جامعة تونس الافتراضية
Université Virtuelle de Tunis

Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME

Rapport préliminaire

Présenté par

Marouane Chikhaoui

Pour l'obtention du

Diplôme de mastère professionnel

Analyse stratégique du groupement des industries des conserves alimentaires

Réalisé à
Groupement des Industries des Conserves Alimentaires

Soutenu le ..

Devant le Jury :

Président	**:**	**M./Mme**	**Prénom NOM**
Rapporteur	**:**	**M./Mme**	**Prénom NOM**
Encadreur Organisme d'accueil	**:**	**M**	**Mohamed Badii Klibi**
Encadreur UVT	**:**	**M**	**Anis Jabloun**

Année Universitaire : 2017/2018

Remerciements

Je tiens à présenter mes remerciements les plus sincères à mon encadrant à l'Université Virtuelle de Tunis (UVT), **Monsieur Anis JABLOUN** pour le temps consacré et pour ses recommandations.

Je voudrais également remercier mon encadrant entreprise, **Monsieur Mohamed Badii Klibi** , directeur général du GICA , pour ses conseils judicieux et le temps qu'il m'a consacré.

J'adresse mes sincères remerciements à toutes les personnes (cadres et agents) au sein du Groupement des Industries des Conserves Alimentaires (GICA) qui par leurs appuis et leurs conseils ont pu guider mes réflexions tout au long de ce travail.

Je remercie très spécialement mon adorable femme et mes deux filles qui illuminent ma vie. Je remercie également tous mes amis pour leur sincères amitiés et confiances, et à qui je dois ma reconnaissance.

Enfin, toute ma gratitude s'adresse à l'égard de tous ceux qui ont contribué pour mener à bien ma formation, particulièrement mes enseignants à l'Université Virtuelle de Tunis ainsi que tous les très chers membres du Master en Optimisation et Modernisation de l'Entreprise.

Résumé

La présente étude menée dans le cadre du master optimisation et modernisation de l'entreprise vise à analyser les activités du GICA selon une approche d'analyse stratégique en adéquation avec les besoins du secteur des industries des conserves alimentaires. L'analyse se base sur une enquête qualitative auprès du personnel du GICA, des opérateurs du secteurs des conserves et semi conserves et du ministère de l'industrie. Les résultats de cette analyse se présente sous forme de recommandations des différents parties prenantes et des fiches actions d'orientations des activités futures de développement du GICA.

Mots clés : GICA, Conserves alimentaires, stratégie, agroalimentaires, industrie

Abstract

This study, carried out as part of the master's optimization and modernization of the company, aims to analyze the activities of the GICA according to a strategic analysis approach in line with the needs of the sector of canned food industries. The analysis is based on a qualitative survey of GICA staff, operators of canned and semi-preserved foods and the Ministry of Industry. The results of this analysis are presented in the form of recommendations from the various stakeholders and action sheets of orientations for the future development activities of the GICA.

Key words: GICA, Canned food, strategy, agrofood, industry,

ملخص

تهدف هذه الدراسة ، التي نفذت كجزء من الماجستير المهني لتحسين وتحديث الشركات، إلى تحليل أنشطة مجمع صناعات المصبرات الغذائية وفقاً لنهج التحليل الاستراتيجي بما يتماشى مع احتياجات قطاع الصناعات الغذائية المعلبة .ويستند التحليل على مسح نوعي لموظفي المجمع ، ومصنعي الأغذية المعلبة وشبه المحفوظة ووزارة الصناعة .وتعرض نتائج هذا التحليل في شكل , توصيات من مختلف المتدخلين و التوجهات للأنشطة الإنمائية المستقبلية

كلمات مفاتيح: مجمع, المصبرات الغذائية , التحليل الاستراتيجي, الصناعات الغذائية , صناعة

Table des matières

Remerciements I

Table des matières IV

Liste des figures VI

Liste des tableaux VII

Introduction générale 1

Chapitre 1 : Présentation du GICA 2

1.1. Introduction 3

1.2. Forme juridique 3

1.3. Missions 3

1.4. Organisation 4

1.4.1. Direction Administrative et Financière 6

1.4.2. Direction de développement et de suivi des chaînes de valeurs 6

1.4.3. Direction du développement commercial et marketing 7

1.4.4. Direction de la promotion de la qualité et de la sécurité alimentaire et environnementale 8

Chapitre 2 : La branche des conserves et semi conserves en Tunisie 13

2.2. La branche des conserves et semi conserves alimentaires en Tunisie 14

2.2.1. Conserve de Fruit et Légume 15

2.2.2. L'activité des semi-conserves 17

2.2.3. Conserves de poisson 18

2.3. Exportation des conserves et des semi Conserves 21

2.4. Environnement institutionnel du secteur 23

Chapitre 3 : Méthodologie et outils d'analyse stratégique 26

3.1. Introduction 27

3.2. Méthodologie d'intervention 27

3.2.1. Phase de pré diagnostic 27

3.2.2. Choix et développement des outils d'analyse 28

3.2.3. Echantillonnage et collecte des données 31

3.3. Validation et analyse des données 31

Chapitre 4 : Résultats et discussion 33

4.2. Analyse PESTEL 34

4.3. Analyse SWOT 35
4.4. Recommandations interne cadres du GICA 36
4.5. Recommandations des opérateurs 37
4.6. Recommandations ministère de tutelle 38
Chapitre 5 : Conclusion et pistes de développement 39
5.1. Conclusion 40
5.2. Pistes de développement 40
Références bibliographiques 44
Annexe 1 : Guide d'entretien Interne 45
Annexe 2 : Guide d'entretien entreprises 48
Annexe 3 : Guide d'entretien ministère de l'industrie 52

Liste des figures

Figure 1.1 : organigramme du GICA ……5
Figure 2.1 Répartition de la transformation en volume par secteur d'activité ……..15
Figure 2.2 évolution de la transformation de tomate ……16
Figure 2.3 distribution des semi conserves par gouvernorat……..18
Figure 3.1 : Méthodologie d'intervention……..……..27

Liste des tableaux

Tableau 2.1 : Evolution de la filière transformation piment en harissa …….……..16

Tableau 2.2. Evolution de la production des semi-conserves……..18

Tableau 2.3. Evolution de la production de conserves de sardines……..19

Tableau 2.4. Evolution de la production de conserves de thon…….20

Tableau 2.5. Evolution des exportations des conserves et semi conserves…….…….22

Tableau 3.1. Tableau de synthèse de la finalité des outils d'analyse externe…….…..28

Tableau 3.2. Représentation graphique de l'analyse SWOT…….…….……..30

Tableau 4.1. Analyse PESTEL ……34

Tableau 4.2. Analyse SWOT du GICA …….……..……35

Introduction générale

La branche des conserves alimentaires occupe une position importante et stratégique dans le secteur des IAA. Sa part dans la production du secteur avoisine les 6,6%, soit 410 M D, tandis que la valeur ajoutée de la branche a atteint près de 61 M D en 2017, soit 6,2% de celle de l'ensemble du secteur.

Les principales productions de la branche pour 2017 étaient : conserves de fruits, harissa, tomates, semi-conserves industrielles, conserves de thon, conserves de sardines, produits de la mer congelés.

Le secteur des industries des conserves connait de plus en plus de défis technologique et commerciale en Tunisie, le GICA se positionne comme un organisme interprofessionnel qui a pour objectif d'appuyer le secteur des industries des conserves et semi-conserves alimentaires, les missions du GICA énuméré dans cette étude oriente les activités pour appuyer le secteur des industries des conserves. Toutefois, les prestations fournies actuellement par le GICA n'ont pas fait l'objet d'une révision en concordance avec un secteur en plein changement. A cet égard, la direction générale du GICA a décidé de lancer une mission de diagnostic et d'élaboration d'une stratégie afin de réorganiser ces départements et ces activités en adéquation avec le besoin du secteur. Ainsi, la présente étude mené dans le cadre du mastère optimisation et modernisation de l'entreprise a pour objectif la réorganisation des activités du GICA selon une vision stratégique en adéquation avec les besoins du secteur des industries des conserves alimentaires.

De ce faite, la présente étude a été décomposée en 5 parties. Nous débuterons ainsi par la présentation de l'entreprise. Un deuxième chapitre est dédié à l'environnement d'évolution. Le troisième chapitre reprend les outils et techniques d'analyses qu'on a adopté. Enfin le quatrième et cinquième chapitre présenterons l'analyse proprement dite sur la stratégie d'intervention du GICA afin de concevoir des fiches d'actions.

Chapitre 1 : Présentation du GICA

1.1. Introduction

Nous consacrerons ce chapitre à la présentation du groupement des industries des conserves alimentaires « GICA » ainsi qu'aux différents services qu'il offre aux professionnelles du secteur des conserves et semi-conserves alimentaires. Un focus particulier sera dédié à l'organisation du groupement pour une éventuelle analyse par processus dans les chapitres suivants.

Toutes les informations figurant dans ce chapitre et plus particulièrement la partie organisation du GICA ont été enrichis et développé à travers des entrevues avec le personnel et ce afin de pallier une absence d'un manuel de procédure comportant des fiches poste détaillé. Enfin, nous n'exposerons pas la problématique de cette société dans ce chapitre mais ce volet sera traité dans le chapitre 3 afin d'harmoniser problématique et méthodologie d'intervention

1.2. Forme juridique

Le Groupement des Industries des Conserves Alimentaires (GICA) est une personne morale d'intérêt économique public doté de la personnalité civile et dispose d'un budget propre qu'il arrête annuellement (constitué par la loi n°65-29 du 24 juillet 1965 abrogée par la loi n° 93-84 du 26 juillet 1993 abrogée par la loi n° 2005-16 du 16 février 2005 et du décret n° 94-1165 du 23 mai 1994 abrogé par décret n°2005-2872 du 24 octobre 2005).

L'autonomie financière est préservée vu que les dépenses du GICA émargent sur le Fond de Développement de la Compétitivité Industrielle (FODEC) géré par le Ministère des Finances. (loi n°93-125 du 27 décembre 1993, portant loi des finances pour l'année 1994 (articles 65-66-67)) et loi n°95-109 du 25 décembre 1995, portant loi des finances pour l'année 1996 (articles 61-62-63)).

Le GICA est placé sous la tutelle du Ministère chargé de l'Industrie et PME, il fédère les professionnels des filières de transformation de fruits, légumes et poisson.

1.3. Missions

Le GICA assure les missions suivantes :

- Assurer la liaison entre les différentes phases par lesquelles passent les produits dans le cadre de filières, aider les producteurs à s'y intégrer et encourager les producteurs, les transformateurs et les commerçants des produits agricoles à travailler au moyen de contrats de production.
- Faciliter la concertation entre les professionnels et l'administration afin d'arrêter les objectifs des différentes filières.

