

LE RAISONNEMENT EN TERMES DE FILIERES : APPORTS ET LIMITES

Par

Mohamed Zouhaier SOLTANI

Professeur en Economie et Gestion à l'Institut Supérieur des Etudes Technologiques du Kef- Tunisie.

Résumé

Le concept de filière, avec des contenus larges universellement reconnus, prend son intérêt aussi bien chez les décideurs publics que chez les économistes et constitue pour eux un véritable outil pour l'analyse et l'élaboration d'actions stratégiques.

Au niveau des pouvoirs publics, la filière représente un outil permettant d'orienter la politique économique à l'échelle régionale et nationale en mettant en évidence les potentialités et les blocages entourant les différents acteurs pour produire, transformer et commercialiser un produit.

Au niveau des économistes cette approche permet une analyse des stratégies des firmes en s'intéressant à leurs relations économiques, leurs interactions et leurs dysfonctionnements.

Appliqué au produit huile d'olive dans la région du Kef localisée au Nord Ouest Tunisien, le raisonnement en terme de filière nous a permis de relever, après une analyse SWOT (Strengths, weaknesses, opportunités, threats), des forces liées au système de production et des opportunités liées à la dynamique du marché national et mondial contre des faiblesses au niveau organisationnel et des menaces au niveau économique et commercial.

Mots clés : approche filière, chaîne de valeur, supply chain, analyse SWOT, analyse structurelle.

Abstract

The concept of a sector with universally recognized broad content is of interest to both policy-makers and economists and constitutes a real tool for the analysis and development of strategic actions.

At the level of public authorities, the sector is a tool for orienting economic policy at the regional and national levels, highlighting the potentialities and constraints surrounding the various actors involved in producing, transforming and marketing a product.

At the level of economists this approach allows an analysis of the strategies of the firms by looking at their economic relations, their interactions and their dysfunctions.

Applied to the olive oil product in the Kef region located in the North West of Tunisia, the sectoral reasoning enabled us to identify, after a SWOT analysis (Strengths, weaknesses, opportunities, threats), forces linked to the system of Production and opportunities related to domestic and global market dynamics against organizational weaknesses and economic and trade threats.

Keywords: chain approach, value chain, supply chain, SWOT analysis, structural analysis.

I- Introduction

1/Le concept de filière

Le concept de filière issu de l'analyse méso économique et abondamment utilisé, remonte à l'époque de la fondation de la science économique notamment chez A.Smith qui décrit, dans son ouvrage intitulé « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations », la division du travail et la spécialisation intervenant dans la fabrication d'un produit.

Plusieurs économistes ont développé la notion de filière avec ses contours et limites (Shaffer (1968), Goldberg (1957), Mallassis (1973), Morvan (1985)). Ces auteurs considèrent la filière comme une division raisonnée et opérationnelle de l'économie dans un domaine d'investigation. Elle désigne, dans son aspect technique, l'ensemble des actes de production, de transformation, de distribution relatifs à un produit (pomme de terre, sucre, huile d'olive, lait, ordinateur, voiture ...) ou un groupe de produit (céréales, fruits, légumes, appareils électroménagers...) concourant à la satisfaction de la consommation.

Toutes les données technico-économiques des différents maillons qui composent la filière en occurrence les différents circuits fonctionnels, le degré de capitalisation technique ou salariale, le degré de concentration des firmes ainsi que leurs parts de marché, la structure de la valeur ajoutée du produit, sont importants pour mener une analyse et conclure sur sa compétitivité et sa rentabilité.

En mobilisant l'analyse stratégique des 5 forces concurrentielles de M.Porter (1980), celle systémique de Bertalanfy (1920) et Norbert.Weiner (1948), et en s'inspirant de l'école de la régulation de Hugo (1992) (Intervention indispensable de l'Etat) et des outils d'aide à la décision, l'approche filière introduit de nouvelles modalités pour analyser la croissance des marchés urbains et insérer les agriculteurs dans l'économie marchande. Elle permet aussi l'articulation entre les espaces hétérogènes pour en faire des espaces marchands organisés en réseaux.

Cette définition du concept filière nous renvoie aux deux concepts qui lui sont similaires en occurrence la chaîne de valeur et le supply chain .

2- La chaîne de valeur

« La chaîne de valeur décrit la gamme complète des activités à valeur ajoutée nécessaires pour conduire un produit ou un service à travers les différentes phases de

production, y compris l'approvisionnement en matières premières et autres intrants, l'assemblage, la transformation physique, l'acquisition des services nécessaires tels que le transport ou le refroidissement, et, finalement, la satisfaction de la demande du consommateur final » (Kaplinsky et Morris, 2002).

De cette définition nous pourrions dire que la valeur d'un produit payée par les clients résulte de différentes activités réalisées successivement par les fournisseurs, la firme ou la filière et les circuits de distribution. Autrement dit la valeur que paient les clients est l'ensemble des valeurs (chaînes de valeur) issues des différentes activités accomplies par les différents intervenants (fournisseurs, usine de transformation, commercialisation)

La chaîne de valeur au sens de M.Porter (1985) distingue les activités qui gèrent la transformation de la matière de celles qui pilotent la chaîne logistique en amont et aval et de celles qui assurent la gouvernance du système de management.

L'objectif du concept chaîne de valeur est d'identifier les lieux essentiels de création de valeur, de manière à cerner les modalités permettant d'obtenir des avantages concurrentiels.

La façon dont la firme ou la filière dans le cas d'espèce exerce chaque activité détermine si elle a des coûts élevés ou faibles permettant de dégager une marge globale satisfaisante et qu'elle contribue à la satisfaction des besoins des clients ? Cette comparaison avec les chaînes de valeur des concurrents dégage les principales sources de l'avantage concurrentiel.

3- Le Supply chain

A l'origine, le terme de supply chain ou chaîne logistique (en Français) appartient au monde militaire et désigne la gestion au mieux du ravitaillement, du logement et du transport des troupes. Par la suite le terme a été étendu au monde de l'entreprise pour désigner la gestion des flux matières et matériel, en entrée comme en sortie, des stocks et du transport des produits.

