

Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de la filière oléicole en Tunisie¹

BOUBAKER KARRAY*, FATMA KANOUN**

Jel Classification: Q13, L66

1. Introduction

Depuis le début des années 1990, la dynamique du marché mondial d'huile d'olive a été marquée par l'accroissement de la demande d'importation dont la structure a changé en faveur des huiles vierges extra et de l'offre, notamment celle destinée à l'exportation, qui est de plus en plus différenciée avec l'apparition des huiles conditionnées portant des signes de qualités et d'origines et par l'augmentation des échanges internationaux. Cette dynamique a été gérée et accompagnée, dans la plupart des pays producteurs et exportateurs, par des politiques oléicoles continuellement actualisées dans le but de profiter des opportunités offertes et de faire face aux menaces rencontrées. Elle a généré l'intensification de la concurrence entre les exportateurs d'huile d'olive et l'amplification de la concurrence entre l'huile d'olive et les huiles de graines.

L'effet des évolutions enregistrées au niveau du marché mondial et des politiques oléicoles s'est manifesté diffé-

Résumé

Les informations disponibles indiquent que le devenir des performances de la filière oléicole en Tunisie est tributaire d'une série de facteurs externes et internes. Les facteurs externes sont liés à la dynamique du marché mondial (offre, demande et échanges) et aux nouvelles dispositions de libéralisation des marchés (Organisation Commune du Marché de l'huile d'olive et des olives de table, négociations OMC et accords bilatéraux et régionaux). Les facteurs internes sont liés au système de production et d'exportation en Tunisie. Basé sur cette hypothèse, le but de cet article est de fournir une évaluation globale de ces facteurs en analysant les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces liées à leur évolution présente et future. La recherche utilise deux méthodes. La première, appelée SWOT, constitue un cadre de diagnostic et de réflexion stratégique et un outil universel, simple et populaire d'aide à la décision. La deuxième, appelée Delphi, permet d'obtenir le consensus le plus fiable d'un groupe d'experts en utilisant une démarche systémique comportant plusieurs étapes pour recueillir des avis. Les informations utilisées proviennent de la synthèse bibliographique d'une série d'études et des résultats d'une enquête effectuée, en 2006, en deux tours auprès de 19 experts qui assurent des fonctions différentes au niveau de la filière oléicole.

Mots-clés: Marché, politique, compétitivité, Huile d'olive, Tunisie, OMC, OCM, SWOT, Delphi.

Abstract

Available information indicates that the future performance of the olive oil sector in Tunisia depends on a series of external and internal factors. External factors are related to global market dynamics (supply, demand and trade) and new provisions for market liberalization (Common Market Organization for olive oil and table olives, WTO negotiations and bilateral and regional agreements). Internal factors are related to production and export system in Tunisia. Based on this hypothesis, the purpose of this paper is to provide an overall assessment of these factors by analyzing the main strengths, weaknesses, opportunities and threats, related to their current and future developments. The research uses two methods. The first called SWOT is a diagnostic framework and strategic thinking and a universal, simple and popular decision support tool. The second called Delphi provides the most reliable consensus of a panel of experts using a systematic approach involving several steps to gather views. The information used come from the literature synthesis of a series of studies and results of a survey carried out in 2006 in two rounds with 19 experts that perform different functions in the olive oil sector.

Keywords: market, policy, competitiveness, Olive Oil, Tunisia, WTO, CMO, SWOT, Delphi.

remment selon les pays. Pour la Tunisie, ces évolutions ont offert aux exportateurs des possibilités d'accroissement des exportations et de diversification des marchés, mais les ont exposés à la concurrence croissante des pays européens et des pays de la rive sud de la méditerranée exportateurs aussi bien sur les marchés traditionnels que sur les marchés émergents. L'enjeu pour la Tunisie est d'améliorer continuellement les performances techniques et économiques de la filière oléicole et de relever son rythme de développement à un niveau permettant de devancer ses concurrents. Malgré les efforts déployés par les pouvoirs publics et les acteurs de la filière, la production et les exportations ont été assez fluctuantes, la contribution de la Tunisie à la production mondiale a stagné, sa contribution aux exportations a baissé et sa part globale sur le marché mondial a chuté, même si

sa part sur le marché américain a augmenté. Plusieurs faiblesses et menaces persistent encore et certaines forces et opportunités ne sont pas suffisamment exploitées (Karray et Kanoun, 2009).

Cet article s'interroge sur le devenir des performances de cette filière sous l'effet des facteurs externes liés à la dynamique du marché mondial et aux nouvelles dispositions en matière de libéralisation des marchés et des facteurs inter-

* Institution de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur Agricoles (IRESA) Tunis, Tunisie.

** Institut de l'olivier (IO), Sfax, Tunisie.

¹ Ce travail est réalisé dans le cadre du projet EU-MED AGPOL «Impacts of Agricultural Trade Liberalization between the EU and Mediterranean Countries» n°: SSPE-CT-2004-502457.

nes liés au système de production et d'exportation en Tunisie. Son but est de fournir une évaluation globale de ces facteurs en analysant les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces liées à leur évolution présente et future. Cette évaluation revêt un intérêt majeur pour les décideurs qui sont appelés à concevoir et mettre en œuvre une stratégie de renforcement du rôle de cette filière dans l'économie nationale et d'amélioration de sa compétitivité.

Cette évaluation a été réalisée en utilisant deux méthodes. La première, appelée SWOT, constitue un cadre de diagnostic et de réflexion stratégique et un outil universel, simple et populaire d'aide à la décision. La deuxième, appelée Delphi, permet d'obtenir le consensus le plus fiable d'un groupe d'experts en utilisant une démarche systématique comportant plusieurs étapes pour recueillir des avis.

L'utilisation simultanée de ces deux méthodes a le mérite de garantir l'objectivité de l'identification des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la filière oléicole à travers l'obtention du consensus du groupe des experts enquêtés. Les informations utilisées proviennent de la synthèse bibliographique d'une série d'études et des résultats d'une enquête effectuée en deux tours auprès de 19 experts assurant des fonctions différentes au niveau de la filière.

La suite de cet article est organisée en deux sections. La première présentera les deux méthodes et la démarche de mise en œuvre du Delphi conventionnel. La deuxième exposera les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces qui ont été identifiées et hiérarchisées par les experts.

2. Méthodologie

2.1 Utilisation simultanée de la méthode SWOT et de la méthode DELPHI

La méthode SWOT a été fondée par E. P. Learned, C. R. Cristensen, K.R Andrews et W.D. Guth (LCAG) de l'école de Harvard dans les années soixante (Sai As et Metais, 2001). Elle a constitué la philosophie de base de l'approche classique de la stratégie d'entreprise centrée sur l'adaptation de l'entreprise à son environnement. Pour ce premier courant de développement de l'adéquation stratégique, l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et faiblesses internes et les menaces et opportunités externes (Perrotton, 2002).

Cette approche, relativement sommaire, a été enrichie par H.I. Ansoff de l'école de Carnegie qui a proposé un modèle d'inspiration similaire, mais ayant une architecture plus élaborée (Sai As et Metais, 2001). Elle a connu ensuite trois évolutions. La première a introduit la notion de changement pour pallier le caractère trop statique du SWOT et porter la réflexion à l'avenir. La deuxième a mis l'accent sur la segmentation dans l'étude des forces, faiblesses, opportunités et menaces. La troisième a développé l'idée d'évaluer les quatre composantes du SWOT par rapport aux concurrents.