- Contribuer à l'équilibre du marché en usant des différents mécanismes adéquats et en collaboration et coordination avec les organismes professionnels et administratifs concernés.
- Participer à la promotion de l'exportation en collaboration et coordination avec les organismes professionnels et administratifs concernés.

- Collecter, analyser et archiver les informations, mettre en place des banques de données se rapportant aux secteurs objet de son intervention et procéder aux études concernant la réalité et les perspectives de ces secteurs sur le plan national et international

1.4. Organisation

Le Groupement est administré par un conseil d'administration dont le tiers de ses membres représente l'administration et le reste représente les organisations et les associations professionnelles concernées. Le conseil d'administration du GICA est composé des douze membres suivants :

- Un représentant du Ministère chargé de l'Industrie
- Un représentant du Ministère chargé des Finances
- Un représentant du Ministère chargé du Commerce
- Un représentant du Ministère chargé de l'Agriculture
- 4 représentants de l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA)
- 4 représentants de l'Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche (UTAP)

Le groupement est géré par un directeur général et 4 directions à savoir :

Direction du développement commercial et marketing

Direction de la promotion de la qualité, de la sécurité alimentaire et environnementale

Direction de développement et de suivi des chaines de valeurs

Direction des affaires administratives et financière

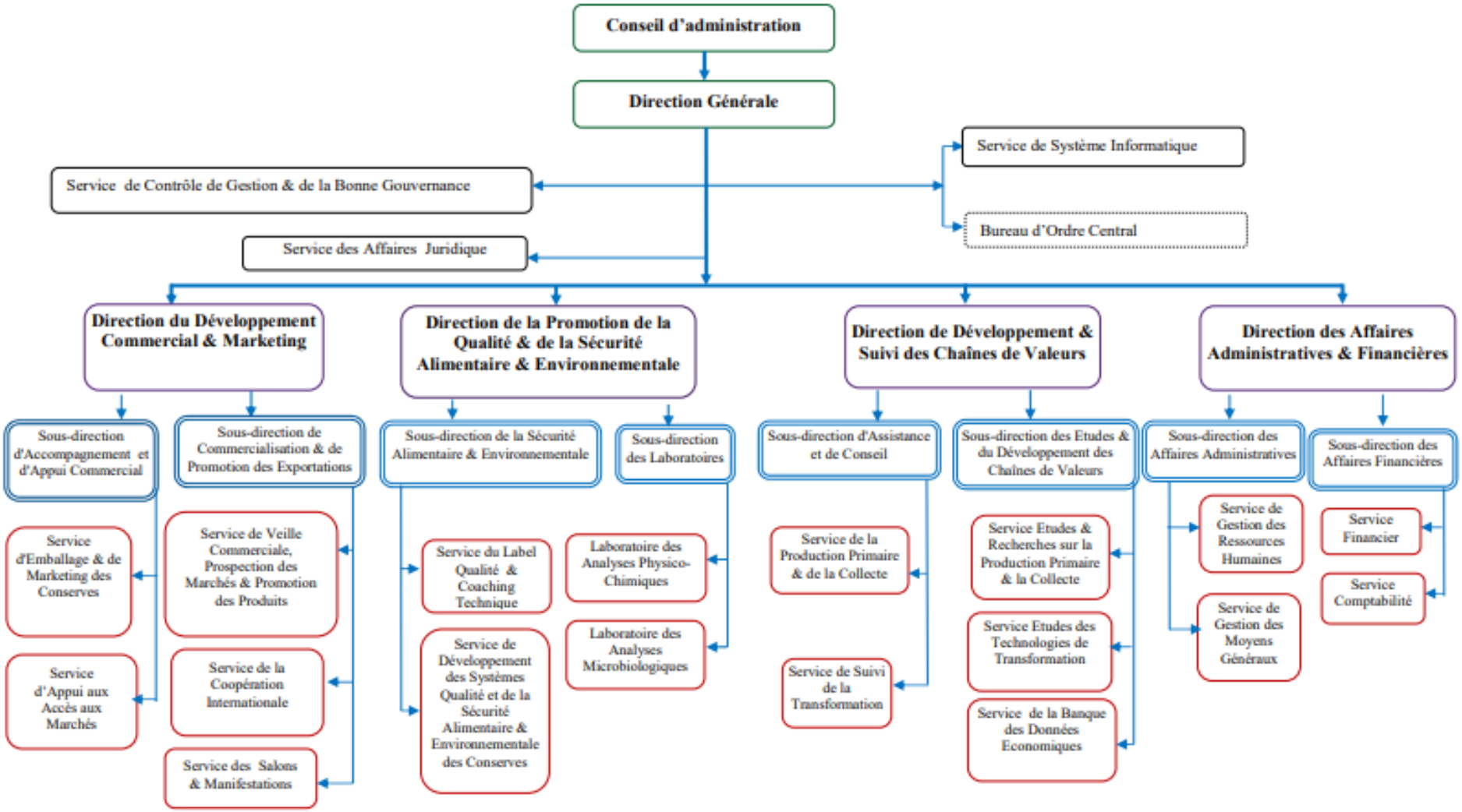

Figure 1.1 : Organigramme du GICA

1.4.1. Direction Administrative et Financière

La direction Administrative et Financière a pour mission :

- La gestion des ressources humaines du GICA et son développement
- Le suivi des affaires administratives et juridique liées à la propriété du GICA, du personnel et des activités
- La supervision de la bonne exploitation et de l'entretien des équipements et les moyens communs disponible au GICA
- La suggestion et l'élaboration des plans et des programmes pour la mise en œuvre des objectifs et le maintien des équilibres financiers selon la réglementation en vigueur et selon le budget disponible
- Sécurisation des obligations du Groupement vis-à-vis des ministères et des organismes de contrôle de point de vue dossiers et documents selon la réglementation en vigueur (rapport d'activité, budget, états financiers, contrat objectif, contrat programme,)
- Assurer le secrétariat permanent des marchés et du conseil d'administration du GICA,
- La gestion des affaires structurelle et organisationnelle (statut, structure organisationnelle,)
- Présenter les idées et les données susceptibles de développer les activités de la direction et du Groupement en général,

Cette direction est composée de deux sous-directions :

• Sous-direction des affaires administratives. Elle est composée de 2 services à savoir :

Le service de gestion des ressources humaines.

Le service de gestion des moyens généraux

• Sous-direction des affaires financières avec 2 services :

Le service financier.

Le service comptable.

1.4.2. Direction de développement et de suivi des chaînes de valeurs

La direction de développement et de suivi des chaînes de valeurs a pour mission générale :

- Encouragement des recherches et développements dans le secteur des conserves alimentaires.

- Réalisation des études concernant la réalité et les perspectives du secteur de point de vue quantité et qualité en prenant en compte le développement des besoins intérieur et extérieur.
- Réalisation des recherches et des opérations de vulgarisations pour développer et encourager la production agricole destinée à la transformation.
- Réalisation des recherches et des opérations de vulgarisation pour le développement de la qualité et de la traçabilité.
- Réalisation des études concernant le développement de la valeur ajouté dans les conserves alimentaires.
- Suivi des statistiques de production et de transformation des produits agricoles et de la pêche, ainsi que les quantités disponibles et les stocks des conserves chez les industriels afin de proposer des mécanismes adéquats pour équilibrer le marché.
- Suivi des campagnes de transformations dans le cadre de suivi des filières.
- Formation, recyclage et encadrement des adhérents dans le cadre de la relance des activités d'informations et de soutiens.

Elle est composée de 2 sous-directions :

• Sous-direction des études et du développement des chaînes de valeurs. Elle est composée de 3 services à savoir :

- Le service des études et recherches sur la production primaire et la collecte,
- Le service des études des technologies de transformation,
- Le service de la banque des données économiques

• Sous-direction d'assistance et conseil qui est composée de 2 services à savoir :

- Le service de la production primaire et de la collecte.
- Le service de suivi de la transformation.

1.4.3. Direction du développement commercial et marketing

La direction du développement commercial et marketing a pour mission générale :

- Organiser les périodes d'exportations des conserves alimentaires.
- Coordonner et suivre les opérations d'exportations des conserves alimentaires.
- Rechercher des marchés extérieurs pour exporter et distribuer les produits de conserves alimentaires.
- Soumettre des suggestions au Gouvernement qui a pour but d'organiser les saisons de commercialisation et d'exportation des produits agricoles et de la pêche.

- Proposer des variétés agricoles destinées à la transformation les mieux adaptés pour le marché intérieur et extérieur.
- Encourager le partenariat dans le domaine de la production et la transformation des produits agricoles et des produits de la pêche.
- Faciliter la concertation entre les professionnels (industriels et agriculteurs) et l'administration pour fixer les objectifs des différentes filières et leurs misent en œuvre.
- Communiquer avec les organisations internationales dont le GICA est membre.
- Mise en relation avec les organisations et organismes nationaux et internationaux liées au secteur des conserves alimentaires.
- Soutenir les structures professionnelles de base à l'échelle régional.

Elle est composée de 2 sous-directions :

• Sous-direction de commercialisation et de promotion des exportations. Elle est composée de trois services à savoir :

- Le service de veille commerciale, prospection des marchés et promotion des produits.
- Le service de la coopération internationale.
- Le service des salons et manifestations.

• Sous-direction d'accompagnement et d'appui commercial. Elle est composée de deux services à savoir :

- Le service d'emballage et de marketing des conserves.
- Le service d'appui aux accès aux marchés.

1.4.4. Direction de la promotion de la qualité et de la sécurité alimentaire et environnementale

Cette direction a pour mission générale :

- De gérer et développer les labels qualités des conserves alimentaires tunisien.
- De mettre une stratégie pour améliorer la qualité des conserves alimentaires et la leurs compétitivités.
- D'encourager l'adoption des références et des normes de qualité et de traçabilité pour les produits destinés à la transformation ou la fabrication des conserves alimentaires.
- La surveillance sanitaire des produits destinés à la transformation.
- De contrôler les produits et les exigences de production et de conditionnement dans les usines.

Elle est composée de 2 sous-directions :

• Sous-direction de la sécurité alimentaire et environnementale. Elle est composée de deux services à savoir :

- Le service du label qualité et coaching technique,
- Le service de développement des systèmes qualité et de la sécurité alimentaire et environnementale des conserves,

• Sous-direction des laboratoires qui est une structure opérationnelle qui intervient dans les analyses physico-chimiques et microbiologiques des conserves de fruits et légumes, des conserves et semi-conserves de poissons et des semi-conserves des fruits et légumes. Elle est composée d'un correspondant qualité, d'un responsable métrologique, d'un bureau de réception des échantillons. Elle est composée de 2 services à savoir :

- Le service des analyses physico-chimiques,
- Le service des analyses microbiologiques.