Cooper et al (1997) Le management de la chaîne logistique est « ... une philosophie qui tend vers une gestion intégrée de l'ensemble des flux d'un canal de distribution, du fournisseur à l'utilisateur final. »

Il ressort que la notion de supply chain correspond à l'ensemble des activités et opérations de la fonction approvisionnement en matières premières et composants pour garantir leur transformation en produits finis, puis leur distribution aux consommateurs. Elle a pour objectif la maximisation des revenus et la diminution des coûts de mise à disposition de la consommation intermédiaire (matières premières) et de la production finale (produits finis)

avec une réduction des délais de réaction et de réponse. Dans ses conditions la logique d'action collective et l'approche systémique regagnent leurs intérêts et rompent avec l'approche unilatérale et autonome de l'entreprise.

4-Conclusion

Au vue de ce qui précède les trois concepts ont des points communs. Ils prennent en compte simultanément plusieurs agents (approche systémique), considèrent les processus techniques, organisationnels et de management (sciences de gestion), pratiquent l'interdisciplinarité, dans leurs analyse économique, en tenant compte des différents espaces et localités de production, des aspects institutionnels et des aspects logistiques et techniques. L'objectif des trois concepts étant l'offre d'une valeur ajoutée au client via la bonne gouvernance des processus et la bonne décision publique ou privée.

Il ressort de cette comparaison que le concept de filière est un concept interdisciplinaire avec des contours plus larges qui englobent les deux premiers .Il introduit dans son analyse tous les aspects qui touchent de loin ou de près le processus de transformation du produit allant de la logistique en amont et aval, passant par la chaîne de valeur jusqu'au contextes institutionnel et spatial.

Dans ce qui suit nous nous limitons au concept de filière objet de notre étude. Nous développons la portée du concept en premier lieu, puis par le biais d'une analyse SWOT nous menons un diagnostic de la filière huile d'olive dans la région du KEF localisée au Nord Ouest Tunisien. Nous essayons la méthode d'analyse structurelle et celle des scénarios pour élaborer un plan stratégique qui identifie les activités et les ressources à mettre en œuvre pour développer la dite filière. En fin nous concluons par une discussion du concept filière.

II- Portée du concept filière

Au vue de la définition du concept filière précédemment indiquée, cette approche fortement utilisée et développée, offre une coordination efficace et un repère des sources de l'avantage concurrentiel.

1- La filière comme mode de coordination efficace

Le raisonnement en termes de filière renvoie à la théorie des coûts de transactions (R.H. Cosa 1937) qui stipule que l'échange marchand est compliqué et coûteux (coûts de recherche de l'information, coûts de rédaction de contrats.....). Le groupage et la coordination des activités de manière efficiente constituent un moyen pour économiser ces frais et se prémunir contre les risques. Une filière est un exemple de ce type d'interdépendance dont les

acteurs (fournisseurs, transformateurs, distributeurs) cherchent à rentabiliser leurs opérations et dépasser le cadre de transactions ponctuelles indépendantes pour bénéficier des économies de transactions (fourniture de matières premières à juste temps, implantation de l'usine à proximité de ses clients....).

2- La filière comme instrument de politique économique

Sous l'angle macroéconomique, le concept filière constitue un outil au service de la planification. Il permet l'analyse des liaisons entre les différentes industries en amont et aval et entre les différentes composantes d'une industrie.

Les filières jugées porteuses (filieres présentant des avantages comparatifs), notamment les filières d'exportation (huile d'olive, céréales, lait, textiles ...) sont fortement administrées par l'Etat allant parfois jusqu'à les considérer comme des monopoles : fixation des prix d'achats, réglementation de la fourniture d'intrants, gestion de la transformation, commercialisation et exportation. Elles constituent un outil de politique économique ciblé sur certains produits et un cadre d'action pour le développement. De nombreux programmes sont en effet structurés autour de filières spécifiques et définies comme porteuses (ou prioritaires) ; il s'agit généralement de laisser opérer le marché et de donner la responsabilité aux acteurs privés d'organiser les fonctions de production, transformation, commercialisation,... en facilitant les relations entre ces acteurs et en agissant sur certains goulots d'étranglement par la vulgarisation, la distribution de semences et le financement de certaines activités.

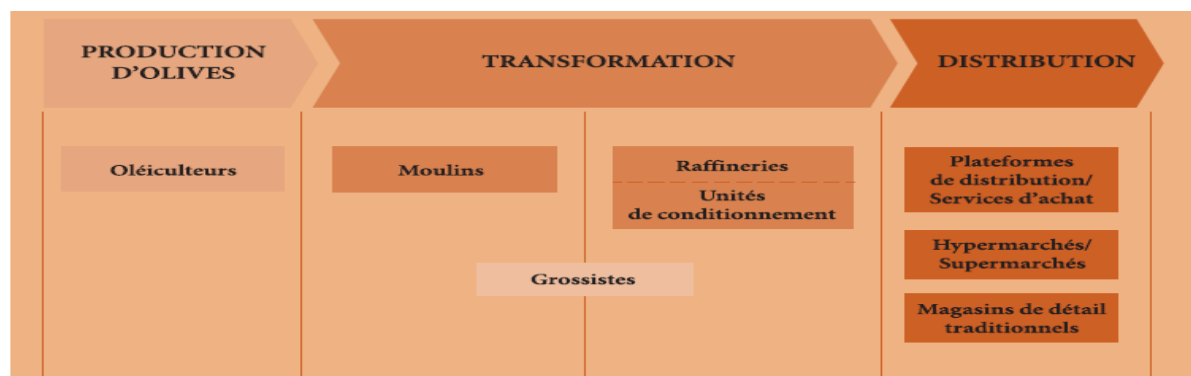
III-Analyse économique de la filière huile d'olive

Pour réaliser notre étude nous avons suivi le processus suivant :

- Délimitation des activités créatrices de la valeur** : Nous avons schématisé la filière d'huile d'olive dans son processus le plus simple.
- La collecte de l'information** : Nous avons utilisé la revue documentaire disponible à la CRDA de la zone concernée et les entretiens avec les acteurs.
- Analyse des données** : Nous avons procédé à une analyse SWOT du système productif suivie de l'élaboration d'un plan stratégique pour la dite filière.

1- La filière huile d'olive dans la région du Kef (2010/2015)

La filière huile d'olive, comme partout dans le monde, suit dans la zone considérée, le processus suivant :



Source : Conseil oléicole international, *Étude de la chaîne de valeur et formation des prix de l'huile d'olive en Espagne, 2010* (www.internationaloliveoil.org).