La méthode SWOT a dominé le processus stratégique dans les années 1970 (Perrotton, 2002), elle est encore d'actualité et constitue, de nos jours, un outil universel d'aide à

la décision. Elle a l'avantage d'être relativement simple, très populaire parce qu'elle est facile à utiliser. Lorsqu'elle est correctement employée, elle peut fournir une base solide pour la formulation d'une stratégie adéquate (Chang et Huang, 2006). Elle permet de collecter, d'organiser, d'évaluer et de synthétiser un large nombre d'informations concernant une organisation (diagnostic interne) et son environnement (diagnostic externe) afin d'identifier les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces et d'assurer l'adéquation entre la capacité stratégique de cette organisation (ce qu'elle sait faire) et les facteurs clés de succès de son environnement (ce qu'il faut faire) (Johnson *et al.*, 2002).

Les quatre composantes du SWOT sont hiérarchisées moyennant différentes méthodes (Kurttila *et al.*, 2000) et synthétisées dans une matrice permettant l'identification de quatre alternatives stratégiques (Dyson, 2004):

- Les stratégies offensives (entourage de l'excellence) qui exploitent les forces de l'organisation pour profiter des opportunités de son environnement.
- Les stratégies défensives (les facteurs d'assurance) qui utilisent les forces de l'organisation pour éviter les menaces de l'environnement.
- Les stratégies de renforcement (les domaines qui rendent difficile l'amélioration) qui s'efforcent d'améliorer les faiblesses de l'organisation pour profiter des opportunités de son environnement.

Les stratégies de repositionnement et de diversification (les aspects critiques) qui consistent à minimiser les faiblesses de l'organisation pour la rendre moins vulnérable aux menaces extérieures.

L'application du SWOT peut s'accompagner de certaines difficultés qu'il faut reconnaître et éviter. Elle ne produit pas de stratégie mais dégage les idées pertinentes pour l'élaboration de cette stratégie. L'évaluation des quatre composantes du SWOT peut être subjective. Un facteur peut être à la fois une opportunité et une menace suivant l'angle d'analyse et selon la capacité de la filière à capitaliser sur ses forces ou à compenser ses faiblesses. De même, le poids des forces et des faiblesses varie en fonction de la stratégie envisagée et des évolutions de l'environnement pressenties. Les composantes de l'analyse SWOT, loin d'être autonomes, sont le plus souvent interdépendantes. La classification des forces, faiblesses, opportunités et menaces doit donc être effectuée avec la plus grande attention. Elle doit permettre de se concentrer sur les points réellement déterminants.

Compte tenu de ces insuffisances et des difficultés qui accompagnent la construction de l'analyse SWOT pour le cas de la filière oléicole en Tunisie, objet de cette recherche, nous avons impliqué un panel de 24 experts, choisis conformément aux exigences et aux principes de la méthode Delphi, dans l'identification des principales forces, faiblesses, opportunités et menaces de cette filière. L'utilisation de la méthode Delphi a le mérite de garantir l'objectivité des résultats à travers l'obtention du consensus du groupe des experts impliqués.

La méthode Delphi a été développée par le Rand Corporation à Santa Monica, Californie dans les années 1950 (Cuhls, 2003). Cette méthode permet d'obtenir le consensus le plus fiable d'un groupe d'experts (Okoli et Pawlowski, 2004; Linstone et Turoff, 2002) en utilisant une démarche systémique comportant plusieurs étapes pour recueillir des avis (Hennessy et Hicks, 2001). Ce consensus est obtenu en interrogeant individuellement et de manière anonyme et itérative chaque expert à l'aide d'un questionnaire rédigé par l'organisateur sur la base d'une synthèse préalable de la littérature (SRLF, 2005).

L'usage de la méthode Delphi s'est étendu rapidement, géographiquement et thématiquement, en particulier dans les domaines de prévision technologique et d'évaluation de problèmes sociaux complexes (Landeta, 2006) avec une variété d'interprétations et de modifications méthodologiques (Powell, 2003). Elle est devenue un outil populaire de prospective à moyen et long terme et d'aide à la décision dans les domaines caractérisés par une grande incertitude et par un manque d'évidence empirique (projection quantitative de tendances présentes qui sont inadéquates) (Landeta, 2006; Birat, 2000; Mili et Zuniga, 2001).

La méthode Delphi existe en deux formes; la première conventionnelle et la deuxième connue sous le nom «Delphi Conférence» (Slocum, 2003). Pour ce travail nous avons choisi la forme conventionnelle. Des experts choisis parmi les acteurs du domaine étudié, reçoivent de façon anonyme un formulaire d'enquête dont l'objet est de recueillir leurs avis sur une ou plusieurs questions données. Le responsable de l'enquête analyse les réponses de ces experts, élabore et distribue un nouveau formulaire d'enquête auprès des mêmes experts. Ce processus itératif, comportant plusieurs tours, permet aux experts de réévaluer leurs propres réponses par rapport aux réponses de groupe. Ce processus s'achève quand le consensus est atteint et les réponses des experts sont stabilisées.

Par rapport aux autres méthodes de consensus de groupe, la méthode «Delphi conventionnel» a le mérite d'échapper au phénomène de dynamique de groupe et d'effets psychologiques indésirables parmi les participants (inhibition, personnalités dominantes, etc.) (SRLF, 2005; Landeta, 2006; Powell, 2003). Cette méthode présente aussi l'avantage de la possibilité de son utilisation en combinaison avec d'autres méthodes (Cuhls, 2003). Malgré toutes les adaptations qui lui sont apportées depuis sa genèse, cette méthode a conservé ses principes de base qui sont les suivants:

- Les répondants sont des experts: le fondement de cette méthode repose sur l'hypothèse que l'expertise constitue une source d'informations viables (Isaac, 1996). L'expert est choisi pour sa capacité à envisager l'avenir. Il s'agit d'une personne ayant une bonne connaissance pratique, politique, légale ou administrative de la problématique et ayant une légitimité suffisante pour exprimer un avis représentatif du groupe d'acteurs auquel il appartient. La représentativité du panel des experts est axée sur leur qua-

lité et non pas sur leur nombre (Powell, 2003). Certains auteurs recommandent un panel de 10 à 18 experts (Okoli et Pawlowski, 2004).

- Les répondants restent anonymes l'un à l'autre, mais jamais anonymes à l'organisateur de la recherche. Cela permet à cet organisateur de demander des éclaircissements et de collecter des données qualitatives auprès des experts choisis. Les réponses des répondants sont également anonymes.
- Les opérations se déroulent par écrit, à l'aide de questionnaires successifs;
- On s'efforce de parvenir à un consensus;
- On utilise l'itération et le retour d'informations anonymes contrôlées;
- On s'efforce de parvenir à un accord en utilisant plusieurs étapes de distribution de questionnaires. Chaque étape commence par un résumé des conclusions des étapes antérieures, au sujet duquel il est demandé aux experts de formuler des observations.

2.2. Mise en œuvre du DELPHI conventionnel

La mise en œuvre de l'analyse Delphi a respecté les principes d'anonymat des experts, de rétroaction de l'information et des réponses statistiques de groupe à partir desquelles chaque expert réévalue ses opinions. Elle a été assurée en quatre étapes.

2.2.1. Identification préliminaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la filière

La synthèse des résultats d'une série d'études réalisées depuis le début des années 1980 (Ministère de l'agriculture, Direction Générale de la Production Agricole, 1981; FAO, 1981; FAO, 1983; FAO, 1984) et d'études relativement récentes (Karray, 2002; Ministère de l'agriculture et des ressources hydrauliques, 2005; Ministère de l'industrie et de l'énergie et des petites et moyennes entreprises, 2000), nous a permis d'élaborer une liste préliminaire comportant 9 forces et 9 faiblesses relatives aux différents maillons de la filière oléicole en Tunisie et 4 opportunités et 4 menaces liées à la dynamique du marché mondial et les nouvelles dispositions en matière de libéralisation des marchés (Organisation Commune du Marché de l'huile d'olive et des olives de table, négociations OMC et accords bilatéraux et régionaux).