1.5. Les services fournis par le GICA

Lors de la mission d'analyse stratégique du GICA, nous avons été confronté à l'absence d'un document qui décrit d'une façon précise les services fournies aux opérateurs de la branche des conserves et semi conserves. Ainsi, nous présenterons dans ce qui suit d'une façon assez brève les services fournies aux professionnels.

1.5.1. Assistance technique

Le GICA fournit aux opérateurs du secteur des services d'assistance technique qui se limite aux 2 filières Double concentré de tomate (DCT) et harissa (GICA, 2016 et GICA, 2017). Les autres filières ne sont concernées que par le suivi des campagnes de transformations (sardine, thon, confiture, …etc) que nous exposerons dans les services de concertation, programmation et planification des campagnes.

- **La filière de la tomate destinée à la transformation** : pour cette filière le GICA appui les industrielles dans l'amélioration de leur assistance au bonne pratiques agronomiques au profit des producteurs de tomates. Ceci se matérialise également avec des missions de terrain aux champs de production des tomates et les services de conseil fourni surtout au niveau de l'utilisation des pesticides (un programme a été mis en place en collaboration avec le Groupement interprofessionnel des légumes pour l'éradication de l'insecte Tutta absoluta qui affecte considérablement la production de tomates)

- **La filière piment pour la harissa :** sur cette filière le GICA intervient pour l'amélioration de la qualité du piment produit pour la transformation. Cette intervention come pour la tomate se matérialise à travers un service de conseil au profit des services agronomiques des industriels de la transformation de harissa.

1.5.2. Analyses de laboratoire

Le laboratoire d'essais du GICA offre aux entreprises une large gamme d'analyses physicochimiques. Ce laboratoire a été accrédité en 1999 par le comité français d'accréditation COFRAC suivant le référentiel EN 45001, puis en 2002, par la même instance suivant le référentiel ISO/CEI 17025. En août 2001, le laboratoire du GICA obtenait aussi l'accréditation du Comité Tunisien d'Accréditation (TUNAC), qui a été renouvelée en 2013 pour cinq ans.

Cet important outil est mis à la disposition des entreprises pour des analyses permettant la réalisation d'essais sur les produits tout au long de l'année et notamment durant les campagnes de transformation. Ainsi près de 1000 échantillons de conserves et semi-conserves alimentaires y sont analysés chaque année (GICA, 2017) .

Le Laboratoire d'essais du GICA participe également à la formation de jeunes étudiants par l'organisation de stages.

Le laboratoire du GICA est doté d'un service de métrologie ce qui lui permet d'assurer la vérification de ses instruments par ses propres étalons.

1.5.3. Accès aux marchés et participation aux foires et salons

Le GICA participe annuellement aux foires et salons nationales et internationales. A titre d'exemple, en 2017, le GICA a participé aux salons suivants :

- **Au niveau international** :

  Fancy Food show New York (USA)

  ANUGA (Allemagne)

- **Au niveau national**

  Salon international de l'agriculture, du machinisme agricoles et de la pêche (SIAMAP)

Ces participations sont surtout organisées pour présenter le savoir faire nationale en matière de valorisation des produits agricoles sous formes de conserves et semi-conserves mais aussi de communiquer sur des produits phares tels que le Double concentré de tomate, la harissa et les conserves de sardines et de thon (GICA, 2017).

1.5.4. Concertation et programmation

Ce volet d'intervention du GICA intéresse essentiellement l'organisation de la filière et le suivi de campagne, ce service connait une assez forte disparité d'intervention entre les différentes filières. En effet, nous remarquons que le GICA intervient essentiellement au niveau des 2 filières classique (tomate et piment) il participe aux différentes formes d'organisation de la filière et ce à travers des commissions spécifiques tels que :

- Commission nationale de programmation et de suivi de la campagne de tomate saisonnière destinée à la transformation (le GICA est président de la commission)
- Commission de contrôle technique des unités de conserves et semi-conserves (le GICA est membre permanent)

1.5.5. Amélioration de la qualité

Le GICA a été nommé depuis 2014 comme organisme gestionnaire du label « Food quality label Tunisia pour l'harissa ». Ce label est piloté par une commission nationale appelée "commission label qualité tunisien des denrées alimentaires transformées » qui a été créée auprès du Ministère de l'Industrie pour se charger de l'attribution, la suspension ou le retrait du label aux entreprises sur proposition de l'organisme de gestion du label (GICA), ainsi que l'approbation des plans de communication des entreprises relatifs aux produits bénéficiant d'un label et de l'évaluation des rapports annuels des organismes de gestion.

Les entreprises de conserves de Harissa qui adhèrent à la démarche de labellisation doivent appliquer le cahier des charges "Arrêté du ministre de l'industrie, de l'énergie et des mines du 30 octobre 2014" et se soumettre à un double contrôle, de la part du GICA, en tant que gestionnaire du label et, de la part d'un organisme de certification externe (pour l'instant seule l'INNORPI réalise des certifications tierce partie).

1.5.6. Collecte, analyse et diffusion de l'information

Le GICA dispose d'un site internet (http://www.gica.ind.tn) toutefois il n'existe pas de système de collecte ou de veille de l'information claire est bien défini. Le dernier outil de diffusion de l'information sur les réalisations de la branche est une newsletter qui date de 2011.

1.6. Budget

Le GICA est caractérisé par une autonomie financière vu que le budget émarge sur le Fond de Développement de la Compétitivité Industrielle (FODEC) géré par le Ministère des Finances. (Loi n°93-125 du 27 décembre 1993, portant loi des finances pour l'année 1994 (articles 65-66-67)) et loi n°95-109 du 25 décembre 1995, portant loi des finances pour l'année 1996 (articles 61-62-63)) (GICA, 2015).

A titre indicatif, nous présentons le budget de l'année 2017 qui a été aux alentours de 1,7 millions de dinars.

1.7. Effectif

Le Groupement des industries des conserves alimentaires emploie 36 fonctionnaires et ce comme suit (GICA, 2017) :

- Cadres : 13
- Agent de gestion : 19
- Agent d'exécution : 4

La majorité des cadres (ingénieur et technicien) sont soit de formation agronomes ou agroalimentaires,

Chapitre 2 : La branche des conserves et semi conserves en Tunisie

2.1. Introduction

La branche des conserves et semi-conserves alimentaires englobe des activités très diversifiées qui regroupe plusieurs types de produits transformés de conserves de fruits et légumes (tomates, piments artichauts, oranges, petits pois, haricots, coing, abricots, figues, poires, pommes, pêches, et fraises), les conserves de poissons et les semi-conserves d'olives, de câpres, d'artichauts, de variantes de légumes et accessoirement le piment et de poissons (anchois).

La branche des conserves alimentaires compte 132 entreprises dont 40 sont totalement exportatrices et des entreprises autres que totalement exportatrices sont au nombre de 92 dont 29 se consacrent à la production du double concentré de tomate (GICA, 2017) .

Nous présentons dans ce qui suit une analyse du secteur des conserves er semi-conserves alimentaires afin de mettre en exergue l'environnement d'intervention du GICA et les opérateurs qui doivent être appuyés par cette institution.

2.2. La branche des conserves et semi conserves alimentaires en Tunisie

La branche des conserves alimentaires occupe une place primordiale dans le secteur des industries agroalimentaires. En effet, elle permet :

- D'assurer l'approvisionnement régulier du marché local en des produits de base tels que le DCT (Double concentré de tomate) et l'harissa (plus exactement appelé produits de large consommation)
- De valoriser une partie importante de la production agricole dont la majorité des filières concerné sont orienté vers les industries
- De développer les exportations en matière de produits alimentaires et notamment en ce qui concerne le DCT et les produits de la mer congelés.

Cette branche regroupe des activités très diversifiées. Elle rassemble plusieurs familles de produits touchant :

Les conserves de fruits et légumes (tomates, piments, petits pois, artichauts, haricots, coing, abricots, figues, poires, pommes, pêches, oranges et fraises)

Les conserves de viandes et de poissons, les plats cuisinés et semi cuisinés à base de viande, de poisson et de légumes, et les semi-conserves d'olives, de câpres, d'artichauts, de macédoine de légumes (variantes) et accessoirement le piment et de poissons (anchois).

La branche des conserves alimentaires compte 132 entreprises dont 40 sont totalement exportatrices (essentiellement des unités de congélation des produits de la mer). Les entreprises autres que totalement exportatrices sont au nombre de 92 dont 29 se consacrent à la production du double concentré de tomate.

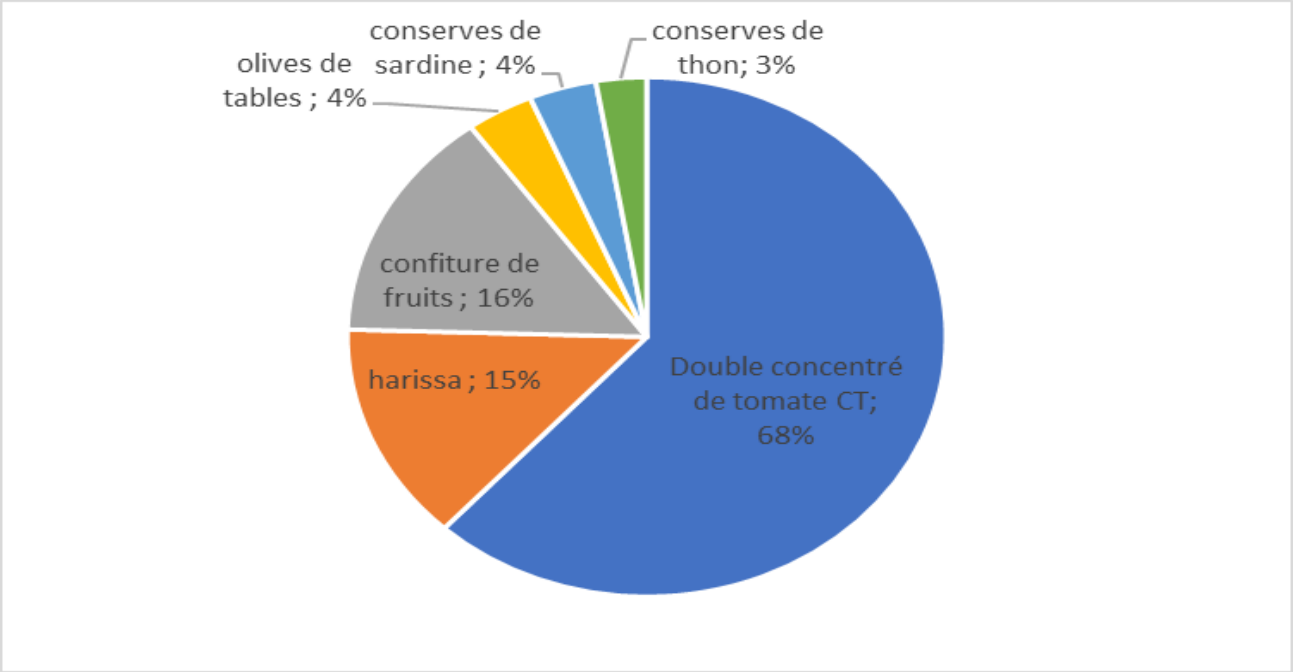

Figure 2.1 Répartition de la transformation en volume par secteur d'activité (GICA, 2016)