L'oléiculture (activité agricole de l'huile d'olive) dans la région du Kef est essentiellement pluviale. Elle contribue fortement dans la réalisation du PIB du pays et plus précisément dans les exportations (environ 300 milles tonnes exportées en 2014/2015). Le secteur oléicole est en pleine dynamique et expansion dans la dite région. Il enregistre un progrès en matière de plantation oléicole avec un important effort mené au cours de la dernière décennie où les superficies des oliveraies atteignent actuellement 44.6 milles ha, avec une production moyenne de 15 milles tonnes d'huiles d'olive (Source CRDA du Kef). Les analyses ont aussi montré que l'huile de la région est d'une grande qualité quand elle est cueillie et transformée en temps opportun. Sa composition et sa forte teneur en antioxydants ainsi que ses vertus médicinales unanimement reconnues, lui donnent une place prépondérante à l'échelle nationale.

| | 2010/2011 | 2011/2012 | 2012/2013 | 2013/2014 | 2014/2015 | 2015/2016 | moyenne |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Superficie (Ha) | 37930 | 39995 | 42025 | 42845 | 43825 | 44640 | |
| Production (Tonnes) | 13100 | 16590 | 17900 | 9330 | 18380 | 16320 | 15270 |

Source CRDA du Kef

2-Analyse SWOT du système productif

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Nous essayons de l'opérationnaliser pour étudier les forces et les faiblesses de la filière huile d'olive dans la région considérée tout en analysant les opportunités et les menaces de son environnement, afin de définir une stratégie de développement de la dite filière.

Le producteur des olives est le maillon clé dans la chaîne de valeur de l'huile d'olive. Les producteurs des olives dans la région étudiée peuvent être regroupés dans la pyramide suivante :

-Au sommet se trouvent un petit groupe de producteurs qui sont mieux organisés et ont accès au financement, aux facteurs de production, aux qualifications et à l'information. Ils participent efficacement à la filière et nécessitent un renforcement de leurs capacités.

-Le deuxième groupe est le plus large de la pyramide se composent de petits producteurs qui sont moins pourvus de facteurs de production, de qualification et de services. Ils vendent leurs productions sur les marchés locaux ou informels.

-La base de la pyramide est constituée du segment le plus pauvre et le plus vulnérable de la population rurale avec le moins accès aux facteurs de production et aux services.

L'analyse AFOM menée en juin 2016, en collaboration avec le commissariat régional du développement agricole (CRDA) montre le tableau suivant :

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| forces liées au système de production: - Une superficie importante de 44000 ha dont 29000ha en production. - Une production moyenne de 15 milles tonnes d'huile d'olive. - De grandes possibilités de promotion de l'huile d'olive biologique et des signes d'identification de la qualité et de l'origine. - Importance des mécanismes d'aide et d'encadrement des opérateurs de la filière - Importante superficie de nouvelles plantations en cours d'entrée en production - Culture de l'olivier en irrigué en extension progressive - un savoir faire acquis Forces liées au système d'exportation de l'huile d'olive : - l'émergence des opérateurs privés dans la | - Productivité faible des plantations du fait de la sécheresse, de l'alternance et du manque d'entretien. - L'absence d'une stratégie régionale pour le développement de la filière oléicole - Absence d'intégration horizontale et verticale entre les maillons de la filière. - Faible efforts de préservation de la qualité et de valorisation du produit (conditionnement, indication géographique, appellation d'origine etc.) . - Près de 90% de la production régionale d'huile d'olive sont commercialisés dans le marché national. - La difficulté d'accès au crédit. -Les anciennes plantations oléicoles sont dans |

| | |
|---|---|
| collecte et la commercialisation - la main d'œuvre et la traction mécanique sont relativement chères par rapport aux pays européens concurrents. | des sols marginaux. - Manque de main d'œuvre spécialisée et l'augmentation de son coût |
|---|---|

| Opportunités | Menaces |
|--|--|
| <p>Opportunités liées à la dynamique du marché mondial et national :</p> <p>-L'accroissement de la demande d'importation d'huile d'olive au niveau des marchés émergents</p> <p>-Le régime de trafic de perfectionnement actif exonéré du droit de douanes.</p> <p>-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.</p> <p>-Les préférences tarifaires accordées par l'Union en permanence de la consommation nationale de l'huile d'olive</p> <p>Opportunités à la production :</p> <p>-La région est caractérisée par des pluies estivales très bénéfiques pour les oliviers.</p> | <p>-L'émergence de nouveaux pays producteurs et exportateur d'huile d'olive pouvant bénéficier de certaines préférences tarifaires sur le marché européen dans le cadre des accord d'association (contingent à droit nul)</p> <p>-L'aide à la production octroyée au producteur des pays membres de l'union européenne.</p> <p>- L'adoption de normes de qualité et de commercialisation (étiquetage, emballage etc.) de plus en plus restrictives</p> |

Au vu de ce diagnostic il ressort que la filière de l'huile d'olive dans la zone étudiée bénéficie de forces et d'opportunités importantes qu'il importe de les renforcer. Ce pendant il va falloir travailler beaucoup pour réduire les faiblesses et les menaces qui sont essentiellement d'ordre économique, organisationnel et de management. A ce propos l'application de l'approche filière dans la région nécessite le renforcement de la participation de tous les producteurs, la fixation d'une stratégie d'amélioration du produit avec une mise à

niveau des différents processus permettant aux divers agents intervenants de tirer profit de la valeur ajoutée dégagée au sein de la chaîne.

Cette mise à niveau touche **l'environnement macroéconomique** qui devrait offrir des services collectifs et une réglementation nationale en faveur des différents acteurs.

L'environnement mésoéconomique avec l'organisation horizontale et verticale des différents maillons de la filière, l'adoption de normes sectorielles et l'élaboration d'une politique d'information et de communication contribuant à améliorer l'efficacité de la production et l'efficience de la dite filière .

