de la Banque Africaine de Développement. (2023). *Rapport d'évaluation de projet Projet d'appui au développement inclusif et durable de la filière céréalière (PADIDFIC)*. Le Groupe de la Banque Africaine de Développement.
- Le Groupe de la Banque Africaine de Développement. (2023). *Rapport d'évaluation de projet Projet d'Appui au Développement Inclusif et Durable de la Filière Céréalière (PADIDFIC)*. Tunis: Le Groupe de la Banque Africaine de Développement.

- Liberti, S. (2024, January 14). *The blue crab in Tunisia: From invasive threat to godsend*. Récupéré sur El País: <https://english.elpais.com/international/2024-01-14/the-blue-crab-in-tunisia-from-invasive-threat-to-godsend.html>
- Liberti, S. (2024, janvier 14). *The blue crab in Tunisia: From invasive threat to godsend*. Récupéré sur El País: <https://english.elpais.com/international/2024-01-14/the-blue-crab-in-tunisia-from-invasive-threat-to-godsend.html>
- Logistic Cluster. (2022). *Tunisia Logistics Infrastructure Export to PDF*. Récupéré sur Logistic Cluster: <https://dlca.logcluster.org/2-tunisia-logistics-infrastructure#:~:text=Given%20that%2096%25%20of%20Tunisia's,traffic%3B%20Sfax%2C%20which%20is%20multi>
- Mahjoub, A., & Belghith, M. M. (2023). *LA SECURITE ET LA SOUVERAINETE ALIMENTAIRES ET LE DROIT A L'ALIMENTATION EN TUNISIE*. Forum Tunisien pour les Droits Economiques et Sociaux.
- Mahjoun, A., & Belghith, M. M. (2023). *La sécurité et la souveraineté alimentaires et le droit à l'alimentation en Tunisie*. Forum Tunisien pour les Droits Economiques et Sociaux.
- MARHP. (2023). *L'équilibre économique de l'agriculture et de la pêche 2023*. Tunis: Ministère de l'agriculture des ressources hydrauliques et de la pêche .
- Market Research Future. (2024, Mai). *Global Extra Virgin Olive Oil Market Overview*. Récupéré sur Market Research Future: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/extra-virgin-olive-oil-market-4124>
- Marks and Spencer Corporate. (NA). *Aquaculture and Fisheries (Sustainability)*. Récupéré sur Marks and Spencer Corporate: <https://corporate.marksandspencer.com/sustainability/our-products/aquaculture-and-fisheries>
- MarkWide Research. (2023). *Middle East and Africa Bakery Products Market Analysis*. MarkWide Research.
- Mawred Knowledge Hub. (2014). *Summary Agricultural Data for Tunisia*. Récupéré sur Mawred Knowledge Hub: <http://www.mawredh2o.org/content/summary-agricultural-data-tunisia>
- Maximize Market Research. (2023). *Cookies & Cakes Market – Global Industry Analysis and Forecast (2023-2029)*. Maximize Market Research.
- MAXIMIZE MARKET RESEARCH PVT. LTD. (2023, December). *Table Olives Market: Global Industry Analysis for Forecast Period (2024-2030)*. Récupéré sur MAXIMIZE MARKET RESEARCH: www.maximizemarketresearch.com
- Mejri, C. (2022). *La filière Céréales en Tunisie : les défis à relever Synthèse bibliographique*. Tunis: ONAGRI.
- Milling Middle East & Africa . (2024, Mars 12). *Nigerian biscuit company A&P Foods rebrands to Pladis to build a stronger global brand*. Récupéré sur Milling Middle East & Africa : <https://www.millingmea.com/nigerian-biscuit-company-ap-foods-rebrands-to-pladis-to-build-a-stronger-global-brand/>
- Milling Middle East & Africa. (2023, Novembre 11). *COUNTRY FOCUS: EGYPT – stretching finite resources to meet burgeoning grain demand* . Récupéré sur Milling Middle East & Africa: <https://www.millingmea.com/country-focus-egypt-stretching-finite-resources-to-meet-burgeoning-grain-demand/>
- Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie. (2023). *Conjoncture Energétique*. Tunis: Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie.
- Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie . (2022). *Stratégie Industrielle et d'Innovation 2035*. Tunis: Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie .
- Ministère de l'Industrie Tunisienne. (2013). *Semi-conserves*. Tunis: Ministère de l'Industrie Tunisienne.
- Ministère l'économie et de la planification. (2023). *Budget économique 2023 - Investissements (2019-2023) en million de dinars Tunisien*. Ministère l'économie et de la planification.
- Mintec Team. (2023, August 21). *Canada: Durum Wheat, Soy, and Canola Production Estimates Concerning*. Récupéré sur

- Mintec Global: <https://www.mintecglobal.com/top-stories/latest-canadian-durum-wheat-soy-and-canola-production-estimates-raise-supply-and-quality-concerns>
- Modor Intelligence. (2024). *Tunisia Grain Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2024 - 2029)* Source: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/grain-market-in-tunisia>. Modor Intelligence.
- Modor Intelligence. (base). *Bakery Market Size & Share Analysis*. 2023.
- Nations Unies . (2022, Mai 19). *Lancement du nouveau projet « Bioest » sur l'agriculture biologique en Tunisie*. Récupéré sur Nations Unies Tunisie: <https://tunisia.un.org/fr/182564-lancement-du-nouveau-projet-%C2%AB%C2%A0bioest%C2%A0%C2%BB-sur-%E2%80%99agriculture-biologique-en-tunisie>
- Naureen, I. (2024, mai 7). *Olive oil prices climb as production falls to lowest levels in a decade*. Récupéré sur Food Ingredients: <https://www.foodingredientsfirst.com/news/olive-oil-prices-climb-as-production-falls-to-lowest-levels-in-a-decade.html>
- Next Move Strategy Consulting. (2023, septembre). *View details at: https://www.nextmsc.com/report/ready-meals-market*. Récupéré sur Next Move Strategy Consulting: <https://www.nextmsc.com/report/ready-meals-market>
- Nouhaila, B. (2023). *Best Practices About Climate Change In The Tunisian Cities*. Hassan First University Of Settat - ENSA Berrechid LISA Laboratory.
- Nouira, I. (2024, Juin 2). *Blé : les pénuries risquent-elles de continuer ?* Récupéré sur Turess: <https://www.turess.com/fr/businessnews/135378>
- Observatory of Economic Complexity. (2022). *Pasta*. Récupéré sur Observatory of Economic Complexity: <https://oec.world/en/profile/hs/pasta>
- Observatory of Economic Complexity. (2024, avril). *Baked Goods in Tunisia*. Récupéré sur Observatory of Economic Complexity: <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/baked-goods/reporter/tun>
- Observatory of Economic Complexity. (2024). *Margarine in Tunisia*. Récupéré sur Observatory of Economic Complexity: <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/margarine/reporter/tun>
- Observatory of Economic Complexity. (2024, avril). *Milk in Tunisia*. Récupéré sur Observatory of Economic Complexity: <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/milk/reporter/tun>
- Observatory of Economic Complexity. (2024, avril). *Other Milk and Cream in Tunisia*. Récupéré sur Observatory of Economic Complexity: <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/other-milk-and-cream/reporter/tun>
- Observatory of Economic Complexity. (2024, avril). *Pure Olive Oil*. Récupéré sur Observatory of Economic Complexity: <https://oec.world/en/profile/hs/pure-olive-oil?disaggregationValue=value2&disaggregationCountry=aftun&yearSelector2=2017&growthSelector=value2>
- Observatory of Economic Complexity. (2024, avril). *Tomatoes whole/pieces, prepared/preserved, no vinegar in Tunisia*. Récupéré sur Observatory of Economic Complexity: <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/tomatoes-wholepieces-preparedpreserved-no-vinegar/reporter/tun>
- OEC. (2022). *Couscous*. Récupéré sur OEC: <https://oec.world/en/profile/hs/couscous>
- OEC. (2022). *Couscous*. Récupéré sur Observatory of Economic Complexity: <https://oec.world/en/profile/hs/couscous#exporters-importers>
- OEC. (2022). *Dates (Fresh/Dried)*. Récupéré sur OEC: <https://oec.world/en/profile/hs/dates-freshdried>
- OEC. (2022). *Pasta*. Récupéré sur OEC: <https://oec.world/en/profile/hs/pasta>
- OEC. (2022). *Pasta in Tunisia*. Récupéré sur OEC: <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/pasta/reporter/tun>

- OECD. (2022). *Sweet biscuits, waffles and wafers*. Récupéré sur OEC: <https://oec.world/en/profile/hs/sweet-biscuits-waffles-and-wafers>
- OECD. (2022). *Tunisia*. Récupéré sur OEC: <https://oec.world/en/profile/country/tun>
- OECD. (2022). *Wheat in Egypt*. Récupéré sur OEC: <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/wheat/reporter/egy>
- OECD. (2024). Récupéré sur OEC: <https://oec.world/en>
- OECD. (2023). *OECD Competition Assessment Reviews: Tunisia 2023*. OECD.