2.2.1. Conserve de Fruit et Légume

2.2.1.1. Conserve de Tomate

L'activité de transformation de la tomate en Tunisie remonte au tout début du 20ème siècle avec l'apparition des techniques de conservation (appertisation) des légumes par le processus de l'appertisation. Cette chaine de valeurs a connu une évolution importante et compte actuellement 29 unités pour une capacité journalière de transformation de 950.000 T de tomates fraîches. La majorité des usines de tomate localisé au gouvernorat de nabeul ont intégré la modernisation et l'augmentation de la capacité de leurs machines de production, et instauré des systèmes de management de la qualité assez développé et qui porte essentiellement sur l'iso 22000 et l'iso 9001. Sur le volet agronomique, la culture de la tomate d'industrie compte plus de 10.000 producteurs qui détiennent une superficie d'environ 25.000 Ha à l'occasion de chaque campagne (GICA, 2016).

Depuis plusieurs années la filière est excédentaire structurellement et les exportations représentent près de 20% de la production. Les marchés traditionnels de la Tunisie pour ce produit sont constitués de l'Union européenne, l'Afrique et notamment les pays du Maghreb.

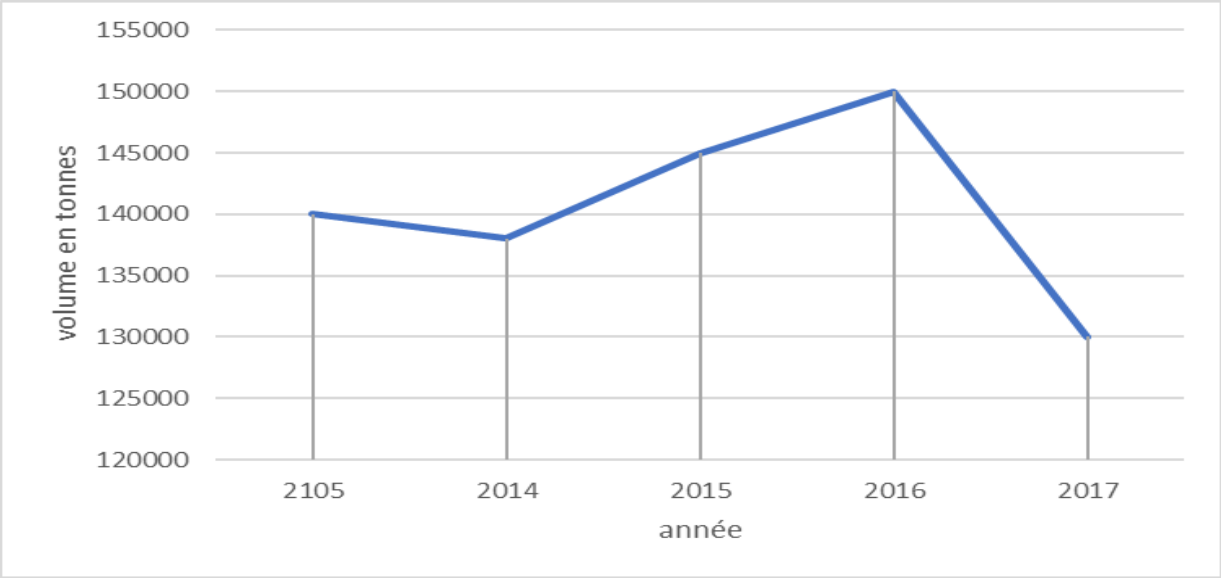

Figure 2.2 Evolution de la transformation de tomate (GICA, 2017)

2.2.1.2. Conserve d'harissa

La harissa en conserves est considérée parmi les produits les plus appréciés de la gastronomie tunisienne et sa popularité a depuis longtemps dépassé les frontières, cette sauce piquante a su se positionner notamment en France et en Allemagne. La culture du piment permet la production d'environ 180 - 190 mille tonnes annuellement, dont 25-30% sont traitées au niveau des 25 unités industrielles représentant cette branche (GICA, 2016).

Ce produit a connu un intérêt particulier pour le développement d'une qualité supérieur et ce à travers le développement du label « Food quality Label Tunisia » par le GICA qui constitue l'organisme gestionnaire. Des efforts considérables pour la promotion de ce produit sont mené par le GICA et avec le CEPEX.

Tableau 2.1 : Evolution de la filière transformation piment en harissa (GICA, 2017)

Année	2013	2014	2015	2016	2017
Production de piment (en tonnes)	180700	180000	175000	180000	190000
Quantité transformé (en tonnes)	40000	38600	43000	45600	47000
Production d'harissa (en tonnes)	18700	18000	21100	22500	24400

2.2.1.3. Conserve de fruits

La transformation des fruits, occupe 12 unités et se développe notamment autour de la production de confitures de différents fruits : abricot, coing fraise, figues, et autres. En effet près de 90% du tonnage produit est emballé dans des boites métalliques le reste est conditionné dans des bocaux en verre . Touetois cette filière connait un intérêt pour la transformation artisanale. Cette activité artisanale est assurée par de multiples startup mais également par des groupements de développement agricole féminine (GICA, 2016).

2.2.1.4. Autres Conserves et semi-conserves de fruits et légumes

Le secteur des conserves alimentaires a aussi touché aux produits traditionnels en alliant les délices des recettes typiques artisanales tunisiennes au savoir-faire des professionnels du secteur. Il s'agit principalement de la valorisation des produits de terroir tunisien selon un savoir-faire ancestrale de salage de ces produits.

Une large gamme de produits est ainsi proposée par cette branche tel que les tomates séchées, les poivrons grillés, la salade grillée, les artichauts grillés, les macédoines de légumes préparées en sauce, l'harissa traditionnelle, l'harissa verte, les pâtes d'olive, sans oublier la gamme habituelle comprenant différents types d'olives de table, de câpres, de piments etc. 30 unités de production produisent annuellement près de 10 mille tonnes d'olives et autres produits végétaux conservés et semi-conserves en différents types d'emballages et présentations (GICA, 2017).

2.2.2. L'activité des semi-conserves

L'activité de la fabrication des semi-conserves, couvre les olives de table, les câpres, les fonds d'artichauts, les cariantes de légumes et à moindre degrés le piment (piment de cayenne et autres). Les semi-conserves sont des denrées alimentaires d'origine végétale, périssables, ayant subi un traitement (saumurage et pasteurisation) en vue d'en assurer une conservation limitée.

Elles sont conditionnées en récipients étanches aux liquides, et doivent être stockées au froid. Elles comportent parfois une date limite de consommation, mais, en tout état de cause, une date de fabrication. Le principal produit de cette activité étant les olives de tables.

La fabrication des semi-conserves est concentrée sur le grand Tunis avec 12 entreprises (63%). Les autres entreprises sont installées à Sousse (2), à Zaghouan (2), à Béja (1), à Le Kef (1) et à Bizerte (1).

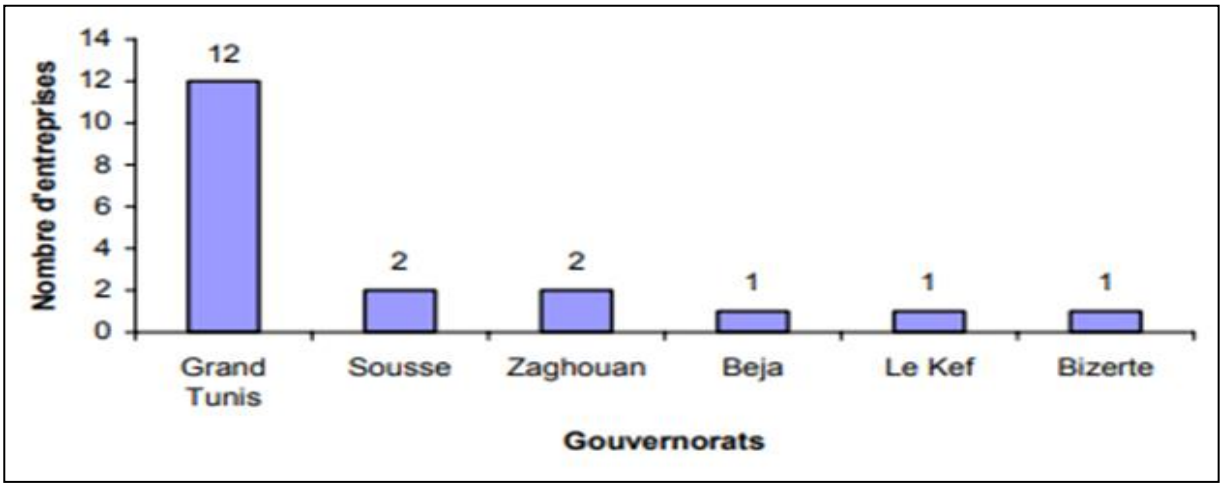

Figure 2.3 Distribution des semi conserves par gouvernorat (GICA, 2015)

La transformation des semi-conserves est assurée par 19 unités industrielles. La capacité de transformation est estimée à 10.500 tonnes par an. Elle correspond à la capacité des unités industrielles de transformation d'olives de table. Les principaux produits sont les olives de table et en plus petites quantités les piments, les variantes (macédoine de légumes), les cornichons, les câpres, les citrons, etc. Le secteur industriel représente environ 40% de la production d'olives de table avec près de 6.000 tonnes traitées par an. Plus de 10.000 tonnes d'olives sont traitées par le secteur artisanal.