Au niveau organisationnel la théorie nous offre trois types de modèles pouvant être suivis :

-Le modèle piloté par les producteurs : modèle fondé sur l'action collective d'organisations formelles ou informelles de producteurs (groupes, associations, coopératives) qui assument des fonctions de production ou de post-production pour capter une part plus large de la valeur des produits au détail ;

-Le modèle piloté par les acheteurs : le secteur commercial privé (transformateurs, détaillants, commerçants, grossistes) organise les producteurs en tant que fournisseurs au travers de diverses dispositions contractuelles (agriculture contractuelle, coentreprise....);

-Le modèle piloté par les intermédiaires: modèle reposant sur un acteur de la filière qui peut être un producteur plus aisé (chef de file) ou une entité externe (organisation non gouvernementale [ONG], commerçant intermédiaire).

Chaque modèle présente ses points forts et ses points faibles, le choix d'un modèle dépend généralement du contexte socioéconomique local et de la structure des produits et des marchés.

Le modèle piloté par les producteurs est une manière d'organiser l'acheminement de la production paysanne tout au long de la filière jusqu'au marché final. C'est le modèle que le fonds international de développement agricole (FIDA) soutient traditionnellement. Lorsqu'il est appliqué avec succès, l'action collective peut permettre la renégociation des relations de pouvoir au sein d'une filière principalement avec les acheteurs, mais ce modèle fournit des résultats défavorables aux petits producteurs puisqu'il les prive des avantages directs par l'accès à des marchés dynamiques.

Quel que soit le modèle choisi, les organisations de producteurs peuvent non seulement réduire les coûts de production des membres grâce aux économies d'échelle, mais aussi améliorer le pouvoir de négociation (force concurrentielle de M.Porter) et accéder facilement aux informations sur le marché (hypothèse de transparence du marché concurrentiel). Ces

bienfaits devraient être couronnés par une formation de ses membres au niveau agronomique, commerciale et financier (cadre institutionnel qui rend la filière plus productive).

La création d'une filière pour un produit agricole jugé stratégique tel que l'huile d'olive permettrait d'atténuer considérablement les dysfonctionnements tout en réduisant la pauvreté avec un meilleur profit au niveau des différents acteurs et favorisant l'essor économique de la région et du pays avec la croissance de son PIB et l'augmentation de ses exportations.

3- Benchmarking et sources d'avantage concurrentiel

L'étude de la rentabilité de la filière signifie l'étude de la valeur ajoutée dégagée lors de chaque activité. Dans le cas d'espèce, le diagnostic financier en terme de coûts sera limité aux deux activités de production et de transformation qui représentent pour les agriculteurs les activités principales créatrices de valeur et pertinentes de la filière. Pour ce faire nous nous servons des entretiens menés avec des agriculteurs en plus d'une comparaison interrégionale nationale et internationale fournie par la bibliographie.

-Coût de revient d'un litre huile d'olive (année 2015)

-Hypothèses de travail

-1 ha : 100 plantes

-Prix d'un kg d'olives sur le marché : 1 dt

-1 ha : 100 kg d'engrais

-5kg d'olives donne 1 litre huile d'olive

-Ne pas considérer la valeur de la terre

| | Agriculteur 01 | | | Agriculteur 02 | | | Agriculteur 03 | | |
|-----------------------------|----------------|------|-------------|----------------|-----|-------------|----------------|-----|-------------|
| Eléments | Quantité | PU | Valeur (dt) | Quantité | P U | Valeur (dt) | Quantité | P U | Valeur (dt) |
| Production de kg/ha | 5000 Kg | | | 4.000 kg | | | 3200 kg | | |
| Evaluation production en kg | 5.000kg | 1 dt | 5.000 | 4.000 kg | 1dt | 4.000 | 3.200 kg | 1dt | 3.200 |
| Labour | 2 | | 30 | | | 30 | | | 30 |
| Fertilisation | 100kg | | 43 | | | 42 | | | 43 |
| Eau | | | 105 | | | 105 | | | 105 |
| Taille (100 pieds) | 100 arb | 2dt | 200 | 100 | 2d | 200 | 100 | 2d | 200 |

| | | | | | | | | | |
|---|--------------|--|---------------|-------------|---|--------------|-------------|---|--------------|
| | | | | | t | | | t | |
| Salaires de récolte | | | 220 | | | 120 | | | 105 |
| Transport avant trituration | | | 30 | | | 50 | | | 200 |
| Coût avant trituration | | | 5.628 | | | 4.547 | | | 3.883 |
| Trituration | | | 500 | | | 400 | | | 320 |
| Frais de transport après trituration | | | 30 | | | 50 | | | 200 |
| Coût total | | | 6.158 | | | 4.997 | | | 4.403 |
| Coût de revient d'un litre H O Avec hyp : 5kg donne 1L | 1000L | | 6 ,158 | 800L | | 6,246 | 640L | | 6,880 |

$$\begin{aligned}
 \text{Coût moyen d'un litre HO} &= (1000*6.158 + 800*5.000 + 640*4,403) / (1000+800+640) \\
 &= (6.158+4.997+4.403) / 2440 \\
 &= 15.558/2.440 = 6,376\text{dt}
 \end{aligned}$$

Masse volumique d'un litre d'huile d'olive est de 0,92

Coût moyen d'un kg d'huile d'olive devient égale à $6,376*0,92 = 5,865\text{dt}$

Taux de conversion : 1euro = 2,5dt

Coût de revient d'un kg en euros = 2,346 euros

-Etude de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur considérée est limitée à la production et la trituration. Le conditionnement et la commercialisation ne sont pas étudiés pour manque d'information. Il ressort que la valeur de la production représente entre 70% et 80 % du coût total, les coûts directs de production varient de 10 à 16% et les coûts de trituration oscillent entre 10 et 15%.

La variation du coût est due essentiellement au rendement des oliviers à l'hectare et aux coûts de transport entre le lieu de production et le lieu de trituration.

La marge dégagée pour rétribuer les deux maillons de la chaîne agriculteurs et moulin de trituration oscille entre 5 et 12% avec l'hypothèse d'un prix de vente de 7dt le litre (prix année de base 2015).