2.2.2. Choix des experts

23 experts ont été choisis lors du lancement du premier tour d'enquête. Ils assurent des fonctions différentes au niveau de la filière. Lors du deuxième tour d'enquête, nous avons interrogé 24 experts (les 23 qui ont participé au premier tour et un nouvel expert qui assure une fonction de transformation et d'exportation) (tableau 1). L'hétérogénéité du panel des experts choisis est liée à la diversité des fonctions qu'ils assurent dans la filière. Elle offre la possibilité de disposer de plusieurs informations, avis et suggestions relatives à la problématique traitée. Ces experts ont

Tableau 1 - Composition du panel d'experts qui ont participé à l'analyse.

	Premier tour			Deuxième tour		
	Experts consultés	Réponses reçues	%	Experts consultés	Réponses reçues	%
Transformation	1	1	100	1	1	100
Administration	7	6	86	7	6	86
Recherche	4	3	75	4	4	100
Exportation	3	2	67	3	2	67
Transformation + exportation	5	3	60	6	3	50
Production + transformation + exportation	2	2	100	2	2	100
Organisme de certification	1	1	100	1	1	100
Total	23	18	78	24	19	79

Tableau 2 - Forces de la filière oléicole.

Forces	Tous les experts	
	Moyenne	CV
L'émergence de nouveaux opérateurs privés dans la collecte et la commercialisation de l'huile d'olive	4,158	0,201
Emergence de producteurs tunisiens orientés vers la production des huiles d'olive de qualité et des huiles d'olive conditionnées	4,053	0,225
Une main d'œuvre et une traction mécanique relativement moins chères par rapport aux pays européens concurrents.	3,947	0,198
La maîtrise de la sauvegarde du patrimoine oléicole national	3,789	0,324
La promotion et la valorisation des exportations emballées	3,789	0,226
Position géographique stratégique de la Tunisie (proximité de l'Europe, premier marché de consommation d'huile d'olive)	3,778	0,295
Les grandes possibilités de promotion de l'huile d'olive biologique et des signes de qualités (AB, AOP, IGP, STG et signes de montagne)	3,737	0,373
Politique d'encouragement et d'incitation des promoteurs au niveau de tous les maillons de la filière	3,684	0,351
Diversité du patrimoine oléicole en Tunisie	3,579	0,340
Entrée en production des nouvelles plantations	3,526	0,382
La possibilité de promotion de l'olivier à huile en irrigué et à haute densité	3,368	0,373
Historique de la Tunisie dans le domaine oléicole (tradition)	3,368	0,373
L'importance du secteur touristique	3,211	0,437

une bonne connaissance pratique, politique, légale et administrative de la problématique de cette filière et une légitimité suffisante pour exprimer un avis représentatif du groupe d'acteurs auquel ils appartiennent.

2.2.3. Conception et administration des questionnaires et traitement statistique des résultats du premier tour d'enquête

Le questionnaire du premier tour d'enquête a renfermé une interrogation sur le domaine d'activité de l'expert et une liste préliminaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces que nous avons identifiées en vue de les compléter et de les classer par ordre d'importance par les experts. L'enquête a été lancée après un test du questionnaire auprès de trois personnes qui n'ont pas fait partie du panel des experts choisis. Compte tenu des suggestions formulées, le questionnaire de

l'enquête a connu certaines modifications de forme et de fonds.

Lors du premier tour, 18 experts (78% du panel) ont retourné le questionnaire rempli. Le contact permanent avec les experts a eu un effet positif sur le nombre de participants et sur la qualité des réponses formulées. Les réponses formulées par ces experts ont été saisies et dépouillées. Pour chaque force, faiblesse, opportunité et menace, nous avons calculé la moyenne, l'écart type et le coefficient de variation.

2.2.4. Conception et administration des questionnaires et traitement statistique des résultats du deuxième tour d'enquête

Compte tenu des résultats du premier tour d'enquête, nous avons élaboré un deuxième questionnaire pour informer les experts sur le jugement du groupe et leur demander de réviser leurs jugements par rapport au premier tour. Pour ce faire, une échelle de Likert à 5 niveaux (1. Pas du tout d'accord, 2. Pas d'accord, 3. Ni en désaccord ni d'accord, 4. D'accord, 5. Tout à fait d'accord) a été choisie afin de mesurer le degré d'accord des experts.

Le deuxième tour d'enquête a été lancé auprès des 23 experts qui ont participé au premier tour et un nouvel expert assurant une fonction de transformation et d'exportation. Au total,

19 experts (79% du panel) ont retourné le questionnaire rempli. Les réponses formulées par ces experts ont été saisies et dépouillées. Pour chaque force, faiblesse, opportunité et menace, nous avons calculé la moyenne, l'écart type et le coefficient de variation du degré d'accord des experts.

3. Résultats et discussions

Les forces, faiblesses, opportunités et menaces identifiées ont été classées en fonction de la moyenne des degrés d'accord des experts (de la moyenne la plus élevée à celle la plus faible). Le consensus a été atteint au niveau de la plupart des faiblesses et des menaces (tableaux 4 et 5), alors que pour certaines forces et opportunités (tableaux 2 et 3), des divergences ont été constatées.

3.1. Les forces

* L'émergence de nouveaux opérateurs privés dans la collecte et la commercialisation de l'huile d'olive. L'ONH a assuré la totalité des exportations d'huile d'olive tunisienne jusqu'en 1994, date à partir de laquelle, le monopole a été aboli² et près de 180 exportateurs privés ont progressive-

² Loi N° 94-37 du 24 février 1994, modifiant le décret-loi N° 70-13 du 16 octobre 1970 portant réorganisation de l'ONH et ratifié par la loi n° 70-53 du 20 novembre 1970.

ment pris place. Ces nouveaux opérateurs assurent actuellement l'essentiel des exportations, ils ont légèrement diversifié les destinations de ce produit qui a pris place sur les marchés émergents comme les USA, le Canada, le Japon, la Russie, l'Australie, le Brésil, l'Argentine, l'Arabie Saoudite. Même si les quantités exportées sur ces marchés restent faibles par rapport aux exportations effectuées vers le marché européen, cette orientation nécessite d'être soutenue.

* L'émergence de producteurs tunisiens orientés vers la production d'huile d'olive de qualité et d'huiles d'olive conditionnées. Certains oléifacteurs ou oléifacteurs - exportateurs ont entrepris des actions d'amélioration de la qualité et de conditionnement des huiles produites avec la création et le lancement de marques tunisiennes. Les emballages utilisés sont les bouteilles en verre et les bidons métalliques généralement importés. La contenance signalée en litres ou en Kg est de 0,25; 0,50; 0,75 et de 1 litre pour les bouteilles et de 1 à 5 litres pour les bidons. Les principales marques exportées et/ou écoulées sur le marché intérieur sont Sfax huile, Châal, Zouita, Ruspina, Rivier d'or, Zarsis, Diwen, Najla, Amilcar, Huilmed, Imex, Taparora, Soleil du sud, Alysa, la Colombe, etc. (Karray, 2002).