Tableau 2.2. Evolution de la production des semi-conserves (GICA, 2016)

Année	2012	2013	2014	2105	2016
Olives de table (tonnes)	4 940	6 425	4 430	4 550	5 525
Artichauts (tonnes)	165	506	463	334	60
Câpres (tonnes)	120	124	72	53	68

2.2.3. Conserves de poisson

Les premières unités de transformation de poisson en Tunisie sont parmi les plus anciennes du bassin méditerranéen. Leur avènement est apparu dès le début du siècle dernier avec l'office nationale des pêches qui assurait la totalité des conserves de sardine et de thon. Grâce au programme national de mise à niveau et de privatisation de l'office nationale des pêche, entamé depuis 1993, la filière de la transformation du poisson bleu a pu se doter des meilleurs atouts pour répondre aux exigences du marché mondial. Cette modernisation a concerné tous les niveaux de la filière : de la flottille de pêche, aux points de vente, sans oublier les

entreprises de transformation et de traitement des produits de la pêche ainsi que les moyens de transport.

Cette stratégie a contribué fortement à l'amélioration du niveau de production et a permis à l'industrie de transformation de se mettre à niveau et conquérir d'importants marchés à l'exportation. Le secteur compte 14 entreprises de transformation de sardines et de thon en activité. La capacité de transformation se situe à 141 T/j pour la sardine, et 197 T/j pour le thon.

Réparties le long du littoral, la plupart des unités sont situées à proximité des ports de pêche. Le nord du pays se spécialise dans la transformation des sardines : près de 48% de la capacité de transformation de ce poisson est concentrée au Cap Bon, alors que les usines du sud du pays sont plus orientées vers le traitement du thon avec 66% de la capacité nationale dans ce domaine.

Aujourd'hui un nombre toujours croissant d'unités disposent de l'agrément sanitaire CE leur permettant de commercialiser leur production sur le marché de l'Union Européenne.

2.2.3.1. Conserve de sardine

La transformation de la sardine (sardina pilchardus) et sardinelle a connu une évolution durant les dernières années, grâce à une meilleure disponibilité de la matière première, ainsi qu'à la recherche de nouveaux marchés en Europe, en Asie, notamment au Japon, en passant par plusieurs pays d'Afrique (pour l'essentiel limitrophes algérie et libye). Guidés par l'excellente qualité de la matière première tunisienne et les nouvelles tendances et exigences du marché, certains opérateurs ont depuis plusieurs années déjà entamées des actions de valorisation de la sardine par la diversification des produits proposées. Ce efforts ont porté essentiellement sur la mise en place de système management qualité (iso 22000, ISO 14000 , IFS , BRC , …etc) (GIPP, 2017).

La moyenne des quantités de conserves de sardines produites au cours des 5 dernières années se situe à environ 4 200 tonnes. En 2016, la transformation a atteint 6 540 tonnes de matières premières donnant lieu à 4 670 tonnes de produits finis. La capacité de transformation s'est située en 2016 à 68 T/jour. Nous présentons, dans le tableau ci-dessous l'évolution des quantités de sardines traitées sur la période 2012-2016 (voir tableau 2.2) ,

Tableau 2.3. Evolution de la production de conserves de sardines (GIPP, 2017)

Année	2012	2013	2014	2105	2016
Quantité transformée de sardine fraîche (tonnes)	3 260	4 705	7 470	7 476	6 540
Production de conserves de sardines (tonnes)	2 322	3 183	5 271	5 555	4 670

Une démarche de labellisation a été développer pour mettre en valeurs des signes distinctifs de la qualité de la sardine tunisienne. Ainsi comme la harissa , les conserves de sardine ont été le sujet de développement de cahiers des charges du label « Food Quality Label Tunisia » dont l'organisme gestionnaire est le groupement interprofessionnel des produits de la pêche (GIPP)

2.2.3.2. Conserve de Thon

Le thon en conserve fait partie des produits basiques de la gastronomie tunisienne. En Tunisie, l'espèce la plus courante est le thon rouge de l 'Atlantique Thunnus Thynnus mais également la thonine et la bonite moins transformé en industrie.

La transformation du thon concerne aussi bien l'espèce « thunnus thynnus », très estimée pour ses qualités gustatives uniques, mais aussi d'autres espèces telles que le yellow fine et le skip jack en vue de répondre à une forte demande du marché intérieur.

Presque la totalité du thon transformé en Tunisie est importé (95%) car le thon tunisien est de meilleure qualité donc il est exporté ou transformé en quantités limitées pour répondre à une niche de marché de fins gourmets. Les exportations de ces espèces sont essentiellement destinés vers le Japon.

Actuellement, la capacité installée de transformation de thon est de 135 T/jour. Les matières premières sont constituées à plus de 95% par le thon importé. Les quantités transformées de thon en 2016 ont atteint environ 16 230 tonnes, dont 66 tonnes de thon local, contre environ 16 870 tonnes (dont 98 tonnes de thon local) pour l'année 2015. Ces quantités ont permis de produire 6 260 tonnes de conserves de thon en 2016 contre 6 715 tonnes en 2015 (voir tableau 2.3) .

Tableau 2.4. Evolution de la production de conserves de thon (GIPP, 2017)

Année	2012	2013	2014	2105	2016
Quantité transformée de Thon frais (tonnes)	15 647	17 890	20 506	16 870	16 230
Dont Thon d'origine tunisienne (tonnes)	322	450	344	98	66
Production de conserves de thons (tonnes)	6 271	6 910	7 500	6 715	6 260

2.2.3.3. Semi conserve de poissons

Il s'agit essentiellement de l'anchois salé et/ou mariné. L'anchois est une espèce de poisson bleu dont l'industrialisation est en train de se développer grâce à l'esprit innovateur des industriels. En effet, vendu en tant que produit de semi conserves en vrac, l'anchois est aujourd'hui proposé en filets, en boites aluminium et en bocaux de verre.

2.3. Exportation des conserves et des semi Conserves

Grâce aux efforts des pouvoirs publics et des opérateurs économiques privés, l'exportation des conserves et des semi conserve a connu une évolution importante.

En effet, plusieurs entreprises ont mis en place des systèmes de management de la qualité et sont certifiées ISO et/ou HACCP. Ce nombre est en progression grâce à la politique encourageante de l'Etat en matière de modernisation et mise à niveau des unités de production. Cette politique se matérialise également au niveau du nouveau code d'investissement 2016 par l'augmentation de la prime de subvention et des avantages accordée.

Cette branche du secteur des industries agroalimentaires contribue, activement au développement des exportations Tunisiennes et propose une panoplie de produits riches et variés tel que la harissa, le double concentré de tomate ou encore les conserves de sardines, sans oublier des produits et préparations typiques des produits du terroir qui connaissent de plus en plus de succès sur les marchés extérieurs, salade méchouia, harissa traditionnelle , etc…

Le DCT et la harissa représentent les exportations les plus importantes, suivies par les tomates séchées. Ce dernier produit a connu une forte croissance depuis les dernières années, confirmé par une demande de plus en plus forte sur les marchés internationaux, particulièrement l'Italie.

Les exportations des autres produits sont assez limitées, en raison surtout du manque de diversification des produits et de leur non adéquation avec les besoins du marché international essentiellement en termes d'emballage. Ceci provient de la non compétitivité de l'offre tunisienne sur certains produits, pour lesquels le marché local du frais est plus rémunérateur que l'exportation. Il y a également le manque d'innovation et de recherche – développement qui n'a pas permis l'émergence de produits plus évolués. Néanmoins, des efforts sont menés ces dernières années par certains opérateurs pour améliorer les produits et les mettre en conformité avec la demande internationale.

En termes d'évolution des exportations, nous constatons également une fluctuation importante d'année en année, en raison des résultats de performances de la production agricole. Ainsi, lors des périodes de production insuffisante, la satisfaction du marché tunisien

passe en priorité et l'exportation n'a plus suffisamment de produits disponibles. Enfin, il faut signaler une certaine concentration des exportations sur quelques pays, à savoir la Libye et l'Algérie ainsi que la France et l'Italie.

Tableau 2.5. Evolution des exportations des conserves et semi conserves (en tonnes) (GICA, 2016)

	2014	**2015**	**2016**
Harissa	12415	15015	8980
Pulpe de piment (Pate de piment pour harissa)	0	2338	1030
Concentré de Tomate	9619	29851	28044
Tomate Séchées	3900	4012	4615
Concentré de Tomate (Autres que concentrée)	930	977	767
Autres Conserves de Légumes (Salade méchouia, harissa berbère, Chakchouka…)	570	624	897
Conserves de Fruits	579	891	1823
Olives	1352	1549	2376
Oignons en saumure	41	110	64
Autres Semi-Conserves de produits végéteaux	151	42	501
Sardines	2961	6386	5600
Anchois	982	1411	1376
Autres Conserves et Semi-Conserves de poisson	647	838	711

2.4. Environnement institutionnel du secteur

Le secteur agroalimentaire en Tunisie dispose d'une structure d'interfaçage entre le monde socio-économique et celui de la recherche, dans le but d'identifier et concilier l'offre et la demande émanant de l'université et de l'entreprise.

L'élaboration de normes de qualité, couvrant l'aspect sanitaire, organoleptique, technique et qualitatif des denrées alimentaire (pas seulement spécifique aux conserves), a été un élément déterminant de l'amélioration de la compétitivité des différentes branches du secteur. La Tunisie suit, depuis 2001, le standard international au niveau des systèmes de management de la sécurité alimentaire développé par l'organisme ISO (ISO 22000). De plus, un système spécifique de contrôle et de prévention, connu sous l'appellation internationale «Hazard Analysis Critical Point» (HACCP) a été adopté.

La branche des conserves et des semi conserves faisant parties du secteur agroalimentaires connait un appui institutionnelle considérable sur plusieurs niveaux nous citons les intervenant dans cette branche et ce comme suit :

Promotion de l'investissement :

- Technopôle agroalimentaire de Bizerte «AGRO'TECH»
- Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (APII)
- Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA),

Normalisation, laboratoires et recherche :

64 laboratoires et 270 unités de recherche dédiée à la discipline des sciences de la vie et de la biotechnologie et à l'agroalimentaire. Nous citons principalement

- Centre Technique de l'Agro-Alimentaire (CTAA),
- Laboratoire centrale de Tunis
- Laboratoire du GICA
- INNORPI

Groupement interprofessionnelle :

- Groupement des Industries de Conserves Alimentaires (GICA).
- Groupement interprofessionnel de la pêche (GIPP).
- Groupement interprofessionnel des légumes (GIL)

Syndicat des professionnelles :

- Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FENAAL), faisant partie de l'UTICA

Structure d'appui à l'exportation

Centre de promotion des exportations (CEPEX)

Structure de gouvernance

Direction générale des industries alimentaires (DGIA) relevant du ministère de l'industrie et des PME

Le secteur privé est également présente sur 3 niveaux : qualité (organismes de certification et des laboratoires privés) , accès aux marchés (bureau de conseil à l'export) et assitance technique (bureau d'études et conseiller agricoles)

2.5. Stratégie du secteur agroalimentaire

En Absence d'une vision stratégique de la branche conserves et semi conserves, nous présentons les axes de développement stratégique du secteur agroalimentaire a l'horizon 2025, qui s'articulee autour des potentialités suivantes (API, 2016) :

- L'accroissement du niveau d'intégration de la filière: collecte, agrégation, transport et entreposage frigorifique
- La consolidation de la conquête des marches limitrophes (Algerie, Libye) en encourageant, notamment, la mise en place des consortiums d'exportation et des clusters agroalimentaires
- La valorisation des produits et sous-produits agricoles tels que les margines, les feuilles d'olivier, le lentisque, la figue de Barbarie,…etc. Et ce à travers le paiement a la qualité des intrants, le conditionnement, le recours aux circuits de distribution modernes, etc.
- Le renforcement du positionnement de la Tunisie sur les marches de la sante-nutrition, a travers des produits enrichis en fibres, en vitamines, en Omega 3, des produits biologiques, des nutriments pour enfants, des produits diététiques…
- L'encouragement des filières a fort potentiel a l'export liées aux produits agricoles (olives, agrumes…), ainsi que le développement d'une labellisation pour certains produits (huile d'olive, vins, harissa, sardines)

- Le renforcement des filières des denrées de base (viande, lait, céréales)
- L'amélioration de la compétitivité des filières intermédiaires (produits de consommation)
- La relocalisation de l'industrie agroalimentaire vers d'autres marches (Canada, Japon, Russie...)