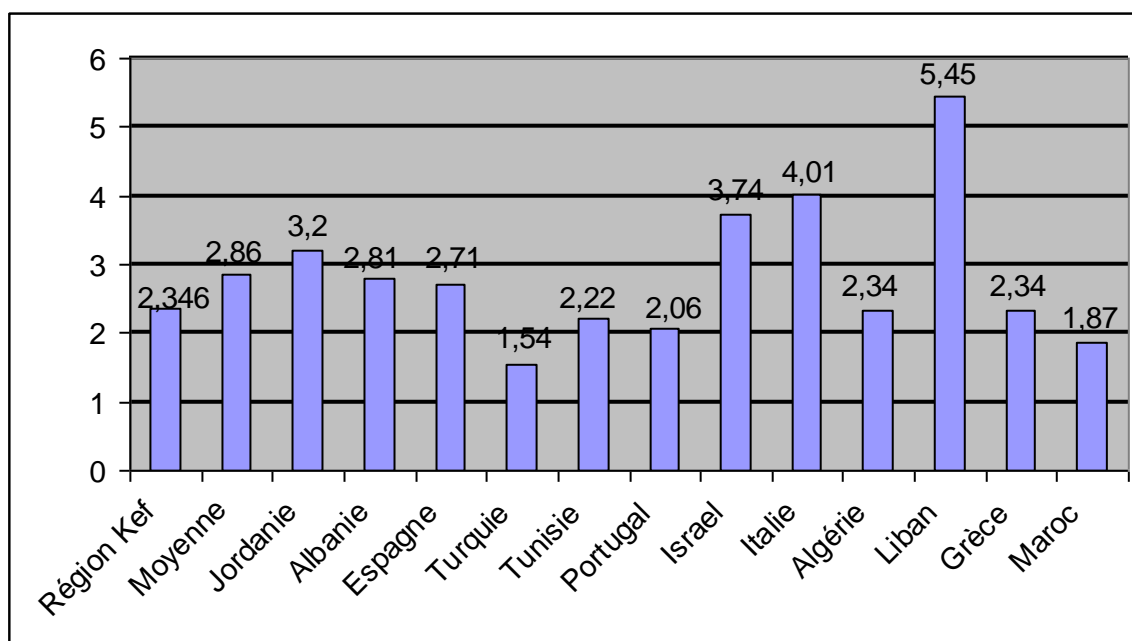
-Comparaison spatiale

Pour réaliser cette comparaison nous avons utilisé les calculs effectués par LMC International ; et FAO (Food and Agriculture Organisation of the United Nations) en janvier 2013 ainsi que l'étude internationale sur les coûts de production de l'huile d'olive faite par le Conseil Oléicole International en 2015.

La comparaison interrégionale montre que le coût d'un kg d'huile d'olive dans la région considérée est inférieur à celui des autres régions dans le pays et ceci s'explique par le fort écart de rendement dans la région du Nord par rapport aux autres régions. En effet la production d'une tonne d'olive nécessite moins d'un hectare au Nord alors qu'au Sud du pays elle nécessite plus que quatre hectares. Il s'ajoute les variables liées au sol et à la pluviométrie qui sont plus favorables dans la région.

La comparaison internationale affiche une compétitivité du produit huile d'olive de la région par rapport à la moyenne Tunisienne et celles d'autres pays comme le montre le graphique 01.

GRAPHIQUE 01 : Coût d'un kg de l'huile d'olive en Euros



Le niveau du coût d'un kg d'huile d'olive dans la région considérée contribue fortement dans la formation du niveau du coût moyen national ce qui place le pays en quatrième position après la Turquie, le Maroc et le Portugal.

Cette position du produit huile d'olive en terme de coût, s'explique par le système de production pratiqué qui est en grande partie un système traditionnel extensif caractérisé par une densité moyenne de 100 plantes à l'hectare, avec une utilisation intensive du facteur

travail et une absence de l'irrigation. Il s'ajoute les contraintes liées au vieillissement des oliviers, la faible productivité de certaines catégories des oliviers, le faible développement de l'irrigation, la faible utilisation des engrais et autres inputs et le manque d'accès au crédit. La chaîne logistique et la coordination entre les acteurs et plus précisément les producteurs sont absents contrairement à l'organisation de ces derniers en coopératives et mutuelles dans d'autres pays européens.

IV- Analyse structurelle et Méthode de scénarios

La méthode de scénarios est issue de la prospective. Aux termes de l'auteur Michel-Godet la prospective : « éclairer l'action présente, à la lumière des futurs possibles ». Cette définition dénote que la prospective appréhende la réalité en se basant sur les futurs possibles. Ces derniers incluent des variables à plusieurs dimensions et font intervenir plusieurs agents en considérant leurs interrelations. Elle intègre également la dimension du temps à long terme pour éliminer les effets de période et celle de ruptures qui résultent de l'apparition de dysfonctionnements de certains phénomènes économiques tel que la saturation du marché, climatiques tel que le manque de pluviométrie et humains tel que le changement de la volonté humaine. Face à ces incertitudes majeures de l'environnement, la méthode des scénarios s'efforce de concevoir des futurs possibles et d'explorer les cheminements qui y conduisent. Plusieurs auteurs ont proposé des lignes directrices pour cette méthode (M.Porter , M.Godet...). Nous retenons pour la filière huile d'olive les étapes suivantes :

E1 : Construction d'une image détaillée de l'état existant dans tous ses aspects de manière à pouvoir repérer les facteurs intervenants. Cette étape a été réalisée au niveau de l'analyse SWOT de la dite filière

E2 : Analyse structurelle qui consiste à identifier les variables motrices ou influentes et celles dépendantes

E3 : Elaboration des scénarios en fonction des hypothèses possibles et choix du meilleur.

1-Analyse structurelle

Pour l'étape 2 nous utilisons le diagnostic réalisé à l'étape 1. Les variables retenues dans l'analyse SWOT sont réparties en variables internes dépendantes liées au produit huile olive et en variables externes motrices liées à l'environnement.

-Les variables internes ou dépendantes qui caractérisent la filière huile olive sont :

A : Qualité des sols B : Irrigation, C : Savoir faire, D : Entretien des plantations, E : Plantation des arbres, F : Qualité des olives

-Les variables motrices ou externes qui décrivent l'environnement sont :

*Les variables climatiques :G : Déficit pluviométrique

*Les variables économiques :H : Exportations de l'huile olive , I : Augmentation du prix des intrants, J : Organisation des producteurs, K : Octroi de crédits, L: Aide et encadrement.

