



Organisation
internationale
du Travail

| STED  AMT

KOICA
Korea International
Cooperation Agency



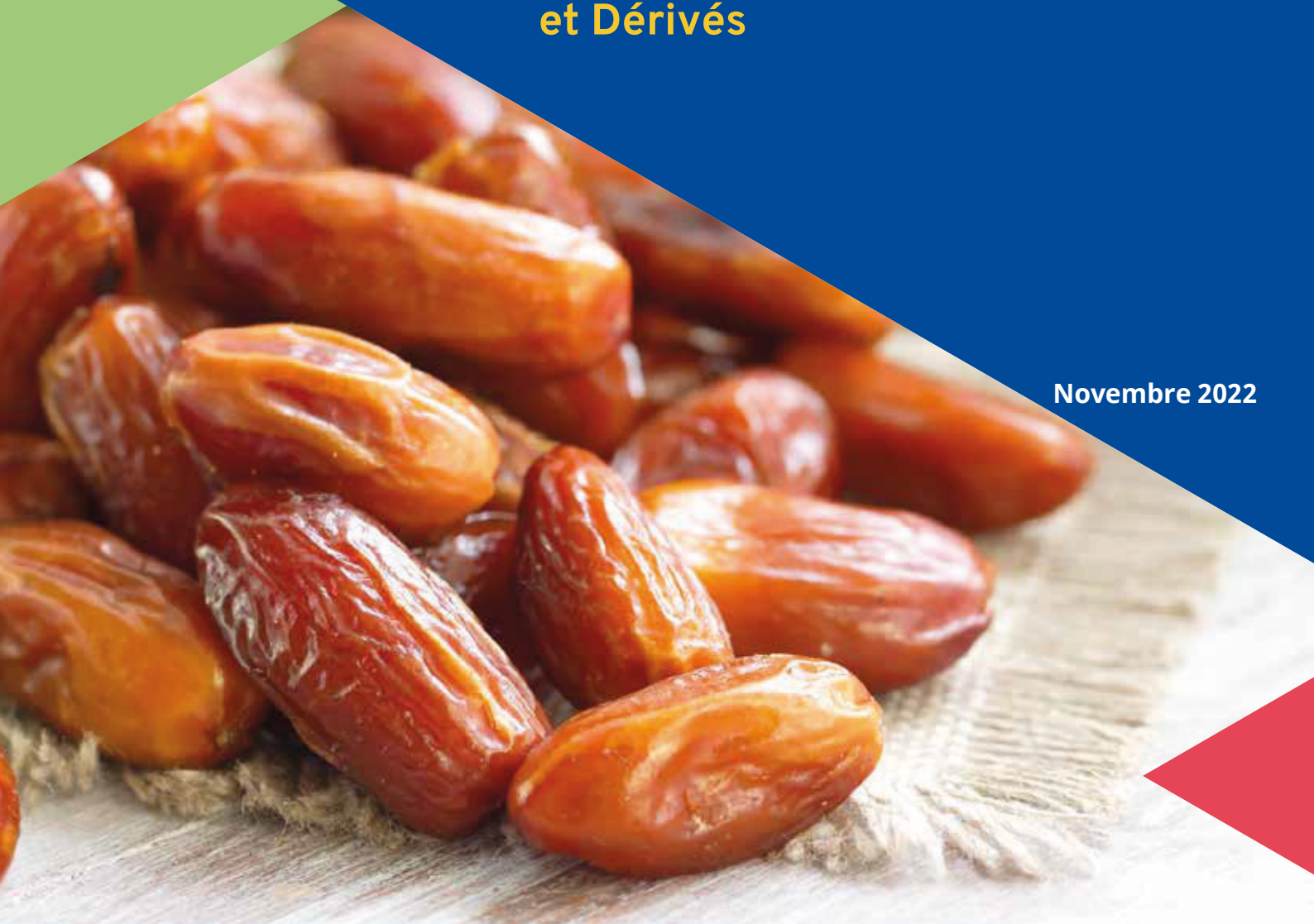
RÉPUBLIQUE TUNISIENNE

► Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique :

Alignement des compétences sur les stratégies de développement
sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie

► Rapport de stratégie de
développement des Compétences
dans la Chaîne de valeur Dattes
et Dérivés

Novembre 2022





Projet STED-AMT

"Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique :
Alignement des compétences sur les stratégies de développement
sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie"

**Rapport de stratégie de développement
des Compétences dans la Chaîne de valeur
Dattes et Dérivés**



Copyright © Organisation internationale du Travail 2022
Première publication

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexé à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Néanmoins, de courts extraits de ces publications peuvent être reproduits sans permission à condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Bureau des publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: rights@ilo.org . Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les licences qui leurs ont été octroyées. Visitez le site www.ifrro.org afin de connaître l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Rapport de stratégie de développement des compétences dans la chaîne de valeur des Dattes et dérivés

Projet STED-AMT : « Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie »

Bureau international du Travail

ISBN: 978-92-2-038517-3 (Print)
ISBN: 978-92-2-038518-8 (pdf Web)

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies et plateformes de diffusion numérique ou commandés directement à l'adresse **ilo@turpin-distribution.com** . Pour de plus amples informations, consultez notre site Internet **<http://www.ilo.org/global/publications/lang-fr/index.htm>** ou contactez **ilopubs@ilo.org** .

► Avant-Propos

Le présent « Rapport de stratégie de développement des compétences dans la chaîne de valeur Dattes et ses dérivées », s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Projet STED-AMT « Compétences pour le Commerce et la Diversification Economique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie », financé par l'Agence Coréenne de Coopération Internationale (KOICA) et mis en œuvre par le Bureau de l'Organisation internationale du Travail (OIT) pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie, sur la période (2020-2025).

En Tunisie, le Projet STED-AMT est mis en œuvre en partenariat avec le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP), avec la collaboration des partenaires institutionnels et sociaux tunisiens :

- Observatoire Nationale de l'Emploi et des Qualifications (ONEQ)
- Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI)
- Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle (CNFCPP)
- Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingénierie de Formation (CENAFFIF)
- Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP) / CSFSOP
- Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie (MIME)
- Ministère du Commerce et du Développement des Exportations (MCDE)
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)
- Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche Maritime (MARHPM)
- Ministère de l'Economie et de la Planification (MEP)
- Institut National de la Statistique (INS)
- Observatoire Nationale de l'Agriculture (ONAGRI)
- Agence de vulgarisation et de formation agricole (AVFA)
- Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA)
- Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT)
- Centre Technique des Dattes (CTD)
- Groupement Interprofessionnel des Dattes (GID)
- Professionnels et Industriels de la chaîne de valeur Huile d'Olive
- Professionnels et Industriels de la chaîne de valeur Dattes et Dérivées
- Professionnels et Industriels de la chaîne de valeur Plasturgie Technique

Cette étude est le fruit des travaux d'une équipe d'experts techniques : M. Mehdi BEN BRAHEM, Economiste consultant et coordinateur du pool d'experts, Mme Anissa BEN HASSINE, Experte en RH et développement des compétences, Mme Mariem GHARSALLAOUI, Experte métier dans la Chaîne de valeur (CDV) Huile d'olive, M. M'naouer HAMDI, Expert métier dans la CdV Dattes et ses dérivées, M. Fethi BEN HAMMOUDA, Expert métier dans la CdV Plasturgie Technique et Mme Aïcha LAGHDAS, Experte en Économie et Gestion des Compétences au Maroc.

Sous la supervision de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) à travers l'équipe du Projet STED-AMT : Mme Rachâa BEDJAOUI-CHAOUCHE, Cheffe du Projet (Algérie, Maroc et Tunisie), et de M. Saber SELLAMI, Coordinateur National du Projet en Tunisie avec l'appui technique de l'équipe de l'OIT du Département SKILLS de Genève : Mme Olga STRIETSKA-ILINA, Mme Bolormaa TUMURCHUDUR-KLOK, M Cornelius GREGG, Mme Hae Kyeung CHUN, Mme Ana PODJANIN et Mme Laura SCHMID de l'équipe des Spécialistes Techniques du travail décent du Bureau de l'OIT basée au Caire. Appui administratif et logistique de Mme Wissal DRISSI et M Charef Eddine MESSADI, Assistants Administratifs et Financiers du Projet STED-AMT en Tunisie et Algérie. Appui en Communication de Mme Ghania LASSAL, Chargée de la communication du projet STED-AMT.

La présente étude est le résultat d'un long processus de consultation et de concertation avec les parties prenantes tunisiennes à travers le Comité de Pilotage et les Groupes de Travail sectoriels du projet.

A cet effet, les plus vifs remerciements sont adressés à Monsieur le Ministre de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP), pour tout l'appui qu'il a apporté à la mise en œuvre du Projet STED-AMT, ainsi qu'à tous les projets de l'OIT en Tunisie.

A M. Abdelkader JEMMALI, Chef de Cabinet (MEFP-2022) et M. Mounir DAKHLI, Directeur de la Coopération (MEFP), pour leur précieuse aide et support pour l'ensemble des activités du projet.

Les sincères remerciements sont également adressés à Mme Faiza KALLEL, Directrice Générale de la Promotion de l'Emploi au MEFP et Coordinatrice du Projet STED-AMT au niveau du MFEP ainsi qu'à toute l'équipe du MFEP pour leur réelle implication et leur appui à la mise en œuvre du Projet STED-AMT, à savoir : Mme. Lilia MAKHLOUF, M. Gabsi HAMOUDA, Mme. Amel KSONTINI, Mme. Rania BEN NAJEH.

L'équipe du projet tient également à remercier Mme Hajer BEN SALEM, de l'Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP), M. Mohamed YAHYAOUÏ, Directeur de la Prospective et de la Veille à l'Observatoire Nationale de l'Emploi et des Qualifications (ONEQ), Mme. Rym BEN SLIMANE (ONEQ), M. Hichem ABASSI, Chef de Division des Programmes à l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI), Mme Kaouther MAROUANI de la Direction Générale de la Rénovation Universitaires au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS), Mme Sahla MEZGHENNI de la Direction Générale des Etudes et du Développement Agricole au Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche Maritime (MARHPM), M. Wissem ROMDHANE, Chargé de l'Emploi et la formation professionnelle au Ministère de l'Economie et de la Planification (MEP), M. Issam KRID de la Direction Générale des Industries Agroalimentaires au Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie (MIME), M. Sami BOUFARES, de la Direction Générale des Industries Manufacturières au Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie (MIME), M. Mohamed Jamel ELIFA du Ministère du Commerce et du Développement des Exportations (MCDE), M. Foued BEN HMIDA, Directeur du Centre Technique des Dattes (CTD) et M. Samir BEN SLIMANE, Directeur Général du Groupement Interprofessionnel des Dattes (GID).

Nos sincères remerciements vont également à nos partenaires sociaux, et plus particulièrement M. Anouar BEN KADDOUR, Secrétaire Général Adjoint à l'UGTT chargé des Etudes et de la Documentation et M. Mohamed BEKEY, Expert à l'UGTT pour leurs appuis et accompagnement tout au long du processus d'exécution de cette étude.

Nous remercions, également, les représentants de l'UTICA : M. Sami SELLINI, Directeur Central des Affaires sociales à l'UTICA, M. Anis GHARBI, Direction Centrale, M. Omar CHAQCHAQ, Président de la Chambre Syndicale des Transformateurs de Plastiques M. Chiheb SLAMA, Président de la Chambre Syndicale des Exportateurs de l'Huile d'Olive et M. Zied CHARFI, de la Direction des Affaires Sociales pour leurs contributions à la réalisation de cette étude.

► Table des matières

I. Introduction.....	14
Rappel de la démarche méthodologique	14
II Délimitation du champ de l'étude.....	15
1. Définition de la chaîne de valeur dattes et produits dérivés	15
2. Types de produits de la cdv	15
2.1 Nomenclature des dattes.....	15
2.2 Nomenclature des produits dérivés de dattes.....	15
2.3 Norme qualité des dattes	17
2.4 Norme pour les produits dérivés de dattes.....	18
III. Profil économique de la chaîne de valeur dattes et produits dérivés	19
1. Données sur les entreprises :	21
1.1. La production	21
1.2. La collecte	23
1.3. Le conditionnement/transformation	23
IV. Environnement des affaires et principaux moteurs du changement	24
1. Analyse de la chaîne de valeur du secteur	24
1.1. La production	24
1.2. La collecte	24
1.3. Le conditionnement	26
1.4. La transformation et valorisation des produits dérivés :	28
V. Fonctions principales.....	33
1. Au niveau de la production	33
2. Au niveau de la collecte	33
3. Au niveau du conditionnement.....	33
4. Au niveau transformation	34
5. Fonctions support.....	34
VI. Règles et normes.....	35
1. Au niveau de la production	35
2. Au niveau de la collecte	35
3. Au niveau du conditionnement.....	35
VII. Acteurs	36
VIII. Environnement des affaires	38
1. Sur le plan politique	38
2. Sur le plan économique	38
3. Sur le plan social	38
4. Sur le plan technologique et de l'innovation.....	38
5. Sur le plan environnemental	38
6. Sur le plan légal.....	38

IX. Principaux facteurs de changement sur l'évolution du secteur.....	39
1. Au niveau de la production	39
2. Au niveau de la collecte	39
3. Au niveau du conditionnement.....	39
4. Au niveau transformation	39
5. Au niveau commercialisation	40
X. Avantage comparatif/analyse de la compétitivité du secteur, avec les pays concurrents	41
1. Concurrence régionale.....	41
2. Autre concurrence internationale	41
XI. Impact de la covid sur la chaîne de valeur dattes	43
XII Institutions du secteur et contexte institutionnel.....	43
XIII Profil de l'emploi dans la chaîne de valeur dattes.....	44
1 Volume global de l'emploi	44
2. Estimation de l'emploi au niveau du maillon conditionnement	44
3. Estimation de l'emploi au niveau du maillon collecte	47
4. Estimation de l'emploi au niveau du maillon production.....	49
5. Potentiel d'amélioration des rendements au niveau production et collecte.....	50
6. Tendances d'évolution de l'emploi	50
6.1. Principales caractéristiques de l'emploi	50
7. Analyse swot	50
XIV. Vision pour l'avenir du secteur	53
1. Stratégie du gouvernement pour le développement de la cdv dattes.....	53
2. Orientations stratégiques de l'atelier de prospection technique.....	53
3. Lacunes dans les capacités d'affaires	55
XV. Besoins en compétences requises	56
1. Profil actuel des principales professions et compétences clés	56
1.1. Principales professions de la chaîne de valeur des dattes	56
1.2. Professions retenues.....	59
2. Besoins en compétences par capacité d'affaires	69
3. Besoins en compétences par profession	71
XVI. Principales recommandations	73
1. Atténuer les déficits de compétence dans les principales professions retenues.....	73
2. Renforcer la collaboration entre les parties prenantes de la filière	73
3. Mettre en place et promouvoir des services à l'emploi et à l'anticipation des compétences.....	75
4. Appuyer la structuration et la formalisation des acteurs de la filière	75

► Liste Acronymes

APII :	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation	INS :	Institut National des Statistiques
AVFA :	Agence de la Vulgarisation et de la Formation agricoles	INNORPI :	Institut National de Normalisation et de la Propriété Industrielle
BPA :	Bonnes Pratiques Agricoles	ITC :	International Trade Center
BRC :	British Retail Consortium	ISO :	International Organization for Standardization
CEE :	Communauté Economique Européenne	KOICA :	Agence Coréenne de Coopération Internationale
CEPEX :	Centre de Promotion des Exportations	MDD :	Marque De Distributeur
CDC :	Cahier Des Charges	MENA :	Middle East and North Africa
CDV :	Chaine De Valeurs	MARHPM :	Ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques et de la Pêche Maritime
CFRA :	Centre de Formation et de Recyclage Agricole	MDEAF :	Ministère du Domaine de l'Etat et des Affaires Foncières
CRPH :	Centre de Recherche Phoenicicole de Degache	NAT :	Nomenclature d'Activités Tunisiennes
CSA :	Coopérative de services agricole	NOP :	National Organic Program
CTAA :	Centre Technique de l'Agroalimentaire	NSH :	Nomenclature (Internationale) du Système Harmonisé
CTD :	Centre Technique des Dattes	OIT :	Organisation Internationale du Travail
DGPA :	Direction Générale de la Production Agricole	ODS :	Office de Développement du Sud
DGRE :	Direction Générale des Ressources en eau	OMS :	Organisation Mondiale de la Santé
DGGREE :	Direction Générale du Génie-Rural et de l'Exploitation des Eaux	ONAGRI :	Observatoire National de l'Agriculture
DT :	Dinar Tunisien	ONG :	Organisation Non Gouvernementale
FAO :	Food and Agriculture Organization	ONU :	Organisation des Nations Unies
FOB :	Free on Board	ONUDI :	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
FSMA :	Food Safety Modernization Act	PPP :	Partenariat public/privé
FDA :	Food and Drug Administration	SMSA :	Société Mutuelle de Services Agricoles
GDA :	Groupe de Développement Agricole	STED :	Skills for Trade and Economic Diversification
GIF :	Groupe Interprofessionnel de Fruits	STEG :	Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz
GID :	Groupe Interprofessionnel des Dattes	SWOT :	Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats
GIZ/GTZ :	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
GLOBAL GAP :	GLOBAL Good Agricultural Practices	UGTT :	Union Générale Tunisienne du Travail
GOP :	Gestion des Opérations	UTICA :	Union des Travailleurs de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat
HA :	hectare	UTAP :	Union des Travailleurs de l'Agriculture et de la Pêche
HACCP :	Hazard Analysis Critical Control Point		
IFS :	International Featured Standard (Food Standard)		
INRAT :	Institut National de Recherches Agronomiques de Tunis		

► Liste des tableaux

Tableau 1 : Nomenclatures pour les dattes.....	15
Tableau 2 : Nomenclatures pour les dattes.....	16
Tableau 3 : Nomenclatures pour la pâte de dattes.....	16
Tableau 4 : Nomenclatures pour la poudre de dattes.....	16
Tableau 5 : Autres nomenclatures utilisées pour la poudre de dattes.....	17
Tableau 6 : Nomenclatures pour le sirop de dattes.....	17
Tableau 7 : Critères de tolérance de qualité.....	18
Tableau 8 : Répartition des capacités productives dans la chaîne de valeur dattes (2018).....	20
Tableau 9 : Répartition des agriculteurs producteur de dattes.....	23
Tableau 10 : Evolution de la production et de l'exportation des dattes entre 1940 et 2021.....	26
Tableau 11 : Description succincte des différentes étapes de fabrication (diagramme de valorisation général des écarts).....	30
Tableau 12 : Principaux acteurs par maillon de la filière.....	36
Tableau 13 : Distribution de l'Emploi selon les maillons de la chaîne de valeur.....	44
Tableau 14 : Répartition des exportations tunisiennes des dattes par famille de produit.....	44
Tableau 15 : Composition typique d'une livraison de 20 tonnes de produit fini exporté.....	45
Tableau 16 : Estimation des effectifs nécessaires pour produire 20 tonnes de produit fini par jour.....	46
Tableau 17 : Répartition typique d'une équipe de cueillette au niveau de la collecte.....	47
Tableau 18 : Répartition typique d'une équipe au niveau du centre de collecte.....	48
Tableau 19 : Récapitulatif des effectifs et des emplois d'un collecteur de taille 300 tonnes par campagne de 60 jours.....	48
Tableau 20 : Estimation des effectifs et des emplois au niveau production pour une parcelle de 1 ha et une production de 8 tonnes brutes de dattes.....	49
Tableau 21 : Analyse SWOT chaîne de valeur Dattes.....	51
Tableau 22 : Prévisions de l'évolution de la croissance sur les marchés visés par la stratégie du GID.....	53
Tableau 23 : Objectifs énoncés dans la stratégie du GID.....	53
Tableau 24 : Lacunes dans les capacités d'affaires.....	55
Tableau 25 : Emploi selon les professions, le genre et le niveau d'éducation.....	58
Tableau 26 : Les professions qui permettront le développement des capacités d'affaires.....	61
Tableau 27 : Besoins en compétences par capacité d'affaires.....	69
Tableau 28 : Compétences techniques à développer par profession retenue.....	72

► Liste des graphes

Graphe 1 : Évolution de la surface palmier-dattier par gouvernorat (en Ha).....	20
Graphe 2 : Évolution de la production de dattes par gouvernorat (en 1000T).....	20
Graphe 3 : Évolution des exportations de dattes en valeur (millions de dollars).....	21
Graphe 4 : Principaux marchés à l'export (en millions de dollars).....	21
Graphe 5 : Répartition des exportateurs par région.....	23
Graphe 6 : Répartition des unités de conditionnement sur le territoire tunisien.....	31
Graphe 7 : Le marché mondial des dattes en volume (2020).....	
Graphe 8 : Le marché mondial des dattes en valeur (2020).....	42

► Liste des schémas :

Schéma 1 : Typologie des oasis tunisiennes selon l'origine géographique.....	19
Schéma 2 : Cartographie de la chaîne de valeur dattes en Tunisie	24
Schéma 3 : Diagrammes de flux des dattes naturelles branchées et Standard et des dattes conditionnées et dénoyautées	27
Schéma 4 : Diagramme de valorisation global des écarts de dattes	28
Schéma 5 : Diagramme de fabrication de la pâte de dattes	29

► Liste Carte :

Carte 1 : Répartition des unités de conditionnement sur le territoire tunisien.....	31
--	----



► I. Introduction

L'histoire de la phoeniciculture en Tunisie remonte aux phéniciens. La Tunisie dispose d'une grande tradition de production et d'exportations de dattes et en particulier Deglet Nour qui, aujourd'hui, fait partie intégrante du patrimoine tunisien¹. Premier exportateur mondiale en valeur en 2020, la Tunisie doit aujourd'hui fournir des efforts importants pour maintenir cette position privilégiée.

Cela passe par la nécessité d'une stratégie permettant de relever les défis environnementaux et sociaux qui menacent les Oasis du Sud de la Tunisie mais qui favorise également une meilleure valorisation des dattes au niveau quantitatifs et qualitatifs, et cela au niveau de tous les maillons de la chaîne de valeur.

Le projet STED-AMT s'insère parfaitement dans cette logique ce qui justifie, d'une part, le choix de cette chaîne de valeur à fort potentiel d'exportations et ce qui permettra d'autre part d'identifier les insuffisances en termes de compétences qui réduisent la capacité de la filière dattes et produits dérivés à créer davantage de valeur et d'emplois décents. L'objectif est donc d'apporter, à travers une approche participative, et en suivant rigoureusement les étapes de la méthodologie STED, des solutions concrètes pour améliorer les compétences au niveau de certains métiers clés. Cette approche qui allie l'approche par compétence et celle par la chaîne de valeur (CDV) est essentielle afin de renforcer la compétitivité d'une filière qui dispose d'un avantage comparatif certain.

Rappel de la démarche méthodologique

Le projet STED-AMT « Compétences pour le commerce et la diversification économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie » (2020-2025), piloté par l'OIT et financé par la KOICA (Agence Coréenne de Coopération Internationale) se propose d'accompagner l'Algérie, le Maroc et la Tunisie dans la mise en œuvre de la démarche STED dans deux (ou trois) secteurs par pays. Nous allons dans ce qui suit expliciter comment la démarche STED a été déployée en Tunisie dans le cadre de ce projet à partir des principales phases de STED (démarrage, diagnostic et recommandations).

La phase de démarrage a permis d'identifier, en collaboration avec le partenaire institutionnel du projet, à savoir le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP) et les partenaires sociaux (UTICA et UGTT), deux instances d'orientation et de suivi (un comité

de pilotage tripartite et deux comités techniques). Cette phase de démarrage a été entérinée par la sélection des secteurs sur lesquels portera le projet : l'agro-alimentaire et plasturgie. Pour l'agro-alimentaire, il a été décidé de se centrer plus spécifiquement sur les chaînes de valeur de l'huile d'olives et des dattes et pour la plasturgie sur la chaîne de valeur de la plasturgie technique. Ce travail a été achevé à la mi-décembre 2021.