- Oleista. (2024, Mai 9). *Prix de l'huile d'olive à l'origine*. Récupéré sur Oleista: <https://oleista.com/fr/prix>
- Olfa Saddoud Debbabi, F. B. (2022). *The Status of Genetic Resources and Olive Breeding in Tunisia*. MDPI.
- Olive Oil Times. (2022, Octobre 10). *One-Third of Global Olive Oil Production Comes from Intensive Farming*. Récupéré sur Olive Oil Times: <https://www.oliveoiltimes.com/production/one-third-of-global-olive-oil-production-comes-from-intensive-farming/112809#:~:text=Production-,One%2DThird%20of%20Global%20Olive%20Oil%20Production%20Comes%20from%20Intensive,percent%20of%20olive%20oil%20producti>
- Olive Oil Times. (2022, Mars 22). *Report: Climate Change Will Dramatically Reduce Tunisian Olive Oil Production*. Récupéré sur Olive Oil Times: <https://www.oliveoiltimes.com/production/climate-change-will-reduce-tunisian-olive-oil-production/105921>
- Olive Oil Times. (2023, Mai 2). *Prices Continue to Break Records in Spain Ahead of Dismal Harvest Outlook*. Récupéré sur Olive Oil Times: <https://www.oliveoiltimes.com/business/prices-continue-to-break-records-in-spain-ahead-of-dismal-harvest-outlook/119345>
- Olive Oil Times. (2023, Août 14). *Tunisia Has a Plan to Boost Its Olive Oil Industry*. Récupéré sur Olive Oil Times: <https://www.oliveoiltimes.com/briefs/tunisia-has-a-plan-to-boost-its-olive-oil-industry/123085#:~:text=Meanwhile%2C%20consumption%20has%20remained%20relatively,%2Dhigh%2Ddensity%20plantations%20annually>
- Olive Oil Times. (2024, Mars 6). *Les États-Unis dépassent l'Espagne en tant que deuxième consommateur d'huile d'olive*. Récupéré sur Olive Oil Times: <https://fr.oliveoiltimes.com/business/north-america/us-surpasses-spain-as-second-largest-olive-oil-consumer/129458>
- ONAGRI. (2021). *La filière huile d'olive en chiffres*. Tunis: ONAGRI.
- ONAGRI. (2022). *Principaux faits saillants - Campagne 2021/2022*. Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche.
- ONAGRI. (2023). *Flash sur les exportations de l'huile d'olive tunisienne*. ONAGRI.
- ONAGRI. (2023). *La Balance Commerciale Alimentaire*. Observatoire National de l'Agriculture.
- ONAGRI. (2023). *La Balance Commerciale Alimentaire a Fin Décembre 2023*. Observatoire National de l'Agriculture.
- ONAGRI. (2023). *La Lettre de l'ONAGRI*. Tunis: Ministère de l'Agriculture, de la pêche, et des Ressources Hydrauliques.