* La main d'œuvre qui assure les opérations de cueillette des olives, de taille des oliviers, de manutention et d'accompagnement du processus de trituration des olives et de stockage d'huile d'olive et la traction mécanique est relativement moins chère par rapport aux pays européens concurrents (Karray *et al.*, 2000).

* La maîtrise de la sauvegarde du patrimoine oléicole national moyennant l'organisation des campagnes nationales annuelles de traitement de l'olivier contre ses principaux ravageurs. Ces campagnes sont coordonnées par l'Office National de l'Huile, la Direction Générale de la Production Agricole et l'Institut de l'Olivier.

* La promotion et la valorisation des exportations d'huile d'olive conditionnée. En vue de parfaire la réalisation de cet objectif stratégique, l'Etat tunisien a autorisé les exportateurs privés, en 2005, à exporter l'huile d'olive biologique et l'huile d'olive mise en bouteille sous une marque tunisienne dans le cadre du contingent accordé à la Tunisie par l'Union Européenne³. Il a également créé un fonds de promotion d'huile d'olive conditionnée⁴. Ce fonds prévoit des aides à toute entreprise ou ensemble d'entreprises ou tout consortium ou association professionnelle opérant dans le domaine de la production d'huile d'olive conditionnée ou de son exportation exception faite pour les sociétés de commerce international. Il intervient pour soutenir des actions d'intérêt général visant à faire connaître l'huile d'olive tunisienne en vue de promouvoir sa commercialisation et de valoriser ses exportations. Ce fonds intervient également

pour soutenir les actions spécifiques qui visent la consolidation des capacités d'une entreprise concernée ou d'un ensemble d'entreprises, sur leur demande, en vue de promouvoir leurs exportations, particulièrement à travers leur valorisation.

L'aide de ce fonds est accordée sous forme de primes qui s'élèvent à 70% du coût des actions d'intérêt général et à 50% du coût des actions spécifiques avec un plafond de 70 mille dinars (35 mille euros) par an et par entreprise. Ces primes ne peuvent pas être cumulées aux primes et aides accordées par les autres fonds. La gestion de ce fonds est confiée à un conseil consultatif auprès du ministre chargé de l'industrie appelé «conseil tunisien de l'huile d'olive conditionnée».

* La position géographique stratégique de la Tunisie (proximité de l'Europe, premier marché de consommation d'huile d'olive). Cette position facilite énormément les exportations d'huile d'olive vers le marché européen.

* Les grandes possibilités de promotion de l'huile d'olive biologique et des signes de qualité et d'origine (AB, AOP, IGP, STG et dénomination «montagne»). La volonté politique exprimée, depuis 1995, de promouvoir les produits agricoles et agroalimentaires biologiques en Tunisie a permis l'émergence d'une oléiculture biologique couvrant actuellement près de 120 000 hectares certifiés. Pour les autres signes de qualité et d'origine, notamment les Indications Géographiques Protégées, les cahiers des charges et les clauses réglementaires sont en cours de préparation.

* La diversité du tissu institutionnel et l'importance des mécanismes d'aides et d'encadrement des opérateurs de la filière. En plus des acteurs de production, de transformation, de collecte, de commercialisation et de consommation, la filière huile d'olive renferme une gamme assez diversifiée d'institutions représentant l'Etat et la profession. Malgré la volonté d'implication des privés, exprimée depuis 1987, l'Etat continue toujours à intervenir au niveau des différents maillons de cette filière, à travers ses institutions relevant de différents ministères et ayant des fonctions diverses. Celles-ci concernent les études et recherches, la planification, l'encadrement, la formation, la vulgarisation, le financement, l'encouragement, la promotion, la coordination et la régulation.

* La diversité du patrimoine oléicole en Tunisie. Elle offre des possibilités d'amélioration de la productivité des plantations et de la qualité de l'huile d'olive. Les plantations oléicoles renferment un assortiment assez riche de variétés marquant chacune les traits édaphiques et climatiques qui caractérisent sa zone d'implantation (Trigui *et al.*, 2002; Kammoun Grati *et al.*, 2001). Parmi ces variétés, nous retenons principalement chemlali, chetoui, oulati, gerbou, zalmati, zarazi, barouni et chamchali Gafsa.

* L'entrée en production des nouvelles plantations. Depuis le début des années 1990, plus de 9.2 millions de pieds d'oliviers à huile ont été plantés sur 55 000 hectares. Cette extension permettra une augmentation progressive de la production au cours des prochaines années.

³ Décret n° 2005-2177 du 9 août 2005, Journal Officiel de la République Tunisienne, 16 août 2005.

⁴ Décret n° 2006-2095 du 24 juillet 2006, Journal Officiel de la République Tunisienne, 4 août 2006.

* La possibilité de promotion de l'olivier à huile en irrigué et à haute densité (production hyper-intensive). L'amélioration des prix de vente des olives à huile au cours des dernières années a renforcé la rentabilité de cette culture et a encouragé certains promoteurs à l'intégrer au système de cultures conduites en irrigué notamment dans les régions du Nord et certaines régions du Centre de la Tunisie. Les densités de plantation sont nettement supérieures aux densités pratiquées en culture pluviale.

* L'historique de la Tunisie dans le domaine oléicole. L'olivier à huile constitue dans la plupart des régions arides et semi-arides la composante principale des systèmes de culture qui y sont développés. Dans ces régions, l'attachement social des agriculteurs à l'olivier trouve ses origines dans la longévité de cette culture qui a marqué l'histoire des populations rurales étant l'activité agricole principale (monoculture) de plusieurs générations. Le savoir-faire des oléiculteurs est basé sur des traditions de conduite héritées.

* L'importance du secteur touristique en Tunisie. Les infrastructures hôtelières offrent la possibilité de promouvoir l'exportation de l'huile d'olive sur place. Près de 6 millions de touristes, de différentes nationalités, visitent annuellement la Tunisie, exception faite des deux dernières années 2011 et 2012. L'intégration de l'huile d'olive au secteur touristique peut avoir un effet notable sur les ventes directes de ce produit à court terme et sur son exportation à long terme (renforcement de sa position sur les marchés traditionnels et positionnement sur de nouveaux marchés).

3.2. Les faiblesses

* Le développement de l'esprit de spéculation chez les opérateurs de la filière, avec un faible effort de prospection, de sélection et d'étude des marchés et le manque manifeste de stratégies marketing, et ce, malgré les efforts d'assistance et d'encouragement déployés par l'Etat à travers le Fonds d'Accès aux Marchés Extérieurs (FAMEX 1, 2 et 3). Ce comportement, constaté chez la plupart des exportateurs, favorise les stratégies de court terme et la recherche de profit immédiat.

* L'alternance de la production et la faible productivité des plantations du fait de la sécheresse et du manque d'entretien, d'aménagement et de restructuration des plantations oléicoles notamment celles sénescentes. Malgré sa faculté d'adaptation aux conditions édaphiques et climatiques les plus difficiles, l'olivier est une espèce de nature alternante. Ce phénomène est davantage accentué dans les régions arides et semi-arides sous l'effet de l'insuffisance et de l'irrégularité des pluies (pluies torrentielles ou succession d'années sèches) et de la mauvaise qualité des sols que la culture occupe dans les zones marginales n'ayant pas la vocation oléicole ou renfermant des terres accidentées et non traitées. Les fluctuations de la production d'olives affectent la productivité des facteurs, le coût de production, le revenu et l'équilibre de la trésorerie et se traduisent lors d'une production faible par une incapacité d'autofinancement et de reproduction de l'activité oléicole.

* Le manque manifeste d'études prospectives et de diagnostics stratégiques, ce qui se traduit par l'absence de stratégies de long terme pour le développement de la filière.