La phase 2 relative au diagnostic STED consiste à réaliser les consultations et les recherches nécessaires pour dégager les besoins en compétences et évaluer le niveau des compétences relatif aux principaux métiers qui permettent d'assurer la performance des chaînes de valeur étudiées. Pour la Tunisie, c'est un mix entre la démarche Full STED et la démarche STED rapide qui a été choisie dans la mesure où une enquête sera réalisée tel que préconisé par la démarche Full STED mais qu'elle ne visera pas un échantillon statistiquement représentatif mais sera entreprise dans l'objectif de compléter les entretiens et réunions qui ont été menés ainsi que la documentation rassemblée (STED rapide). Une autre spécificité de la démarche STED entreprise dans le projet tunisien est qu'elle s'appuie sur deux ateliers, l'un technique et l'autre stratégique.

Le premier atelier, organisé les 17 et 18 mars 2022, a permis la réalisation de la phase 2 de la démarche STED. C'est ainsi qu'à travers une approche participative, les différents acteurs et partenaires du projet ont pu échanger, pendant deux jours, leurs points de vue, ce qui a permis d'aboutir à une analyse SWOT détaillée et consensuelle, en lien avec les objectifs du projet, ainsi qu'une vision prospective de la chaîne de valeur des dattes. Des lacunes en termes de compétences et de professions à développer ont également pu être identifiées et des recommandations ont été esquissées au cours de cet atelier.

La phase 2 de la démarche STED s'est achevée au cours du deuxième atelier qui s'est tenu les 2 et 3 juin 2022. Ce dernier a eu pour objectif la discussion des recommandations qui ont émergé au cours du premier atelier et qui ont été développées, entre les deux ateliers, par l'équipe des experts du projet. Certaines de ces recommandations ont été validées, alors que d'autres ont été rediscutées avec les partenaires dans le cadre d'une approche participative et inclusive.

► ¹ L'indication de provenance IP DegletNour Tunisienne a été promulgué officiellement le 12 Mai 2012 par arrêté du ministère de l'Agriculture (JORT, 2012 b)

II. Délimitation du champ de l'étude

1. Définition de la Chaîne de valeur dattes et produits dérivés

Le secteur des dattes regroupe en principe l'ensemble des activités liées à la production, la collecte, le stockage, le conditionnement et la transformation, et la commercialisation des dattes qui sont les fruits du palmier dattier.

La filière dattes tunisienne comprend un ensemble d'opérateurs privés (producteurs, collecteurs, conditionneurs-exportateurs, grossistes, commerçants, détaillants, marchés de gros et marchés locaux) et d'institutions publiques dont les relations s'organisent autour des transactions sur les flux de dattes. Comme rappelé par le rapport CRRAO-CIRAD (2007), l'Etat s'est désengagé des activités concurrentielles touchant la production et la commercialisation des dattes mais intervient sous la forme de subventions aux investissements, de fourniture d'appuis techniques ainsi qu'au niveau de la réglementation. L'ensemble du secteur évolue dans le cadre d'une stratégie nationale de développement décidée en 1998 et organisée autour de trois axes : l'amélioration des pratiques culturales,

la professionnalisation de la filière et le développement des capacités de stockage².

2. Types de produits de la CDV

Selon le document NAT 2009 (Nomenclature d'Activités Tunisiennes :NT 120.01-1 (2009)) : la culture de dattes est classée sous la rubrique : 01.22 Culture de palmiers-dattiers. Cette classe comprend la culture des dattes, mais également la culture d'autres fruits tropicaux et subtropicaux, tels que : avocats, bananes et plantains, figues, mangues, papayes, ananas et autres fruits tropicaux et subtropicaux.

2.1 Nomenclature des dattes

Les dattes sont classées selon la Nomenclature Internationale du Système Harmonisé (NSH) dans le chapitre 08 « Fruits comestibles ; écorces d'agrumes ou de melons » sous le code 080410.

Le tableau suivant résume les nomenclatures et les codes correspondants pour les dattes.

Tableau 1 : Nomenclatures pour les dattes

	Nomenclatures douanières	Désignations
Nomenclature combinée-NC (8 chiffres)	8041000	Dattes, fraîches, sèches,
Nomenclature nationale (11 chiffres)	8041000018	Dattes « degletennour », fraîches ou sèches.
	8041000029	Dattes « aligh », fraîches ou sèches.
	8041000030	Dattes écrasées, fraîches ou sèches.
	8041000041	Dattes « teguidert », fraîches ou sèches.
	8041000096	Autres dattes fraîches ou sèches.

2.2 Nomenclature des produits dérivés de dattes

Les produits dérivés de dattes ne bénéficient pas de code SH spécifique. Cependant, les nomenclatures douanières pour trois produits de la filière des dérivés de dattes tunisiennes qui ont un fort potentiel d'exportation, notamment la pâte de dattes, la poudre de dattes et le sirop de dattes ont été proposées dans le rapport d'une étude réalisée dans le cadre du « Projet d'Accès aux Marchés pour les Produits Agroalimentaires et du

Terroir – phase 2 (PAMPAT 2) en 2020 »³.

Nous retrouvons la nomenclature des dattes en première position pour les la pâte et poudre de dattes, suivie d'une deuxième position pour chaque produit.

Première position :

0804 : Dattes, figues, ananas, avocats, goyaves, mangues et mangoustans, frais ou secs.

080410 : Dattes

² Source : CRRAO-CIRAD(2007)- Organisation de la chaîne d'approvisionnement de la dattes tunisienne

³ Source : ADMEDERA CONSULTING EXPORT(2020)-Identification des marchés cibles pour la filière des dérivés de la dattes tunisienne-PAMPAT2-ONUDI-SECO

Tableau 2 : Nomenclatures pour les dattes

	Nomenclatures douanières	Désignations
Nomenclature combinée-NC (8 chiffres)	8041000	Dattes, fraîches, sèches,
Nomenclature nationale (11 chiffres)	8041000018	Dattes « degletennour », fraîches ou sèches.
	8041000029	Dattes « aligh », fraîches ou sèches.
	8041000030	Dattes écrasées, fraîches ou sèches.
	8041000041	Dattes « teguidert », fraîches ou sèches.
	8041000096	Autres dattes fraîches ou sèches.

Deuxième position :

fruits, obtenues par cuisson, avec ou sans addition de sucre ou d'autres édulcorants.

a) Pâte de datte

200799 : Autres

2007 : Confitures, gelées, marmelades, purées et pâtes de

Tableau 3 : Nomenclatures pour la pâte de dattes

	Nomenclatures douanières	Désignations
Nomenclature combinée-NC (8 chiffres)	20079997	Confitures, gelées, marmelades, purées et pâtes de fruits, obtenues par cuisson, avec ou sans addition de sucre ou d'autres édulcorants (à l'exclu. des préparations homogénéisées du n°200710 ainsi que des confitures, gelées, marmelades, purées et pâtes d'agrumes)
Nomenclature nationale (11 chiffres)	20079997095	Purées et pâtes d'autres fruits, obtenues par cuisson, d'une teneur en sucres n'excédant pas 13% en poids, avec ou sans addition d'autres édulcorants.

b) Poudre de dattes

La poudre de datte peut être classée sous les deux positions suivantes :

2008 : Fruits et autres parties comestibles de plantes, autrement préparés ou conservés, avec ou sans addition de sucre ou d'autres édulcorants ou d'alcool, non dénommés ni

compris ailleurs.

200899 : Autres Fruits et autres parties comestibles de plantes, autrement préparés ou conservés, avec ou sans addition de sucre ou d'autres édulcorants ou d'alcool, non dénommés ni compris ailleurs.

Tableau 4 : Nomenclatures pour la poudre de dattes

	Nomenclatures douanières	Désignations
Nomenclature combinée-NC (8 chiffres)	20089999	Autres
Nomenclature nationale (11 chiffres)	20089999009	Autres fruits et autres parties comestibles de plantes, autrement préparés ou conservés, sans addition d'alcool et sans addition de sucre.

Certains opérateurs tunisiens ont déjà exporté sous le code NGP suivant :

Tableau 5: Autres nomenclatures utilisées pour la poudre de dattes

	Nomenclatures douanières	Désignations
Nomenclature combinée-NC (8 chiffres)	11063090	Autres
Nomenclature nationale (11 chiffres)	11063090006	Fruits comestibles, écorces d'agrumes ou de melons du chapitre 8.

Cependant cette position comporte les « Farines, semoules et poudres des produits du chapitre 8 » à l'exclusion de ceux des produits suivants : bananes, graines de pastèque, noisettes, pistaches et figues. Elle reste donc très généraliste et ne donne presque pas de visibilité sur les poudres de dattes de manière précise.

c) Sirop de dattes

Le sirop de dattes est classé sous la position suivante :
 2009 : Jus de fruits - y.c. les moûts de raisins - ou de légumes, non-fermentés, sans addition d'alcool, avec ou sans addition de sucre ou d'autres édulcorants.
 200989 : autres

Tableau 6: Nomenclatures pour le sirop de dattes

	Nomenclatures douanières	Désignations
Nomenclature combinée-NC (8 chiffres)	20098938	Autres (Jus de fruits ou de légumes, non fermentés, avec ou sans addition de sucre ou d'autres édulcorants, d'une valeur Brix > 67 à 20°C et d'une valeur > 30 € par 100 kg poids net).
Nomenclature nationale (11 chiffres)	20098938912	Jus de tout autre fruit, non fermentés, sans addition d'alcool, avec ou sans addition de sucre ou d'autres édulcorants, d'une valeur brix excédant 67, d'une valeur excédant 30 euros par 100 kg poids net.

2.3 Norme qualité des dattes

Par ailleurs, les normes⁴ concernant la commercialisation et le contrôle de la qualité commerciale des dattes visent les dattes dénoyautées et non dénoyautées à l'état naturel ou lavées, réhydratées, séchées et/ou enrobées et/ou pasteurisées des variétés (cultivars) issues de Phoenix dactylifera L. destinées à la consommation directe. Elles ne s'appliquent pas aux dattes destinées à la transformation industrielle.

Ces normes stipulent que les types variétaux sont classés comme suit :

a) Variétés à sucre de canne (renfermant essentiellement du saccharose) telles que les Deglet Nour et les Daglat Beidha (Deglet Beidha).

b) Variétés à sucre inverti (renfermant essentiellement du sucre inverti - glucose et fructose) telles que les Barhi, les Saidi, les Khadrâwi, les Hallâwi, les Zahdi et les Sayir.

Cette classification en fonction de la nature du sucre prédominant est importante dans la mesure où elle influence le comportement des différentes variétés lors des traitements de conditionnement/transformation, et principalement lors du stockage.

Les dattes sont vendues sous différentes présentations telles que :

- Les dattes en branchettes ou en régime.
- Les dattes Standard (naturelles en vrac).
- Les dattes conditionnées, c'est-à-dire les dattes ayant subis

⁴ Source : Codex Alimentarius - Norme CEE-ONU DDP-08 (2015) et Norme pour les dattes du Codex Alimentarius CXS 143-1985 (amendée en 2019)

un ensemble de traitement tels que le lavage, le traitement d'hydratation et/ou de séchage, le glucosage...

En fonction des taux de défauts énumérés, la Norme CEE-ONU DDP-08 (2015) définit trois classes de qualité :

- Catégorie extra

- Catégorie I

- Catégorie II

Toujours selon la même norme, les tolérances de qualité admises sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7: Critères de tolérance de qualité

Défauts admis	Tolérances admises (en pourcentage de produits défectueux, calculé sur la base de leur nombre ou de leur poids)		
	Extra	Catégorie I	Catégorie II
a) Tolérances admises pour les produits ne présentant pas les caractéristiques minimales	5	10	20
dont pas plus			
Fruits immatures ou non pollinisés	1	2	4
Fruits aigres, avariés ou moisiss	0	1	1
Fruits endommagés par des parasites	3	8	12
Fruits présentant des tâches, une altération de la couleur ou une mélanose, des brûlures de soleil ou des craquelures de la pulpe	3	5	7
Insectes vivants (en nombre)	0	0	0
b) Tolérances de calibre			
Fruits non dénoyautés parmi les fruits dénoyautés (en nombre)	2	2	2
Matières étrangères (en poids)	1	1	1
Dattes appartenant à d'autres variétés que celle indiquée sur l'emballage (en nombre)	10	10	10
c) Tolérances pour d'autres défauts			
Pour les dattes non conformes au poids nominal	10	10	10

Source : CEE-ONU DDP-08 (2015)

La norme tunisienne NT45-14 (2006) reprend ces mêmes catégorisations. Ces critères sont vérifiés lors de chaque opération d'exportation par les services de contrôle de l'office de commerce.

Un autre contrôle phytosanitaire est effectué à l'export des dattes en Tunisie se fait par les instances de contrôle du ministère de l'agriculture.

2.4. Norme pour les produits dérivés de dattes

Il existe une norme régionale pour la pâte de dattes, intitulée : REGIONAL STANDARD FOR DATE PASTE (NEAR EAST) CODEX STAN 314R-2013.

Une norme nationale pour la poudre de dattes est en cours d'élaboration au sein de l'INNORPI actuellement.

Par contre, il n'y pas de norme spécifique pour les sirops de dattes.

► III. Profil économique de la Chaîne de valeur Dattes et produits dérivés

Les oasis du sud de la Tunisie ont connu au cours de leur histoire des mutations importantes qui ont marqué leur existence et ont influencé leur développement qui continue à être en dents de scie. Le développement des oasis a été relancé au cours des années 1970-1980 avec la mise en œuvre d'un vaste programme de réhabilitation 20.000 ha d'anciennes oasis et la création de 4500 ha nouvelles oasis (en utilisant essentiellement la variété Deglet Nour). Ces créations ont pris de l'importance au cours des années 1990 avec les extensions illicites (creusage des forages privés). Ce processus n'a pas cessé et a pris de l'ampleur au cours de la période post- révolution après 2011.⁵

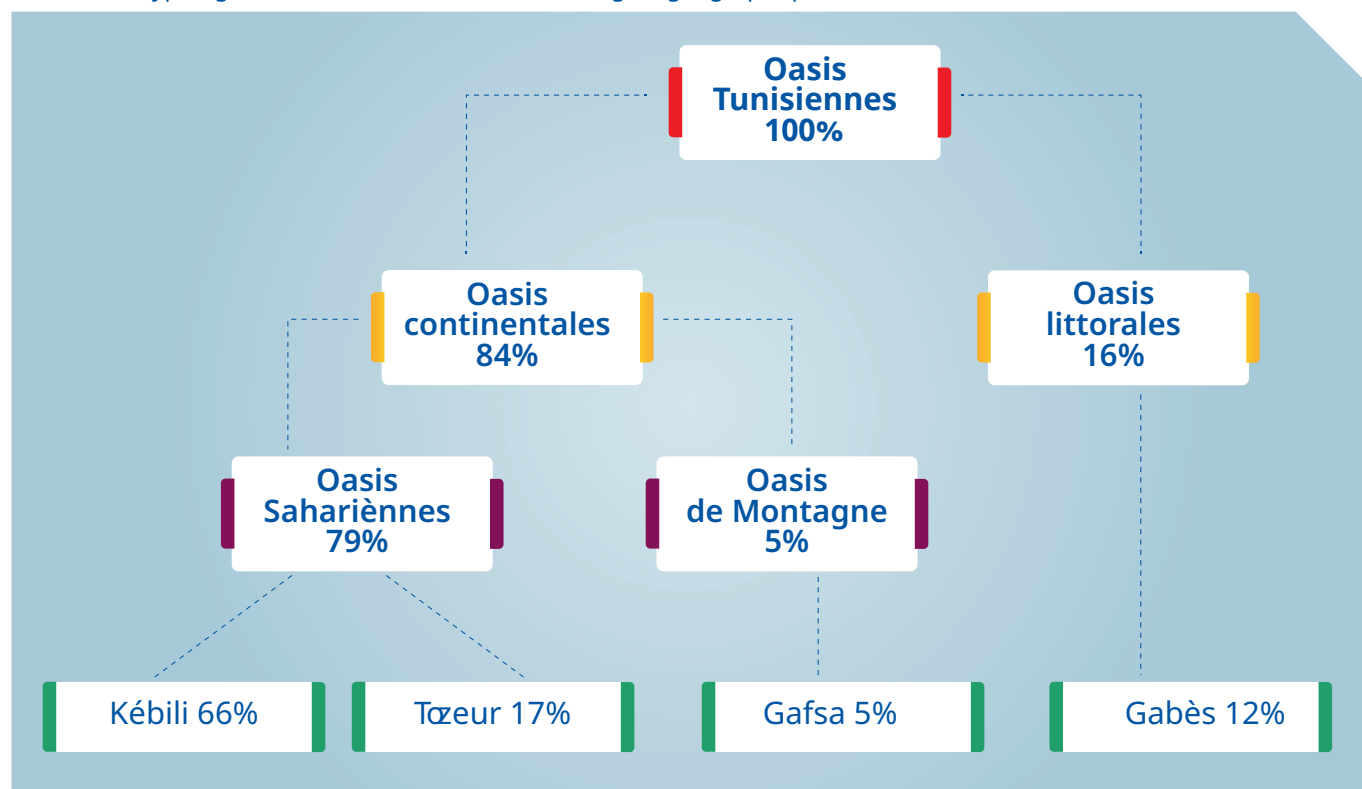
Selon l'origine géographique, les oasis tunisiennes sont

classées en deux grands ensembles :⁶

Les oasis continentales qui prédominent avec 33 723 ha soit 83 % de l'ensemble des oasis. Ces oasis contiennent plus que 89% de l'effectif total des palmiers dattiers du pays et contribuent à 85% de la production nationale des dattes. Ces oasis se répartissent elles-mêmes en oasis sahariennes et en oasis de Montagnes.

Les oasis littorales se situent essentiellement dans la région de Gabès et occupent 7 080 ha soit 15 % de l'ensemble et contiennent 10 % de l'effectif total des palmiers. La culture du palmier dattier y est représentée par des variétés comme Bouhattem, Lemsi, Arichti, et d'autres variétés communes qui contribuent pour 16% de la production nationale

Schéma 1 : Typologie des oasis tunisiennes selon l'origine géographique⁷



Source : auteurs selon données GIF(2019)

La production de dattes est exclusivement concentrée dans le sud tunisien autour de quatre gouvernorats principaux à savoir Kébili, Tozeur, Gabès et Gafsa. Le tableau ci-dessous met en évidence la prédominance du gouvernorat de

Kébili en termes de capacités de produit, celui-ci disposant de 140 oasis représentant près de trois millions de palmiers loin devant les trois autres gouvernorats.

⁵ CRRAO-CIRAD(2007)-Organisation de la chaîne d'approvisionnement de la dattes tunisienne

⁶ Perspectives de développement de l'approche filière pour la structuration des activités des communautés locales au niveau des oasis de la région MENA/OSS (2014)

⁷ Ibid note précédente

Tableau 8 : Répartition des capacités productives dans la chaîne de valeur dattes (2018)

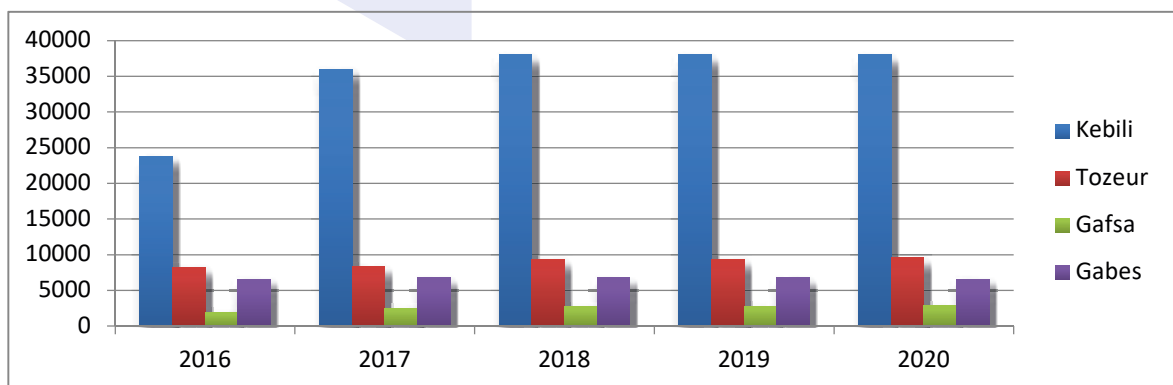
Région	Oasis	En %	Pied(1000)	En %
Kébili	140	54	3000	56
Tozeur	74	28	1638	30
Gabes	35	13	530	10
Gafsa	12	5	214	4

Source : GIF(2018)

Il est également intéressant de souligner que le gouvernorat de Kébili a connu une forte augmentation de la surface cultivée depuis 2016 puisque celle-ci a augmenté de près

de 60% sur la période 2016-2020, contrairement aux autres gouvernorats où la surface cultivée est restée relativement stable sur la même période.

Graphe 1 : Évolution de la surface palmier-dattier par gouvernorat (en Ha)

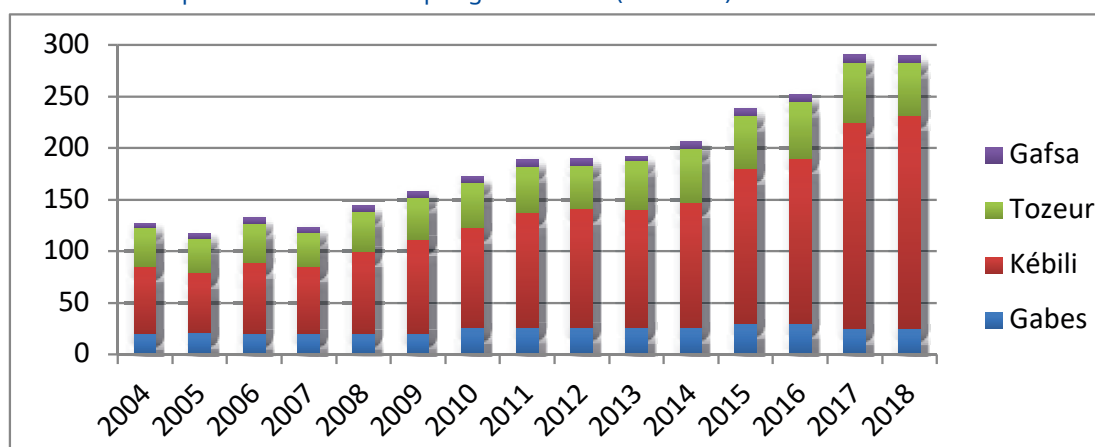


Source : GIF(2021)

Ces résultats sont confirmés par les niveaux de production de dattes et leur évolution. La production totale de dattes en Tunisie n'a cessé d'augmenter sur la période 2004-2018 enregistrant une hausse de 132% sur l'ensemble de la

période. Cela est en grande partie dû à une augmentation importante de la production à Kébili et dans une moindre mesure à Tozeur (voir graphe ci-dessous).

Graphe 2 : Évolution de la production de dattes par gouvernorat (en 1000T)



Source : GIF (2019)

La production importante de dattes en Tunisie a du mal à être écoulee sur le marché national (la consommation moyenne des Tunisiens étant relativement faible par rapport à d'autres pays arabo-musulmans). Une grande partie de cette production est donc exportée constituant ainsi une

importante source de devises pour le pays. Les exportations ont connu une tendance haussière depuis 2005 avec une forte augmentation en 2020, atteignant 355 millions de dollars (graphe ci-dessous).

Graph 3 : Évolution des exportations de dattes en valeur (millions de dollars)



Source : INS (2021)

Cette situation permet de positionner la Tunisie au premier rang des pays exportateurs de dattes⁸. Ses principaux clients sont le Maroc, la France et l'Allemagne suivis de l'Indonésie,

Malaisie et Italie (graphe suivant). Plusieurs autres marchés existent (Etats-Unis, Espagne, Canada) et constituent un potentiel important pour l'augmentation des exportations.

Graph 4 : Principaux marchés à l'export (en millions de dollars)



Source : Trademap (2021)

1. Données sur les entreprises :

1.1. La production

La production est assurée approximativement par 60000 agriculteurs répartis sur les quatre gouvernorats

producteurs de dattes. Près de la moitié (56%) se trouve à Kébili. Il est important de noter à ce niveau les difficultés de mesurer précisément le nombre d'agriculteurs en raison de l'informalité qui peut parfois dominer la phase de production et la faible taille des exploitations.