- ONAGRI. (2023). *Annuaire des entreprises agricoles 2023*. Observatoire National de l'Agriculture.
- ONAGRI. (2024). *Balance Commerciale Alimentaire A Fin Mars 2024*. Tunis: ONAGRI.
- ONAGRI. (2024). *ONAGRI Vigilance*.
- ONH. (2019). *Subvention à la mécanisation*. Récupéré sur Office National de l'Huile: <https://www.onh.com.tn/?p=1815>
- ONH. (2024). *Office National de l'Huile*. Récupéré sur Office National de l'Huile: [onh.com.tn](https://www.onh.com.tn)

- ONUDI. (2020). *Présentation PAMPAT 2*. Récupéré sur Pampat 2 Project d'Acces aux Marches des Prduits Agroalimentaires et de Terroir: <https://pampat.tn/presentation-generale/>
- Otieno, S. B. (2023). *Tunisian Food Shopping Habits: Insights into Monthly Spend*. Kasi Insight.
- Ozbun, T. (2023, mai 2). *Leading countries in pasta production in 2021 (in tons)*. Récupéré sur Statista: <https://www.statista.com/statistics/1378224/leading-countries-worldwide-in-pasta-production/>
- PAMPAT 2. (2020). *Présentation PAMPAT 2*. PAMPAT Tunisie.
- PAMPAT. (2020). *Présentation de la filière tomates séchées*. Récupéré sur PAMPAT 2 Tunisie Prjet d'accès aux Marchés des Produits Agroalimentaires et de Terroir: <https://pampat.tn/presentation-de-la-filiere-tomates-sechees/#:~:text=Le%20secteur%20est%20constitu%C3%A9%20par,de%20tomates%20et%20la%20harissa.>
- PAMPAT. (2021, Juillet 7). *La harissa Food Quality Label franchit un nouveau palier : l'INNORPI devient le premier organisme accrédité en Tunisie par le TUNAC*. Récupéré sur PAMPAT 2 Tunisie: <https://pampat.tn/2021/07/12/la-harissa-food-quality-label-franchit-un-nouveau-palier-linnorpi-devient-le-premier-organisme-accredite-en-tunisie-par-le-tunac/>
- PAMPAT. (2023). *Tomate séchée*. Récupéré sur PAMPAT 2 Tunisie Projet d'accès aux marchés des produits agroalimentaires et de Terroir: <https://pampat.tn/videos-tomates-sechees/>
- Paull, J. (2024). *Organic Agriculture in Tunisia, Africa*. European Journal of Agriculture & Food Sciences.
- Planet-Based Diets. (2024). *Tunisia*. Récupéré sur Planet-Based Diets: <https://planetbaseddiets.panda.org/impacts-action-calculator/tunisia>
- Polaris Market Research. (2022). *Couscous Market Report Outlook*. Polaris Market Research.