Chapitre 3 : Méthodologie et outils d’analyse stratégique

3.1. Introduction

Nous exposons dans ce chapitre la méthodologie d'intervention qui se base sur deux principaux outils d'analyse (PESTEL et SWOT) avec une approche d'enquêtes qualitatives qui a été réalisés auprès des cadres du GICA, des professionnels du secteur et du ministère de tutelle.

3.2. Méthodologie d'intervention

La méthodologie d'intervention tels que présenté dans la figure 3.1, a été mis en œuvre sous la forme d'une succession d'étape.

Figure 3.1 : Méthodologie d'intervention

Toutes les étapes ont été sujet de réunion de validation avec la direction générale afin de valider l'outil de collecte de données (guide d'entrevue) mais également pour appuyer la mission dans la mise en relation avec les professionnels et le ministère de tutelle.

3.2.1. Phase de pré diagnostic

Il s'agit de la phase de cadrage de la mission avec la direction générale pour valider les objectifs et les résultats escomptés de l'analyse stratégique. Cette étape est importante dans la mesure où elle a permis de limiter le champ d'intervention de notre mission d'analyse. Les principales recommandations sont les suivants :

- Analyse de la perception interne (cadres de l'entreprises) et externe (bénéficiaires et ministère de tutelle) des activités du GICA.
- L'analyse se limitera aux aspects techniques des interventions, les aspects financiers sont régis par la réglementation en vigueur.
- Adéquation des activités en relation avec la stratégie et orientation du secteur des conserves et semi conserves alimentaires.

En effet, ces recommandations constituent le champ d'intervention de cette mission pour une éventuelle analyse stratégique des interventions du GICA. Ainsi, cette analyse s'apparente à une mission d'audit d'intervention où l'analyse, outre les outils déployés, constitue une base

de mesure de la pertinence des interventions en adéquation avec les attentes des acteurs du secteur.

Cette partie a concerné également la revue bibliographique disponible sur les activités du GICA et les documents stratégiques du secteur.

3.2.2. Choix et développement des outils d'analyse

En adéquation avec les attentes de la direction général du GICA pour l'analyse des interventions, 2 principales outils d'analyse ont été adaptés et ce sur la base d'entrevue directes avec les cadres du GICA mais également avec un échantillon d'acteur du secteur (industriels) et ministères de tutelles (représentés par la Direction Général des industries alimentaires). Nous présenterons dans ce qui suit les outils développés.

Tableau 3.1. Tableau de synthèse de la finalité des outils d'analyse externe

Outils dédiés à l'analyse externe	Buts de l'analyse externe	Buts de l'analyse interne	Outils dédiés à l'analyse interne
Modèle PESTEL (analyse des facteurs : Politique, Ecologique, Socio-culturel, Technologique, Economique et Légal)	Evaluer la nature de l'environnement et ses influences	Evaluer les ressources	Audit des ressources
		Effectuer des comparaisons	Analyse des meilleures pratiques
SWOT	Identifier les opportunités et les menaces externes	Identifier les forces et les faiblesses internes	SWOT

3.2.2.1. Analyse PESTEL

Le but d'une analyse PESTEL est de pouvoir identifier les influences que les facteurs macro-environnement aux peuvent exercer sur une entreprise. Que ce soit des influences positives ou négatives, il est important de mettre en place un modèle PESTEL afin de les connaître et, par conséquent, mieux faire avancer l'entreprise. L'analyse PESTEL met en œuvre six grands acteurs que voici :

POLITIQUE : il s'agit des facteurs politiques aussi bien au niveau national, qu'international, qui peuvent influencer le développement des activités et de la commercialisation des biens et services.

ECONOMIQUE : cette variable correspond à la concurrence qui existe entre l'entreprise et les principaux concurrents, mais aussi à la conjoncture économique actuelle qui peut entraîner des changements au sein de l'entreprise (fiscalité, prix des matières premières, emploi, et comportement d'achat, crise, etc…)

SOCIOCULTUREL : il s'agit du volet social de l'activité. Nous pouvons abroder les aspects culturelles, le chômage et tout autres aspect démographique, habitude de consommation, niveau de rémunération ou revenu des ménages, , etc…

TECHNOLOGIQUE : ce niveau du PESTEL est relatif à la compétitivité technologique afin de se démarquer des concurrents, l'entreprise doit être présente sur un marché dans lequel l'innovation est une source de développement. Au sein de l'entreprise nous devons imaginer comment financer la recherche et le développement, pour permettre à l'entreprise d'être un acteur performant sur le marché d'un point de vue technologique.

ENVIRONNEMENT : cet aspect prend en compte l'ensemble des ressources naturelles qui sont susceptibles d'avoir une influence positive ou négative sur l'activité de l'entreprise mais également l'influence de l'activité de notre entreprise sur l'environnement (, pollution, pénurie des matières premières, coût de l'énergie etc…).

LEGISLATIF : le dernier aspect du PESTEL, prend en compte le déroulement et l'évolution de l'entreprise, puisqu'il a un impact direct sur l'organisation et les individus qui en font partie (normes, législation en vigueur , droit du travail, etc…).

3.2.2.2. Analyse SWOT

La matrice SWOT (acronyme en anglais : Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou AFOM (acronyme en français : Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique de l'entreprise. Cet outil a été développée dans les années 60 par quatre professeurs de la Harvard Business School, est un support pour une démarche structurée de réflexion en groupe. Elle permet aux entreprises, organisations ou cabinets de consulting d'exprimer leurs expériences, déceptions, espoirs et inquiétudes par rapport à l'organisation ou le projet. Le SWOT permet l'identification des forces et des faiblesses de l'organisation ou du projet, à la lumière des opportunités et menaces de l'environnement externe.

Tableau 3.2. Représentation graphique de l'analyse SWOT (besson et al, 2010)

Forces	**Faiblesses**
Une ressource ou caractéristique du produit ou de l'organisation étudiés qui sert à être mise en valeur. „	Une limite, un défaut ou une « non compétence » du produit ou de l'organisation qui va l'empêcher de parvenir au succès. „
Opportunités	**Menaces**
Toute situation favorable à une entreprise pour parvenir à se donner un avantage concurrentiel sur le projet/produit/service	Toute situation non favorable dans l'environnement extérieur qu'est une menace pour l'évolution du projet/ entreprise

Selon besson et al , 2010, l'analyse SWOT permet de visualiser rapidement l'adéquation (ou l'inadéquation) d'une stratégie à une problématique. C'est la confrontation entre les résultats du diagnostic externe et ceux du diagnostic interne qui permet de formuler des options stratégiques. Cette formulation d'options stratégiques constitue l'intérêt de l'analyse SWOT. Toutefois, la distinction entre ce qui est interne et ce qui est externe pas toujours évidente. La justesse des résultats dépend de la justesse de l'analyse sur le court, moyen et long terme, et de la conscience que l'environnement interne ou externe peut rapidement changer, ce qui nécessite de régulièrement mettre à jour la matrice SWOT.

3.2.2.3. Guide d'entretien semi directif

L'entretien semi directif est une technique qualitative fréquemment utilisée dans la collecte des informations relatives aux recherches approfondis. Il permet de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien.

L'intérêt de ces entretiens est de mené une analyse qualitative de la perception des différents intervenant vis-à-vis des services et prestations fourni par le GICA mais également d'émettre des recommandations sur les possibles amélioration des activités à mettre en place. De ce faite, nous avons développé 3 guides d'entretien (voir annexe) et ce comme suit :

- Guides d'entretien interne
- Guides d'entretien entreprises
- Guide d'entretien ministère de tutelle

Ces guides ont été proposés et validés par la direction générale avant leurs mises en œuvre. Nous rappelons qu'il s'agit d'une enquêté qualitative.

3.2.3. Echantillonnage et collecte des données

L'analyse stratégique préconise une analyse interne et externe. De plus, vu les recommandations de la direction général du GICA nous avons opté pour un échantillonnage des différents types de métiers des conserves et semi conserves mais également le ministère de tutelle. Le tableau ci-dessous reprend l'échantillons des interviews réalisés.

- 5 entreprises de conserves de fruits et légumes.
- 3 entreprises de conserves de poissons.
- 2 entreprises de semi-conserves.
- 2 entrevues avec les cadres de la Direction Général des Industries Alimentaires (Ministère de l'industrie et des PME)
- 9 entrevues interne avec les directeurs et sous directeurs du GICA (y compris les réunions de brainstorming)

Ainsi, 21 entrevues (interne et externe ont été réalisés) pour aboutir à des éléments de réflexion qui ont permis de présenter l'analyse PESTEL et l'analyse SWOT du GICA.

3.3. Validation et analyse des données

Il s'agit de l'étape de la consolidation des différents données consolidés émanant des entretiens réalisés mais également des donnés bibliographiques disponible. En effet, lors de cette phase nous avons pu se concerter avec la direction générale et 2 directeurs (commerciale et qualité) afin de valider une vision commune sur les informations recueillis. La consolidation des données et leurs interprétations permettront de formuler des fiches actions afin de proposer l'amélioration des interventions du GICA.