⁸ <https://www.agenceecofin.com/agro/1910-81487-connaissiez-vous-le-premier-exportateur-mondial-de-dattes-en-termes-de-valeur-quizecofin>



Tableau 9 : Répartition des agriculteurs producteur de dattes

Région	Oasis	Agriculteurs	En %
Kébili	140	34000	56
Tozeur	74	11000	19
Gabes	35	12000	20
Gafsa	12	3000	5
Total	261	60000	100

Source : GIF (2018)

Les producteurs sont répartis sur deux grands types d'oasis. Les oasis anciennes, ou « traditionnelles », sont caractérisées par une atomisation du foncier, des plantations de palmiers anciennes constituées de nombreuses variétés à densité élevée (jusqu'à 30 cultivars dans une palmeraie, plantées de 130 à 200 pieds ou plus par hectare), associées par étage avec des fruitiers, des fourrages, des céréales et du maraîchage, une autoconsommation de la production et une main-d'œuvre familiale. A l'inverse, les oasis « modernes » sont caractérisées par des surfaces par exploitation plus élevées, un aménagement des réseaux hydrauliques conduisant à une tarification de l'eau (relevage), peu de variétés (Deglet el Nour dominante) plantées à faible densité, une commercialisation sur le marché export et une main-d'œuvre de plus en plus salariée.⁹

La filière est également composée de 400 centres de collectes et de 107 unités de conditionnements.

1.2. La collecte

La collecte est un maillon central de la filière, étant donné que 70% des quantités produites passent par les collecteurs pour servir les acteurs en aval. D'après le GIF (2018), le nombre global des collecteurs varie entre 300 et 500 selon la saison, avec une moyenne de 400 collecteurs.

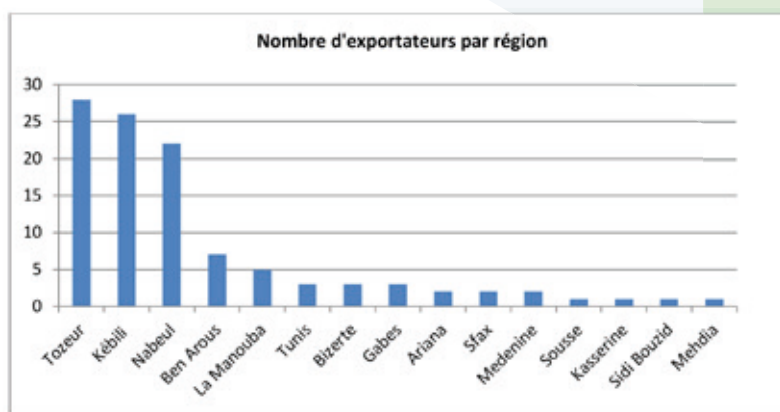
Les collecteurs œuvrent principalement au regroupement

et à l'achat des dattes sur les aires de production pour écouler les produits via différents circuits, que ce soit au niveau du marché national à travers des grossistes, semi-grossistes et détaillants ou au niveau des stations de conditionnement pour le marché export.

1.3. Le conditionnement/transformation

C'est le maillon qui constitue la locomotive de la filière orientée vers l'export. Les conditionneurs/exportateurs répercutent leurs commandes en aval vers leurs fournisseurs collecteurs en leur avançant souvent les sommes nécessaires pour acheter les dattes aux agriculteurs. Les exportateurs réceptionnent les lots achetés mais les trient et traitent en fonction des normes européennes ; par contre, les producteurs et les collecteurs trient en fonction de critères visuels. Le nombre des conditionneurs n'a cessé d'augmenter au fil des dernières années pour passer de 44 opérateurs en 1994, à 75 en 2015 et à 107 en 2022. La taille des opérateurs varie selon une capacité d'exportation de 300 à 13.000 tonnes. La majorité des unités installées durant les 15 dernières années sont de petite taille (300 à 1000 tonnes) ou moyennes (1000 à 5000 tonnes). Les grandes unités qui traitent 5000 tonnes et plus ne dépassent pas une dizaine. Les entreprises exportatrices se trouvent majoritairement dans le Sud (Tozeur et Kébili) et dans le gouvernorat de Nabeul.

Graph 5 : Répartition des exportateurs par région



Source : GID (2022)

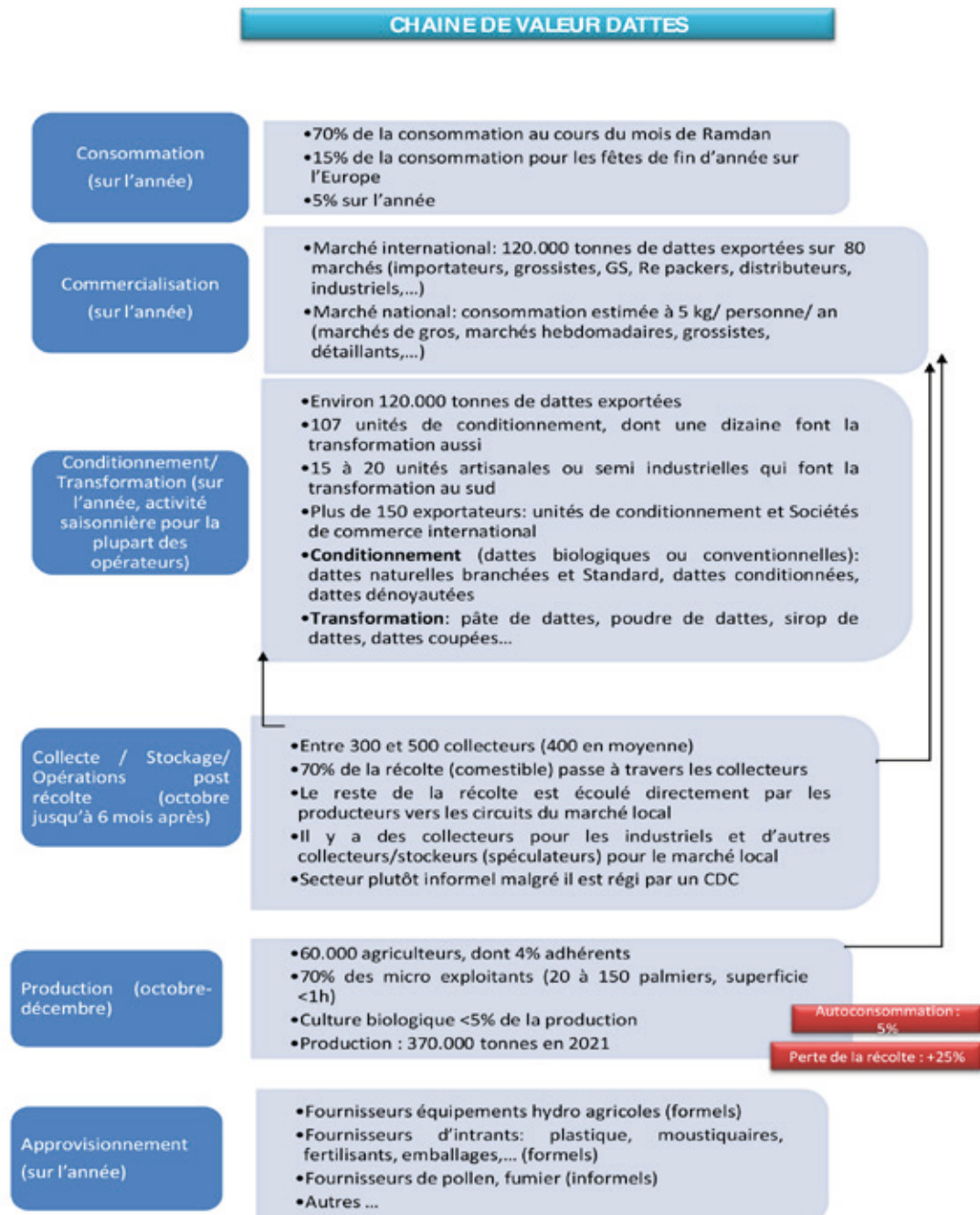
⁹ CRRAO-CIRAD(2007)-Organisation de la chaîne d'approvisionnement de la dattes tunisienne

► IV. Environnement des affaires et principaux moteurs du changement

1. Analyse de la chaîne de valeur du secteur

La chaîne de valeur dattes comprend les maillons suivants :

Schéma 2 : Cartographie de la chaîne de valeur dattes en Tunisie



Source : expert métier (2022)

1.1. La production

La moyenne de la production globale des dattes en Tunisie sur les années 2015-2020 s'établit à 285.000 tonnes, avec un taux de croissance annuel moyen de 6.9% (FAO, 2021). D'après le GID, l'évolution est plus importante pour la variété Deglet Nour (7.6%) par rapport aux dattes communes (1.3%) pour la période 2015-2019. La variété Deglet Nour occupe plus de 70% de la production ; le reste est composé de toutes les autres variétés de dattes communes. Cette dominance du cultivar Deglet Nour a évolué au fil des années suite à l'augmentation de la demande de cette variété sur le marché international. La prédominance de Deglet Nour se maintiendra dans les années à venir. En effet, le GID prévoit que la production atteigne 400.000 tonnes en 2025 et 450.000 tonnes en 2030. Cette augmentation sera la résultante de l'entrée en production des extensions non contrôlées plutôt que le résultat d'une stratégie de développement de la filière au niveau de l'état. Notons que cette augmentation sera presque en totalité composée de la variété Deglet Nour.

1.2. La collecte

Les collecteurs peuvent être classés en deux groupes selon la destination de leurs produits. Le premier groupe dessert les unités de conditionnement/exportation, et le second alimente les différents circuits du marché local.

Ces derniers sont des collecteurs/stockeurs dans la mesure où ils doivent disposer d'une certaine capacité de stockage frigorifique pour préserver les stocks destinés au marché local. La plupart des collecteurs sont des opérateurs individuels et agissent dans un univers le plus souvent informel, et ce malgré l'existence d'un cahier des charges pour ce métier.

Comme souligné précédemment¹⁰, la capacité de la majorité des collecteurs se situe entre 50 et 300 tonnes/saison. Les collecteurs qui traitent des volumes plus importants (entre 1000 et 2000 tonnes) sont généralement liés par des accords avec les unités de conditionnement.

En effet, certains conditionneurs/exportateurs ont opté ces dernières années pour le renforcement de la capacité de leurs collecteurs, allant jusqu'à la sous-traitance de certaines de leurs activités (stockage, pré triage, dénoyautage, mise en emballage de produit fini, ...). Le nombre de ce type de collecteurs de grande taille est limité et ne dépasse pas une dizaine d'opérateurs.

Cette tendance doit être accentuée dans les prochaines années dans la mesure où l'on va assister à un glissement

du mois de Ramadan (mois phare de la consommation de dattes pour la communauté musulmane en raison de délais de collecte et de livraison plus courts). La situation est encore plus tendue sur le marché du Sud-est asiatique où les commandes se font trois mois à l'avance.

L'estimation de la capacité moyenne des collecteurs décrite dans ces études antérieures est probablement dépassée. En effet, en se basant sur le fait que 70% de la récolte comestible passe par les collecteurs, nous pouvons estimer la capacité moyenne des collecteurs à 300 tonnes. La capacité de la majorité des collecteurs devra se situer ainsi entre 100 et 500 tonnes (au lieu de 50 à 300 tonnes comme indiqué ci-dessus). Pour assurer la collecte des dattes, les collecteurs agissent de trois façons :

- Le premier mode est l'achat au kilo. Dans ce cas, le producteur (ou le petit collecteur) ramène son produit à l'entrepôt du collecteur, ou bien le met à disposition dans le champ du producteur. Dans ce premier mode, c'est le producteur qui assure sa récolte, et la transaction se fait sur la base du prix au kilo pré trié par le producteur au champ.

Ce mode de transaction est plus répandu dans la région de Kébili, étant donné qu'environ 80% des dattes produites sont présentées en branchettes ; le reste étant composé par des dattes vrac sèches et des dattes communes.

- Le second mode est celui de l'achat sur pied. Le collecteur achète la production du producteur en l'estimant avant la récolte, et assure par la suite les opérations de récolte, de pré triage et de transport avec ses propres équipes et moyens.

Ce mode est prédominant dans la région du Djérid étant donné que le type de datte de la région s'apprête plus aux opérations de conditionnement des dattes. C'est pour cette raison que les industriels/exportateurs optent pour l'achat sur pied via leurs collecteurs pour assurer la qualité de leurs approvisionnements. L'accord sur le mode d'achat sur pied se fait vers les mois de juillet/août pour permettre au conditionneur (avec l'appui de l'industriel/exportateur) de couvrir les régimes de dattes par les moustiquaires afin de contrôler l'infestation et assurer la qualité.

- Un troisième mode est une combinaison entre les deux modes précédents. Les grands collecteurs combinent l'achat sur pied et au kilo pour subvenir aux besoins de

leurs partenaires en aval. Dans ce cas, ils opèrent des pré-triages au champ et dans leurs entrepôts pour garantir la qualité attendue.

1.3. Le conditionnement

Sur le plan commercial le terme « dattes conditionnées » est réservé aux seules dattes ayant subi un traitement par la chaleur (vapeur ou courant d'air chaud) dans le but d'ajuster leur teneur en eau et de tuer les différents germes responsables de la fermentation. Les autres dattes sont appelées naturelles. L'industrie de conditionnement concerne l'ensemble des opérations effectuées après la cueillette et destinées à présenter un produit fini prêt à être consommé.

Ces opérations sont: la désinsectisation, le triage et le lavage éventuel, l'humidification et le séchage, l'enrobage éventuel par du sirop, la mise en caisse ou en boîte, l'entreposage frigorifique.

Jusqu'à 1946, le conditionnement des dattes tunisiennes était réalisé à Marseille et ne profitaient qu'aux seuls conditionneurs et exportateurs marseillais avant que l'office tunisien de la standardisation (OTUS) tenta de promouvoir une industrie de conditionnement (qui se faisait à Marseille). En trois ans, dans 11 unités de traitement et de conditionnement de la datte (6 à Tunis, 4 à Sfax et 1 à Tozeur), la main d'œuvre saisonnière employée atteignait 2000 personnes. Les exportations de dattes conditionnées augmentaient rapidement: de 350 T au cours de la campagne 1946-47, ils arrivèrent à 1766 T au cours de la campagne 1949-50¹¹.

Le GID a restitué dans le tableau ci-dessous l'évolution de la production et des exportations (qui traduisent les volumes conditionnés) :

Tableau 10 : Evolution de la production et de l'exportation des dattes entre 1940 et 2021

Année	Production: P (tonnes)	Exportation: E (tonnes)	Rapport E/P (%)	Nombre de marchés
1940-1949	26 200			
1950-1959	37 800			
1960-1969	38 400	3 408	8,9	
1970-1979	49 400	5 914	12	
1980-1989	67 200	13 755	20,5	
1990-1999	95 330	21 907	23	
2000-2009	123 410	52 133	42,2	44
2010-2019	238 660	106 631	44,7	82
2020-2021	356 300	121 350	34,1	82

Source : GID (2022)

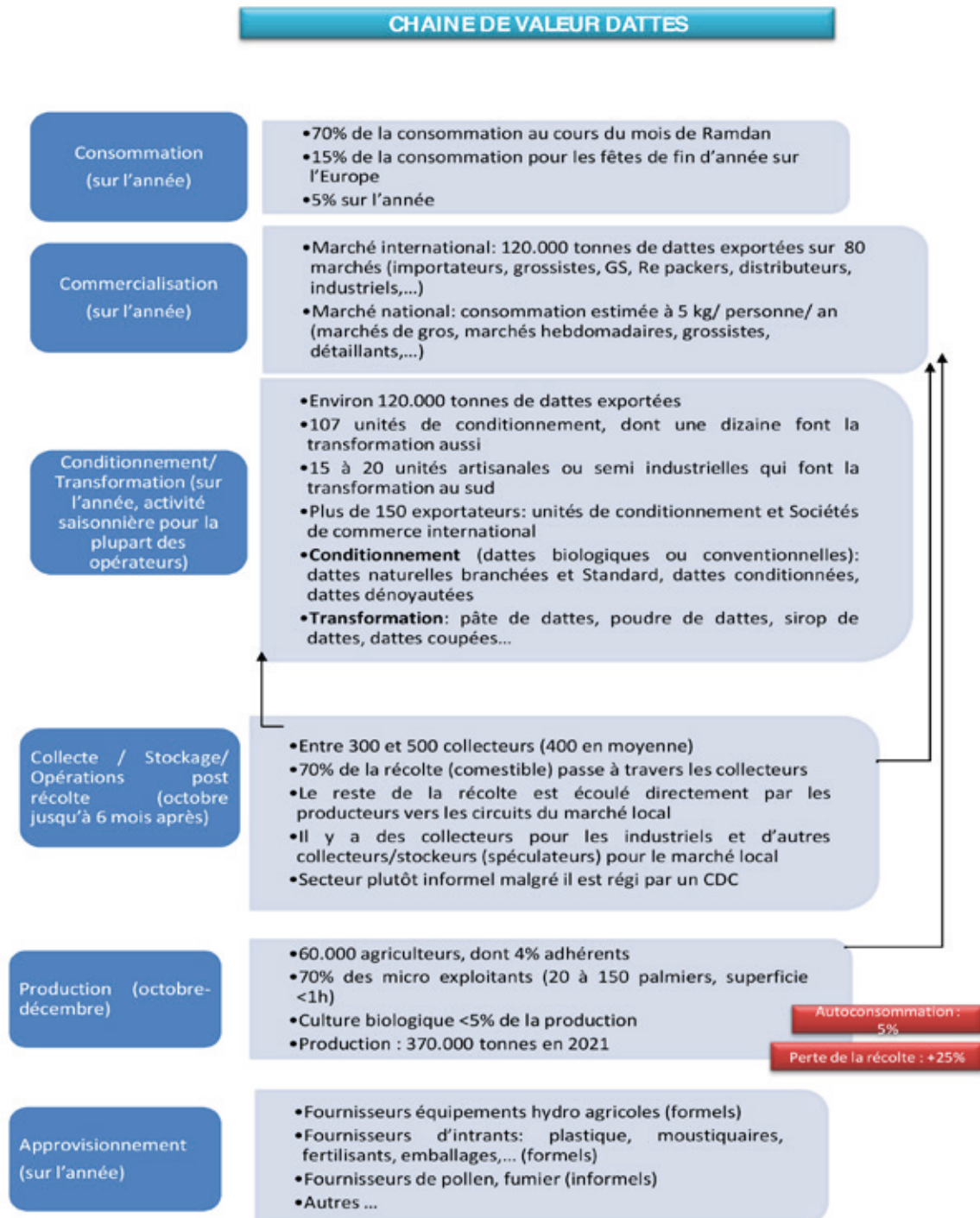
La plupart de ses usines étaient situées surtout dans le nord du pays, mais ces dernières années beaucoup d'unités ont été créées dans le sud-ouest.

Les techniques de conditionnement ont évolué au fil des années. Cependant, les grandes familles de produits exportées sont : les dattes conditionnées ; les dattes

naturelles branchées ; les dattes naturelles Standard (vrac) ; les dattes dénoyautées (naturelles ou conditionnées).

Les différentes étapes de production de ces familles de produits sont illustrées dans le diagramme de flux combiné ci-dessous.

¹¹ Source : Ministère de l'environnement et de développement durable (2015): Stratégie de développement durable des oasis- Rapport d'étude
¹² Auteur du présent rapport

Schéma 3 : Diagrammes de flux des dattes naturelles branchées et Standard et des dattes conditionnées et dénoyautées¹²

Source : Elaboration propre de l'expert métier

¹² Auteur du présent rapport

1.4. La transformation et valorisation des produits dérivés :

La valorisation des écarts de tri ou des dattes à faible valeur marchande peut aboutir à différents produits dérivés ou transformés. Selon le niveau de transformation, on peut considérer qu'il y a une première famille de produits dérivés issus d'une première transformation peu poussée (pâte de dattes, poudre ou farine de dattes, dattes coupées en

morceaux, dattes enrobées au chocolat, ...) et une autre famille de produits dérivés ou transformés qui nécessitent des opérations technologiques plus poussées (sirops invertis de dattes, sirop de glucose, sirop de fructose, vinaigre, alcool, levures...).

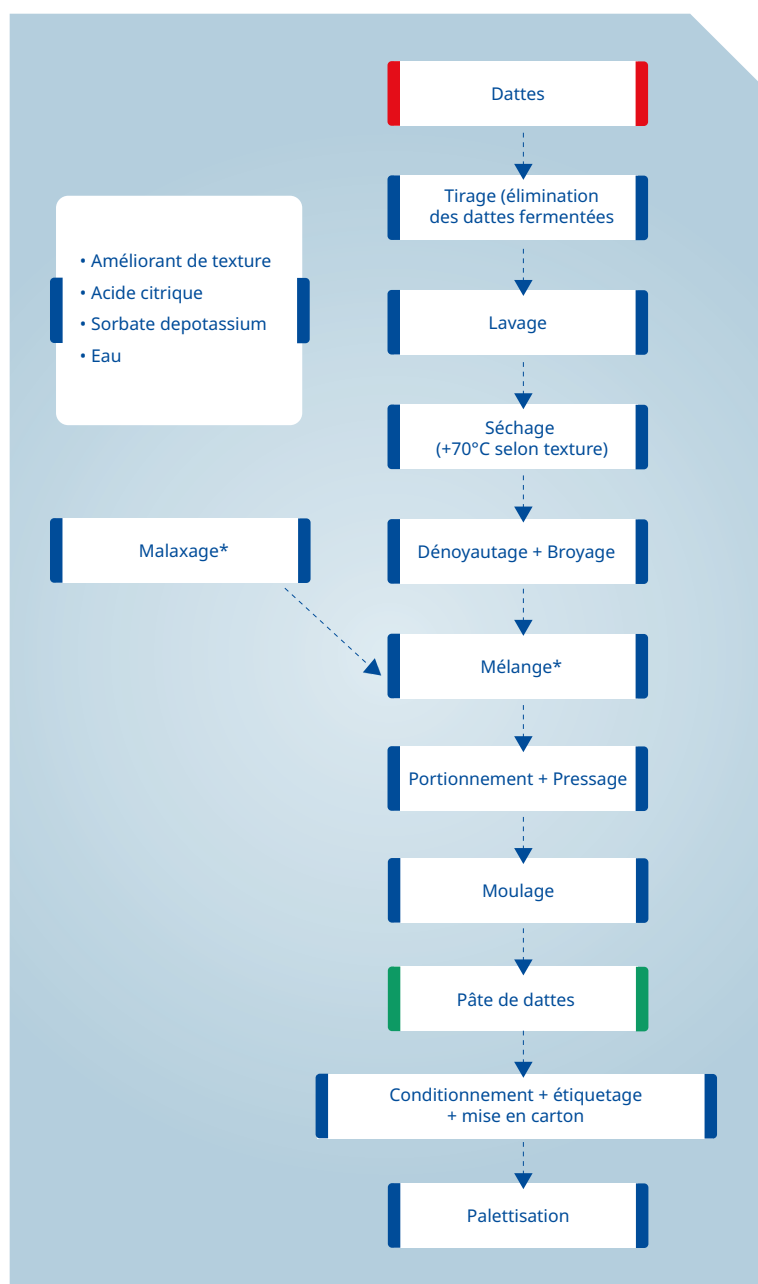
Les diagrammes de fabrication des différents types de sirops et de la pâte de datte sont donnés ci-dessous à titre indicatif.

Schéma 4 : Diagramme de valorisation global des écarts de dattes¹³



Source : Hamdi, M. et Besbes, S. (2012)

¹³ Source : HAMD I, M et BESBES, S. (2012) Les potentialités commerciales des produits dérivés de dattes (sirops, pâte, confiture)- Rapport d'étude

Schéma 5 : Diagramme de fabrication de la pâte de dattes¹⁴

Source : M. Hamdi et S.Besbes (2012)

Le tableau suivant fournit une description succincte des différentes étapes de fabrication prévues dans le diagramme de valorisation général des écarts de dattes ci-haut.