- Pompeian . (2017). *Our Roots*. Récupéré sur Pompeian The Olive Oil People: <https://pompeian.com/roots/>
- Pompeian. (NA). *Our Roots*. Récupéré sur Pompeian: <https://pompeian.com/roots/>
- Presidency of the Republic of Turkey Investment Office. (2024, April). *INVESTING IN INFRASTRUCTURE & PPP PROJECTS IN TÜRKİYE*. Récupéré sur Presidency of the Republic of Turkey Investment Office: <https://www.invest.gov.tr/en/library/publications/lists/investpublications/infrastructure-industry.pdf>
- Productive Partnership Programme (PAP)*. (NA). Récupéré sur Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP): <https://www.indap.gob.cl/plataforma-de-servicios/programa-de-alianzas-productivas-pap>
- Puratos. (2023, Septembre 21). *The 3 Hottest Patisserie Trends for 2024*. Récupéré sur Puratos Food Innovation for Good: <https://www.puratos.co.id/en/blog/taste-tomorrow/The-3-hottest-patisserie-trends-for-2024>
- REGLOBAL. (2020, September 15). *Tunisia focuses on grid expansion for integrating renewable energy*. Récupéré sur ReGlobal Analysis and perspective for CXOs: <https://reglobal.org/tunisia-focuses-on-grid-expansion-for-integrating-renewable-energy/>
- Reportprime01. (2023, octobre 18). *Pasta & Couscous Market Size, Growth, Forecast 2023–2030*. Récupéré sur Medium: <https://medium.com/@reportprime01/pasta-amp-couscous-market-size-growth-forecast-2023-2030-289408da4401>
- Reuters. (2024, Mars 28). *Pasta makers cheer Turkey as its durum wheat flows abroad*. Récupéré sur Reuters: <https://www.reuters.com/markets/commodities/pasta-makers-cheer-turkey-its-durum-wheat-flows-abroad-2024-03-28/>
- Reuters. (2024, Mars 12). *Tunisia's olive oil exporters lament missed opportunities*. Récupéré sur Reuters: <https://www.reuters.com/markets/commodities/tunisi-as-olive-oil-exporters-lament-missed-opportunities-2024-03-12/>

- Riverford. (2024). *Ethics & Ethos*. Récupéré sur Riverford: <https://www.riverford.co.uk/ethics-and-ethos>
- Rose Blanche Group. (2023). *Le Groupe en Chiffre*. Récupéré sur Rose Blanche Group: <https://www.rose-blanche.com/>
- Rudloff, B. (2019). *Liberalising agricultural trade between the EU and Tunisia*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.
- Sabella, E., Aprile, A., Negro, C., Nicolì, F., Nutricati, E., Vergine, M., . . . De Bellis, L. (2020). Impact of Climate Change on Durum Wheat Yield . *Agronomy 2020*.
- Saidi, M. (2023, Décembre 26). *Tunisie — Marché africain-Zlecaf: Entre mirage et réalité*. Récupéré sur La Presse: <https://lapresse.tn/176076/tunisie-marche-africain-zlecaf-entre-mirage-et-realite/>
- Saidi, M. (2023, 12 26). *Tunisie — Marché africain-Zlecaf: Entre mirage et réalité* . Récupéré sur La Presse: <https://lapresse.tn/176076/tunisie-marche-africain-zlecaf-entre-mirage-et-realite/>
- Sante. (2017). *Healthy food by Sante*. Récupéré sur Sante Discover health in food: <https://www.sante.com.pl/>
- Selina Wamucii. (2024). *Prix de la Huile de maïs du Tunisie*. Récupéré sur Selina Wamucii: <https://www.selinawamucii.com/fr/connaissances/prix/tunisie/huile-de-mais/>
- Sgambato, E. (2023, octobre 19). *25 anni di World Pasta Day: produzione mondiale raddoppiata, export italiano +210%*. Récupéré sur Il Sole 24 Ore: https://www.ilsole24ore.com/art/25-anni-world-pasta-day-produzione-mondiale-raddoppiata-export-italiano-210percento-AFIBNoIB?refresh_ce=1
- Siurana. (s.d.). *Home*. Récupéré sur Siurana Cornudella de Monstant i Albarca: <https://www.turismesiurana.org/en>
- Southey, F. (2023, Février 15). *The rise and rise of healthy indulgence: "In tough times, food offers opportunity for delicious escapism"*. Récupéré sur Food Navigator Europe: https://www.foodnavigator.com/Article/2023/02/15/the-rise-and-rise-of-healthy-indulgence-in-tough-times-food-offers-opportunity-for-delicious-escapism?utm_source=copyright&utm_medium=OnSite&utm_campaign=copyright
- Sovena. (2024). *Who we are*. Récupéré sur Sovena: <https://www.sovenagroup.com/en/our-world/who-we-are/>
- State Secretariat for Economic Affairs (SECO) and Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONU DI). (2022). *Stratégie nationale de valorisation et de promotion des produits du terroir*. State Secretariat for Economic Affairs (SECO) and Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONU DI).