Pour repérer les relations entre les différentes variables, nous calculons la matrice d'analyse structurelle dont les éléments a_{ij} sont codés comme suit :

- $a_{ij} = 1$ si la variable i agit sur la variable j

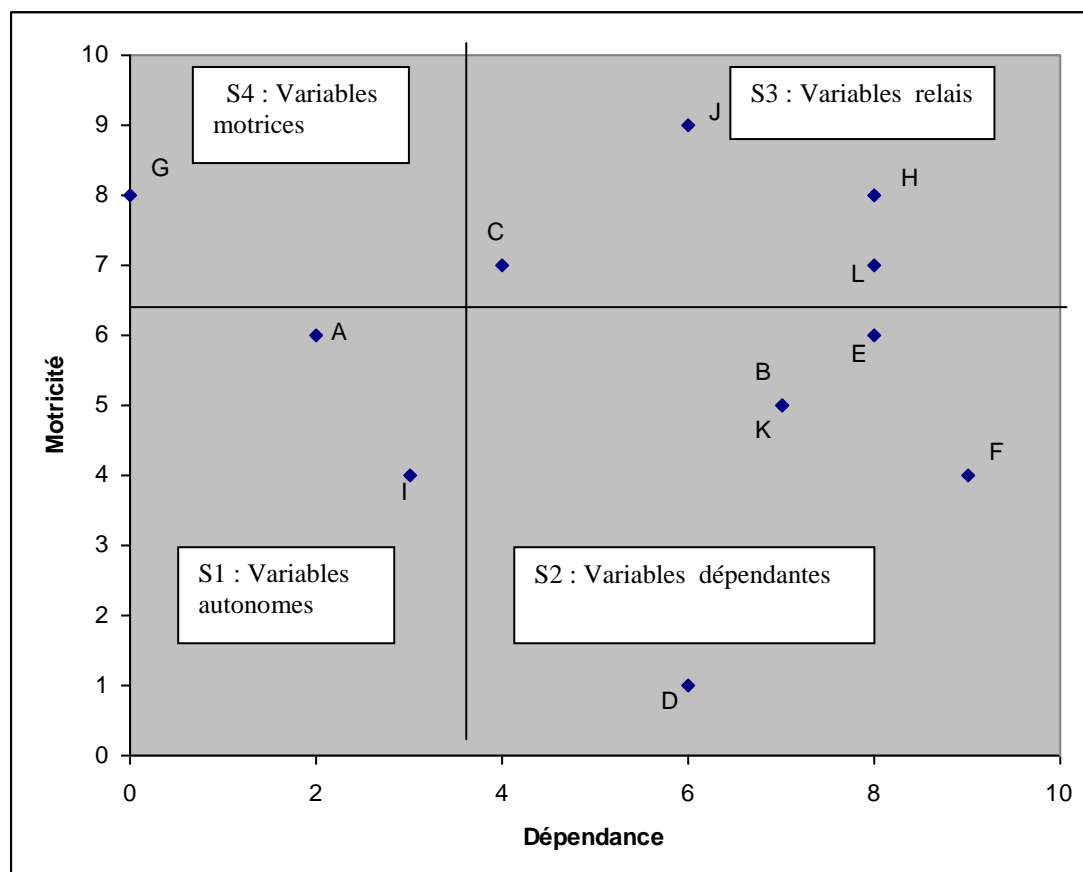
- $a_{ij} = 0$ dans le cas contraire

La somme de la ligne i représente le nombre de fois où la variable i a une action sur le système. Ce nombre constitue un indicateur d'influence (ou de motricité) de la variable i .

De même la somme de la colonne j représente le nombre de fois où la variable j subit l'influence des autres variables ; elle forme un indicateur de dépendance de la variable j .

Les sommes obtenues des différentes variables sont représentées sous la forme d'un graphique dans lequel l'axe des abscisses correspond à la dépendance et l'axe des ordonnées à la motricité.

La représentation graphique des différentes variables dans ce repère montre pour la filière étudiée la dispersion suivante :



En classant les variables selon les deux axes de motricité et de dépendance, il est possible, d'après Michel Gervais qui lui-même s'est inspiré dans son livre stratégie de l'entreprise (p.287) de M.Godet, de distinguer quatre catégories :

- Les variables dites autonomes du secteur 1 représentant des variables relativement déconnectées du système. Nous y trouvons les variables I et A relatives respectivement au prix des intrants et à la qualité des sols qui sont peu motrices pour la filière.
- Les variables dites dépendantes ou expliquées du secteur 2 constituent les variables résultats dont l'évolution s'explique par les variables explicatives des secteurs 3 et 4. Pour le cas d'espèce il s'agit des variables (B, D, E, F, K) ayant trait, à l'irrigation, le manque d'entretien, la plantation des arbres, la qualité des olives et l'octroi de crédits.
- Les variables du secteur 3, à la fois motrices et très dépendantes, sont des variables relais, par nature instables. Toute action sur ces variables aura des répercussions sur les autres et sur elles mêmes. Il s'agit pour la filière étudiée des variables (C, H, J et L) relatives au savoir faire, l'exportation de l'huile d'olive, la coopération et l'organisation des producteurs et l'encadrement et l'aide.
- Les variables du secteur 4 motrices et non dépendantes, conditionnent, de manière

autonome, la dynamique de la filière. Il s'agit de l'unique variable G liée au déficit pluviométrique.

Cette analyse structurelle nous permet de repérer les variables essentielles ainsi que leurs acteurs qui sont en occurrence les producteurs et les pouvoirs publics. Ces derniers devraient mobiliser, dans le cadre d'un travail collectif de groupes, leurs énergies, pour dessiner le futur de la filière en étudiant les scénarios possibles.

2-Elaboration de scénarios

Le nombre de scénarios à construire tire son origine des variables essentielles ayant la motricité et la dépendance les plus fortes en occurrence pour la filière étudiée, le déficit pluviométrique, l'organisation des producteurs, l'augmentation de plantation des oliviers, l'augmentation des exportations, le développement de l'encadrement et l'aide. Pour chaque force motrice les tendances possibles peuvent être positives, négatives ou nulles (statu quo). Ainsi :

- Les déficits pluviométriques peuvent être plus fréquents, rester constants ou régresser.
- Les producteurs peuvent se grouper et coopérer ou non.
- La plantation des oliviers peut augmenter ou non
- Les exportations de l'huile d'olive peuvent augmenter, rester au même niveau ou régresser.
- Le niveau d'encadrement et d'aide au profit des producteurs peut s'améliorer ou non.