Il est à signaler que toutes ces étapes ne sont pas pratiquées systématiquement par les transformateurs actuellement. La

plupart des transformateurs s'arrêtent à l'étape de production du Robb par concentration du jus de dattes. Les sirops invertis ne sont pas produits en Tunisie contrairement à d'autres pays qui sont avancés dans ce domaine, notamment l'Iran.

¹⁴ Source : HAMDI, M. et BESBES, S. (2012)- Les potentialités commerciales des produits dérivés de dattes (sirops, pâte, confiture)-Rapport d'étude

Tableau 11 : Description succincte des différentes étapes de fabrication (diagramme de valorisation général des écarts)

Etape	Objectifs
Dénoyautage	Séparation mécanique de la pulpe et des noyaux
Lavage	Se débarrasser des impuretés physiques (poussière, pierres, corps étrangers...) et chimiques
Broyage	La pulpe est broyée pour faciliter l'extraction du jus de dattes. Les fibres sont broyées pour l'obtention d'une poudre de granulométrie fine.
Extraction du jus/ Pressage	L'extraction du jus est une étape visant l'extraction des sucres de dattes à moindre énergie (eau, électricité...)
Séchage	Le séchage des fibres vise la conservation de ces derniers contre les altérations microbiologiques
Inversion	Cette étape peut être réalisée chimiquement (hydrolyse acide contrôlée) ou en utilisant des enzymes (invertase) pour une éventuelle transformation du saccharose, dans les variétés qui en contiennent, en glucose et fructose.
Isomérisation	Isomérisation vise la transformation du glucose en fructose pour l'obtention d'un sirop riche en fructose à haute valeur ajoutée.
Déminéralisation	La déminéralisation est une étape qui vise à adoucir les jus de dates (pour faciliter la séparation chromatographique du glucose et du fructose : capacité de la résine améliorée) en éliminant essentiellement les minéraux qui seront ultérieurement concentré et cristallisés. Une résine échangeuse de cations et une résine échangeuse d'anions sont successivement utilisées.
Clarification / Décoloration	La clarification ou la décoloration est être très efficace en utilisant la technique d'ultrafiltration tangentielle couplée successivement à deux colonnes de résines échangeuses de cations et d'anions avec une régénération à contre-courant et récupération de l'eau pour limiter la consommation des produits chimiques (acide et base utilisés pour la régénération)
Séparation chromatographiques	Séparation sur résines du sirop de glucose et de fructose en les faisant passer le sirop de sucres invertis sur une résine de granulométrie uniforme fine. Dans cette séparation chromatographique, le fructose se déplace plus lentement que le glucose dans la colonne de résine, ce qui produit des fractions que l'on peut séparer. La fraction riche en fructose est récupérée séparément pour son intérêt commercial, et la fraction de glucose est soit vendue comme sirop de glucose ou isomérisée en utilisant le glucose isomérase pour produire plus de fructose.
Concentration	Cette étape se fait en utilisant un concentrateur sous vide à triple effet pour ramener le taux de solide solubles de ~ 19 ° Brix à 65-75 ° Brix selon la demande, la température de concentration est pour limiter le brunissement du sirop.

Le maillon du conditionnement représente le point fort de toute la filière. En effet, depuis plusieurs décennies, les exportations tunisiennes n'ont cessé d'occuper une place de choix sur le marché international et de faire connaître les dattes de Tunisie, notamment la Deglet Nour, qui s'est imposée sur le marché comme un produit aux vertus nutritives exceptionnelles.

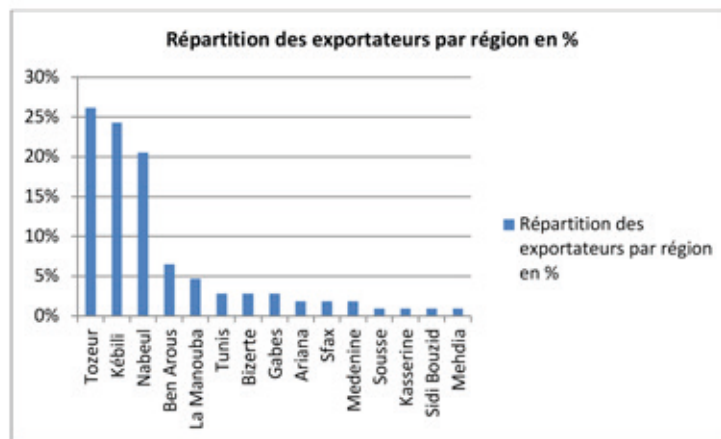
Bien que les pratiques de conditionnement et d'exportation soient enracinées depuis des décennies, le maillon de dérivés de dattes provenant de la transformation des écarts et des dattes à faible valeur marchande, n'a commencé à s'imposer

que depuis une vingtaine d'années.

Le nombre d'unités de conditionnement a connu une grande évolution durant les dernières années pour atteindre 107 stations en 2022. Plus de 55% de ces unités sont implantées au sud (Tozeur, Kébili, Gabes) ; par contre, environ 27% des usines sont installées dans la région de Nabeul et de Ben Arous ; le reste des unités est réparti dans différentes régions du pays, depuis Médenine jusqu'à Bizerte.

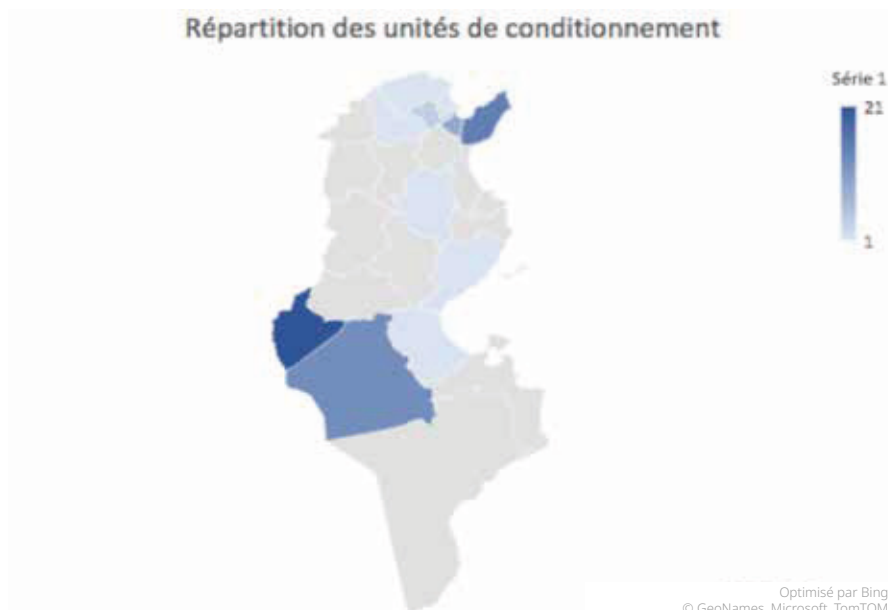
Il faut noter que les usines installées à Nabeul et Ben Arous concentrent une grande partie des activités de conditionnement.

Graph 6 : Répartition des unités de conditionnement sur le territoire tunisien



Source : GID (2022)

Carte 1 : Répartition des unités de conditionnement sur le territoire tunisien



Source : GIFruit(2018)

Les capacités d'exportation des unités varient sensiblement, depuis des volumes réduits (à partir de 300 tonnes) pour les petits exportateurs jusqu'à 13.000 tonnes pour le leader du secteur.

Il est à noter qu'il faut différencier entre les volumes exportés par les acteurs et les capacités de production de leurs usines. En effet, beaucoup d'exportateurs, notamment les plus grands, ont recours à la sous-traitance pour subvenir aux besoins de leurs clients, la capacité de leurs usines n'étant pas suffisante.

Concernant l'aspect genre, les effectifs dans les usines sont composés majoritairement par de la main d'œuvre féminine à hauteur de 85%. Le taux d'encadrement moyen est de l'ordre de 3%.¹⁵

1.5. La commercialisation (sur le marché local et à l'exportation) et la consommation

Notons que le conditionnement des dattes de bouche, et la transformation des écarts des dattes ou les dattes à faible valeur marchande initiale, pour l'obtention de produits dérivés, peuvent être considérées comme deux sous filières, mais qui se partagent les mêmes autres maillons de la filière, que ce soit en amont (production et collecte) ou en aval (commercialisation et consommation), malgré la différence entre les circuits de commercialisation et la consommation.

Au-delà de ces deux sous-filières, nous pouvons également ajouter une autre sous-filière qui concerne la valorisation des sous-produits ou dérivés du palmier dattier lui-même (bois, compostage, ...).

► ¹⁵ Estimation de l'expert métier

► V. Fonctions principales

1. Au niveau de la production

Les fonctions principales au niveau du maillon de la production sont :

- **Société de services** comportant des compétences en Agronomie ou agroéconomie et de vulgarisation agricole : cette fonction doit assurer les services et les activités liées aux Bonnes Pratiques Agricoles (BPA ou GAP : Good Agricultural Practices).

Ces pratiques sont l'essentiel du calendrier annuel des engagements au niveau agricole, notamment : le travail du sol et amendement de la matière organique; consolidation des planches ou cuvettes; collecte des rebuts de dattes de cueillette; collecte des rebuts de fruits momifiés (grenades); irrigation; pollinisation; descente des régimes; limitation et éclaircissage des régimes; lutte contre l'acarien (Boufaroua); élagage des palmes sèches; protection de régimes; récolte de dattes; désherbage mécanique; collecte des matériels plastiques; restauration de réseaux d'irrigation; la mise et/ou restauration de brise vent.

2. Au niveau de la collecte

Les fonctions principales au niveau du maillon de la collecte sont :

- **Prestataire de service à la récolte** : une des capacités d'affaires clés à développer réside dans la classification des dattes en amont, et l'application d'une grille qualité/prix pour servir de base de référence dans les transactions d'achat entre le producteur et l'acheteur. Pour pouvoir mettre en place une telle classification, la fonction de prestataire de service à la récolte est une solution envisageable. Cette fonction doit assurer les bonnes pratiques à la récolte, la classification des dattes dans les oasis suite un premier pré triage des dattes en lots homogènes et par catégorie, et la mise à disposition des produits selon une grille qualité/prix convenue.
- **Collecteur** : la fonction de collecteur est une fonction clé dans la chaîne de valeur des dattes. En effet, le résultat de tout travail effectué dans le maillon de la production est tributaire des activités réalisées par le collecteur dès qu'il reçoit les lots de dattes juste après la récolte. Les matières premières reçues doivent être classées selon une grille qualité ; à titre d'illustration : dattes branchées ou en vrac en catégorie Extra, catégorie 1 ou catégorie 2, dattes vrac sèches, dattes à maturité incomplète (Chbaba).

La fonction de collecteur devra assurer, selon le cas, et surtout

en fonction du destinataire de son produit, les activités suivantes : la réception des dattes leur désinsectisation/fumigation, le pré triage, le stockage frigorifique, et toutes autres opérations selon la demande du client. Toutes ces opérations doivent respecter les exigences des bonnes pratiques d'hygiène et les bonnes pratiques de fabrication.

Le collecteur est appelé à mettre en place un système de traçabilité qui permet d'identifier les origines des matières premières et les clients auxquels ses produits ont été fournis.

3. Au niveau du conditionnement

Au niveau industriel, il existe plusieurs fonctions qui sont liées aux processus et aux activités spécifiques de cette industrie. Ces fonctions dépendent aussi de la taille de chaque entreprise et des politiques des dirigeants envers les ressources humaines, tel que le taux d'encadrement ...

Nous citons principalement les fonctions suivantes, à part la fonction du premier responsable de l'entreprise :

- La fonction commerciale, qui couvre les activités de marketing, de prospection commerciale, de vente et de logistique de livraison ;
- La fonction achat et approvisionnement, qui couvre les achats et approvisionnement en dattes (matières premières), en intrants et ingrédients, en emballages et en services (transport, lutte contre les nuisibles, maintenance externe, ...) ;
- La fonction production (ou GOP : Gestion des Opérations) qui couvre toutes les opérations du processus de production, depuis la réception des matières premières jusqu'à la mise à disposition du produit fini. Sous cette fonction de GOP, il existe une série de postes spécifiques à l'activité de conditionnement de dattes (désinsectisation/fumigation, stockage frigorifique, triage, traitement thermique (lavage des dattes, hydratation, séchage, glucosage), dénoyautage, mise en emballage, ...) ;
- La fonction contrôle qualité produit, qui couvre toutes les activités de contrôle qualité du produit, depuis la réception des matières premières jusqu'à la mise à disposition du produit fini, y compris les analyses de laboratoire en interne ;
- La fonction management de la qualité, qui a trait à la conception, la mise en place, la mise en œuvre, l'entretien et l'amélioration du système de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires ;

- La fonction recherche et développement, qui couvre les activités de conception, développement et/ou modification des processus, produits et emballages ;
- La fonction maintenance, qui couvre les activités de maintenance corrective et préventive des équipements et l'étalonnage et vérification des équipements de contrôle, de mesure et d'essais ;

4. Au niveau transformation

La fonction de technicien de transformation est censée assurer les étapes de transformation technologiques des produits dérivés.

5. Fonctions support

- o La fonction RH ;
- o La fonction comptabilité ;
- o La fonction gestion des ressources infrastructurelles (ou services généraux), qui couvre les infrastructures, les utilités, l'internet et les réseaux de communication, les moyens de transport...

▶ VI. Règles et normes

1. Au niveau de la production

Les bonnes pratiques agricoles ne sont pas standardisées. Cependant, les clients exigeants poussent leurs fournisseurs (c'est-à-dire les exportateurs) à mettre en place les règles de GLOBAL GAP (GLOBAL Good Agricultural Practices). Par ailleurs, les cultures soumises aux normes des dattes biologiques doivent obéir aux normes en vigueur, et ce en fonction du marché de destination (marché européen ou américain).

Sur le plan national :

- Loi n° 99-30 du 5 avril 1999 relative à l'agriculture biologique ;
- Décret n° 2000-409 du 14 février 2000, fixant les conditions d'agrément des organismes de contrôle et de certifications et les procédures de contrôles et de certification dans le domaine de l'agriculture biologique ;
- Sur le plan international :
- Norme Ecocert par exemple : TS17v02fr-Règles de référence à la certification et à la marque Ecocert - produits agricoles et denrées alimentaires ;
- Conditions techniques pour la certification de produits selon le règlement NOP et/ou les règlements européens 834/2007 et 889/2008 et équivalents en vigueur au 1er mars 2015 (version n°1)
- GLOBAL GAP (édition en vigueur)

2. Au niveau de la collecte

Il existe un cahier des charges pour l'activité de collecte. Toutefois, ce CDC n'est pas appliqué par la majorité des collecteurs (arrêté du ministre du commerce du 25 octobre 2000).

3. Au niveau du conditionnement

Il existe un cahier des charges pour l'activité de conditionnement. Une commission d'agrée des stations de conditionnement se base sur ce CDC pour autoriser les acteurs à exercer leurs activités (Arrêté du 4 février 2000_CDC pour les stations de conditionnement des dattes, fruits et légumes).

Par ailleurs, sur le plan des normes qualité, il existe différentes normes, dont notamment :

- Une norme nationale NT-45.14 (2006) : Norme Tunisienne Homologuée (Dattes-Spécifications) ;
- Une norme Codex Alimentarius : CXS_143_1985normes pour les dattes_ adoptée 1985_amendée 2109 ;
- Norme CEE-ONUDDP-08 concernant la commercialisation et le contrôle de la qualité commerciale des DATTES SÉCHEES_ Édition 2015
- Norme USA: United States Standards for grades of dates (August 1955).

Par ailleurs, il peut exister des normes ou des spécifications exigées par des clients, qui dépassent les exigences minimales spécifiées au niveau des normes officielles.

Sur le plan des exigences relatives à l'implantation des systèmes de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires, les normes et référentiels les plus demandés sont les systèmes qui reposent sur la méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), tels que la norme ISO 22000, le BRC, l'IFS Food, la réglementation américaine FSMA (Food Safety Modernisation Act, en plus des normes ISO 9001, ISO 14001...

Toutes ces normes et référentiels relatent l'exigence de mettre en place un système de traçabilité, une exigence qui doit s'étendre jusqu'au maillon de la production

► VII. Acteurs

Les principaux acteurs de la filière sont composés par les acteurs des différents maillons du secteur, ainsi que les acteurs qui viennent en appui, soit institutionnel, soit comme acteurs de la chaîne d'approvisionnement en intrants, équipements et services.

Le cadre institutionnel sera traité plus bas dans ce rapport.

Tableau 12 : Principaux acteurs par maillon de la filière

Approvisionnement	Maillon de la filière	Principaux acteurs
Fournisseurs de pollen, de fumier, d'eau, équipements hydro-agricoles fertilisants, pesticides, filets et moustiquaires, caisses, etc. Divers	Production agricole	+60.000 agriculteurs
Caisses Filets et moustiquaires Divers	Collecte et opérations après récolte/stockage	Entre 300 et 500 collecteurs (400 en moyenne) ¹⁶ 70% de la récolte passe à travers les collecteurs Le reste de la récolte est écoulé directement par les producteurs vers les circuits du marché local Il y a des collecteurs pour les industriels et d'autres collecteurs/stockeurs (spéculateurs) pour le marché local
Matières premières Emballages Ingrédients Services divers	Conditionnement / transformation	107 unités industrielles (conditionnement), dont une dizaine environ qui font la transformation aussi ¹⁷ 15 à 20 unités artisanales ou semi industrielles qui font la transformation (selon Pôle Sud ¹⁸)
Moyens logistiques Services divers	Commercialisation (marché local et export)	+ 150 exportateurs (unités industrielles et Sociétés de Commerce International) d'après GID (2018) 80 marchés extérieurs Circuits du marché local informels
	Consommation	80 marchés extérieurs Marché local (marchés de gros, grossistes, détaillants, marchands ambulants, grandes surfaces...)

► ¹⁶ Stratégie Dattes Tunisiennes 2025-2030 GID (2018)

► ¹⁷ Source : GID (2022): Liste des exportateurs actualisés en février 2022

► ¹⁸ Source : Hedfi.N (2022) - S'organiser autrement pour conquérir le marché international : L'exemple du Cluster Dattes & Palmiers Tunisie-FOPRODATTE (2022)



► VIII. Environnement des affaires

1. Sur le plan politique

Le secteur des dattes est un secteur stratégique au vu de son poids économique. Il s'agit d'un pilier essentiel de l'activité économique dans le sud de la Tunisie et il constitue une source de devises importante à l'échelle nationale.

Il existe une vision stratégique relayée par appui des hautes instances pour un renforcement sectoriel au niveau quantitatif et qualitatif de la filière ;

Néanmoins, étant donné l'enjeu en termes d'emploi, certaines unités de conditionnement qui ne sont pas habilitées par rapport au CDC sont agréées par dérogation, ce qui peut impacter négativement la filière.

2. Sur le plan économique

La Tunisie dispose d'un ensemble d'atouts économiques au niveau du secteur dattes, liés aux capacités productives et à la qualité du produit. Ces derniers se résument dans les éléments suivants :

- Augmentation importante de la production de Deglet Nour
- Augmentation du nombre des oasis modernes
- Développement de la production des dattes biologiques
- Logistique interne performante (délais, fiabilité, coûts)
- Des liens traditionnels et de confiance avec les importateurs
- Position de leader et notoriété/ renommée de Deglet Nour sur ses principaux marchés

La filière présente également des faiblesses comme :

- De nombreuses exploitations traditionnelles
- Certaines pratiques culturelles sont non formalisées et traditionnelles
- Producteurs non rémunérés sur la qualité du produit (pas de grille qualité/prix)
- Manque de traçabilité chez les collecteurs et en amont
- Problème d'infestation (parfois important)
- Différenciation des produits encore peu significative à l'export, et dégradation de la qualité pour certains produits (ravier premier prix par exemple)
- Problèmes de logistique vers l'export

3. Sur le plan social

A ce niveau, on peut signaler comme point fort le savoir-faire reconnu de la filière. En revanche, un manque d'organisation des producteurs agricoles est à déplorer. Cela s'illustre par le développement d'oasis « informels » sur des terres publiques. La gestion de l'eau au niveau des GDA posent également

problème, de nombreux GDA étant endettés auprès de la STEG.

4. Sur le plan technologique et de l'innovation

Les points forts sont notamment :

- Existence d'unités de conditionnement et d'exportation bien structurées et bien équipées
- Amélioration du management de la qualité dans certaines usines de conditionnement

Par contre, les faiblesses à ce niveau sont :

- Des packagings très traditionnels et peu d'efforts marketing
- Manque d'innovation dans la valorisation des dattes
- Les unités de conditionnement et d'exportation hétérogènes de point de vue technologies et certifications

5. Sur le plan environnemental

Les points forts sont notamment :

- Existence de biodiversité
- Présence d'unités de recherches et de développement et d'appui pour la filière

Par contre, les faiblesses à ce niveau sont :

- Manque / mauvaise gestion des ressources en eau
- Production et exportation à tendance monovariétale (plus de 70% de la variété Deglet Nour)

6. Sur le plan légal

Un des points forts sur le plan légal réside dans l'existence d'un cadre légal reconnu des activités de collecte et de conditionnement (CDC)

Par contre, les faiblesses à ce niveau sont :

- Les CDC et les conditions d'agrée des collecteurs et des usines de conditionnement ne sont pas actualisés
- La majorité des collecteurs ne sont pas agréés par l'Etat.
- Manque de coordination entre les opérateurs amont-aval.

► IX. Principaux facteurs de changement sur l'évolution du secteur

Le secteur fait face à plusieurs défis qui sont reliés à un certain nombre de facteurs de changement.

1. Au niveau de la production

Les nouvelles extensions des oasis réalisées durant la dernière décennie, hors du contrôle de l'Etat, ont pesé lourd sur la gestion des ressources en eau en particulier.

Les risques de rareté des ressources hydriques sont à craindre sur le court et le moyen terme. De même, l'augmentation des coûts de production ainsi que la rareté de la main d'œuvre sont des facteurs qui auront des impacts sur le maintien de l'activité des petits exploitants, surtout qu'environ 70% des plantations ont des superficies inférieures à 2 ha.

En plus, ces extensions auront comme conséquence l'augmentation de la production à des niveaux de 400.000 et 450.000 tonnes respectivement en 2025 et 2030, d'après les prévisions de GID (2018). Cette augmentation ne pourra pas être absorbée par la consommation locale et le marché international, malgré tous les efforts projetés. Force est donc d'admettre que l'offre dépassera la demande, résultant en une baisse des prix pour le producteur.

Celle-ci ne pourra pas encourager les petits agriculteurs à poursuivre leurs activités et du moins garantir le déroulement des bonnes pratiques agricoles, ce qui pourra engendrer une baisse des rendements des parcelles et de la qualité du produit.

Une autre conséquence de l'abondance de la production projetée serait le non recours des exportateurs (via leurs collecteurs) à l'achat sur pied aux mois de juin et juillet, comme pratiqué auparavant, vu l'abondance de l'offre. Ce scénario (plutôt pessimiste) n'encouragera pas les agriculteurs à protéger leurs régimes de dattes par les moustiquaires, financés en partie par les exportateurs, sauf effort supplémentaire à déployer par le GID pour remédier à la situation.

Un autre facteur à considérer et qui est lié aux maladies émergentes, notamment le charançon rouge.

De même, les effets des changements climatiques (pluies, sécheresse) ne doivent pas être ignorés. Le décalage notable des saisons (à titre d'exemple la prolongation de la chaleur après l'été, ou bien des températures moins de la normale durant les mois d'avril et mai...) sont des phénomènes observés ces dernières années, et qui avaient comme conséquence des récoltes plus sèches que d'habitude et la propagation des acariens (Boufaroua).

2. Au niveau de la collecte

Le maillon de la collecte est déterminant dans l'obtention d'un produit de qualité. Il constitue aussi le maillon qui relie les exigences du marché (à l'export en particulier) transmises par les exportateurs, avec la réalité du terrain au niveau de la production. Ces exigences seront de plus en plus accrues avec l'abondance de l'offre et le durcissement des exigences des clients. Les exigences de traçabilité ne sont plus une démarche volontaire depuis 2005, mais plutôt une exigence vérifiable.