* La concentration des exportations tunisiennes d'huile d'olive dans les pays de l'Union européenne dont notamment l'Italie et l'Espagne.

* L'absence d'intégrations horizontale et verticale entre les maillons de la filière, ce qui ne favorise pas la mise en œuvre d'un programme de qualité totale et limite les possibilités de compression du coût de production de l'huile d'olive.

* L'absence de stocks de réserve en huile d'olive et de mécanismes d'encouragement et de financement du stockage privé permettant de garantir un niveau minimum de disponibilités en huile qui couvrent les engagements quantitatifs et qualitatifs dans les délais exigés par le marché européen notamment lors des campagnes de faible production. Pour les campagnes 2001-02 et 2002-03, le niveau assez faible de la production a affecté les exportations qui n'ont pas couvert le contingent.

* Les faibles efforts de préservation de la qualité et de valorisation du produit (conditionnement, indication géographique, appellation d'origine etc.) malgré l'application d'un programme de mise à niveau et d'un programme de qualité totale. Le désir exprimé par une majorité d'oléifac-teurs à rentabiliser, dans l'immédiat, les investissements réalisés les incite à exploiter au maximum le matériel de trituration tout en accordant plus d'importance aux quantités d'olives triturées qu'à la qualité de l'huile produite. Les consignes de transport et de stockage des olives (utilisation des caisses en plastique), d'entretien du matériel de trituration et de stockage des olives et de l'huile d'olive ne sont généralement pas respectées. Un tel comportement limite considérablement les possibilités d'amélioration de la proportion des huiles de qualité dans la production totale et engendre un manque à gagner considérable.

* Les problèmes d'indisponibilité, de faible fiabilité et de manque de création et de circulation des informations à tous les niveaux de la filière.

* La difficulté de mise en œuvre des acquis de la recherche et de la formation dans le secteur, ce qui affecte le niveau de qualification des opérateurs et limite l'effort d'innovation de la filière.

* La prépondérance du marché d'huile d'olive en vrac. Une grande proportion des exportations d'huile d'olive tunisienne est assurée en vrac.

* La difficulté d'accès aux crédits qui ne sont pas généralement disponibles notamment pour le cas des producteurs d'olives à huile.

* La proportion très faible de la superficie d'olivier à huile conduit en irrigué ne dépassant pas 3% de la superficie totale.

* La concentration de près de 70% des plantations oléicoles dans les régions du Centre et du Sud de la Tunisie où les conditions climatiques et édaphiques sont généralement contraignantes (marginalité des sols et sécheresse) et limitent

Tableau 3 - *Faiblesses de la filière oléicole.*

Faiblesses	Tous les experts	
	Moyenne	CV
Développement de l'esprit de spéculation avec un faible effort de prospection, de sélection et d'étude des marchés et manque manifeste de stratégies marketing	4,667	0,127
Alternance de la production et productivité faible des plantations du fait de la sécheresse et du manque d'entretien, d'aménagement et de restructuration des plantations oléicoles notamment celles sénescences.	4,444	0,207
Absence de stratégie de long terme pour la filière oléicole	4,444	0,159
Concentration des exportations tunisiennes d'huile d'olive sur l'Union européenne	4,333	0,158
Absence d'intégrations horizontale et verticale entre les maillons de la filière	4,222	0,208
Absence de stocks de réserve en huile d'olive et des mécanismes d'encouragement et de financement du stockage privé	4,056	0,299
Faibles efforts de préservation de la qualité et de valorisation du produit	4,000	0,257
Problème d'information à tous les niveaux de la filière huile d'olive	4,000	0,309
Difficulté de mise en œuvre des acquis de la recherche et de la formation dans le secteur affectant le niveau de qualification des opérateurs et l'effort d'innovation	3,944	0,253
Prépondérance du marché d'huile d'olive en vrac	3,778	0,346
Difficulté d'accès aux crédits qui ne sont pas généralement disponibles	3,389	0,407
Proportion très faible de la superficie d'olivier à huile conduit en irrigué	3,333	0,483
La concentration de près de 70% des plantations oléicoles dans les régions arides et semi-arides de la Tunisie	3,111	0,492
Augmentation du coût de production d'huile d'olive	3,056	0,427

Tableau 4 - *Opportunités de la filière oléicole.*

Opportunités	Tous les experts	
	Moyenne	CV
Accroissement de la demande européenne d'importation d'huile d'olive	4,316	0,219
Accroissement de la demande d'huile d'olive sur les marchés émergents tels que les USA, l'Australie, le Canada et le Japon	4,263	0,189
Le régime de trafic de perfectionnement actif exonéré de droits de douanes	3,737	0,378
Amélioration de l'image de la Tunisie en tant que pays producteur et exportateur d'huile d'olive dans les marchés traditionnels (Union européenne)	3,632	0,346
Le régime préférentiel (contingent de 57.167 mille tonnes exonéré de droits de douanes)	3,526	0,346
Difficulté d'approvisionnement des conditionneurs européens issue d'une position de cartel des coopératives de production espagnoles	3,158	0,321

considérablement les possibilités d'amélioration de la productivité des plantations. Ces régions contribuent pour 80% à la production nationale d'olives à huile. Alors que dans les régions du Nord, où les conditions climatiques sont nettement favorables, l'olivier à huile est pratiquement marginalisé.

* L'augmentation du coût de production d'huile d'olive. Ces dernières années, l'accroissement des prix des olives à huile, d'une part, et le renchérissement des prix de certains facteurs de production lié à l'augmentation du prix du pétrole, d'autre part, ont engendré l'augmentation du coût de production de l'huile d'olive.

3.3. Les opportunités

* L'accroissement de la demande européenne d'importation d'huile d'olive. Au cours de la dernière décennie, les importations européennes (intra et extra-communautaires) ont continuellement augmenté pour passer de 812 000 ton-

nes en 2002 à 1080 000 tonnes en 2011. La Tunisie n'a pas profité de cet accroissement car les importations européennes originaires de ce pays ont été assez fluctuantes et ont enregistré une baisse continue depuis 2006 pour passer de 155 000 tonnes au cours de cette année à 58 000 tonnes en 2011, ce qui correspond à 5% des importations européennes totales. Malgré cette régression, la Tunisie continue à être le premier pays tiers fournisseur d'huile d'olive pour les pays européens. Sa part dans les importations européennes originaires des pays tiers a été de 74% en 2011. Ce marché est dominé par les pays membres européens dont notamment l'Espagne et l'Italie.

* L'accroissement de la demande d'importation d'huile d'olive au niveau des marchés émergents. La demande d'importation des marchés émergents comme les USA, le Canada, le Japon et l'Australie, qui représentent les principales destinations des huiles italiennes et espagnoles, a nettement augmenté depuis le début des années 1990 par suite de l'accroissement de la consommation.

Pour le marché américain, les importations ont atteint 235 000 tonnes en 2010, alors qu'elles ont été de 215 000 tonnes en 2002. La Tunisie a profité de cette augmentation. Les importations américaines originaires de la Tunisie ont atteint 24 240 tonnes en 2010, alors qu'elles ont été de

1 140 tonnes en 2002. Ce marché est dominé par les italiens et les espagnols.