La construction des scénarios emprunte la combinaison des tendances possibles des forces motrices retenues. Les scénarios décrivant les situations probables plus au moins favorables à l'évolution de la dite filière sont présentés dans le tableau suivant :

| | Déficit pluviométrique | | | Aug des exportations | | | Orga des producteurs | | Plant des oliviers | | Encadrement | |
|------------|------------------------|---|---|----------------------|---|---|----------------------|---|--------------------|---|-------------|---|
| Tendance | + | = | - | + | = | - | + | = | + | = | + | = |
| Optimiste | | | * | * | | | * | | * | | * | |
| Pessimiste | * | | | | | * | | * | | * | | * |
| Statu quo | | * | | | * | | | * | | * | | * |

La lecture des scénarios possibles montre les effets suivants :

- Dans le scénario optimiste caractérisé par une abondance de la pluviométrie, une augmentation des plantations des oliviers, un accroissement des exportations et un

renforcement de l'encadrement, les effets seront bénéfiques à divers niveaux.

-Sur le plan écologique les producteurs continuent à utiliser les intrants de fertilisation.

-Sur le plan économique les producteurs voient leurs productions augmentées avec une qualité meilleure et un coût réduit suite à leur coopération et organisation ce qui maximisent leurs revenus. Ce bénéfice s'étend pour toucher les commerçants des intrants et les transporteurs et l'emploi de main d'oeuvre. Bref la filière devient compétitive à l'échelle inter régionale et nationale.

-Dans le scénario pessimiste on assiste à un accroissement du déficit pluviométrique ce qui limiterait le volume de production. La baisse des exportations et l'accroissement du prix des intrants pèsent sur le prix de revient. Dans ces conditions la filière serait non compétitive et les divers acteurs seraient affectés. En effet les producteurs, les commerçants des intrants, les transporteurs perdent leurs revenus. Les agriculteurs n'honorent pas leurs obligations et engagements de crédits de micro finances.

-Dans le scénario statu quo toutes les variables restent au même niveau sans changement significatif ce qui rend la filière non compétitive.

L'élaboration des scénarios et l'analyse de leurs effets possibles fait ressortir la nécessité d'agir et de choisir des options stratégiques par les acteurs. Pour ce faire nous proposons une esquisse d'un plan stratégique au profit de la filière étudiée.

3- Le plan stratégique

| Options stratégiques | Actions |
|--|---|
| Augmenter et mieux gérer la production de l'huile d'olive | <ul style="list-style-type: none"> -Poursuivre l'alphabétisation et renforcer la formation sur les comptes d'exploitation; -Produire de la fumure organique -Augmenter la production en vue de satisfaire la demande - Production locale de semences certifiées |
| Mettre en place un programme de renforcement organisationnel | <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les capacités sur les questions de plaidoyer - Augmenter la cotisation des membres pour appuyer l'Union à mieux fonctionner ; -Mettre en place un réseau d'animateurs endogènes |

| | |
|--|--|
| Augmenter les capacités de stockage de l'huile d'olive des groupements | <ul style="list-style-type: none"> - Privilégier les conserveries simples et peu coûteuses ; - Formation des producteurs en techniques de stockage |
| Développer un partenariat entre les différents acteurs | <ul style="list-style-type: none"> -Développer un partenariat entre les acteurs - Développer les liens entre producteurs et fournisseurs pour améliorer l'accès aux intrants - Sensibiliser les propriétaires terriens pour l'institutionnalisation de leurs relations avec les producteurs -Instaurer une cohésion entre les producteurs pour les échanges d'expérience |
| Améliorer les termes d'échanges entre les acteurs de la commercialisation de l'huile | <ul style="list-style-type: none"> -Uniformiser les unités de mesures - Mettre en place un comptoir -Produire des caisses spéciales pour la récolte des olives - Assurer la commercialisation de l'huile des membres des Groupements par l'Union -Consolider les liens commerciaux entre les différents acteurs - Mettre en place un système d'information/ communication sur les prix au niveau local et régional -Intervention de l'Etat dans le cas des scénarios pessimistes pour sauvegarder la compétitivité de la filière. |

Conclusion

Le raisonnement en terme de filières utilisé dans divers pays, marque son intérêt, en plus des infrastructures de base, de compétences et de services au profit des producteurs d'une région. IL permet de renforcer les capacités des producteurs et tous les autres intervenants pour identifier les débouchés locaux et prendre des décisions de production appropriées, ainsi que

s'organiser et améliorer le pouvoir de négociation et diminuer les coûts de transaction dans l'accès aux marchés.

Une stratégie d'amélioration d'une filière peut être mise en place pourvue qu'elle soit partagée par tous les acteurs clés de la filière. Le repérage des opportunités et des contraintes de la filière, la définition des objectifs et d'actions en réponses aux opportunités, menaces, forces et faiblesses paraît une étape incontournable de cette stratégie.

Pour notre cas d'espèce la filière huile d'olive étudiée, après une analyse structurelle, montre des forces qui peuvent être renforcées et des faiblesses qui doivent être surmontées. Les variables telle que le savoir faire, la coopération et l'organisation et l'encadrement sont autant de variables motrices à renforcer par les opérateurs eux-mêmes et les pouvoirs publics. Les variables expliquées liées à l'entretien, la plantation des arbres et la qualité des olives sont fortement dépendantes des variables motrices précédemment indiquées. La variable climatique non dépendante et motrice qui conditionne la dynamique de la filière en occurrence le déficit pluviométrique voit son poids réduit lorsque les autres variables sont maîtrisées à travers un plan stratégique impliquant tous les acteurs, mettant en évidence les potentialités et les blocages et proposant les actions d'amélioration.

L'approche filière est d'une utilité sans cesse pour le développement territorial. En effet elle permet d'orienter les politiques sectorielles par la valorisation des ressources locales, d'identifier les maillons vulnérables dans la chaîne et d'éclairer les acteurs locaux de la filière sur les enjeux, les positions de force, les effets de domination et les effets d'entraînement. L'élaboration d'une stratégie par la coopération et l'organisation en système piloté par les producteurs, l'échange de l'information et du savoir faire rend les acteurs à même de s'approprier une plus grande part de la valeur ajoutée dans le produit final à l'échelle régionale et nationale.