Les centres de collecte reliés aux exportateurs seront de plus en plus sollicités, dans la décennie à venir, à jouer un rôle de sous-traitant vu le glissement du mois de Ramadan et sa coïncidence de plus en plus avec la période de la récolte et la campagne d'exportation vers le marché européen (campagne principale des fêtes de fin d'année).

3. Au niveau du conditionnement

Suite à la même remarque concernant le glissement du mois de Ramadan, les demandes pour le mois de Ramadan et celle des fêtes de fin d'année seront simultanées, et les usines exportatrices trouveront de la difficulté pour servir les deux demandes avec leurs seules capacités de production.

Les usines de conditionnement doivent se mettre à niveau et se certifier selon les référentiels privés pour pouvoir accéder aux marchés exigeants et rémunérateurs.

4. Au niveau transformation

Les activités de transformation des sous-produits/écarts de dattes sont en constante évolution, malgré les limites technologiques actuelles et les circuits de commercialisation peu connus à l'étranger.

Plusieurs produits représentent un fort potentiel d'évolution, notamment la production de la poudre ou sucre de datte, les barres énergétiques à dattes, les sirops de dattes etc....

Certains produits, comme la poudre et les sirops, peuvent présenter des substituts à d'autres produits présents sur le marché, tels que le sucre blanc et les sirops de sucres invertis ou de glucose issus de maïs...

Pour cela, des investissements dans des équipements permettant ces nouvelles transformations seront nécessaires dans l'avenir ainsi que la formation des personnels dans les différents dérivés de dattes qui correspondent aux nouvelles tendances du marché mondial et peuvent constituer des produits à forte valeur ajoutée.

5. Au niveau commercialisation

Le secteur fait face à une concurrence ardue à l'échelle internationale. Celle-ci menace la Tunisie dans sa position de premier exportateur mondiale. En effet, la Tunisie risque de céder cette place au profit de l'Arabie Saoudite à l'horizon de 2025.

L'entrée en production des nouvelles plantations au Maroc dans le cadre du Plan Maroc vert contribuera probablement à

assurer une certaine autosuffisance du marché marocain, et en conséquence la baisse notable de la part des exportations de la Tunisie sur son premier marché (20% des exportations tunisiennes).

Par ailleurs, l'augmentation de la production au niveau national pourra avoir comme conséquence la baisse des prix, y compris à l'exportation. Malgré une évolution positive des volumes d'exportations, la baisse des prix peut générer une baisse des recettes en devises.

► X. Avantage comparatif/Analyse de la compétitivité du secteur, avec les pays concurrents

1. Concurrence régionale

Les positionnements privilégiés de premier exportateur mondial en valeur pour la Tunisie et parmi les premiers producteurs mondiaux des dattes pour l'Algérie sont confrontés à différents types de menaces.

Les deux pays sont en concurrence pour la commercialisation de la variété « Deglet Nour » fraîche sur des marchés internationaux traditionnels, tels que les marchés européens. Or, dans ces pays, des exigences obligatoires (de sécurité sanitaire, traçabilité, étiquetage, emballage) ou des standards sont définis dans le cadre d'une législation européenne et doivent donc être respectés. La loi européenne est reconduite par les pays membres de l'UE et peut même être renforcée par des exigences privées définies par le marché.

La Tunisie enregistre entre 35 à 45% des exportations. La France a acheté en 2020, 87% de ses dattes à l'Algérie et à la Tunisie. Ces deux pays rivalisent également sur les marchés allemand et italien. Bien que la Tunisie soit le leader sur le marché espagnol, la concurrence avec l'Algérie (30% de plus au cours des dernières années) et avec la France en tant que ré exportateur exerce une contrainte additionnelle sur la Tunisie. Outre la place dominante des exportations en quantité à l'U.E (39.9%), le Maroc reste le principal pays importateur pour la Tunisie (environ 27.7%).

Soulignons que dans le cadre du programme « Maroc vert », le Maroc consolide ses efforts pour relancer sa propre production des dattes aspirant à une autosuffisance à l'horizon de 2025. L'exportation intra-régionale se trouvera alors restreinte. Il est néanmoins important de remarquer que les dattes tunisiennes demeurent moins chères et que les produits ne sont pas parfaitement substituables.

Certes, la datte algérienne conquiert de plus en plus le marché international. Aujourd'hui, le défi pour l'Algérie est de raffermir encore ses exportations de dattes en valorisant son produit. Il s'agit notamment d'optimiser les délais dans le circuit de distribution et de développer une stratégie marketing efficace.

Sur le marché international à l'exportation, alors que la Tunisie et l'Algérie promeuvent la variété Deglet Nour, le Maroc aspire relancer la variété « Medjoul », sa variété de terroir d'origine. Les faibles parts de marché de cette variété sur le marché européen s'expliquent en partie par le prix final relativement élevé (de 17 à 22 euros le kg)²⁰.

Le développement de la filière datte dans chacun de ces trois pays est étroitement lié à sa capacité à résoudre des problèmes d'ordre organisationnel. La bonne gouvernance

permet de coordonner les activités des différents opérateurs au sein de la filière. Elle assure la communication adéquate, réduit les délais, optimise les ressources et garantit la traçabilité.

Pour créer de la valeur, la Tunisie doit miser sur ses avantages comparatifs (positionnement et notoriété de la Deglet Nour, et concurrence limitée avec l'Algérie sur cette variété) pour consolider ses parts de marchés et renforcer les créneaux porteurs, notamment :

- Le marché des dattes BIO ;
- Le marché des dattes dénoyautées (qui peut étaler l'activité sur l'année) ;
- Les produits MDD (Marque De Distributeur) pour les supermarchés, avec tout ce qui s'en suit en termes de certifications qualité. C'est un créneau à fort potentiel ;
- Les produits dérivés de dattes.

2. Autre concurrence internationale

Aussi bien les quantités produites que les quantités échangées et les consommations internationales des dattes sont en progression constante depuis les quatre dernières décennies.

En effet, les tendances de long terme montrent que les quantités produites ont presque quadruplé en 40 ans, passant de 2.659.406 tonnes en 1980 à 9.454.213 tonnes en 2020 (d'après les statistiques de la FAO).

De même, les quantités échangées ont été multipliées par six. Les quantités échangées représentent 16% des quantités produites en 2020 (contre 10% en 1980). Les quantités échangées sont passées de 260.710 tonnes en 1980 à 1.435.601 tonnes en 2020. De plus, les dattes se vendent de plus en plus cher.

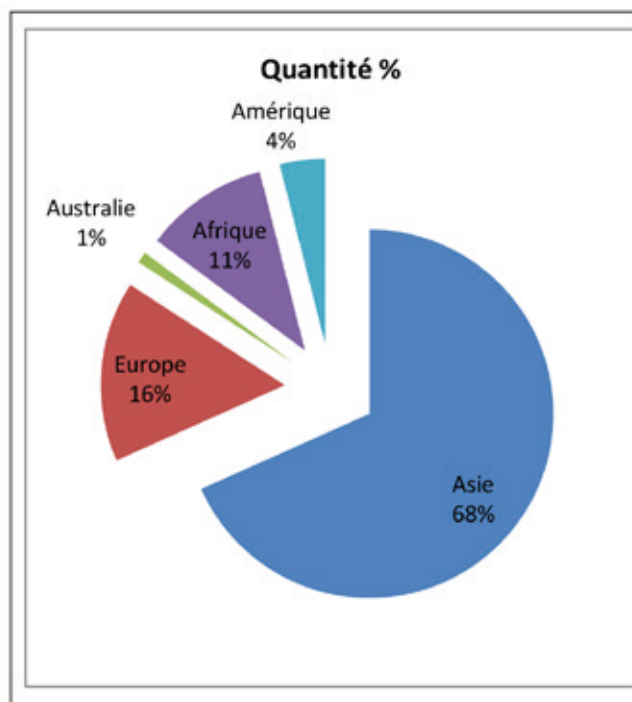
Les périodes de consommation des dattes à l'échelle internationale sont dominées par la demande liée au mois de Ramadan, avec une part de 70% en 2020, suivie par celle des fêtes de fin d'année (Noël) avec une part de 13% ; le reste de la consommation (17%) s'étale sur l'année. Les modes de consommation liés au mois de Ramadan (76% en 2000) et aux fêtes de fin d'année (16% en 2000) régressent légèrement au détriment de la consommation sur l'année (10% en 2000). Les principaux échanges se font en Asie. Sur le plan quantitatif en 2020, l'Asie a absorbé 69% des échanges mondiaux, suivie des marchés européens (16%), de l'Afrique (11%), et enfin de l'Amérique (4%).

Par contre, étant donné les écarts de représentativité valeur/volume, il semble que les marchés européens et américains soient les plus rémunérateurs. En 2020, les parts en termes de valeur sont comme suit : Asie (41%), Europe (38%), Afrique (12%), Amérique (6%)²¹.

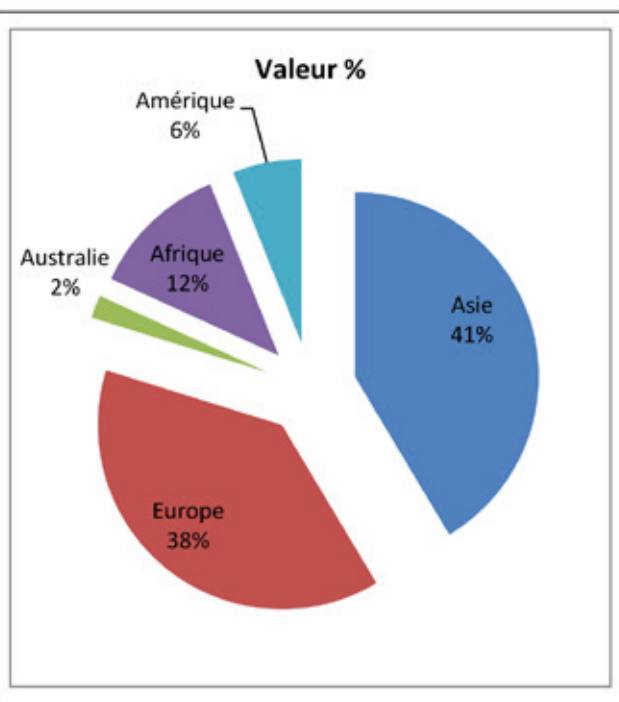
²⁰ Source : FOPRODATTES(2022) : Note du Forum professionnel Maghrébin de la filière datte

²¹ Rebai, T. (2022) La demande internationale de dattes : entre opportunités de marché et contraintes d'accès-FOPRODATTE-2022

Graph 7 : Le marché mondial des dattes en volume (2020)



Graph 8 : Le marché mondial des dattes en valeur (2020)



Source : T. Rebai (FOPRODATTE, 2022)

Comme souligné précédemment, les données relatives à l'année 2020 montrent que la Tunisie demeure le premier exportateur²² en termes de valeur. Cependant, la concurrence mondiale risque d'augmenter sur les prochaines années avec la montée en puissance de l'Arabie Saoudite qui dispose de plus d'atouts sur le marché Asiatique, et qui peut menacer la position de leader de la Tunisie en termes d'exports. La concurrence (à l'échelle internationale) la plus importante s'observe sur le marché européen, le fief traditionnel de la

Deglet Nour de Tunisie. En effet, les importations des dattes sur le marché européen en 2020 totalisent 132.000 tonnes et sont composées par 85.000 tonnes de Deglet Nour (toutes provenances confondues) (64.4%), 33.000 tonnes de dattes communes (25%) et 14.000 tonnes de dattes Medjoul (11.6%). Toujours sur le marché européen, l'Algérie est le premier concurrent de la Tunisie pour la variété Deglet Nour. L'Iran, le Pakistan, les EAU et l'Arabie Saoudite sont les premiers concurrents pour les dattes communes.

²² <https://www.agenceecofin.com/agro/1910-81487-connaissiez-vous-le-premier-exportateur-mondial-de-dattes-en-termes-de-valeur-quizecofin>

► XI. Impact de la Covid sur la Chaîne de Valeur Dattes

La pandémie du COVID-19 a touché tous les acteurs de la filière avec des impacts plus au moins sévères.

En 2020, les stockeurs de matières premières étaient les plus touchés, vue les restrictions imposées par la fermeture des marchés locaux, et surtout la commercialisation la veille du mois de Ramadan. Beaucoup de stocks (provenant de la récolte 2019) restaient invendus jusqu'à l'arrivée de la nouvelle récolte 2020, ce qui a engendré des pertes économiques pour des agriculteurs et des stockeurs.

De même, les ventes sur le marché extérieur ont été touchées par les restrictions et la fermeture de plusieurs frontières à l'étranger. Malgré ça, les exportations en 2020 ont dépassé les 122.000 tonnes contre 113.000 tonnes en 2019 d'après l'ITC. Ces chiffres sont à interpréter avec prudence, car l'ITC donne les statistiques sur l'année civile, par contre le GID

donne les statistiques par campagne (du 1er octobre 2019 jusqu'à fin septembre 2020). Pour le GID, les quantités exportées en 2019/2020 s'élèvent à 120.738 tonnes contre 115.174 tonnes en 2020/2021, ce qui signifie une baisse de 5000 tonnes durant la période COVID.

Par ailleurs, la pandémie avait d'autres conséquences sur la filière, mise à part la diminution conjoncturelle de la demande, notamment :

- Augmentation des coûts de transport ;
- Manque de disponibilité des containers et moyens de transport ;
- Pénurie des emballages ;
- Rareté de la main d'œuvre suite aux restrictions imposées par la distanciation sociale, les absences suite aux maladies...

► XII. Institutions du secteur et contexte institutionnel

Les institutions du secteur comportent les Employeurs, Syndicats, Ministère de tutelle, Organisme de régulation, Marketing promotion ...

La profession est représentée avec d'une part, l'UTAP et la Fédération Nationale des Producteurs des Dattes pour les producteurs et, d'autre part, l'UTICA du côté des industriels et commerçants.

Les opérateurs institutionnels sont représentés par Le ministère de l'Agriculture, avec ses institutions, notamment la DG/PA, la DG/RE, l'AVFA, l'INRAT, etc., qui intervient tant au niveau central qu'au niveau régional à travers les CRDA.

Le ministère de l'agriculture joue un rôle premier dans l'identification des problèmes du secteur agricole en général et ses besoins, la définition des grandes orientations en matière de développement agricole et des stratégies sectorielles, ainsi que dans la coordination et le suivi de la mise en œuvre des dites politiques et stratégies.

En ce qui concerne la branche d'activités des dattes, celle-ci bénéficie d'une attention particulière, eu égard à son importance économique. En effet, trois institutions spécialisées ont été mises en place pour canaliser une telle attention, ce sont :

- Le Groupement Interprofessionnel des Dattes (GID): l'interprofession.
- Le Centre de Formation et de Recyclage Agricole (CFRA)
- Centre de Recherche Phoenicicole de Degache (CRPH)
- Le CTAA (Centre Technique de l'Agroalimentaire)
- L'UTAP (Union des Travailleurs de l'Agriculture et de la Pêche)
- L'INNORPI (Institut National de Normalisation et de la Propriété Industrielle)
- Le CEPEX (Centre de promotion des exportations qui organise la participation aux foires...)

Parmi les foires les plus importantes à l'échelle internationale, nous pouvons citer Anuga et Sial qui sont les deux principaux salons commerciaux à considérer pour approcher les acheteurs sur le marché européen, ainsi que FancyFoods Show aux USA. Food Ingredients est l'événement à privilégier pour approcher les distributeurs d'ingrédients. PLMA est le salon dédié aux détaillants et manufacturiers pour le secteur des marques privées. Biofach est l'incontournable salon pour le secteur bio et la soutenabilité, tout comme Natexpo important pour le marché francophone. SIAL Middle East (Abu Dhabi, UAE) et Dubai Expo sont devenus aussi des adresses incontournables pour les exportateurs tunisiens. Chacun des salons publie une liste des exposants et parfois une liste de visiteurs²³.

► ²³ Source : GIZ(2021) : Exporter des dattes en Europe

► XIII. Profil de l'emploi dans la chaîne de valeur Dattes

1. Volume global de l'emploi

Il n'existe pas de base de données détaillée sur l'emploi au niveau de la chaîne de valeur dans sa globalité. L'informalité et le caractère saisonnier de l'emploi rend difficile la mesure exacte de l'emploi à imputer précisément à la chaîne de valeur. Nous utilisons par conséquent un certain nombre d'hypothèses pour approximer l'emploi dans chaque maillon ainsi que le nombre de jours de travail, indicateur communément utilisé dans ce genre d'activité.

Tableau 13 : Distribution de l'Emploi selon les maillons de la chaîne de valeur

Maillon de la filière	Emploi	Explication
Production agricole	60000	2 millions de jours de travail d'après GID (2018)
Collecte et stockage	400	62 personnes par centre en moyenne travaillant pour une durée moyenne de 60 jours, y compris le personnel de cueillette
Conditionnement et transformation	107 unités	En moyenne, une équipe de 349 personnes (MOD) et (17 MOI), soit un total de 366 personnes, peut conditionner 20 tonnes par jour, selon le mix produit exporté par la Tunisie. Ainsi, pour exporter 120.000 tonnes, il nous faut : $(120.000/20)*366=2190000$ jours de travail
Exportations	150 exportateurs	

Source : Estimation de l'expert métier

2. Estimation de l'emploi au niveau du maillon conditionnement

Cette simulation est basée sur la répartition du mix produit exportée par la Tunisie en 2018/2019 (d'après statistiques du GID 2019). Le tableau suivant reproduit cette répartition en quantités et en pourcentage de chaque famille de produit.

Tableau 14 : Répartition des exportations tunisiennes des dattes par famille de produit

	Famille de produit	Quantité (tonne)	%
DEGLET NOUR	Conditionnées	14907522	12,76%
	Branchées	38277839	32,76%
	Standard	15265034	13,07%
	Marchandes	6343801	5,43%
	Dénoyautées	17598453	15,06%
COMMUNES	Conditionnées	6717047	5,75%
	Naturelles	823726	0,71%
AUTRES	Usage industriel	5861007	5,02%
	BIO	8861448	7,58%
DIVERS		2179726	1,87%
TOTAL		116835603	100,00%

Source : Expert métier selon données du GID (2019)

En se basant sur cette répartition, nous pouvons extrapoler ces pourcentages pour une quantité équivalente à la livraison d'une unité logistique, soit un conteneur 40' de 20 tonnes. Nous obtenons les quantités suivantes par famille de produit :

Tableau 15 : Composition typique d'une livraison de 20 tonnes de produit fini exporté

	Famille de produit	Quantité (tonne)
DEGLET NOUR	Conditionnées	2,55
	Branchées	6,55
	Standard	2,61
	Marchandes	1,09
	Dénoyautées	3,01
COMMUNES	Conditionnées	1,15
	Naturelles	0,14
AUTRES	Usage industriel	1
	BIO	1,52
DIVERS		0,37
TOTAL		20

Source : Estimation de l'expert métier

Hypothèses de simulation des emplois au niveau conditionnement :

Pour réceptionner, traiter et emballer 20 tonnes de produit fini réparties comme indiqué dans le tableau précédent, l'usine doit recevoir un volume de 22 tonnes, en considérant

un taux d'écart de 10%, sachant qu'il y a une tonne de dattes à usage industriel qui peut être récupérée des deux tonnes d'écarts prévues.

Les besoins en effectifs dans une usine de conditionnement de dattes pour produire 20 tonnes de produit fini net sont estimés comme suit :

Tableau 16 : Estimation des effectifs nécessaires pour produire 20 tonnes de produit fini par jour

Activité	Quantité produite/ traitée (tonnes)	Effectif nécessaire	Composition des effectifs
Réception, fumigation, stockage, chargement, déchargement, manutention, divers	22,00 à 24,00	12	4 superviseurs et auto contrôle 2 caristes 2 ouvriers qualifiés (stockage, désinsectisation) 4 ouvriers
Triage	15,62	87	1 superviseur (cheftaine triage) 6 agents de manutention 80 ouvrières de tri
Dattes Branchées	6,55	66	1 superviseur (cheftaine triage) 5 agents de manutention 60 ouvrières de sélection et mise en emballage
Dattes Standard	2,61	6	1 superviseur (cheftaine standard) 5 ouvrières de sélection et mise en emballage
Traitement thermique	9,81	20	4 superviseurs et auto contrôle (1 lavage, 2 traitement, 1 glucosage) 4 ouvriers de manutention traitement 6 ouvriers lavage dattes 2 ouvriers lavage caisses vides- 4 ouvriers qualifiés glucosage
Dénoyautage	3,01	94	1 superviseur (cheftaine dénoyautage) 3 agents de manutention 90 ouvrières de dénoyautage
Conditionnement	9,83	55	1 superviseur (cheftaine conditionnement= mise en emballage dattes conditionnées) 4 agents de manutention 50 ouvrières de mise en emballage
Usage Industriel	1,00	2	2 ouvriers qualifiés
Gardien		3	
Chauffeur/livreur		4	
TOTAL MOD		349	
MOI (5%)		17	10 Cadres et administratifs (Achat, Vente et marketing, RH, Administratif et Comptabilité, Management qualité, Gestion des Opérations (direction d'usine), Production, Maintenance, Recherche et Développement, technicien transformation/process) 7 contrôleurs qualité, traçabilité et hygiène
TOTAL des effectifs pour produire 20 tonnes de produit fini/ jour		366	
Nombre de jours de travail nécessaires pour faire 120.000 tonnes		2 190 000	

Source : Estimation de l'expert métier

Validation des hypothèses de la simulation des emplois dans le maillon conditionnement:

- Nombre d’usines de conditionnement de dattes=107 unités
- Volume total exporté arrondi à 120.000 tonnes de dattes par an
- La capacité moyenne des unités est égale à : $120000/107=1122$ tonnes par an
- Pour produire une unité de livraison par jour (un conteur de 20 tonnes composé par le mix produit des exportations), nous avons besoin d’un effectif total de 366 personnes par jour
- Ainsi, le nombre de jours ouvrables est de $1122/20= 56$ jours ouvrables sur la base d’une capacité de production de 20 tonnes par jour.
- Si on prend comme base une production journalière moyenne de 10 tonnes uniquement, nous aurons 112 ouvrables en moyenne, ce qui est plus proche de la réalité (en moyenne). En effet, il y a une grande dispersion entre les unités quant à leurs capacités journalières de production (entre 3 et 50 tonnes) et le nombre de jours ouvrables (entre 60 et 300 jours) pour chacune d’entre elles.
- Soit un total 2190000 jour d’emploi par an.

3. Estimation de l’emploi au niveau du maillon collecte

Pour continuer avec la même simulation et les mêmes hypothèses énoncées dans le paragraphe précédent pour le maillon conditionnement, nous allons considérer qu’une usine qui reçoit 22 à 24 tonnes par jour, son fournisseur en amont (le collecteur) doit récolter des parcelles qui produisent environ 32 tonnes de brut en se basant sur un taux d’écart aux champs proche de 30%. Les 32 tonnes représentent la production de 3 parcelles de 1 ha chacune environ selon le niveau d’entretien de ces palmeraies²⁴. Sur cette base, le collecteur aura besoin de 4 équipes (chantiers) de 15 personnes chacun par jour pour cueillir, pré trier sur champ et classer les fruits en dattes branchées, vrac, Chbaba (non mures), sèches, écarts...

La production moyenne d’une équipe de 15 personnes est de 2 à 2.5 tonnes de produit pré trié dans la palmeraie. Nous allons considérer une production moyenne de 2.5 tonnes par équipe de 15 personnes par jour de produit pré tiré au niveau de la palmeraie. Une composition moyenne d’une équipe de 15 personnes est comme suit :

Tableau 17 : Répartition typique d’une équipe de cueillette au niveau de la collecte

Tâche	Effectif nécessaire	Composition des effectifs
Coupe des régimes	4	2 ouvriers qualifiés (grimpeurs) 2 ouvriers pour descendre les régimes
Tri	11	10 ouvriers qualifiés pour le tri et la classification en dattes branchées, vrac, écarts... 1 ouvrier de manutention

Source : Estimation de l’expert métier d’après entretiens terrain (2022)

Les lots provenant de la palmeraie sont ensuite acheminés vers le centre de collecte pour subir un ensemble de traitements post récolte en fonction des exigences du client (l’exportateur). Il peut s’agir d’une désinsectisation, d’un pré triage des dattes en vrac (qui vont représenter 30 à 40% du

volume récolté), le stockage réfrigéré, ...