* Le régime de trafic de perfectionnement actif exonéré des droits de douanes. Ce régime permet à des industriels européens d'importer de l'huile d'olive originaire des pays tiers, en franchise de droits de douane, mais sous la condition d'exporter hors de l'Union européenne des tonnages d'huile équivalents (CEE, 2001). Dans la pratique, les industriels européens ont recours à ce régime lorsque l'offre ne couvre pas la demande. Ces importations permettent en effet de satisfaire les marchés d'exportation et d'améliorer la compétitivité – prix des exportateurs européens sur les pays tiers comme les USA, le Canada, le Japon et l'Australie. Ce régime a offert et offre encore pour la Tunisie des opportunités d'exportation sur le marché européen. Mais la modification apportée à l'OCM en 2004 stipule, au niveau

Tableau 5 - Menaces de la filière oléicole.

Menaces	Tous les experts	
	Moyenne	CV
L'émergence de nouveaux pays producteurs et exportateurs d'huile d'olive pouvant bénéficier de certaines préférences tarifaires sur le marché européen	4,316	0,190
L'aide à la production octroyée aux producteurs européens	4,053	0,313
Adoption de normes de qualité et de commercialisation (traçabilité, étiquetage, emballage etc...) de plus en plus restrictives.	3,632	0,373
L'importance des prélèvements appliqués aux importations d'huile d'olive originaire des pays tiers en régime normal	3,474	0,422

Tableau 6 - Contingents d'huile d'olive accordés aux pays tiers.

Pays tiers	Code NC	Désignation	Contingent (Tonnes)	Date d'application
Liban	150910	Huile d'olive non traitée entièrement obtenue au Liban et transportée directement du Liban à la Communauté	1000	Mars 2003
	15100010			
Palestine	150910	Huile d'olive vierge	2000	Janvier 2005
Tunisie	15091010	Huile d'olive non traitée entièrement obtenue en Tunisie et transportée directement de ce pays dans la Communauté	56700	2007
	15091090			
Algérie	1509	Huile d'olive et ses fractions même raffinées mais non chimiquement modifiées : vierge lampante (15091010), autres (15091090) et autres que vierges (1509900)	1000	Octobre 2005
	1510	Autres huiles et leurs fractions obtenues exclusivement à partir d'olives même raffinées mais non chimiquement modifiées et mélanges de ces huiles ou fractions avec des huiles ou fractions du n°1508 : huiles brutes (15100010) et autres (15100090)	10s00	
Maroc	1509	Huile d'olive et ses fractions même raffinées mais non chimiquement modifiées	3500	Septembre 2005
	151000	Autres huiles et leurs fractions obtenues exclusivement à partir d'olives même raffinées mais non chimiquement modifiées et mélanges de ces huiles ou fractions avec des huiles ou fractions du n°1508		
Turquie*			100	En cours (adhésion douanière)
Syrie				En cours
Jordanie	150910	Huile d'olive non traitée entièrement obtenue en Jordanie et transportée directement de la Jordanie à la Communauté	2000 (2006)	2006.....2010
			12000 (2010)	

* Réglementation en vigueur: réduction tarifaire sur les importations d'huile d'olive originaire de ce pays. Source: Commission européenne (accords d'association)

de l'article 13 du règlement 865/2004, que dans la mesure nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation commune des marchés dans le secteur de l'huile d'olive, il peut être décidé d'exclure totalement ou partiellement le recours au régime de perfectionnement actif (CEE, 2004). Une telle décision peut constituer une menace sérieuse pour l'accroissement futur des exportations tunisiennes sur le marché européen, surtout que les exportations tunisiennes sont

en grande proportion réalisées sous ce régime.

* L'amélioration de l'image de la Tunisie en tant que pays producteur et exportateur d'huile d'olive dans les marchés traditionnels dont notamment le marché européen.

* Les préférences tarifaires accordées à la Tunisie. Le premier accord de coopération de 1969 a accordé à l'huile d'olive non raffinée une préférence commerciale de 5 Ecus/tonne et une réduction supplémentaire de 50 Ecus/tonne à titre d'avantages économiques sur les prélèvements en vigueur. L'accord de coopération de 1976 a conservé la préférence commerciale de 5 Ecus/tonne mais a modifié le montant et le principe d'attribution de la réduction supplémentaire sur les prélèvements en vigueur. Le prélèvement applicable à l'importation de l'huile d'olive, autre que celle ayant subi un processus de raffinage originaire de la Tunisie, est calculé conformément à l'article 13 du règlement de base diminué de 5 Ecus/tonne et d'un montant additionnel égal à celui de la taxe spéciale à l'exportation perçue par la Tunisie sur cette huile dans la limite de 100 Ecus/tonne et majoré d'un montant variable fixé par la commission. A partir de 1979, la commission européenne a fixé la préférence commerciale à 6 Ecus/tonne et le montant additionnel à 120.9 Ecus/tonne. La majoration de ce montant est restée variable (Karray, 2004).

En 1986, l'application de ce système de prélèvement a été limitée à un contingent. Le prélèvement préférentiel et la quantité à laquelle il s'applique ont été toujours révisés par la commission en fonction des conditions du marché européen. En 1987, le protocole additionnel a complété l'accord de 1976 afin d'adapter son contenu à la situation du marché de l'Union européenne après l'adhésion de la Grèce, de l'Espagne et du Portugal. La Tunisie pouvait exporter vers l'UE, jusqu'à la fin de 1990, 46 000 tonnes d'huile d'olive non traitée relevant des codes NC 15091010 (huile d'olive vierge lampante) et 15091090 (huile d'olive vierge et ses fractions) à partir du premier mars de chaque campagne. Le

contingent est soumis à un prélèvement particulier égal à la différence entre le prix de seuil et le prix franco-frontière. Ce prix est déterminé par la communauté en tenant compte du prix garanti par la Tunisie à ses producteurs et des frais d'acheminement de l'huile au stade CAF au lieu de passage de la frontière de la communauté. Ce régime, qui devait arriver à terme à fin 1990, a été prolongé jusqu'à la fin de 1994.

L'accord d'association, établi en 1995, a conservé le contingent d'exportation vers l'UE de 46 000 tonnes d'huile d'olive non traitée, contingent bénéficiant d'un prélèvement préférentiel de 78,1 Ecus/tonne. Cet accord, dont la validité prendrait fin normalement en 1999, a été prolongé jusqu'au 31 décembre 2000, date à laquelle les nouvelles négociations ont fait passer le contingent à 50 000 tonnes et ont annulé les prélèvements. Ce contingent a augmenté à partir du 1^{er} Janvier 2002, chaque année, de 1500 tonnes pendant une période de 4 ans et a atteint une quantité annuelle de 56 mille tonnes à partir du 1^{er} janvier 2005. La commission européenne a augmenté ce contingent de 700 tonnes du fait de l'adhésion de la République tchèque, de l'Estonie, de Chypre, de la Lettonie, de la Lituanie, de la Hongrie, de Malte, de la Pologne, de la Slovénie et de la Slovaquie à l'Union européenne (CEE, 2005). Ce contingent est ouvert à compter du 1^{er} Janvier de chaque année. Il est autorisé de délivrer des certificats d'importation dans la limite de plafonds mensuels de 1000 tonnes pour chacun des mois de janvier et février, de 4000 tonnes pour le mois de mars, de 8000 tonnes pour le mois d'avril et de 10000 tonnes pour chacun des mois de mai à octobre. Les quantités non utilisées au titre d'un mois donné sont reportées sur le mois suivant, mais pas sur celui d'après. Le montant de la garantie relative aux certificats d'importation délivrés s'élève à 15 Euros par tranche de 100 kg de poids net.