L'approche filière, certes offre une aide à la décision politique concernant la solution des problèmes locaux, mais elle connaît des limites. Les analyses partielles, ne prenant pas en compte les réalités locales et leurs complexités, peuvent être entachées d'incertitudes. L'élaboration d'un plan stratégique pour un produit spécifique rend l'analyse verticale et peu compatible avec la stratégie agricole locale ou nationale.

Les résultats affichés par cette étude sont relatifs ; une étude plus poussée et plus exhaustive touchant toute la filière huile d'olive à l'échelle nationale, pourrait apporter d'autres résultats et expliquer, de manière différente, les performances de la filière.

Bibliographie

- Kh. Sekkat** : « Filières de production : revue de la littérature et comparaison avec la théorie néoclassique », l'actualité économique, vol.63, n°1, 1987, p.118-142.
URI : [http : //id, erudit.org/ iderudit /601403ar \).](http://id.erudit.org/iderudit/601403ar)
- Michel Labonne** : Sur le concept de filière en économie agroalimentaire
- ONUDI (2011)** : Diagnostic de la chaîne de valeur industrielle : un outil intégré.
- Nations Unies ; Commissions Economique pour l'Afrique (2012)** : Intégration régionale en Afrique de l'Ouest : des chaînes de valeurs agricoles régionales pour intégrer et transformer le secteur agricole.
- FAO (2015)** : Analyse de la filière oléicole en Tunisie
- A.Bencharif, J.L.Rastoin** : Concept et méthodes de l'analyse de filières agroalimentaires ; Application par la chaîne globale de valeur au cas des blés en Algérie, Working paper 7/2007.
- FIDA**: Projets de développement des filières agricoles ; note pratique (décembre 2015).
- ICRA, IFDC** : Vers un plan stratégique du pole d'entreprise agricole oignon au Burkina Faso (2011)
- Conseil Oléicole international** : Etude internationale des coûts de production de l'huile d'olive (2015).
- AFIDOL** : Référentiel des coûts de revient de la filière huile d'olive de France; 25 mars 2010.
- Melkhir Boudi, Fouad Chehat, Foued Cheriet** : Compétitivité de la filière huile d'olive en Algérie ; les cahiers du CREAD N° 105/ 106-2013.
- Charlotte Fontan** ; l'outil filière agricole pour le développement rural ; CED / IFRe-GRES ; Université Bordeaux iv, 2006.
- Thibaut Bidet-Mayer, Louisa Toutal** : A quoi servent les filières ? ; mai 2013.
- Dimitrios Niklis, George Baourakis, Boubaker chabet, Georgios Manthoulis** ; Commerce et logistique : le cas de la filière huile d'olive ; Mediterra, 2014.
- Ines Gharbi, Manel Issaoui, Mohamed Hammami** : La filière aléagineuse en Afrique ; septembre 2013.
- Ludovic Temple, Frédéric Lauçon, Florence Palpacuer , Guilles Paché** : Actualisation du concept de filière dans l'agriculture et l'agroalimentaire (2011).
- Lapeze Jean, Elkadiri Nacer, Lamrani Nouzha** : Eléments d'analyse sur le développement territorial, aspects théoriques et empiriques ; L'harmattan ; Paris et Rabat 2007, p85 à 97.
- Michel Gervais** : Stratégie de l'entreprise Edition Economica, 1995.

-**PORTER, M. E. [1985]** : L'avantage concurrentiel – Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Paris Dunod, impr. 2003, (trad.).

- **MOATI, P. [1995]** : Méthode d'étude sectorielle, volume 1, CREDOC, Cahiers de recherche n°70, mai 1995.

<http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/55/48/77/Manuel-etude-secteurs-Moati-vol-1.pdf>

-**FAO, TALLEC, F. & BOCKEL, L. [2005]** : L'approche filière, Analyse fonctionnelle et identification des flux, EASYPol, module 43.

http://www.fao.org/docs/up/easypol/376/cca_analyfonct_flux_043FR.pdf

- **ESSANG, T., WOIN, N. & BADEBOGA, E. A. [2002]** : Stratégies et comportements des acteurs économiques de la filière Oignon, Actes de colloque, Savanes africaines : des espaces en mutation, des acteurs face à de nouveaux défis, 27-31 mai 2002, Garoua, Cameroun.

<http://hal.inria.fr/docs/00/12/89/20/PDF/T113Essang.pdf>

- **AGRER, ETAT du BURKINA FASO, [2007]** : Diagnostic de la filière coton et identification d'axes stratégiques, version finale, Financement européen : Projet 8 ACP BK 014 (8ème FED) ; Fonds d'Observation Economique et Sociale du Monde Rural (FOESMR).

http://www.cotton-acp.org/docs/study/Final_Diagnostic_Coton_20_08_2007.pdf

-**LAMBERT, R. & JULIEN, S. S. [2000]** : Analyse de la concentration économique et géographique dans le secteur agroalimentaire, Série Recherche, R.00.06, Centre de Recherche en Economie Agroalimentaire (Canada).

<http://www.crea.ulaval.ca/Publications/Serie%20de%20recherche/2000/SR-00-06.pdf>

- **CONSEIL de la CONCURRENCE, ROYAUME du MAROC [2011]** : Réalisation d'une étude sur la concurrentiabilité du secteur des grandes et moyennes surfaces (GMS), Rapport de synthèse, version juillet 2011.

http://conseil-concurrence.ma/?wpfb_dl=65

-**Bas A., Frésard M., Guyader O., Lesur-Irichabeau G., Fournier N., Le Gallic B. (2013)** [en ligne] « Apports et limites de l'économie industrielle à l'analyse des performances d'une filière halieutique », Projet ANR-COMANCHE ANR-2010-STRA-010, Publications électroniques Amure, Série Rapports R-31-2013, 47p.

Disponible : http://www.umr-amure.fr/electro_rap_amure/R_31_2013.pdf

Remerciement : Je tiens à remercier vivement monsieur Bechir Mraihi chef de la division des grandes cultures au sein du Commissariat régional du développement agricole pour avoir collaboré et fourni les informations utiles et nécessaires, pour l'étude de la filière huile d'olive dans la région du Kef.