Le tableau suivant illustre une estimation de la composition et la répartition des effectifs travaillant dans le centre de collecte lui-même.

► ²⁴ Une parcelle d’un ha peut produire jusqu’à 12 tonnes si elle est bien entretenue, et produit entre 7 et 9 tonnes dans le cas d’un entretien basique. Le rendement dépend aussi de la densité des plantations par ha.

Tableau 18 : Répartition typique d'une équipe au niveau du centre de collecte

Activité	Effectif nécessaire	Composition des effectifs
Gestion du centre	2	1 gérant du centre 1 secrétariat
Réception, manutention, désinsectisation, chargement, déchargement, stockage	6	1 superviseur 2 ouvriers qualifiés (désinsectisation, stockage) 3 ouvriers de manutention
Pré triage	22	1 superviseur (cheftaine) 20 ouvrières de triage 1 contrôle qualité
Traitements externes et divers	2 personnes	2 chauffeurs/livreurs
TOTAL	32	

Source : Estimation de l'expert métier

Cet effectif peut travailler 60 jours environ en parallèle avec le déroulement de la récolte.

Validation des hypothèses pour la simulation des emplois dans le maillon de la collecte :

Pour un collecteur moyen qui fait 300 tonnes par saison de 60 jours, ça revient à faire 5 tonnes de produit fini (à son niveau)²⁵ par jour.

Ce volume représente le travail de deux chantiers de 15 personnes chacun par jour.

Ainsi, un collecteur ayant une capacité de 300 tonnes par campagne de 60 jours, devra avoir les effectifs suivants au niveau de la récolte et au centre de collecte :

Tableau 19 : Récapitulatif des effectifs et des emplois d'un collecteur de taille 300 tonnes par campagne de 60 jours

Etape	Effectif nécessaire	Composition des effectifs
Au niveau de la collecte aux palmeraies (cueillette, pré triage, classification)	30 personnes (réparties sur deux équipes ou chantiers)	4 ouvriers qualifiés (grimpeurs) 4 ouvriers pour descendre les régimes 20 ouvriers qualifiés pour le tri et la classification en dattes branchées, vrac, écarts... 2 ouvriers de manutention
Au niveau du centre de collecte (opérations post récolte)	30 personnes	1 gérant du centre 1 secrétariat 2 superviseurs/cheftaines 2 ouvriers qualifiés (désinsectisation, stockage) 3 ouvriers de manutention 20 ouvrières de triage 1 contrôle qualité
Traitements externes et divers	2 personnes	2 chauffeurs/livreurs
Total	62 personnes	

Source : Estimation de l'expert métier

► ²⁵ Un produit fini au niveau collecteur devient une matière première pour l'industriel exportateur

Cette estimation de la capacité moyenne de 300 tonnes par collecteur n'est pas loin de la réalité.

En effet, si on considère que 70% de la production comestible passe par les collecteurs, ce volume comestible représente la somme de la consommation locale (environ 60.000 tonnes) et le volume exporté (environ 120.000 tonnes), soit un volume total de 180.000 tonnes. En considérant 70% de ce volume total, les collecteurs doivent traiter ($180.000 \times 70\%$), soit un volume de 126.000 tonnes.

En divisant les 126.000 tonnes par le nombre moyen de collecteurs (400), on obtient une capacité moyenne de 315 tonnes, qui n'est pas loin de notre estimation.

4. Estimation de l'emploi au niveau du maillon production

Pour continuer avec la même simulation et les mêmes hypothèses énoncées dans les paragraphes précédents pour

le maillon conditionnement et collecte, nous continuons à considérer qu'une usine qui reçoit 22 à 24 tonnes par jour, son fournisseur en amont (le collecteur) doit récolter des parcelles qui produisent environ 32 tonnes de dattes comme produit brut en se basant sur un taux d'écart aux champs proches de 30%. Les 32 tonnes représentent la production de 3 parcelles de 1 ha chacune environ selon le niveau d'entretien de ces palmeraies comme stipulé dans nos hypothèses ci-dessus. Nous allons continuer notre simulation au niveau de la production sur la base de production de trois parcelles (d'un ha chacune) qui donnent 24 tonnes de produit réceptionné par l'usine, soit un rendement de 8 tonnes par parcelle de produit fini (au niveau collecte).

La répartition des tâches et des jours de travail au niveau production dans une parcelle de 1 ha est estimée comme suit :

Tableau 20 : Estimation des effectifs et des emplois au niveau production pour une parcelle de 1 ha et une production de 8 tonnes brutes de dattes

Étape	Effectif nécessaire	Composition des effectifs
Production	02	Un (01) Agriculteur (Le propriétaire) : qui travaille environ 100 jours/an répartis comme suit : 2 fois/ semaine (travail du sol, fertilisation, nettoyage, irrigation par eau de puits superficielle, pose des moustiquaires à la charge de l'agriculteur) Un (01) ouvrier qui travaille aussi environ 105 jours par an répartis comme suit : Irrigation : 1 fois/ 5 jours (soit 72 jours par an) ; Pollinisation : 20 jours : (sur la base de 10 palmiers/ jour) * 100 palmiers x 2 montées par palmier ; « Mfergua » : descente des régimes : 10 jours ; Divers : 2-3 jours (élimination des herbes, nettoyage...)

Source : Estimation de l'expert métier sur la base d'une enquête qualitative

Sur cette base, l'effectif nécessaire pour entretenir les trois parcelles est de 6 personnes (3 agriculteurs propriétaires et 3 ouvriers) qui peuvent travailler chacun 100 et 105 jours par an pour le propriétaire et l'ouvrier respectivement. Ainsi, pour produire 32 tonnes sur l'arbre (ou 24 tonnes nettes), nous consommons $(6 \times 105) = 630$ jours de travail par an.

En généralisant cette hypothèse sur toute la récolte (344.600 tonnes en 2020 d'après GID), nous obtenons près de 6.784.312 de jours de travail au niveau du maillon de la production.

Il faut noter que l'estimation établie par le GID (2018) de 2 millions de jours de travail était basé sur une moyenne de production de 256.000 tonnes entre les années 2014/2015 jusqu'à 2018/2019.

La production a évolué de près de 34% entre cette période et la récolte de 2020 ; par contre la récolte de 2021 est estimée à 368.000 tonnes (GID, 2022), ce qui nous donne un taux d'évolution de près de 44% par rapport à la période citée, entre 2014/2015 et 2018/2019.

5. Potentiel d'amélioration des rendements au niveau production et collecte

Il est clair que les ratios d'utilisation de la récolte indiquent clairement que le taux de perte de la récolte est élevé même si on le compare avec les autres principaux pays producteurs de dattes, où ce taux est proche de 25% uniquement.

En Tunisie, la récolte estimée à 344.600 tonnes en 2020, est utilisée comme suit :

- Environ 120.000 tonnes exportées ;
- Environ 60.000 tonnes consommées localement, sur la base d'une consommation moyenne de 5 kg/personne/an ;
- Le reste $(344600 - 120000 - 60000) = 164600$ tonnes en pure perte, soit un taux de 47.76% de pure perte. La majorité de cette quantité est composé de dattes de qualité inférieure est utilisée comme aliment pour bétail.

Ce taux de pure perte est très élevé. Force est donc d'admettre qu'il y a un grand potentiel pour améliorer les rendements au niveau des palmeraies et réduire ces

pertes de la récolte entre autres par des activités de transformation et une meilleure valorisation.

6. Tendance d'évolution de l'emploi

6.1. Principales caractéristiques de l'emploi

L'emploi dans la filière demeure relativement hétérogène selon les maillons de la chaîne de valeur.

L'emploi est dominé par l'informalité au niveau de la production, de la collecte et des petites structures de conditionnement et de transformation en produits dérivés ce qui rend quasiment impossible la collecte des données sur l'emploi. Une dimension genre intervient clairement au niveau du conditionnement et de la transformation. De nombreuses femmes travaillent dans l'informalité et dans des conditions de travail relativement précaires. Elles sont en général payées à un tarif de 20 DT/jour.

L'emploi se caractérise également par une saisonnalité en particulier dans les premiers maillons de la chaîne de valeur ce qui explique également l'informalité.

Le travail dans les usines de conditionnement n'est pas attractif. La demande est souvent supérieure à l'offre. Il ressort des entretiens conduits auprès des professionnels à Tozeur que les chômeurs ne sont souvent pas attirés par cette activité.

Il est également important de souligner que l'emploi dans les grandes entreprises est beaucoup mieux organisé, plutôt formel, le travail étant assuré sur toute l'année. Cependant, certaines grandes entreprises, ont recours à la sous-traitance pour répondre aux besoins du marché à l'export et participe indirectement à l'informalité qui règne dans les petites structures.

7. Analyse SWOT

Cette analyse SWOT est le résultat de l'ensemble des réflexions conduites par les experts ainsi que les participants à l'atelier 1. Elles résultent donc d'un travail collectif et consensuel.

Tableau 21 : Analyse SWOT chaîne de valeur Dattes

FORCES	FAIBLESSES
• Vision stratégique et appui des hautes instances • Infrastructure industrielle développée et structurée • Plusieurs entreprises exportatrices certifiées • Existence de cahiers de charge pour les usines et les collecteurs • Infrastructure de stockage développée • Présence d'unités de recherches et de développement et d'appui et fonds dédiés pour la filière • Position de leader et notoriété/ renommée de Deglet Nour sur ses principaux marchés • Savoir-faire reconnu, connaissance implicites et explicites dans l'industrie • Une Production relativement importante • Positionnement important à l'international (premier exportateur en valeur) • Savoir-faire capitalisé depuis des décennies • Bonne réputation à l'international du label « Deglet Nour de Tunisie » • Proximité des marchés européens et facilités logistiques • Programmes de mise à niveau et certifications qualité de plusieurs exportateurs	• Surexploitation des ressources en eau • Morcellement des parcelles (80% < 2 ha) • Faible encadrement des producteurs (GDA focalisées sur l'irrigation d'eau) • Manque de coordination entre les opérateurs amont-aval • Manque d'organisation des producteurs agricoles • Défaillances au niveau du maillon de collecte et de classification des dattes • Certaines unités de conditionnement qui ne sont pas habilités sont agréées • Faible encadrement dans les unités de conditionnement • Les exportations sont focalisées sur le marché marocain • Faible taux de valorisation des écarts des dattes • Production monovariétale (environ 80% Deglet Nour) • Problèmes de logistique à l'export • Manque d'innovation • Les unités de conditionnement et d'exportation hétérogènes du point de vu technologies et certifications • Faible taux d'encadrement à tous les niveaux et rareté de la main d'œuvre qualifiée • Les Bonnes Pratiques culturelles ne sont ni standardisées ni généralisées • L'usage des moustiquaires n'est pas généralisé • Beaucoup de nouveaux acteurs (dans l'industrie) sont plutôt des opportunistes que des industriels et risque de concurrence par le bas-prix et la détérioration de l'image « Deglet Nour de Tunisie»

OPPORTUNITES	MENACES
• Proximité des marchés européens à forte demande et facilités logistiques • Les dattes sont adaptées aux attentes de BIO et de naturel • Demande croissante sur la culture BIO (part à l'exportation 10% actuellement) • Filière inclusive • Propriétés nutritionnelles et caractéristiques reconnues de la Deglet Nour • Croissance de la demande et la consommation internationale et locale • Filière à faible empreinte carbone • Potentialités offertes par les marchés exigeants et les dattes BIO • Possibilité d'introduire la technologie et la mécanisation agricole • Possibilité de valorisation des sous-produits de la datte et du palmier	• Le marché marocain à la baisse (stratégie marocaine visant l'autosatisfaction) • Concurrence internationale et algérienne (sur la Deglet Nour) surtout au niveau des marchés traditionnels • Effet du glissement du mois de Ramadan sur la capacité de réponse à la demande du marché • Hausse des coûts de revient • L'effet des changements climatiques sur la qualité de la récolte (sécheresse, pluies) • Les risques des maladies émergentes (charançon rouge ...) • L'impact des changements climatiques (sécheresse) • La hausse du coût de production • Risque de surproduction sur la baisse des prix

► XIV. Vision pour l'avenir du secteur

1. Stratégie du Gouvernement pour le développement de la CdV dattes

Une stratégie de développement de la filière dattes a été élaborée en 2000 par le Ministère de l'Agriculture en collaboration avec l'ensemble des intervenants institutionnels de la filière dattes.

Plus récemment, le GID (2018) a élaboré une stratégie pour le secteur des dattes à l'horizon de 2025-2030. Les éléments de cette stratégie ont été discutés lors des ateliers et sont repris dans les paragraphes ci-dessous.

2. Orientations stratégiques de l'atelier de prospection technique

Lors de l'atelier de prospection technique qui a eu lieu les 17 et 18 mars 2022, la stratégie du GID a été discutée avec des représentants des principales parties prenantes de la filière dattes en Tunisie (institutionnels, représentants du métier et des opérateurs économiques).

La stratégie énoncée par le GID (2019) à l'horizon 2025-2030 stipule la croissance sur les marchés suivants (quantités en tonnes):

Tableau 22 : Prévisions de l'évolution de la croissance sur les marchés visés par la stratégie du GID

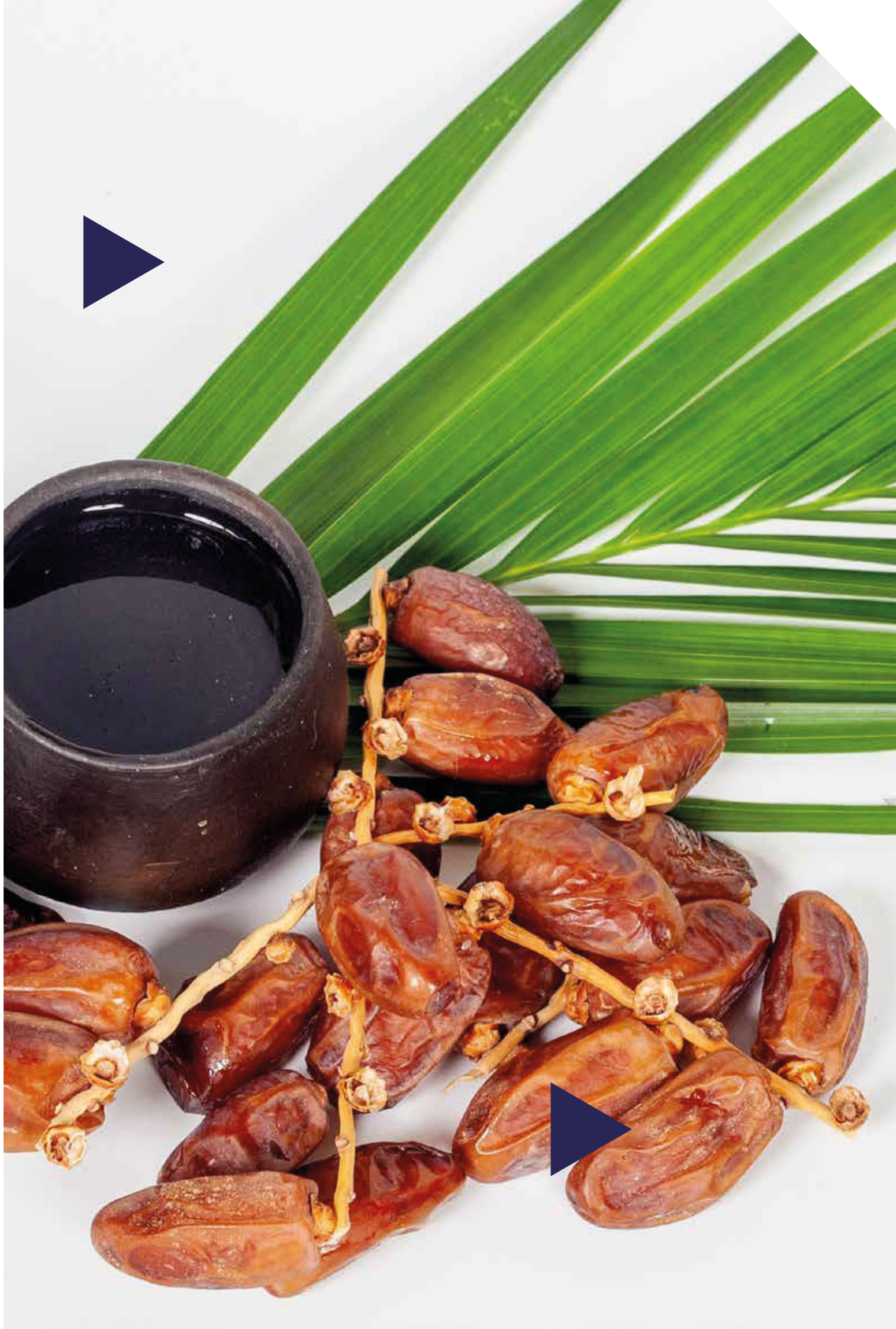
Marché	Moyenne des exportations	Exportations projetées en 2025	Exportations projetées en 2030
Europe	45000	55000	70000
Maroc	32000	20000	16000
Afrique	1250	7000	15000
Amérique	11500	20000	25000
Asie	22600	40000	62000
Australie	250	500	1000
Total	115000	150000	200000

Source : GID (2018)

Les axes de cette stratégie peuvent être résumés comme suit :

Tableau 23 : Objectifs énoncés dans la stratégie du GID

Domaine	Objectifs
Augmentation de la production	Atteindre une production de 400.000 tonnes en 2025 et 450.000 tonnes en 2030
Augmentation de la production et amélioration de la qualité	Objectif 1: Améliorer la fertilité des terres dans les oasis
	Objectif 2: Généralisation de la mécanisation (installation de 30 unités dans les structures professionnelles)
	Objectif 3: Promouvoir la biodiversité (80 mille plants subventionnés à 50%)
Protection sanitaire	Objectif 1: Achèvement du contrôle sanitaire de tous les palmiers des oasis
	Objectif 2: Lutte contre l'infestation (couvrir 200.000 tonnes en 2030)
	Objectif 3: Lutte contre les maladies et les ravageurs
Nouvelles plantations et gestion de l'eau	Objectif 1: Règlement de la situation foncière dans les nouvelles plantations
	Objectif 2: Rationalisation de l'utilisation de l'eau d'irrigation (économie d'eau sur 28000 ha à partir de 2020)



Domaine	Objectifs
Organisation professionnelle	Objectif 1: Encourager la création de sociétés coopératives ou de sociétés de services spécialisées dans la récolte et la collecte
	Objectif 2: Généralisation de l'approche des GIE (Groupement d'Intérêt Économique)
	Objectif 3: Mise à niveau du maillon de la collecte et mise à jour du CDC
Et Promotion de la consommation locale et l'exportation	Objectif 4: Promotion de la consommation locale
	Objectif 5: au niveau exportation: atteindre 150.000 tonnes en 2025 et 200.000 tonnes en 2030
Autres objectifs ajoutés lors de l'atelier : Volet compétences	Objectif 1 : Renforcer les capacités dans la récolte, la collecte, le conditionnement et la commercialisation
	Objectif 2 : Renforcer l'offre de formation initiale dans la chaîne de valeur

Source : Adaptation d'après la stratégie du GID (2018)

3. Lacunes dans les capacités d'affaires

Les principales capacités d'affaires à développer pour l'atteinte des objectifs de la Vision qui ont été dégagées au cours de l'atelier technique et affinées par la suite sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau 24 : Lacunes dans les capacités d'affaires

N°	Capacité d'affaire à développer	Explication
1	Technologies de l'information et de la communication	Irrigation assistée par ordinateur, logiciels d'optimisation de la collecte et du stockage, vente à distance, etc.
2	Processus de production	Modernisation des processus de production au niveau de tous les maillons de la chaîne (bonnes pratiques agricoles et industrielles, mécanisation, etc.
3	Normalisation, traçabilité et qualité	Standardisation, normalisation
4	Développement stratégique et RDI	Développement de nouveaux produits dont la culture du biologique, la recherche de nouveaux dérivés des dattes, de nouveaux marchés, etc.
5	Logistique	Capacité à optimiser la chaîne de valeur interne et externe des différents intervenants.

Source : Reproduction des auteurs d'après les outputs du premier workshop

► XV. Besoins en compétences requises

1. Profil actuel des principales professions et compétences clés

Pour rappel, la chaîne de valeur des dattes est constituée de quatre maillons principaux :

La production agricole (1), la collecte, le stockage et les opérations post-récolte (2), le conditionnement et la transformation des dattes (3), la commercialisation des dattes (4).

Après avoir décrit brièvement chacun de ces maillons et les spécificités de l'emploi qui le caractérise, nous listons dans ce qui suit les principales professions que l'on y retrouve (ou qu'on devrait y retrouver selon les capacités d'affaires à développer) et décrire les plus pertinentes et les plus importantes.

1.1. Principales Professions de la chaîne de valeur des dattes

La chaîne de valeur des dattes commence par la production agricole (1).

A ce niveau, on compte en Tunisie 60.000 agriculteurs (**responsables d'exploitation agricole**) géographiquement concentrés dans la région du Sud tunisien (la moitié se trouvant dans le gouvernorat de Kébili). Le travail de ce maillon de la chaîne est caractérisé par l'informel, la saisonnalité, la faiblesse des qualifications, l'ancestralité des techniques utilisées et la taille réduite des exploitations agricoles. Il est essentiellement réalisé par l'exploitant lui-même, qui est souvent assisté par les membres de sa famille ou des ouvriers qu'il recrute au besoin selon le calendrier des engagements agricoles du palmier-dattier (travail du sol, protection des régimes, irrigation, etc.). La principale profession que l'on retrouve ici est donc **Ouvrier agricole**.

La bonne maîtrise des tâches réalisées par l'ouvrier agricole nécessitant la connaissance des bonnes pratiques agricoles, il est encadré par un **technicien agricole** issu, parfois, de l'exploitation agricole elle-même mais venant, le plus souvent, d'une société de services.

Ces dernières sont nombreuses à opérer dans ce secteur du fait de la faiblesse des qualifications des ressources humaines des exploitations agricoles et de leur manque de moyens.

C'est ainsi qu'elles interviennent aussi bien au niveau informationnel qu'opérationnel par la réalisation de certaines opérations périphériques comme le désherbage mécanique, la lutte contre les acariens, la restauration des réseaux d'irrigation, etc. L'on y retrouve donc souvent des **techniciens agronomes**, des **techniciens en irrigation et drainage** ou des **ingénieurs agronomes**.

Ces derniers intervenant particulièrement dans le domaine de la vulgarisation agricole, la sensibilisation et la formation. Les sociétés de service peuvent également intervenir dans des opérations plus centrales comme la descente des régimes de dattes ou encore la récolte et la vente pour pallier le manque de main-d'œuvre, particulièrement lors de la saison des récoltes. Elles mettent ainsi à disposition des exploitants des **ouvriers agricoles** qu'elles encadrent.

La collecte et le stockage des dattes (2) se fait dans des centres de collecte. Les opérateurs de ce maillon sont connus sous le nom de Collecteurs. Ils sont au nombre de 400 en moyenne et constituent un très important maillon de la chaîne de valeur des dattes dans la mesure où 70% de la récolte passe par eux (30% étant directement écoulés par les exploitants agricoles eux-mêmes sur le marché local). Dans les centres de collecte et de stockage, les dattes subissent d'abord un traitement de désinsectisation/fumigation afin de tuer les vers vivants et contrôler l'infestation. Elles sont par la suite stockées dans des chambres froides puis triées selon leurs caractéristiques et les besoins des différents marchés. Ces opérations devant respecter les bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication et certaines normes nationales et/ou internationales selon le marché de destination, l'on peut retrouver ici des **techniciens qualité** mais l'essentiel des opérations est assuré par des **ouvriers spécialisés** (ouvrières), qui sont suivis et contrôlés par les **superviseurs**.