3.4. Les menaces

* L'émergence de nouveaux pays producteurs et exportateurs d'huile d'olive bénéficiant de certaines préférences tarifaires sur le marché européen dans le cadre des accords d'association. Le contingent d'huile d'olive accordé aux pays tiers autres que la Tunisie, dans le cadre des accords d'association, est de 3500 tonnes pour le Maroc, 2000 tonnes pour l'Algérie, 2000 tonnes avec une augmentation de 500 tonnes par an pour la Palestine, de 1000 tonnes pour le Liban et de 2000 tonnes en 2006 qui sont passées à 12000 tonnes en 2010 pour la Jordanie (tableau 6). Par ailleurs, les programmes de plantation de l'olivier à huile engagés par les pays émergents comme les USA, l'Australie, le Japon, l'Argentine, le Chili, la Chine et l'Arabie Saoudite et d'autres pays tiers engendreront une augmentation des disponibilités en huile d'olive dans ces pays. Ces disponibilités couvriront leurs besoins de consommation et permettront de réduire les importations pour certains et de dégager des excédents exportables pour d'autres qui constitueront des concurrents potentiels de la Tunisie sur les marchés d'exportation, en général, et sur le marché européen, en particulier.

* L'aide à la production octroyée aux producteurs des Pays membres de l'Union européenne. En 2004, la commission européenne a décidé d'introduire l'aide à la production dans le paiement unique à l'exploitation à hauteur d'un minimum de 60% (100% pour les oléiculteurs ayant une surface inférieure à 0,3 hectares) du montant perçu au cours d'une période de référence définie par rapport aux campagnes 2000/2001, 2001/2002 et 2002/2003 (CEE, 2004). Afin d'éviter l'abandon des oliveraies, consécutif au découplage de l'aide, un maximum de 40% des paiements à l'huile d'olive durant la période de référence seront attribués aux Etats membres sous forme d'enveloppe nationale. Cette enveloppe budgétaire sera utilisée à l'octroi d'une aide à l'oliveraie, par hectare ou par arbre, non liée à la production, et destinée à maintenir les oliviers et leur entretien et à préserver les sols et l'environnement, en tenant compte des traditions locales. Il appartient aux Etats membres de désigner les zones concernées sur la base d'un cadre à établir par la Commission européenne, en respectant un maximum de cinq catégories d'oliveraies admissibles à l'aide en fonction de leur valeur environnementale et sociale. Les zones d'oliveraies plantées après le premier mai 1998, hormis celles incluses dans les nouveaux plans de plantation approuvés au niveau communautaire, seront exclues du régime de paiement unique par exploitation et par oliveraie.

* L'adoption de normes de qualité et de commercialisation de plus en plus restrictives et dans certains cas non harmonisées avec les normes du Conseil Oléicole International et du *Codex Alimentarius*. Pour l'Union européenne, les dénominations et les définitions des huiles d'olive, les normes qualitatives de chaque dénomination ainsi que les méthodes d'analyse et les normes de commercialisation actuellement en vigueur sont régies par des règlements continuellement modifiés et adaptés à la conjoncture nationale et internationale.

* L'importance des prélèvements appliqués aux importations européennes d'huile d'olive originaire des pays tiers en régime normal. Ces prélèvements sont fixés par les articles 13 et 14 du règlement de base n° 136/66/CEE. Ce règlement a connu une modification profonde dans le cadre des accords agricoles de l'Uruguay round. Les prélèvements variables ont été remplacés par les équivalents tarifaires qui ont subi une réduction de 20%. Ces équivalents tarifaires correspondent à la différence entre le prix d'entrée à la frontière et les prix mondiaux moyens pour la période 1986-88. Cette différence a été estimée à 1556 Euros/tonne pour l'huile d'olive vierge non lampante, à 1532 Euros/tonne pour l'huile d'olive vierge lampante et à 1682 Euros/tonne pour l'huile d'olive raffinée au cours de l'année 1995. Les prélèvements, actuellement en vigueur, s'élèvent à 1245, 1226 et 1346 Euros/tonne respectivement. Notons, toutefois, que la clause de sauvegarde prévue à ce propos autorise l'imposition d'un droit additionnel en cas de dépassement du prix de déclenchement (Karray, 2002).

La modification apportée à l'Organisation Commune de Marché, en 2004, stipule au niveau de l'article 11 du règle-

ment 865/2004 (CEE, 2004) que si le prix sur le marché communautaire dépasse de manière significative, sur une période d'au moins trois mois, 2.846 Euros/Kg pour l'huile d'olive vierge extra, 2.736 Euros/Kg pour l'huile d'olive vierge et 2.438 Euros/Kg pour l'huile d'olive vierge lampante, il peut être décidé, pour assurer un approvisionnement adéquat du marché communautaire en huile d'olive par des importations en provenance de pays non membres :

- De suspendre totalement ou partiellement l'application à l'huile d'olive des droits du tarif douanier commun et de définir les modalités de cette suspension,

- D'ouvrir à l'huile d'olive un contingent d'importation auquel sont appliqués des droits de tarif douanier commun réduits et de définir les modalités de gestion dudit quota.

L'application de ces mesures nous paraît difficile. Les opérateurs européens ont la possibilité d'agir sur le prix de l'huile d'olive et d'éviter le dépassement, sur une période indiquée, du niveau fixé par l'article 11. Mais dans le cas où ces mesures sont appliquées, elles pourraient favoriser les exportations des pays tiers sur le marché européen.

Pour la Tunisie, l'application de ces mesures offre de nouvelles opportunités d'exportation, mais affecte négativement les avantages préférentiels qui lui sont accordés et renforce la concurrence des autres pays tiers fournisseurs. La Tunisie est donc appelée à renforcer sa compétitivité prix et sa compétitivité structurelle par rapport aux concurrents potentiels afin de préserver ses intérêts.

Conclusions

Le diagnostic interne de la filière oléicole en Tunisie a révélé que les modifications structurelles et fonctionnelles de cette filière ont permis l'émergence de nouveaux opérateurs privés dans la collecte et la commercialisation de l'huile d'olive et de producteurs orientés vers la production des huiles d'olive de qualité et des huiles d'olive conditionnées. Cette nouvelle force est une conséquence de la volonté d'accroissement de la production, de promotion et de valorisation des exportations emballées et d'encouragement des opérateurs privés. Ces opérateurs disposent d'un patrimoine oléicole très diversifié et assez sauvegardé qui offre de grandes possibilités de promotion de l'olivier à huile en irrigué et de promotion des signes de qualités et d'origines (AB, AOP, IGP, STG et signes de montagne) qui reflètent l'historique de la Tunisie dans le domaine oléicole et qui peuvent être facilement intégrés au secteur touristique. Ces opérateurs bénéficient, par rapport à leurs concurrents européens, d'une main d'œuvre de taille et de cueillette et d'une traction mécanique moins chers. Par ailleurs, la position géographique stratégique de la Tunisie constitue toujours une force non négligeable en termes de proximité de l'Europe permettant de bénéficier d'une durée et d'un coût de transport des huiles exportées vers les pays européens inférieurs par rapport aux pays tiers concurrents.

Le diagnostic interne a montré cependant que malgré les efforts déployés pour renforcer le rôle de l'huile d'olive dans l'économie nationale et sa position sur les marchés d'exportation,

plusieurs faiblesses persistent encore. La faible productivité des plantations oléicoles, la forte variabilité de la production d'une année à l'autre et l'absence de stocks de réserve en huile d'olive et de mécanismes d'encouragement et de financement du stockage privé affectent sensiblement les coûts de production, les prix d'olives et d'huile d'olive et la régularité des flux d'exportation qui sont concentrés sur le marché européen et réalisés en grande proportion en vrac. Elles engendrent des fluctuations importantes des parts de marché, des revenus et de la trésorerie des acteurs de la filière. Les systèmes de production et de transformation ne sont pas suffisamment innovés et les huiles produites et exportées ne sont pas assez valorisées, ce qui se traduit par un manque à gagner considérable en termes de valeur. Le faible effort de valorisation des acquis de la recherche, l'absence d'intégrations horizontale et verticale entre les maillons de la filière, les difficultés d'accès aux crédits, le développement de l'esprit de spéculation, l'absence de stratégie oléicole de long terme et l'indisponibilité d'un système d'information constituent des freins réels à toute alternative d'amélioration du fonctionnement et des performances de cette filière.