- Statista. (2018). *Export value of fish and fishery products from Tunisia from 2016 to 2018, by type*. Récupéré sur Statista: <https://www.statista.com/statistics/1183013/export-value-of-fish-and-fishery-products-from-tunisia-by-type/>
- Statista. (2021). *Leading companies dedicated to the manufacture of olive oil in Spain in 2021, based in sales value*. Récupéré sur Statista: <https://www.statista.com/statistics/765104/business-leaders-of-the-sector-from-oil-from-olive-in-spain-by-billing/>
- Statista. (2023). *Export of bottled olive oil from Tunisia as of April 2020, by country of destination*. Récupéré sur Statista: <https://www.statista.com/statistics/1267526/monthly-export-of-bottled-olive-oil-from-tunisia-by-country-of-destination/>
- Statista. (2024). *Food - Tunisia*. Récupéré sur Statista: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/tunisia>
- Statista. (2024). *Food - Worldwide*. Récupéré sur Statista: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/worldwide>
- Statista. (2024, Juin 2024). *Per capita sales volume in the pasta segment of the food market Worldwide from 2019 to 2029*. Récupéré sur Statista: <https://www.statista.com/forecasts/1438880/per-capita->

- sales-volume-pasta-bread-cereal-products-market-worldwide
- Statista Market Insights. (2024, juin). *Pasta - Africa*. Récupéré sur Statista Market Insights: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/bread-cereal-products/pasta/africa>
- Statista Research Department. (2024, mai 14). *Number of users in the food segment of the e-commerce market Worldwide from 2019 to 2029 (in million individuals)*. Récupéré sur Statista: <https://www.statista.com/forecasts/1436898/number-of-users-food-e-commerce-market-worldwide>
- Straits Research. (2023). *Middle East and Africa Bakery Product Market*. Récupéré sur Straits Research: <https://straitsresearch.com/report/bakery-product-market/middle-east-and-africa>
- Symons, A. (2023, February 23). *Why are Tunisia's beaches disappearing and what does it mean for the country?* Récupéré sur Reuters: <https://www.euronews.com/green/2023/02/23/why-are-tunisias-beaches-disappearing-and-what-does-it-mean-for-the-country#:~:text=Coastal%20erosion%20is%20harming%20tourism,country's%20tourism%20and%20fishing%20industries>
- Tanchum, M. (2021, Novembre 9). *The Fragile State of Food Security in the Maghreb: Implication of the 2021 Cereal Grains Crisis in Tunisia, Algeria, and Morocco*. Récupéré sur Middle East Institute: <https://www.mei.edu/publications/fragile-state-food-security-maghreb-implication-2021-cereal-grains-crisis-tunisia#:~:text=The%20Maghreb's%20main%20vulnerability%20is,at%20an%20even%20faster%20rate>
- Tanchum, M. (2021). *The Fragile State of Food Security in the Maghreb: Implication of the 2021 Cereal Grains Crisis in Tunisia, Algeria, and Morocco*. Middle East Institute Policy Center.
- Tanitjobs. (2022, Février 3). *Le secteur du transport et logistique en Tunisie*. Récupéré sur Tanitjobs Le Portail de l'emploi en Tunisie: <https://www.tanitjobs.com/blog/409/Le%20secteur%20du%20transport%20et%20logistique%20en%20Tunisie.html/#:~:text=Les%20difficult%C3%A9s%20auxquelles%20le%20secteur,baisse%20du%20prix%20du%20change>
- The Economist. (2023, November 16). *Africa's supermarket revolution*. Récupéré sur The Economist: <https://www.economist.com/middle-east-and-africa/2023/11/16/africas-supermarket-revolution>
- The Official Guide. (2023). *Massiva Awarded for Organic Tunisian Monovarietals*. Récupéré sur Official Guide: <https://bestoliveoils.org/news/massiva-awarded-for-organic-tunisian-monovarietals>
- Trading Economics. (2024). *Tunisia Inflation Rate*. Récupéré sur Trading Economics.