Le conditionnement et la transformation des dattes (3) se fait dans des entreprises dont certaines se limitent au travail des dattes naturelles alors que d'autres réalisent une gamme de familles de produits plus étendue, dont les dattes conditionnées, les dattes dénoyautées, ... Ce qui nécessite la réalisation d'autres opérations comme le lavage, l'hydratation, le séchage, le glucosage, l'emballage et l'étiquetage. Ce travail est réalisé quasi exclusivement par des ouvrières qui travaillent à la chaîne dans des conditions de travail

souvent assez rudimentaires et avec des niveaux de rémunération basiques. On compte près de 107 unités industrielles formelles de conditionnement.

Certaines de ces entreprises combinent la vente des dattes de bouche et les produits dérivés de dattes (sucre de dattes, sirop de dattes, barre énergétique, confiture de dattes, etc.) ; alors que d'autres se spécialisent uniquement dans la production de produits dérivés.

Ce maillon de la chaîne est encore embryonnaire et la plupart des opérateurs se limitent à la vente de dattes de bouche. Il y aurait actuellement une dizaine d'unités industrielles et 15 à 20 unités artisanales ou semi industrielles qui font de la transformation de dattes.

Là aussi, le travail est assuré par des ouvrières aux faibles qualifications qui travaillent à la chaîne dans des conditions de travail minimalistes et pénibles.

Cette pénibilité est due, d'un côté aux techniques rudimentaires qui sont le plus souvent utilisées (extraction manuelle du sucre de datte par exemple) ou encore au bruit des machines (dont les broyeurs par exemple).

Les dattes sont séchées (naturellement ou au four) puis broyées, conditionnées et expédiées.

La principale profession ici aussi est donc **ouvrier qualifié**, assisté par des **techniciens qualité** et suivi par des **superviseurs**. Des **agents administratifs** assistent la direction générale dans la conduite des activités commerciales, comptables et financières dans les grandes entreprises alors que dans les petites unités, le propriétaire, il s'agit le plus souvent de femmes entrepreneures, réalise l'ensemble de ces activités.

Les écarts de tri, c'est-à-dire les dattes qui ne sont pas considérées de qualité suffisante pour être commercialisées en l'état ou sous forme de produit dérivé, sont transformés ou vendus en l'état pour diverses utilisations dont essentiellement comme alimentation de bétail.

Cette activité n'est pas encore suffisamment exploitée, les industriels considérant encore les écarts de tri comme « un déchet » dont ils ont tendance à se débarrasser au premier acheteur et ne pensent pas encore suffisamment aux moyens de mieux le valoriser alors que certains marchés, notamment à l'export, sont demandeurs de ce type de produit. En outre, l'aggravation de la sécheresse dans la région

contribue à l'assèchement des dattes qui deviennent ainsi plus rapides à sécher et plus faciles à broyer, ce qui est de nature à faciliter leur transformation. Des **ouvriers qualifiés** assurent l'essentiel des activités de ce maillon.

On observe également à ce niveau le recours aux **techniciens qualité** pour respecter les normes de qualité exigées par les différents marchés, notamment ceux du bio et de l'export, et aux **superviseurs** pour le contrôle du travail des ouvrières. Enfin, la valorisation de l'arbre palmier-dattier est une activité qui reste à développer, l'étant encore très insuffisamment jusqu'à maintenant, de très rares entreprises assurant la transformation du palmier en bois exploitable, en vannerie (feuilles du palmier), en combustible (palmes mortes) ou encore en compost.

D'une manière générale, on peut constater que de plus en plus d'usines de conditionnement de dattes se sont engagées, au cours des dernières années, dans des activités de transformation des dattes, du fait de la forte demande et de la valeur ajoutée des dérivés de dattes, particulièrement sur certains marchés à l'export. Ce maillon est dominé par quelques grands propriétaires qui emploient parfois des centaines d'ouvrières mais l'on voit se développer de plus en plus des micro-entreprises qui opèrent dans de petits locaux improvisés à la commande.

La commercialisation (4) est essentiellement destinée à l'exportation, les Tunisiens étant de faibles consommateurs de dattes. On compte d'après le GID, 150 unités d'exportation. La vente est supervisée par les propriétaires eux-mêmes qui gèrent la prospection commerciale, la négociation des contrats, la participation aux salons à l'étranger, la gestion des opérations de l'export, etc.

Dans les grandes unités de production, il existe plusieurs professions en support selon la culture et les croyances du dirigeant. Ainsi, l'on peut retrouver les professions suivantes: **commercial, acheteur, logisticien, maintenancier, gestionnaire, comptable**, essentiellement. Dans les petites unités, c'est le propriétaire, généralement une entrepreneure, qui s'occupe directement de ces activités. L'on peut noter que la profession Marketing manque cruellement à la liste des professions.

Le tableau suivant résume l'ensemble des professions décrites ci-dessus :

Tableau 25 : Emploi selon les professions et le genre

Profession	Structure de l'emploi	Part des femmes
1. Cadres supérieurs		
a- Cadres supérieurs administratifs		
Responsable d'une exploitation agricole	Un dans 5% des exploitations agricoles	-
Responsable d'une société de services	Un dans 10% des sociétés de services	-
Dirigeant d'une unité industrielle	Un dans 20% des unités industrielles	Dont 20% femmes
b- Cadres supérieurs techniques		
Directeur d'usine ou de production.	Un dans 20% des unités industrielles	Dont 10% femmes
Agronome.	Un dans 5% des unités industrielles	- Dont 10% des femmes
	Un dans 5% des oasis	- Dont 10% des femmes
Directeur maintenance.	Un dans 5% des unités industrielles	-
2. Cadres moyens		
a- Cadres moyens administratifs		
Responsable administratif et financier	Un dans 80% des unités industrielles	Dont 50% femmes
Acheteur	Un dans 50% des unités industrielles	Dont 20% femmes
Comptable	Un dans 90% des unités industrielles	Dont 50% femmes
Commercial	Un dans 10% des unités industrielles	Dont 5% femmes
b- Cadres moyens techniques		
Superviseurs ou chefs d'équipe	Un dans 5% dans chaque unité industrielle	Dont 85% femmes
Techniciens qualité	Un dans 3% dans chaque unité industrielle	Dont 85% femmes
Logisticien	Un dans 5% des unités industrielles	Dont 50% femmes
Maintenancier	Un dans 20% des unités industrielles	-
Technicien agricole	Un dans 5% des oasis	Dont 10% femmes
Technicien en irrigation	Un dans 5% des oasis	Dont 10% femmes
3. Exécution		
Agent administratif polyvalent	2% dans chaque unité industrielle	Dont 80% femmes
Assistant administratif	2% dans chaque unité industrielle	Dont 80% femmes
Ouvrier agricole	Un ouvrier par parcelle de 1 ha	-
Ouvrier spécialisé	3% dans les différents maillons	Dont 50% femmes
Ouvrier qualifié	5% dans les différents maillons	Dont 50% femmes
Agent de sécurité, d'entretien	1% dans chaque unité industrielle	-

Source : Experte compétences

1.2. Professions retenues

Afin de sélectionner les professions sur lesquelles se concentreront les propositions de développement de compétences, les cinq lacunes des capacités d'affaires déjà identifiées au cours de l'atelier de prospection technique ont été mobilisées. Parmi ces professions, certaines sont déjà présentes au niveau des entreprises de la filière mais souffrent d'un déficit quantitatif (leur effectif n'est pas suffisant) ou qualitatif (inadaptation ou insuffisance de compétences) alors que d'autres sont à prévoir (recrutements à programmer).

C'est ainsi qu'il existe tout d'abord plusieurs opportunités pour la filière dattes à travers une plus intense et meilleure utilisation des **technologies de l'information et de la communication (1ère capacité d'affaires à développer)**, notamment au niveau :

- De la prospection des marchés et de la clientèle via les réseaux sociaux et des études de marché en ligne (**marketeur**). Ces activités étant quasiment inexistantes du fait de l'absence de marketeurs dans les entreprises de collecte, de conditionnement et de transformation des dattes. En effet, plusieurs études²⁶ ont montré que ce sont les dérivés de dattes qui représentent le plus fort potentiel en matière d'exportation. Or, la Tunisie continue d'exporter l'essentiel de sa production sans transformation, cette dernière ne représentant qu'entre 20 à 30% de ce qui peut être valorisé par la transformation²⁷. En outre, le Maroc continue d'être le premier marché d'exportation de la Tunisie, mais ce dernier pays a réalisé, au cours des dernières décennies de grands investissements afin de réduire sa dépendance dans ce domaine.

Des études de marché sont alors à prévoir, particulièrement concernant les trois dérivés les plus prometteurs suivants : la pâte de dattes, la poudre de dattes et le sirop de dattes et ce sont respectivement les marchés suivants qui sont les plus prometteurs pour chacun de ces dérivés : France, Allemagne, Etats-Unis; France, Etats-Unis, Allemagne ; Canada, Emirats Arabes Unis, Canada alors que la Tunisie continue d'exporter.

Ces transformations de la filière dattes (orientation vers les produits dérivés et d'autres

marchés d'exportation que le Maroc) nécessite le développement de la fonction marketing au sein des entreprises de la filière, spécialement celles de la transformation des dattes.

Or, cette fonction est quasi-inexistante actuellement dans l'ensemble de la chaîne de valeur. Ceci est autant, sinon plus, valable pour les aspects reliés aux réseaux sociaux, au marketing digital, et, d'une manière plus générale, à la veille et l'étude des tendances des marchés via les médias sociaux et l'Internet.

En effet, les promoteurs actuels demeurent classiques dans leur approche des marchés (carnet d'adresses habituel) et ne recrutent pas, ni ne développent en interne, des profils qui pourraient permettre le développement d'un département de marketing et de marketing digital.

- De la vente en ligne (**commercial**). Les ventes en ligne étant très peu développées du fait que les commerciaux n'ont pas intégré ces nouvelles méthodes dans leur démarche de démarchage et de vente. Or, par exemple pour la poudre de dattes, la vente en ligne, qui a généré environ 1/3 du revenu de ce marché, est le deuxième principal circuit de distribution pour ce produit à travers le monde²⁸.

- De l'achat en ligne de matières premières, de packaging, de matériel et de fournitures en ligne (**acheteur**). L'achat continue également d'être entrepris à l'ancienne avec les réseaux habituels de fournisseurs.

- De la bureautique (**assistant administratif**). Les logiciels de bureautique sont peu maîtrisés par les assistants administratifs et les équipements informatiques sont archaïques lorsqu'ils ne sont pas inexistantes.

La filière dattes peut également être développée par une meilleure modernisation du **processus de production (2ème capacité d'affaires à développer)**, notamment au niveau :

- Des tâches opérationnelles de tri, de conditionnement et de transformation des dattes qui sont actuellement effectuées par des ouvriers non qualifiés ou spécialisés. Le renforcement de ces effectifs par des ouvriers qualifiés qui auront reçu une formation théorique leur permettant

²⁶ Etude PAMPAT 2 : <https://pampat.tn/documents-telechargeables-derives-de-dattes/>

²⁷ Analyse de la filière Dattes, Centre d'études et de prospective industrielles, API, 2017.

²⁸ Etude PAMPAT 2 : <https://pampat.tn/documents-telechargeables-derives-de-dattes/>

d'assurer une efficacité et une amélioration continue des tâches effectuées permettrait d'intégrer les bonnes pratiques de production industrielle dans le processus de production actuel qui demeure assez basique.

- De la mécanisation du processus de production actuel (Responsable maintenance) et de la modernisation de la supervision de la chaîne de production (superviseur ou chef d'équipe). En effet, les chaînes de production sont actuellement peu mécanisées et les méthodes de supervision sont taylorienne avec des chefs d'équipe qui se limitent au contrôle des ouvriers et au respect des cadences.

La modernisation du processus de production intègre en fait l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur. C'est ainsi qu'elle commence par le maillon agricole qui souffre actuellement du déficit de formation en bonnes pratiques agricoles, une lacune qui pourrait être comblée par le recrutement d'ouvriers et techniciens agricoles formés à ces bonnes pratiques, la formation des ouvriers et techniciens agricoles actuellement en poste dans les exploitations agricoles de dattes ou alors le recours à des sociétés d'assistance agricole qui feraient bénéficier les exploitants agricoles de leur expertise et de leurs équipements.

Cette dernière option semble la plus adaptée au tissu économique actuel de la filière qui est fortement morcelé. En effet, 70% des exploitants agricoles de dattes ne détiennent que 20 à 150 palmiers et gèrent des superficies inférieures à un hectare. Ils peuvent dès lors difficilement recruter ou former du personnel correctement et acquérir les équipements nécessaires à une gestion moderne et optimisée de leur exploitation.

La classification des dattes en amont fait également partie des améliorations à réaliser, ce qui permettrait de mettre en place une grille différenciée de prix selon la qualité et d'économiser ainsi les opérations ultérieures de tri des dattes, fortement consommatrices en main-d'œuvre et en temps. Là aussi, des sociétés de services pourraient considérablement contribuer à la réalisation de cette activité qui ferait gagner la filière en efficacité.

Par la suite, au niveau des centres de collecte, la modernisation du processus de production est

d'actualité, notamment par la mise en place des bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication incluant les opérations de contrôle à la réception, de pré-triage et de stockage ainsi que les opérations relatives au traitement et conditionnement des dattes à la demande de certains acteurs en aval.

En lien avec ce qui précède, la filière des dattes est fortement encadrée par des normes au niveau national et international que les entreprises du secteur se doivent de respecter. Certains marchés possèdent également des normes spécifiques qu'il faut maîtriser afin de profiter des opportunités de développement qu'ils offrent, ce qui passe nécessairement par le recrutement et/ou le renforcement des compétences des qualitiens (techniciens, responsables et directeurs) et le recrutement d'hygiénistes (3ème capacité d'affaires : normalisation, traçabilité et amélioration de la qualité). Notamment, la filière bio reste à développer.

Les entreprises de la filière dattes sont également dirigées et administrées sans vision stratégique, objectifs, études prospectives, analyses de marché, etc. Leurs dirigeants qui semblent, dans leurs discours, conscients des mutations du secteur et des marchés n'ont pas accompagné cette prise de conscience par la modernisation de leur management et de leurs capacités en recherche, développement et innovation (**4ème capacité d'affaire : Management stratégique et RDI**).

Enfin, la dernière capacité d'affaires concerne **la logistique**, une fonction sur laquelle ont insisté les participants à l'atelier de prospection technique, tant elle est à l'état embryonnaire dans les entreprises de la filière des dattes alors qu'elle peut considérablement améliorer la rapidité du flux de marchandises et réaliser d'importantes économies. A ce niveau, l'on peut recommander l'utilisation de logiciels d'optimisation de la production et de la supply chain, ce qui permettra aux chaînes logistiques administrées manuellement de profiter de la puissance des systèmes automatisés de gestion des chaînes logistiques. Ces dernières n'étant pas mobilisées du fait de l'absence de véritables logisticiens dans les entreprises. Le tableau suivant résume les professions retenues pour chacune des lacunes de capacités d'affaires.

Tableau 25 : Emploi selon les professions, le genre et le niveau d'éducation

N°	Capacité d'affaire à développer	Professions retenue	Existence de la profession au niveau de la filière	Universités		Centres de formation	
1	-	Marketeur	Inexistant	Institut Supérieur de Gestion de Tunis, de Bizerte, de Sousse et de Gabès (3). Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis (1) Ecole Supérieure de Commerce de Manouba et de Sfax (2). Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis de Nabeul, de Sousse, de Mahdia et de Sfax (5). Institut des Hautes Etudes Commerciales Carthage, de Sousse et de Sfax (3). Institut Supérieur de la Mode de Monastir (1). Institut Supérieur d'Administration des affaires de Sfax (1). Institut Supérieur d'Administration des Entreprises de Gafsa (1). Institut Supérieur d'informatique et de Gestion de Kairouan (1). Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et de Gestion Jendouba (1). Tunis Business School (1).	Licence en marketing		
				Instituts Supérieurs des Etudes Technologiques de Rades, Bizerte, Nabeul, Ksar Hellal, Djerba et Jendouba (6).	Licence en marketing digital		
		Acheteur	Inexistant	Aucune			
		Logisticien	Inexistant	Ecole Supérieure de Commerce de Manouba et de Sfax (2) Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax (1)	Licence en Economie du Transport et de la Logistique		
				Institut Supérieur de Gestion de Bizerte et de Gabès (2) Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sousse (1) Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax Institut Supérieur d'Administration des Entreprises de Gafsa (1)	Licence en logistique et Production		
				Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Rades, Charguia, Bizerte, Sfax (4)	Licence en transport et logistique		
				Institut supérieur du transport et de la logistique de Sousse (1)	Licence en génie logistique : -Logistique Industrielle -Logistique des Opérations Internationales -Logistique de Distribution		
				Institut Supérieur de Gestion Industrielle de Sfax (1)	Licence en logistique Industrielle		
		Assistant administratif.	Déficit de compétences	Non applicable			

N°	Capacité d'affaire à développer	Professions retenue	Existence de la profession au niveau de la filière	Universités		Centres de formation	
2	Processus de production	Prestataire de services de la filière dattes	Informel	Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis (1) Ecole Supérieure de Commerce de Manouba, de Sfax (2) Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis, de Nabeul, de Sousse, de Mahdia, de Sfax (5) Institut des Hautes Etudes Commerciales Carthage, de Sousse (2) Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises de Manouba (1) Institut Supérieur de Gestion de Tunis, de Bizerte, de Sousse, de Gabès (4) Institut Supérieur d'Administration des affaires de Sfax (1) Institut Supérieur d'Administration des Entreprises de Gafsa (1) Institut Supérieur d'informatique et de Gestion de Kairouan (1) Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et de Gestion Jendouba (1)	Licence en management		
				Ecole Supérieure d'Agriculture de Mograne	Licence en Création et Gestion des Entreprises Agricoles		
				Centre Sectoriel de Formation Professionnelle Agricole en Phéniculture de Dégueche	Brevet de technicien professionnel en cultures oasisiennes		
		Technicien process	Déficit de compétences	Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Bizerte, Kelibia, Zaghouan, Sfax, Kebili, Sidi Bouzid, (12)	Licence en Génie des Procédés alimentaires		
				Ecole Supérieure des Industries Alimentaires de Tunis	Licence en industries et Procédés Alimentaires		
				Institut Supérieur de Biotechnologies de Sfax et de Béja	Licence en génie des procédés alimentaires		
				Faculté des Sciences et Techniques de Sidi Bouzid	Licence en industries agroalimentaires et impacts environnementaux		
		Superviseur ou chef d'équipe.	Déficit de compétences	Institut Supérieur de Gestion Industrielle de Sfax	Licence en Génie Industrielle		
				Institut Supérieur des Sciences Appliquées et de Technologie de Gabès	Licence en Ingénierie des Procédés Industrielles		
				Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Rades, Charguia, Nabeul, Zaghouan, Mahdia, Sfax, Gafsa, Kairouan, Kef	Licence en management industriel		
	Maintenancier	Rare		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Rades, de Bizerte, de Nabeul, Kelibia, Sousse, Ksar Hellal, Mahdia, Sfax, Tataouine, Tozeur, Kairouan, Kasserine, Sidi Bouzid, Jendouba, Kef, Béja, Siliana	Licence en maintenance industrielle	Centre Sectoriel de Formation en Maintenance Nabeul Centre Sectoriel de Formation en Maintenance Industrielle El Ouardia Centre de Formation et de Promotion du Travail Indépendant Ben Guerlane, Ettadhamen Centre de Formation et Apprentissage Mahdia, Bizerte, Jendouba, El Hamma, Kasserine, Kairouan, Dahmani Centre Sectoriel de Formation aux Métiers industriels khnis	BTP Technicien en maintenance industrielle BTS Technicien supérieur en gestion de la maintenance industrielle
				Institut supérieur de gestion industrielle de Sfax			
				Institut Supérieur des Systèmes Industriels de Gabes			
				Faculté des sciences de Gafsa			

N°	Capacité d'affaire à développer	Professions retenue	Existence de la profession au niveau de la filière	Universités		Centres de formation	
3	Normalisation, traçabilité et qualité	Qualiticien	Rare	Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Charguia, Nabeul, Zaghouan, Sfax	Licence en Management Qualité-HygièneSécurité-Environnement		
				Institut Supérieur de Biotechnologie de Sidi Thabet, Monastir et Sfax	Licence en Contrôle Qualité des Aliments et Hygiène		
				Institut Supérieur de Biologie Appliquée de Médenine			
				Institut des Sciences Biologiques Appliquées de Tunis			
				Faculté des Sciences de Bizerte et de Sfax			
				Institut Supérieur des Sciences Appliquées et Technologie de Mahdia			
				Institut Supérieur de Gestion Industrielle de Sfax	Licence en Maîtrise et Management de la Qualité		
				Institut Supérieur de Biotechnologie de Beja	Licence en contrôle Qualité des Aliments Industriels et procédés alimentaires		
		Hygiéniste.	Inexistant	Institut Supérieur de Biotechnologie de Sidi Thabet	Licence Contrôle Qualité des Aliments et Hygiène		
				Faculté des Sciences de Bizerte			
				Institut Supérieur de Biotechnologie de Monastir			
4	Développement stratégique et RDI	Prestataire de services de la filière dattes	Informel	c.f. plus haut			
		Marketeur.	Inexistant	c.f. plus haut			
		Agroéconomiste.	Rare	Ecole Supérieure d'Agriculture du Kef	Licence en techniques de Production Agricole		
				Ecole Supérieure d'Agriculture de Mateur	Licence en Production Animale et Ressources Alimentaires		
				Institut Supérieur Agronomique de Chott-Meriem	Licence en agronomie		
				Institut National agronomique de Tunisie	Cycle ingénieur :		

N°	Capacité d'affaire à développer	Professions retenue	Existence de la profession au niveau de la filière	Universités		Centres de formation	
5	Logistique	Logisticien	Rare	Institut supérieur du transport et de la logistique à Sousse	-Sciences de la production végétale.	Centre Sectoriel de Formation en Transport et Logistique Borj Cedria :	BTS Logisticien de distribution
				Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax Ecole Supérieure de Commerce de Sfax	-Economie-gestion agricole et agro-alimentaire.	Centre Sectoriel de Formation aux Métiers industriels de khnis	BTP Technicien en logistique de production
				Institut Supérieur de Gestion de Bizerte Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sousse Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax Institut Supérieur de Gestion de Gabes Institut Supérieur d'Administration des Entreprises de Gafsa	-Technologies alimentaires		
				Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Rades, Charguia, Bizerte, Sfax			
				Institut Supérieur de Gestion Industrielle de Sfax	Mastère de recherche :		
					-Intensification écologique des systèmes agricoles.		
					-Amélioration des plantes et biotechnologie végétale.		
					- Gestion des Ecosystèmes naturels et valorisation de Leurs Ressources.		
					Doctorat :		
					-Sciences de la Production Végétale		
					-Agro-Alimentaire		
					-Economie Rurale et Développement : ERD		

Source : Experte compétences

Analyse des déséquilibres offre-demande de compétences (identification des contraintes)

Tableau 25 : Emploi selon les professions, le genre et le niveau d'éducation

N°	Professions retenues	situation actuelle en 2022	Besoins en 2027	Offre de compétences annuelle
1	Marketeur	15	107	1000
2	Acheteur	50	107	0
3	Logisticien	5	107	50
4	Assistant administratif.	214	321	2000
5	Prestataire de services de la filière dattes	30	600	Générique
6	Technicien process	100	300	Générique
7	Superviseur ou chef d'équipe.	320	1000	Générique
8	Maintenancier	21	160	500
9	Qualiticien	70	107	500
10	Hygiéniste.	40	107	500
11	Agroéconomiste.			500

Source : Experte compétences

Fiches profession

Pour chacune des professions retenues, nous présentons ci-après des descriptifs succincts des principales activités qu'ils réalisent dans le secteur des dattes en Tunisie, sachant qu'il n'existe pas de fiches de poste standard dans ce secteur en Tunisie.

Les données ont alors été collectées par les partenaires du projet responsables des offres de formation, notamment à l'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP) et au ministère de l'enseignements supérieur et de la recherche

scientifique (MESRS) au cours des ateliers.

Elles ont été par la suite complétées par une analyse documentaire internationale et validées par l'expert métier.

Nous avons donc retenu pour cette étude 11 professions: le **marketeur**, l'**acheteur**, le **logisticien**, l'**assistant administratif**, le **superviseur ou chef d'équipe**, le **maintenancier**, le **qualiticien**, l'**hygiéniste**, le **technicien process**, l'**agroéconomiste** et le **prestataire de services de la filière dattes**.