Le diagnostic externe, qui a porté sur la dynamique du marché mondial et les réformes politiques, a prouvé que l'accroissement de la demande d'importation d'huile d'olive en Europe et dans les pays émergents, le régime de trafic de perfectionnement actif exonéré de droits de douanes, le régime préférentiel (contingent exonéré de droits de douanes) constituent des opportunités qui devraient être exploitées rationnellement par les opérateurs de la filière. Ces opérateurs devraient, toutefois, faire face à une série de menaces liées à l'émergence de nouveaux pays producteurs et exportateurs d'huile d'olive pouvant bénéficier de certaines préférences tarifaires sur le marché européen, à l'aide à la production octroyée aux producteurs européens, à l'importance des prélèvements appliqués aux importations d'huile d'olive originaires des pays tiers en régime normal et à l'adoption de normes de qualité et de commercialisation (traçabilité, étiquetage, emballage etc.) de plus en plus restrictives permettant de protéger les producteurs et les exportateurs européens.

L'exploitation des résultats du diagnostic stratégique de la filière, réalisé dans le cadre de cette recherche, devrait permettre un meilleur cadrage des choix stratégiques pour son développement futur. Ces choix se baseront sur l'innovation technique, technologique, commerciale et organisationnelle et s'articuleront autour de quatre piliers: l'accroissement de la productivité, l'amélioration de la qualité et la valorisation des huiles, le marketing et la bonne gouvernance de la filière.

Références bibliographiques

Birat J.P., 2000. A futures study analysis of the technological evolution of the EAF by 2010. *La Revue de Metallurgies-CIT*, 11: 1347-1363.

Chang H.H et Huang W.C., 2006. Application of a qualification SWOT analytical method. *Mathematical and computer modelling*, 43: 158-169.

Commission Européenne, 2001. *Le secteur de l'huile d'olive et des olives de table*.

Commission Européenne, 2004. Règlement (CEE) n° 865/2004 du Conseil, du 29 avril 2004, portant organisation commune des marchés dans le secteur de l'huile d'olive et des olives de table et modifiant le règlement (CEE) n° 827/68. *Journal officiel de l'Union européenne*, L 161 du 30/4/2004.

Commission Européenne, 2005. Règlement (CEE) n° 1721/2005 du Conseil, du 20 octobre 2005, modifiant le règlement (CEE) n° 312/2001 portant modalités d'application pour l'importation d'huile d'olive originaire de Tunisie et dérogeant à certaines dispositions des règlements (CEE) n° 1476/95 et (CEE) n° 1291/2000. *Journal officiel de l'Union européenne*, L 276 du 21/10/2005.

Cuhls K., 2003. *Delphi method*. United Nations Industrial Development Organization, p. 93-112. http://www.unido.org/fileadmin/import/16959_DelphiMethod.pdf

Dyson R.G., 2004. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152: 631-640.

FAO, 1981. *Développement rural intégré des zones à vocation oléicole, Tunisie*. Conclusions et recommandations du projet. Rapport terminal AGGCP/TUN/SWE.

FAO, 1983. *Renforcement de l'expérimentation, de la formation et de la diffusion de l'information dans le secteur oléicole, Tunisie*. Conclusions et recommandations du projet. Rapport terminal AG ECE/TUN/501/IRQ.

FAO, 1984. *Etude du sous-secteur oléicole, Tunisie*. Rapport du programme de coopération FAO /banque mondiale-Centre d'investissement.

Hennessy D. et Hicks C., 2001. *Les caractéristiques idéales des responsables des soins infirmiers en Europe*. Etude Delphi pour le bureau régional de l'OMS pour l'Europe. EUR/01/5019319.

Isaac H., 1996. *Evaluation de trois dimensions des activités de services professionnels : utilisation de la méthode Delphi*. Université Paris Dauphine. Document de travail CREPA.

Johnson G., Scholes K. et Frery F., 2002. *Stratégie*. 2^{ème} éd. Pearson education France.

Kammoun Grati N. et Khelif. M., (2001). *Caractérisation technologique des variétés d'olivier cultivées en Tunisie*, 69 p+Annexes.

Karray B., 2002. *La filière huile d'olive en Tunisie : performances et stratégies d'adaptation*. Thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur de l'Université Montpellier I.

Karray B., 2004. Le marché européen de l'huile d'olive : Mécanismes de gestion et implications sur la position concurrentielle des pays exportateurs. *New Medit*, 3(1) : 24-31.

Karray. B. et Kanoun. F., 2009. *Potentiel de production et*

d'exportation d'huile d'olive tunisienne au marché européen: une analyse prospective. Institut de l'Olivier. Série Etude 01/2009.

Karray B, Louizi A et Sahnoun A., 2000. *Estimation du coût de production d'olives à huile en Tunisie: Application de la méthode de coût constaté aux exploitations privées dans la région de Sfax*. *Medit*, 11 (4) : 11-18.

Kurttila M., Pesonen M., Kangas J. et Kajanus M. 2000., Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis – a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*, 1 (1): 41-52.

Landeta J., 2006. Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social change*, 73(5): 467-482.

Linstone H.A. et Turoff M. (eds.), 2002. *The Delphi Method: Techniques and applications*. USA : Murray Turoff et Harold A. Linstone.

Mili S. et Zuniga M.R., 2001. Exploring future developments in international olive oil trade and marketing: a Spanish perspective. *Agribusiness*, 17(3): 397-415.

Ministère de l'agriculture et des ressources hydrauliques, ACC, Tunisie (2005). *Réflexion sur la stratégie de promotion des exportations de l'huile d'olive tunisienne*, 79 p.

Ministère de l'agriculture et des ressources hydrauliques, Direction Générale de la Production Agricole, Tunisie (1981). *Etude sur les perspectives de développement de l'oléiculture en Tunisie* SOGETA, CNEA, 301 p plus annexes.

Ministère de l'industrie et de l'énergie et des petites et moyennes entreprises, Tunisie (2000). *Etude de positionnement stratégique de la branche huilerie*, Cahier du CPEI, 4.

Okoli C.H. et Pawlowski S.D., 2004. The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information et Management*, 42: 15-29.

Perrotton P., 2002. *Safari en pays stratégie: L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Séminaire : conduite de la recherche en contrôle de gestion. Université de Paris Dauphine; Fiche de lecture, pp. 1-30.

Powell C., 2003. The Delphi technique: myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41 (4): 376-382.

Sai As. M. et Metais E., 2001. Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. *Finance Contrôle stratégie*, 4(1): 183-213.

Slocum N., 2003. *Participatory methods toolkit: a practitioner's manual*. United Nations University CRIS.

SRLF, 2005. *Méthodologie des Recommandations Formalisées d'Experts de la Société de réanimation de Langue Française*. RFE-SRLF. www.srlf.org/Data/Documents/PDF/Referentiels/Revision-CG7-05-2005.

Trigui A., Msallem M. et collaborateurs, 2002. *Catalogue des variétés autochtones et types locaux*.