3.3.1. Réunions de validations

Tel que prévu dans la méthodologie de la mission d'analyse, nous avons réalisés des réunions de validations qui ont été présidé par la direction général du GICA. Ainsi, 3 réunions de validation ont été réalisés :

- Validation des guides d'entretien
- Discussion et validation des résultats des enquêtes
- Réunion de brainstorming sur les pistes de développement

3.3.2. Formulation des recommandations

De même que pour les réunions de validations, ces mêmes réunions ont permis d'avoir un retour d'information sur les commentaires et les recommandations des différentes parties prenantes. La dernière réunion a porté sur brainstorming qui a pour objectif d'organiser les propositions qui seront formulés à la fin de la mission.

En effet, l'appropriation des résultats de cette mission passe en premier lieu par une approche participative et ce en impliquant le personnel du GICA dans le processus de mise en œuvre de cette mission.

Chapitre 4 : Résultats et discussion

4.1. Introduction

Suite à la phase de collecte de données et des entrevues réalisés auprès des cadres du GICA, opérateurs du secteur et du ministère de l'industrie (ministère de tutelle) nous présenterons dans ce qui suit les résultats de l'analyse. Ces 2 outils (PESTEL et SWOT) ont été approuvé par la réunion de brainstorming qui a été organisé en présence de la direction général du GICA mais également de 2 représentants des cadres (1 directeur et 1 chef services).

4.2. Analyse PESTEL

L'analyse bibliographique ainsi que les différentes entrevues réalisées nous ont permis de dresser le tableau PESTEL. Nous rappelons que cette analyse vise à évaluer l'environnement externe de l'entreprise.

Tableau 4.1. Analyse PESTEL

Politique	- Absence d'une politique agroindustrielle claire. - Une stratégie agroalimentaire qui n'a pas été mis à jour depuis 2016. Quelques initiatives de la part de l'API et des organisations internationales. - Absence d'une politique qualité nationale commune aux différentes chaines de valeurs. - Des négociations avec l'UE sur l'ALECA et dont la partie agricole et agroalimentaires revêt d'une importance capitale. - Une politique de prix des denrées alimentaires qui reflète un protectionnisme élevé du pouvoir d'achat (subvention).
Economique	- Une hausse considérable des intrants industriels et agricoles qui a engendré une hausse du produit fini. - Un code d'investissement 2016 qui privilégie l'innovation et la valorisation des produits agricoles par le secteur de l'agroalimentaire - Des négociation ALECA qui affectent directement le secteur des conserves et semi conserves. Quotas des produits.
Sociale	- Des chaines de valeurs qui représente une pression importante de main d'œuvre à tous les niveaux. - Des conditions de travail non décentes surtout au niveau stade primaire (volet production agricoles)
Technologique	- Une technologie avancée de transformation et d'innovation des concurrents étranger. - Un vaste réseau de laboratoire de recherche et de formation professionnelles.

Environnementale	- Une pression environnementale due à la volonté d'amélioré la productivité agricole et agroalimentaire. - Une réglementation qui préserve les aspects environnementaux lors de l'implantation des unités de conserves et semi conserves.
Légale	- Des textes de lois pour la filière toujours au stade de normes malgré l'obligation de les transformés en arrêtée technique. - Des barrières techniques à l'exportation de certain produit des conserves et semi conserves (essentiellement avec l'union européenne)

4.3. Analyse SWOT

L'analyse SWOT nous a permis de dresser les forces, faiblesses, opportunités et menaces du GICA. Cet outil qui a été validés par la direction général nous a permis de développer les fiches actions qui seront présentés dans le chapitre suivant :

Tableau 4.2. Analyse SWOT du GICA

Forces	Faiblesses
- Un conseil d'administration représentatif de la profession - Une volonté de la direction générale de développer les activités du GICA. - Un personnel compétent et diversifié (agronome et agroalimentaires) - Un laboratoire accrédité sur plusieurs types d'analyses - Volonté des cadres de développer de nouvelles activités. - Une bonne expérience dans le pilotage de la concertation interprofessionnel et l'administration	- Manque de planification de renforcement de capacités aux profits des cadres - Absence d'une unité dédiée au label et certification qui englobe le volet technique et commerciale. - Manque de vision claire sur les données du secteur dans un esprit d'analyse chaine de valeurs (hors filière tomate) - Absence de données sur le secteur de transformation artisanale - Manque de coordination entre les différents départements du GICA. - Absence de processus de planification et de concertation pour les filières autres que la tomate

Opportunités	Menaces
- Volonté de la part des professionnels d'adhéré au GICA (notoriété du GICA) - Existence de multiples projets de coopération (union européenne, système des nations unies, coopération bilatérales) - Un code d'investissement qui privilégie la valorisation des produits agricoles à travers la transformation. - Une sensibilisation des professionnels à l'importance de la labélisation et à la qualité des produits alimentaires. - Un réseau de laboratoire et de recherche tunisien sur la biotechnologie et l'agroalimentaire.	- Des services similaires au GICA sont fournies par d'autres institutions (CTAA, laboratoires centrales, ..etc) - Une hausse des prix des intrants industriels et agricole qui privilégie des stratégies de concentration et de faible prix. - Un changement réglementaires mondiales rapides de la branche des conserves et semi conserves.

4.4. Recommandations interne cadres du GICA

Les entrevues menées avec les cadres du GICA, nous ont permis de dégager des axes d'amélioration des activités. En effet, les cadres du GICA sont soucieux de la différence entre le besoin du professionnel et les services fournies par le GICA. Cette mission a permis aussi de crée un cadre de concertation ponctuelle dont nous présentons ci-dessous les principales recommandations :

Renfoncement des capacités

Sur ce plan l'unanimité a été faite sur la nécessité de la mise en place d'un plan de formation des cadres du GICA essentiellement sur les thèmes suivants :

Système de management de la qualité

- Formation d'auditeurs tierce partie de l'ISO 22000
- ISO 9001
- ISO 17025 (et ce pour le besoin de compréhension de l'accréditation des organismes de certifications)
- Analyse chaine de valeurs agricoles et agroalimentaires.

Un dispositif de mesure de la satisfaction client

- Mise en place su système Iso 9001

Collecte et diffusion d'information performante au profit des opérateurs

- Mise en place d'un système de veille et gestion du savoir.
- Développement d'outils de diffusion de l'information (newsletter électronique)

Participation aux manifestations nationales et internationales

- Mise en place un programme promotionnel pour les conserves et semi conserves avec des déclinaisons filières.

4.5. Recommandations des opérateurs

Un processus de concertation mieux organisé

Ceci peut être mis en œuvre par des comités filière entre les différents opérateurs et le personnel du GICA. Nous proposons de démarrer avec 4 comités

- Comité filière tomate (existe déja)
- Comité filière harissa
- Comité conserve de poisson
- Comité autres conserves (celle-ci réunira aussi la transformation artisanale des fruits et légumes)

Contribution à l'amélioration du cadre juridique et réglementaire des ces filières

Ce problème survient essentiellement sur la qualité des emballages utilisé par les opérateurs. Des recommandations ont porté sur ce qui suit :

- Etude sur les emballages métalliques
- Etude sur les emballages en verre

Un meilleur accès à l'information économique et réglementaire

A l'unanimité des opérateurs, il y a toujours le souci d'accès à l'information sur l'évolution du marché. La recommandation a porté sur cet élément :

- Mise en place d'une base de données sur l'évolution du marché sur le plan réglementaire et économique.

Un meilleur accès aux marchés

A ce niveau, il est important de mentionner que le GICA participe à des missions de prospection et d'exposition aux niveaux des foires et salons. Toutefois, ces manifestations ne sont pas organisé directement par le GICA mais plutôt par d'autres instituions tels que le cepex , FIPA , APIA ..etc. Tous les opérateurs rencontrés ont exprimé un intérêt de collaborer directement avec le GICA et une identification plus adéquate des opportunités.

4.6. Recommandations ministère de tutelle

Une meilleure concertation avec les professionnels des filières autres que la tomate

Cet élément a été exprimés par tous les comme mentionnés dans les recommandations des professionnels. On maintien la nécessité de crée des comité filière au sein du GICA.

Développement d'un esprit d'analyse orienté chaine de valeurs

En effet, l'analyse chaine de valeur prend de plus en plus d'ampleur dans les études filières agricoles et agroalimentaire. Il faudra ainsi :

- Former le personnel du GICA sur l'analyse des chaines de valeurs
- Mettre en place des études filières basé sur l'approche analyse chaine de valeur
- Porter plus d'intérêt aux autres filières artisanales et traditionnelles.

Une meilleur gestion et implémentation de la qualité

Le GICA est l'organisme gestionnaire du label « Food quality label Tunisia » ce label qui concerne pour le moment seulement l'harissa devra être géré avec plus de coordination entre les deux département qualité et commerciale. Pour les autres produits le GICA devra prospecter d'autre piste pour labelliser d'autres produits des conserves et semi conserves

- Création d'une unité de gestion du label au sein du GICA
- Prospecter la possibilité de labellisé d'autres produits par le label « FQLT)

Chapitre 5 : Conclusion et pistes de développement

5.1. Conclusion

Cette mission nous a permis de diagnostiquer les activités du GICA mais également de dressé un état des lieux de ces forces et faiblesses. En effet, le GICA évolue et appui un secteur des conserves et semi conserves qui se caractérise par une assez importante disparité des besoins et intérêts de ces opérateurs. Il est également important de noter qu'il s'agit d'un secteur a fort potentiel de main d'œuvre depuis l'amont à l'aval et qui évolue dans un contexte de mondialisation caractérisée par le souci d'augmentation de la productivité continu et la recherche d'innovations.

Il est important de mentionner que le GICA n'a pas développer, depuis 2007, de nouveaux services orientés vers de nouvelles innovations et technique d'assistance au profit de ces bénéficiaires. En effet, le GICA continue à valoriser son meilleur atout qui est le laboratoire et ce au profit des autres potentialités d'intervention des autres directions.

Pour les opérateurs secteur, il est clair que le GICA constitue un organisme d'appui important mais qui devra orienté ses activités sur le développement d'activité personnalisé au profit des autres filières autres que la tomate.