Principales activités et compétences des professions retenues

N°	Profession	Principales activités à réaliser	Principales compétences exigées
1	Marketeur	Veille sur les foires et salons spécialisés. Organisation d'événements, salons et foires. Constitution, entretien et développement d'un réseau partenarial. Développement du branding.	Techniques du marketing digital. Techniques de négociation.Veille marketing. Connaissance du secteur et de son environnement national et international.
2	Acheteur	Recherche et sélectionne des produits et des fournisseurs selon la stratégie d'achat de l'entreprise et négocie les contrats commerciaux selon des objectifs de coûts, délais et qualité.	Définir des besoins en approvisionnement Identifier des fournisseurs, sous-traitants, prestataires Évaluer des fournisseurs, sous-traitants, prestataires Négocier des prix
3	Logisticien	Organise et supervise l'ordonnancement, la planification et la gestion de production, dans un objectif d'optimisation et de coordination de flux de produits et d'information, selon les besoins et les impératifs de coûts, délais et qualité.	Gestion des flux de production Management de la chaîne logistique (Supply chain management) Organisation de la chaîne logistique Démarche d'amélioration continue Techniques de planification
4	Assistant administratif	Effectue le suivi des données commerciales, industrielles et financières de l'entreprise. Contrôle l'exactitude des écritures comptables et rend compte de la situation économique de la structure	Fiscalité Droit des sociétés Outils bureautiques Gestion comptable Gestion administrative
5	Superviseur ou chef d'équipe	Organise l'activité d'une ou plusieurs équipes d'opérateurs. Effectue le suivi de la fabrication selon les règles de sécurité, d'hygiène et d'environnement, et les impératifs de production (quantité, délai, qualité, coût, ...). Contrôle le fonctionnement des équipements (réglages, réajustement, diagnostic de dysfonctionnement, maintenance, ...) et apporte un appui technique aux opérateurs.	Gestion de production Modalités d'approvisionnement d'une ligne de production Méthodes de Gestion des Moyens de Production Méthodes et outils de résolution de problèmes Règles de sécurité Règles d'hygiène et de salubrité Normes qualité Système Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) Gestion des ressources humaines Outils bureautiques

6	Maintenancier	Effectue l'entretien, le dépannage, la surveillance et l'installation d'équipements, de matériels industriels ou d'exploitation de conception pluritechnologique, selon les règles de sécurité et la réglementation. Peut effectuer la planification d'opérations de maintenance ou d'installation d'équipements.	Techniques de soudure Mécanique Utilisation d'appareil de tests (pressions, débit, vibrations, ...) Utilisation d'appareils de mesure électrique (multimètre, ...) Lecture de plan, de schéma Lecture de dessins techniques Règles de sécurité Électronique Automatisme Électromécanique Électrotechnique Pneumatique Hydraulique Electricité Métrologie
7	Qualiticien	Organise et coordonne la mise en place de la qualité des produits et services et/ou leur mise en conformité réglementaire, sur l'ensemble des process et structures de l'entreprise industrielle. Conçoit et met en œuvre des méthodes et outils à disposition des services de l'entreprise pour le maintien et l'évolution de la qualité. Peut intervenir sur la libéralisation de produits comportant des risques pour les personnes et les biens (agroalimentaire, chimie, aéronautique, industrie de santé, ...). Peut coordonner des démarches hygiène, sécurité et environnement.	Démarche qualité Analyse statistique Dispositifs d'assurance-qualité Dispositifs d'agréments et certification Audit interne
8	Hygiéniste	S'assurer de la mise en place et du suivi rigoureux de toutes les mesures à prendre pour préserver la santé des travailleurs et des consommateurs. Suivi des normes en vigueur en la matière.	Normes d'hygiène. Capacité de persuasion. Contrôle et audit.

9	Technicien process	Etudie et optimise des solutions techniques de production. Les formalise sous forme de documents techniques selon les normes réglementaires et les impératifs de qualité, coût, délais. Détermine, et fait évoluer des opérations techniques, des pratiques et des procédés de réalisation (process et produits).	Ergonomie Modalités de stockage Chiffrage/calcul de coût Outils bureautiques
10	Agroéconomiste	Spécialiste de l'économie agroalimentaire et du développement en milieu rural. Etudie, sous leur aspect économique, les problèmes agricoles et agroalimentaires liés à la production, à la transformation et à la commercialisation des dattes	Gestion des entreprises agricoles. Financement des entreprises agricoles. Développement international des filières de vente des dattes et des dérivés de dattes à l'international.
11	Prestataire de services de la filière dattes	Réalise, pour le compte des entreprises de la chaîne de valeur des dattes, divers services tels que la collecte des dattes, le transport, la mise à disposition des exploitants agricoles et des entreprises de la filière des équipements et des employés nécessaires à chaque saison	Techniques de gestion. Techniques de financement d'un projet. Gestion de projet. Gestion des ressources humaines.

Offre de compétences

Il n'existe pas d'offre de compétences qui s'adresse spécifiquement à la filière des dattes à l'exclusion du centre Sectoriel de Formation Professionnelle Agricole en Phéniculture de Dégueche qui délivre, en formation initiale, un CAP et un BTP en cultures oasiennes et assure un grand nombre de formations continues de courte durée pour les exploitants agricoles des oasis. Mais bien qu'il constitue l'unique offre à l'échelle nationale en formation de base pour la production de dattes, ce centre a du mal à attirer des candidats et n'arrive pas toujours à constituer des groupes en nombre suffisant pour ouvrir une session.

Quant aux formations continues, si elles drainent pour leur part plus de participants, c'est que les certificats auxquelles elles donnent droit constituent souvent une exigence pour l'obtention de crédits bancaires de la part des exploitants agricoles.

En fait, les cœurs de métier de la filière dattes, que soit au niveau de la production agricole que des usines de collecte, de conditionnement et de transformation des dattes, sont formés sur le tas et ne présentent pas de profil particulier. Ils viennent d'horizons différents et l'essentiel de leurs compétences sont acquises dans l'exercice de leurs fonctions.

Quant aux métiers support, certains n'existent pas encore dans les entreprises de la filière dattes. C'est notamment le cas des marketeurs, des acheteurs et des hygiénistes. D'autres, comme les logisticiens ou encore les qualitatifs se retrouvent rarement et avec des compétences en deçà des exigences de développement du secteur. Pour ces métiers support, l'offre est pléthorique mais généraliste. Il n'existe effectivement aucune formation en qualité ou en logistique ou en marketing qui ciblerait la filière des dattes.

2. Besoins en compétences par capacité d'affaires

Pour chacune des capacités d'affaires à combler, ci-dessous les principales compétences qu'il faudrait développer.

Tableau 27 : Besoins en compétences par capacité d'affaires

N°	Capacité d'affaire à développer	Besoins en compétences
1	Technologies de l'information et de la communication	Marketing digital
		Techniques de vente en ligne
		Techniques d'achat en ligne
		Communication digitale
		Bureautique
2	Processus de production	Bonnes pratiques industrielles
		Gestion des opérations
		Bonnes pratiques d'hygiène.
3	Normalisation, traçabilité et qualité	Systèmes de management de la qualité
		Normes de l'agriculture biologique
		Normes Ecocert
		Normes européennes et américaines
		Systèmes reposant sur la méthode HACCP
		Normes nationales
4	Développement stratégique et RDI	Management stratégique
		Gouvernance stratégique
		Méthodes de recherche, développement et innovation
5	Logistique	Supplychain management

Source : Experte compétences

Nous allons expliciter dans ce qui suit l'importance du développement de chacune de ces compétences, capacité d'affaire par capacité d'affaire. Les technologies de l'information et de la communication sont actuellement largement sous-exploitées au niveau de la filière des dattes.

Or, elles peuvent considérablement doper les exportations des dattes et de leurs dérivées à travers l'approvisionnement et la vente en ligne. En effet, Internet permet d'économiser fortement les coûts d'identification des fournisseurs internationaux ainsi que la négociation et la finalisation des commandes



avec eux. Cet intérêt au niveau de l'achat est décuplé pour la vente du fait que les consommateurs, particulièrement dans les pays développés, sont des adeptes de plus en plus inconditionnels de la vente en ligne. C'est ainsi que les plate-formes de vente en ligne se sont considérablement développées, particulièrement depuis la crise du Covid-19 et le déficit de compétences dans les techniques de vente en ligne handicape fortement les entreprises exportatrices du secteur des dattes, du fait qu'elles passent à côté d'un gigantesque marché mondial fortement prometteur.

Enfin, suivre les besoins, goûts et préférences des consommateurs ne se fait évidemment plus à travers le lancement d'études de marché classiques via des questionnaires papier ou du porte à porte mais bien via les réseaux sociaux et l'exploitation des big data. Plus généralement, le marketing étant devenu largement digital, ce sont bien les compétences du marketing digital qu'il est important d'acquérir et développer afin d'identifier et suivre, au mieux, les nouvelles tendances du marché mondial des dattes et de leurs dérivées.

Le comblement des lacunes de la deuxième capacité d'affaires identifiée, à savoir celle relative à la modernisation du processus de production, implique le développement des compétences relatives aux bonnes pratiques industrielles, à la gestion des opérations et aux bonnes pratiques d'hygiène.

Ces trois compétences rejoignent d'ailleurs celles qui sont relatives à la troisième capacité d'affaires et qui concernent la qualité et la maîtrise des différents systèmes de certification et de normalisation. En effet, les marchés des dattes à l'export sont devenus de plus en plus exigeants.

Des normes strictes en matière de qualité suivent les chaînes de valeur d'un bout à l'autre pour retracer l'origine de chaque paquet de dattes ou de ses dérivées.

Les opérateurs économiques doivent donc suivre les différentes normes exigées par les marchés ciblés et veiller à ce que leur personnel sache manier des appareils de production modernes qui respectent, par exemple, les normes environnementales. Par ailleurs, les dattes et leurs dérivées ont de multiples utilisations. Entre les consommations du type ethnique (mois de ramadan et fêtes musulmanes),

vegan, diététique (substitut de sucre), les normes sont différentes et il est essentiel de les maîtriser afin de profiter de toutes les potentialités des marchés, même ceux de niche, et ne pas se limiter, comme c'est le cas actuellement, à une exportation en vrac, faiblement productrice de valeur ajoutée.

En outre, les dérivées issues des dattes ne cessent d'évoluer et les innovations dans ce domaine sont pléthoriques : pâte, sirop, confiture, poudre, sucre, vinaigre, sont autant de produits qui servent comme ingrédients de base dans des recettes de cuisine ou sont consommés tels quels, sans parler des différentes variétés de dattes qui ont chacune, ses vertus et ses adeptes. Certaines innovations ont même exploité les noyaux de dattes pour en faire du café ou même de l'extrait d'huile essentielle. Des compétences en Recherche et innovation dans ce domaine seraient ainsi importantes à développer afin de parvenir à produire ces différents dérivés, et en inventer éventuellement d'autres, avec l'efficacité et l'efficience requises (management des équipes en charge de la production et gestion des ressources humaines).

Enfin, la logistique est une capacité d'affaire à développer, qu'elle soit en interne (supply chain management) qu'en externe (choix des moyens de transport international et national). Pour la logistique en interne, il apparaît que cette compétence est quasi-inexistante dans les usines de transformation des dattes actuelles, ce qui représente une perte en termes d'optimisation des processus de production. Quant à la logistique externe, elle acquiert encore plus d'acuité pour la filière dattes du fait que les lieux de production (oasis) ne sont pas correctement desservis par les moyens de transport comme les ports ou les autoroutes.

3. Besoins en compétences par profession

Pour chacune des professions qui ont été retenues sur la base de leur capacité à combler les lacunes d'affaires, nous avons identifié, au cours des ateliers et grâce à l'expertise des participants (partenaires institutionnels, opérateurs économiques, experts...), les principales compétences qu'il serait important de développer dans l'avenir. Les compétences techniques et les compétences comportementales ont, ici aussi, été distinguées dans deux tableaux séparés pour une meilleure lisibilité.

Tableau 28 : Compétences techniques à développer par profession retenue²⁹

	Profession retenue / compétences techniques	Technologies de l'information et de la communication					Processus de production		Qualité, normalisation, standardisation		Développement stratégique		Logistique
		Marketing digital	Vente digitale	Achat digital	Communication digitale	Bureautique	BPFBP ³⁰	Gestion des opérations	SMQ ³¹	Normes ³²	Manag. Strat.	Gouv. Strat. RDI	
1	Marketeur												
3	Acheteur												
4	Logisticien												
5	Assistant administratif												
6	Superviseur ou chef d'équipe.												
7	Maintenancier												
8	Qualificien.												
9	Hygiéniste.												
10	Technicien process												
11	Prestataire de services de la filière Dattes												

Source : Experte compétences

²⁹ Les couleurs indiquent le niveau du déficit de la compétence. Plus la couleur est foncée, plus grand est le déficit.

³⁰ Bonnes Pratiques de Fabrication/Hygiène

³¹ Système de management de la qualité

³² HACCP, bio, etc.

► XVI. Principales recommandations

Aux compétences à développer pour chacune des professions retenues (11), cette étude a également fait émerger onze recommandations en lien avec ces compétences et qui visent, plus généralement, à appuyer la croissance et la création d'emplois décents au niveau de l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur des dattes.

C'est particulièrement au cours de l'atelier stratégique que ce travail a été réalisé et a abouti à la proposition, la discussion et la validation par l'ensemble des partenaires présents de ces onze recommandations qui ont été organisées selon les dimensions STED suivantes : le premier est relatif à l'atténuation des déficits de compétences, le deuxième au renforcement de la collaboration entre les parties prenantes de la filière, le troisième à la mise en place et la promotion des services à l'emploi et l'anticipation des compétences et le quatrième à l'appui à la structuration et la formalisation des acteurs de la filière.

1. Atténuer les déficits de compétence dans les principales professions retenues

La première série de recommandations concerne directement l'organisation d'actions de formation continue qui visent à combler les déficits les plus urgents et les plus importants pour un développement de la filière dattes. **Elle agit d'une manière transversale sur l'ensemble des lacunes de capacités d'affaires dans la mesure où chacune d'entre elles nécessite un renforcement des capacités des personnels en charge des différentes activités.**

Par exemple, la 2ème capacité d'affaires qui concerne le processus de production inclut la modernisation des équipements utilisés tout au long de la chaîne de valeur, une modernisation qui ne peut être réalisée sans une mise à niveau des personnels utilisant ces équipements. Dans ce cadre, trois programmes de formation sont proposés :

- **Un programme de formation qui vise les centres de collecte.** Ces derniers constituent un maillon essentiel, mais actuellement faible, qui relie les exploitants agricoles aux usines de conditionnement et de transformation des dattes. Les thèmes de formation proposés permettraient de hisser le niveau de ces centres de collecte et concernent les techniques de stockage, de post-récolte, de traitement thermique, de désinsectisation, etc.

- **Un programme de formation pour les techniciens process** en charge de la production dans les usines de transformation des dattes. Les principaux thèmes de

formation concernent là aussi les techniques modernes de transformation des produits dérivés et les traitements thermiques des dattes qui respectent les normes de qualité et d'hygiène exigées par les marchés à l'international. Ces formations prendraient la forme de stages effectués dans des usines modèles.

- **Un programme de formation des marketeurs** qui comporterait aussi bien les capacités commerciales et marketing (démarchage, prospection, organisation des foires, négociation, administration des ventes, etc.) que les capacités techniques spécifiques à la filière (connaissance des circuits de distribution des dattes, les incoterms, la logistique, le transport international, etc.).

2. Renforcer la collaboration entre les parties prenantes de la filière

- **Préparer des modèles de convention** entre les entreprises de collecte des dattes et les entreprises de conditionnement et/ou de transformation des dattes afin de renforcer la traçabilité des matières et favoriser une meilleure intégration de la filière.

- **Elaborer des conventions de partenariat entre les entreprises de la filière des dattes** (exploitants agricoles, collecteurs, conditionneurs et transformateurs) et les prestataires de formation professionnelle et d'enseignement supérieur à travers un comité sectoriel des compétences.

Le rôle de ce comité, qui peut être placé au sein du Groupement Interpersonnel des Dattes (GID), est d'établir les besoins en formation du secteur et de favoriser l'établissement et la mise en œuvre de conventions permettant de satisfaire les besoins en formation des opérateurs économiques par les établissements de formation et d'éducatons sous diverses formes (à la carte, continue, initiale, etc.).

Cette recommandation ne vient pas répondre à une lacune de capacité d'affaires bien précise mais permet, par la création de mécanismes de rapprochement entre les différents acteurs de la filière, telles que les conventions de partenariat, d'éviter qu'à l'avenir pareilles lacunes entravent le développement de la filière. Ces conventions peuvent ainsi appuyer l'action du GID en améliorant sa capacité à mettre en œuvre sur le terrain l'ensemble de ses préconisations.



3. Mettre en place et promouvoir des services à l'emploi et à l'anticipation des compétences

- Instaurer/ Renforcer un mécanisme sectoriel d'Anticipation des besoins en compétences pour le secteur de l'agro-alimentaire

En effet, il n'existe pas de référentiel spécifique pour la filière dattes, les intitulés des métiers et postes sont génériques « technicien », « ouvrier », « chef d'équipe » et les compétences spécifiques aux différents emplois ne sont pas consignés. Le développement d'un référentiel standard basé sur l'étude de l'exercice réel de ces différents emplois ainsi qu'un benchmarking international est un préalable nécessaire à une gestion des compétences anticipatrice des compétences.

Ce référentiel pourrait alors être géré par des structures au niveau central/régional spécialisés dans le placement des candidats et intégré dans un mécanisme sectoriel, en l'occurrence pour le secteur de l'agro-alimentaire.

Cette recommandation est transversale et constitue, en fait, un préalable, une étape 0 du travail sur chacune des lacunes des capacités d'affaires identifiées dans cette étude. Elle assure une lisibilité des métiers de la chaîne de valeur des dattes, ce qui permettra de formaliser les professions existantes et potentielles, d'identifier les compétences relatives à chacune de ces professions, d'évaluer le niveau de maîtrise des intervenants actuels concernant chacune de ces compétences.

- Appliquer la validation des acquis de l'expérience (VAE) dans les métiers de la filière

La VAE est inscrite dans la loi en Tunisie depuis 2008 mais les textes de son application n'ont toujours pas été promulgués à ce jour.

Or, la filière des dattes se caractérise par un très important taux de salariés qui ont appris le métier sur le tas.

D'ailleurs, le centre de formation professionnel de Deguech souffre d'un manque d'effectif pour ses formations initiales du fait que la plupart des travailleurs du secteur sont directement recrutés sans diplôme et apprennent le métier sur le tas. Et si les formations continues de courte durée ont plus de succès, c'est parce qu'elles sont très souvent exigées pour l'obtention d'un prêt bancaire.

4. Appuyer la structuration et la formalisation des acteurs de la filière

- Mettre en place des sociétés agricoles de service.

Ces dernières pourraient s'organiser dans le cadre de l'Économie Sociale et Solidaire. La filière des dattes se caractérise par un nombre très important d'opérateurs informels qui appuient les acteurs formels au niveau de tous les maillons de la chaîne.

En effet, la saisonnalité des différentes activités à réaliser, alliée au morcellement des parcelles agricoles et à la taille réduite des entreprises ne permet pas aux différents opérateurs économiques de recruter un personnel constant en nombre suffisant d'où le recours à des intermédiaires informels qui mettent à leur disposition le personnel et l'équipement nécessaires. Mais les emplois assurés par ces intermédiaires sont précaires et souffrent de conditions de rémunération et de travail assez rudimentaires et l'organisation du secteur passe par la structuration de ces intermédiaires.

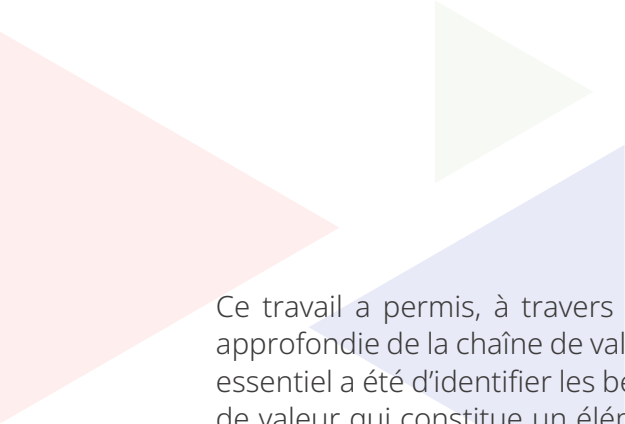
Cette recommandation permet, en outre, de combler particulièrement la 2ème capacité d'affaires qui est relative à la mécanisation des processus de production, notamment agricoles. En effet, la taille réduite des exploitations agricoles ne permet pas à leurs promoteurs d'engager les investissements nécessaires à l'acquisition de matériel agricole moderne ni de suivre les formations de pointe qui permettent d'améliorer la productivité des palmiers, la qualité des dattes produites et l'identification de créneaux porteurs pour leur commercialisation.

- Structurer le métier de collecteur à travers l'application rigoureuse des cahiers des charges.

Comme développé précédemment, les collecteurs sont le maillon faible de la filière dattes et la mise en pratique du cahier de charges élaboré au niveau du GID permettra d'améliorer la traçabilité et la qualité du processus de production, de transformation et de distribution des dattes.

Cette recommandation touche aussi la 2ème capacité d'affaires relative au processus de production du fait qu'elle contribue à la structuration de ce dernier en dotant les collecteurs d'un cahier de charges qui formalise et standardise les différentes étapes du processus de production et facilite l'évaluation du travail des opérateurs économiques au niveau de ce maillon.

► Conclusion



Ce travail a permis, à travers la méthodologie STED, de conduire une analyse approfondie de la chaîne de valeur dattes et produits dérivés en Tunisie. L'objectif essentiel a été d'identifier les besoins en compétences pour renforcer une chaîne de valeur qui constitue un élément important dans les exportations tunisiennes et autour de laquelle s'organise la vie dans sa dimension économique et sociale en particulier dans les gouvernorats de Tozeur et Kébili.

La Tunisie occupe une place privilégiée comme exportateur de dattes au niveau international mais la concurrence accrue nécessite de moderniser les activités, suivre les tendances liées à la demande internationale et surtout réfléchir à une meilleure valorisation des dattes à travers la production et la commercialisation de produits dérivés source de productivités, de valeur ajoutée et de revenus plus élevés.

L'analyse STED a identifié, pour chaque maillon, les compétences nécessaires pour une mise à niveau quantitative et qualitative de la chaîne de valeur. Les nombreux entretiens, visites et ateliers organisés ont permis de formuler plusieurs recommandations afin de capitaliser sur les acquis (qualité du produit, image à l'international, savoir-faire, etc.) et résoudre les faiblesses liées à l'informalité, la dimension environnementale, la gouvernance, la traçabilité et le marketing. La coopération entre les principaux acteurs est à ce niveau nécessaire pour redynamiser cette chaîne de valeur et moderniser l'image qu'elle reflète afin d'inverser le désintérêt croissant des jeunes à son égard malgré toutes les potentialités qu'elle possède.



► Partenaires du projet

- Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP)
 - Observatoire Nationale de l'Emploi et des Qualifications (ONEQ)
 - Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI)
 - Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle (CNFCPP)
 - Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingénierie de Formation (CENAFFIF)
 - Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP)/CSFSOP
 - Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie (MIME)
 - Ministère du Commerce et du Développement des Exportations (MCDE)
 - Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)
 - Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche Maritime (MARHPM)
 - Ministère de l'Economie et de la Planification (MEP)
 - Institut National de la Statistique (INS)
 - Observatoire National de l'Agriculture (ONAGRI)
 - Agence de vulgarisation et de formation agricole (AVFA)
 - Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat(UTICA)
 - Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT)
 - Centre Technique des Dattes
 - Groupement Interprofessionnel des Dattes
 - Professionnels et Industriels de la chaîne de valeur Huile d'Olive
 - Professionnels et Industriels de la chaîne de valeur Datte et Dérivés
 - Professionnels et Industriels de la chaîne de valeur Plasturgie technique
-