- TRTAfrika. (2023, Mars 30). *Comment la Turquie séduit le continent africain*. Récupéré sur TRT Afrika: <https://trtafrika.com/fr/business/comment-la-turquie-seduit-le-continent-africain-12265079>
- Tunisian Neglect Noor stand out for their freshness*. (2024, juin 28). Récupéré sur Fresh Plaza: <https://www.freshplaza.com/north-america/article/9573790/tunisian-deglet-noor-stand-out-for-their-freshness/>
- Ulysse Trade. (2016). *Marché Biscuit et Pâtisserie Tunisie*. Ulysse Trade.
- UNESCO. (2022). *La harissa, savoirs, savoir-faire et pratiques culinaires et sociales*. Récupéré sur Unesco Patrimoine culturel immatériel : <https://ich.unesco.org/fr/RL/la-harissa-savoirs-savoir-faire-et-pratiques-culinaires-et-sociales-01710>
- Union européenne. (2023). *AGRI-FOOD TRADE STATISTICAL FACTSHEET*.

- United Nations. (2021). *Tunisia*. Récupéré sur UN Water: <https://sdg6data.org/en/charts/Lines>
- UNObio. (2019). *Chiffres utiles du secteur*. Récupéré sur Unobio Union Nationale des Opérateurs de la filière Bio: <https://unobio.tn/chiffres-utiles/>
- USDA. (2021). *Exporter Guide*. Tunis: USDA Foreign Agriculture Service .
- USDA. (2022). *Tunisia - Agricultural Sectors*. International Trade Administration.
- USDA. (2024). *Grain and Feed Annual*. USDA.
- UTICA. (s.d.). *ORGANISATION*. Récupéré sur UTICA: https://www.utica.org.tn/Fr/organisation_11_31
- Verticroft. (NA). *About Verticroft*. Récupéré sur Verticroft: <https://verticroft.com/>
- Virtue Market Research. (2024, Avril). *Middle East and Africa Bakery Product Market Size (2024-2030)*. Virtue Market Research. Récupéré sur Virtue Market Research.
- Williams, A. (2023, juillet 26). *The Pasta Price Puzzle: Unraveling the Factors Behind Fluctuating Costs*. Récupéré sur Medium: <https://medium.com/@jamiljameela032/the-pasta-price-puzzle-unraveling-the-factors-behind-fluctuating-costs-e658c6a528ca>
- WMC. (2022). *Diaspora Tunisiens Résidents à l'Etranger*.
- Workman, D. (2023). *Top Pasta Exporters by Country*. Récupéré sur World's Top Exports: <https://www.worldstopexports.com/top-pasta-exporters-by-country/>
- World Bank. (2018). *Tunisia Infrastructure Diagnostic*. World Bank Group.
- World Bank. (2019). *Climate Variability, Drought, and Drought Management in Tunisia's Agricultural Sector*. The World Bank Group.
- World Bank. (2021). *Climate Risk Country Profile*. The World Bank Group.
- World Bank. (2021). *Prevalence of moderate or severe food insecurity in the population (%) - Tunisia*. Récupéré sur The World Bank Data: <https://data.worldbank.org/indicator/SN.ITK.MSFI.ZS?locations=TN>
- World Bank. (2022). *Tunisia*. Récupéré sur Climate Change Knowledge Portal : <https://climateknowledgeportal.worldbank.org/country/tunisia/climate-data-historical#:~:text=Rainfall%20also%20varies%20by%20region,mm%20annually%20in%20the%20north.>
- World Bank. (2023). *Tunisia Country Climate and Development Report*. The World Bank Group.
- World Bank. (2023). *Tunisia Economic Monitor*. Tunisia: World Bank Group.
- World Population Review. (2024). *Olive Oil Production by Country 2024*. Récupéré sur World Population Review: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/olive-oil-production-by-country>
- Xingfei, Z., & Russo, F. (NA). *Food quality label opens up new market for Tunisian harissa*. Récupéré sur United Nations Industrial Development Organization: <https://www.unido.org/news/food-quality-label-opens-new-market-tunisian-harissa>
- Zlaoui Mariem, D. M. (2019). *Assessment of the Tunisian Olive Oil Value Chain in the International Markets: Constraints and Opportunities*. FARA.