Sur le plan de la gouvernance du secteur, le ministère de tutelle a exprimé un intérêt particulier d'équilibrer les activités du GICA pour d'autres filières relativement importantes (valorisation des produits du terroir artisanale)

5.2. Pistes de développement

Suite à la consolidation des données, et des différentes recommandations, nous avons proposés des pistes de développement sur 5 axes qui se présente comme suit :

- Axe 1 : Amélioration de la concertation avec les professionnels et développement des services personnalisés.
- Axe 2 : Améliorer le processus de collecte et de diffusion d'information pertinente.
- Axe 3 : Améliorer la qualité des conserves et semi conserves et instauration des labels.
- Axe 4 : Améliorer l'accès aux marchés des conserves et semi conserves sur le plan national et international
- Axe 5 : Renforcement des capacités du personnel du GICA

Ces axes sont développés d'avantages dans les tableaux ci-dessous :

Axe 1 : Amélioration de la concertation avec les professionnels et développement de service personnalisé	
Objectif	Garantir des interventions efficace et efficientes au profit des différentes chaines de valeurs des conserves et semi conserves

Activités
- Valoriser et programmer des études de chaines de valeurs
- Création de comité filière (ministère de tutelle, GICA et opérateur) avec un système et des fréquences de concertation claire
  - Comité filière tomate (existe déjà)
  - Comité filière hairssa
  - Comité filière poissons
  - Comité filière autres conserves et semi conserves
- Développer un système de suivi et d'évaluation des campagnes agroalimentaires
- Msie en place du système ISO 9001 au GICA	

Axe 2 : Améliorer le processus de collecte et de diffusion d'information pertinente	
Objectif	Diffuser des informations pertinentes sur l'état et les perspectives des chaines de valeurs sur le plan économique, réglementaire te technologique
Activités - Valoriser les études antérieures et les mettre à disposition des opérateurs. - Mise en place d'une base données économique et juridique sur la branche conserves et semi conserves - Développer des outils de diffusion de l'information (newsletter électronique) - Organiser des journée d'information par filière (harissa , tomates , poisson (en synergie avec le GIPP)	

Axe 3 : Améliorer la qualité des conserves et semi conserves et instauration des labels	
Objectif	Opérationnaliser d'avantage le label « Food Quality Label Tunisia » et proposer d'autres produits labellisable
Activités - Création d'un comité de gestion du label qui regroupe la direction commerciale et la direction qualité - Mise en place de programme promotionnel pour le label « Food quality label Tunisia » - Organisation de sessions de sensibilisation sur le food quality label tunisia au profit des autres filières	

Axe 4 : Améliorer l'accès aux marchés des conserves et semi conserves sur le plan national et international	
Objectif	Améliorer la commercialisation sur le plan national et augmenter les exportations des conserves et semi conserves
Activités - Proposer un programme de participation aux manifestation internationales - Identifier les opérateurs intéressés par les manifestations (foires et salons) et crée un comité de réflexion sur les opportunités disponible. - Proposer des mesures de veilles économiques et juridiques sur le marché internationale - Organiser des journées d'information sur la valorisation des produits du terroir transformés	

Axe 5 : Renforcement des capacités des cadres du GICA	
Objectif	Améliorer les compétences du personnel du GICA
Activités - Formation du personnel du GICA sur l'analyse des chaines de valeurs - Former le personnel sur l'iso 9001 - Formation du personnel du GICA sur la mise en place d'un système de veille - Formation du personnel du GICA sur la gestion des labels alimentaires - Formation du personnel du GICA sur les techniques à l'export	

Références bibliographiques

API, 2014. Les industries agroalimentaires en Tunisie. 2014, 46 pages.

Besson et al, 2010. METHODES D'ANALYSE APPLIQUEES A L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE. Livre Blanc réalisé par I'Institut de la communication de l'Université de Poitiers. 128 pages.

GICA, 2015.Rapport d'activité annuelle du GICA. Groupement des industries des conserves alimentaires. 70 pages.

GICA , 2016. Rapport d'activité annuelle du GICA. Groupement des industries des conserves alimentaires .54 pages

GICA, 2017. Rapport d'activité annuelle GICA. Groupement des industries des conserves alimentaires. 60 pages.

GIPP, 2017. Rapport d'activités annuelle GIPP. Groupement interprofessionnel des produits de la pêche. 80 pages.

INS, 2016 – Tunisie en chiffres. Institut national des statistiques. 56 pages.

ITES, 2017. Revue stratégique de la sécurité alimentaire et nutritionnelle en Tunisie. Décembre 2017. Institut national des études stratégiques. 246 pages.

ITC, 2011. Stratégie de développement des exportations tunisiennes des fruits et légumes transformés. International Trade Center. 50 pages.

Annexe 1 : Guide d'entretien Interne

GICA

Direction / Sous-direction :

Personne interviewée (nom, prénom et fonction) : …….

Téléphone : …… Email : ……

Présentation de la mission : Cette mission d'analyse stratégique ordonnée par la direction générale vise à améliorer les prestations du GICA. Ce travail est mené dans le cadre d'un master professionnelle en optimisation et modernisation de l'entreprise (MOME) qui se déroule à l'université virtuel de Tunis (UVT).

Question 1 : quels sont les services que votre direction/ sous-direction offre aux entreprises

- Assistance technique (conseil et formation)
- Analyse physico-chimique et bactériologique des produits (service de laboratoire)
- Informations sur le marché (réglementaire, prix, technologie, ..etc.)
- Participation aux foires et salons (exportation et marché local)
- Accompagnement dans des démarches administratifs (subvention et autres)
- Accompagnement dans les démarches d'amélioration de la qualité

Question 2 : comment jugez-vous ces services

	Faible	Moyen	Excellent	Justificatifs
- Assistance technique.				
- Analyse physico-chimique et bactériologique des produits				
- Informations sur le marché (réglementaire, prix , technologie)				
- Participation aux foires et salons				
- Accompagnement dans le montage des dossiers de subventions				
- Accompagnement dans les démarches d'amélioration de la qualité				

Question 3 : quels sont les freins aux développements de vos services

- Manque de personnel compétent
- Manque de formation
- Manque de demande de la part des professionnels
- Nos services coûtent plus cher que nos concurrents
- Manque d'information et de concertation avec les professionnels

Question 4 : comment peut -on améliorer ces services

……
……
……
……

Question 5 : quels sont les points forts du GICA ?

Question 6 : Quels sont les points faibles du GICA ?

Question 7 : quelle serez la priorité d'amélioration que vous envisagez pour vos services ?

……
……
……
……

Question 8 : avez-vous d'autres proposition pour améliorer les prestations du GICA

……
……
……
……

Annexe 2 : Guide d'entretien entreprises

Entreprises : ……..

Personne interviewée (nom, prénom et fonction) : …….

Téléphone : …… Email : ……

Présentation de la mission : Cette mission d'analyse stratégique vise à améliorer les prestations du GICA. Ce travail est mené dans le cadre d'un master professionnelle en optimisation et modernisation de l'entreprise (MOME) qui se déroule à l'université virtuel de Tunis (UVT).

Question 1 : quels sont les services dont vous bénéficier de la part du GICA

- Assistance technique (conseil et formation)
- Analyse physico-chimique et bactériologique des produits (service de laboratoire)
- Informations sur le marché (réglementaire, prix, technologie, ..etc.)
- Participation aux foires et salons (exportation et marché local)
- Accompagnement dans des démarches administratifs (subvention et autres)
- Accompagnement dans les démarches d'amélioration de la qualité

Question 2 : comment jugez-vous ces services

	Faible	Moyen	Excellent	Justificatifs
- Assistance technique.				
- Analyse physico-chimique et bactériologique des produits				
- Informations sur le marché (réglementaire, prix , technologie)				
- Participation aux foires et salons				
- Accompagnement dans le montage des dossiers de subventions				
- Accompagnement dans les démarches d'amélioration de la qualité				

Question 3 : pourquoi vous ne bénéficier pas des autres services et qui vous assure ce service ?

	Manque d'information sur le service	Manque de compétence	Inadéquation entre le service et les besoins	Autres (mentionner également le prestataire)
- Assistance technique.				
- Analyse physico-chimique et bactériologique des produits				
- Informations sur le marché (réglementaire, prix , technologie)				
- Participation aux foires et salons				
- Accompagnement dans le montage des dossiers de subventions				
- Accompagnement dans les démarches d'amélioration de la qualité				

Question 4 : comment peut -on améliorer ces services

	Justificatifs
- Assistance technique.	
- Analyse physico-chimique et bactériologique des produits	
- Informations sur le marché (réglementaire, prix, technologie)	
- Participation aux foires et salons	
- Accompagnement dans le montage des dossiers de subventions	
- Accompagnement dans les démarches d'amélioration de la qualité	

Question 5 : quels sont les points forts du GICA ?

Question 6 : Quels sont les points faibles du GICA ?

Question 7 : quelle serez la priorité d'amélioration et que

……
……
……
……

Question 8 : avez-vous d'autres proposition pour améliorer les prestations du GICA

……
……
……
……

Annexe 3 : Guide d'entretien ministère de l'industrie

Ministère de l'industrie (Direction Général des industrie alimentaires)

Direction / Sous-direction :

Personne interviewée (nom, prénom et fonction) : …….

Téléphone : …… Email : ……

Présentation de la mission : Cette mission d'analyse stratégique vise à améliorer les prestations du GICA. Ce travail est mené dans le cadre d'un master professionnelle en optimisation et modernisation de l'entreprise (MOME) qui se déroule à l'université virtuel de Tunis (UVT).

Question 1 : quels sont les services qui sont les plus important au GICA

- Assistance technique (conseil et formation)
- Analyse physico-chimique et bactériologique des produits (service de laboratoire)
- Informations sur le marché (réglementaire, prix, technologie, ..etc.)
- Participation aux foires et salons (exportation et marché local)
- Accompagnement dans des démarches administratifs (subvention et autres)
- Accompagnement dans les démarches d'amélioration de la qualité

Question 2 : comment jugez-vous ces services

	Faible	Moyen	Excellent	Justificatifs
- Assistance technique.				
- Analyse physico-chimique et bactériologique des produits				
- Informations sur le marché (réglementaire, prix , technologie)				
- Participation aux foires et salons				
- Accompagnement dans le montage des dossiers de subventions				
- Accompagnement dans les démarches d'amélioration de la qualité				

Question 3 : pourquoi ces services ne sont pas développer ?

	Manque d'information sur le service auprès des professionels	Manque de compétence	Inadéquation entre le service et les besoins des professionnels	Autres (mentionner également le prestataire)
- Assistance technique.				
- Analyse physico-chimique et bactériologique des produits				
- Informations sur le marché (réglementaire, prix , technologie)				
- Participation aux foires et salons				
- Accompagnement dans le montage des dossiers de subventions				
- Accompagnement dans les démarches d'amélioration de la qualité				

Question 4 : comment peut -on améliorer ces services

	Justificatifs
- Assistance technique.	
- Analyse physico-chimique et bactériologique des produits	
- Informations sur le marché (réglementaire, prix, technologie)	

- Participation aux foires et salons	
- Accompagnement dans le montage des dossiers de subventions	
- Accompagnement dans les démarches d'amélioration de la qualité	

Question 5 : quels sont les points forts du GICA ?

Question 6 : Quels sont les points faibles du GICA ?

Question 7 : quelle serez la priorité d'amélioration des services du GICA

……
……
……
……

Question 8 : avez-vous d'autres proposition pour améliorer les prestations du GICA

……
……
……
……